

ACUERDO N.º 047 DE 2019
18 de octubre

Por el cual se aprueba el PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2019-2030

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
en uso de sus atribuciones legales, y

CONSIDERANDO:

- a. Que la Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el Servicio Público de Educación Superior, y el Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander disponen que le corresponde al Consejo Superior, definir las políticas académicas, de investigación, de extensión, de bienestar universitario y de planeación institucional.
- b. Que el Estatuto General de la Universidad en su artículo 21, literal c), establece como función del Consejo Superior aprobar el plan general del desarrollo institucional, presentado por el Rector, previo estudio y evaluación del Consejo Académico.
- c. Que el Plan de Desarrollo Institucional constituye un instrumento de gestión para el largo plazo, permitiendo la orientación de la planeación anual presupuestal y de programación de la gestión de manera coherente con los objetivos estratégicos, estableciendo programas estratégicos para la organización y disposición eficiente de los recursos.
- d. Que el Consejo Superior aprobó mediante el acuerdo N.º 080 de 2007 el Plan de Desarrollo Institucional para el período 2008 – 2018.
- e. Que durante los años 2016, 2017 y 2018, y como un elemento fundamental para la formulación de un nuevo Plan de Desarrollo, la Universidad desarrolló una estrategia de construcción colectiva basada en el análisis del entorno global, nacional, regional y de las capacidades institucionales e implicó el trabajo colaborativo en el cual convergieron las ideas y aportes de profesores, estudiantes, egresados, personal administrativo, y diferentes actores del ecosistema social en el cual la institución está inmersa. Como resultado de este trabajo se concretó en la aprobación del Proyecto Institucional, mediante el Acuerdo del Consejo Superior N.º 026 de 2018 y se generaron los elementos fundamentales para la definición del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030.
- f. Que la construcción de la propuesta de Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030 contó con la participación de actores internos y externos caracterizados de acuerdo con su rol, experiencia, formación o desempeño destacado, organizados en nodos de pensamiento colectivo de acuerdo a los tópicos determinados en la formulación del Proyecto Institucional.
- g. Que una vez formulado un documento preliminar de Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030 se presentó y difundió en la comunidad universitaria para recibir observaciones y retroalimentación. Como resultado de este proceso, previa revisión de cada sugerencia, se ajustó el documento y se presentó para el análisis del Consejo Académico.
- h. Que el Consejo Académico en sesiones del 1º y 8 de octubre revisó la propuesta de Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030, realizó observaciones y ajustes, emitió concepto favorable.

En mérito de lo anterior,

ACUERDO N.º 047 DE 2019
18 de octubre

ACUERDA:

ARTÍCULO 1º. Aprobar el Plan de Desarrollo Institucional UIS período 2019 – 2030, según documento adjunto, el cual forma parte integral del presente Acuerdo.

ARTÍCULO 2º. El Consejo Superior, cada tres años, evaluará el cumplimiento de las metas formuladas en el Plan de Desarrollo Institucional, de que trata el presente acuerdo, a partir del informe presentado por el Rector de la Universidad.

COMUNÍQUESE, PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

Expedido en Bucaramanga, a los dieciocho (18) días del mes de octubre de 2019.

EL PRESIDENTE DEL CONSEJO SUPERIOR,



ALFONSO VALDIVIESO SARMIENTO
Representante del Presidente de la República



SOFÍA PINZÓN DURÁN

LA SECRETARIA GENERAL,

ACUERDO N.º 057 DE 2022
21 de noviembre

Por el cual se modifica el Acuerdo del Consejo Superior n.º 047 de octubre 18 de 2019, que aprobó el PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2019-2030

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
en uso de sus atribuciones legales, y

CONSIDERANDO:

- a. Que el Estatuto General de la Universidad en su artículo 21, literal a., establece como función del Consejo Superior definir las políticas académicas, de investigación, de extensión, de bienestar universitario y de planeación institucional.
- b. Que el Estatuto General de la Universidad en su artículo 21, literal c), establece como función del Consejo Superior aprobar el plan general del desarrollo institucional, presentado por el rector, previo estudio y evaluación del Consejo Académico.
- c. Que el Consejo Superior aprobó mediante el Acuerdo n.º 047 de 2019 el Plan de Desarrollo Institucional UIS período 2019 – 2030.
- d. Que, según el artículo 2 del Acuerdo n.º 047 de 2019, el Consejo Superior cada tres años evaluará el cumplimiento de las metas formuladas en el Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030, a partir del informe presentado por el Rector de la Universidad.
- e. Que una vez realizado el seguimiento del trienio se elaboró un documento con los resultados, el nivel de cumplimiento de las metas formuladas en el Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030 y las propuestas de modificaciones requeridas, y se difundió en la comunidad universitaria para recibir observaciones y retroalimentación. Como resultado de este proceso, previa revisión de cada sugerencia, se ajustó el documento y se presentó para el análisis del Consejo Académico.
- f. Que el Consejo Académico, en sesiones de marzo, abril y mayo de 2022, revisó el seguimiento del trienio y evaluó el nivel de cumplimiento de las metas formuladas en el anexo 2 del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030, realizó observaciones y sugerencias al documento.
- g. Que el Consejo Superior, en las sesiones de julio y agosto de 2022, a partir de la información presentada por la Oficina de Planeación, efectuó una evaluación al cumplimiento de las metas y emitió concepto favorable para modificar el Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030 aprobado mediante el Acuerdo del Consejo Superior n.º 047 de 2019 en el sentido de ajustar algunos indicadores y metas.
- h. Que sin perjuicio de las modificaciones propuestas al Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030 objeto del presente acuerdo, le corresponde a la Administración de la Universidad en cabeza del rector, con el apoyo de las diferentes unidades asesoras, efectuar seguimiento a las metas e indicadores del Plan y proponer los ajustes a que haya lugar, con el propósito de armonizar el instrumento de planeación institucional con los programas, prioridades y lineamientos que sobre la prestación del servicio público de educación superior adopte el Gobierno Nacional en el marco de la formulación y aprobación del Plan de Desarrollo Nacional.

En mérito de lo anterior,

ACUERDO N.º 057 DE 2022
21 de noviembre

ACUERDA:

ARTÍCULO 1º. Modificar el Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030 aprobado mediante el Acuerdo del Consejo Superior n.º 047 de 2019, en el sentido de ajustar los indicadores y metas relacionadas en las Tablas 2, 4, 6, 8, 10, 12 y el título de la tabla 13, contenidas en documento adjunto que hacen parte integral del presente acuerdo.

ARTÍCULO 2º. El Rector de la Universidad, con el apoyo de las diferentes unidades asesoras, efectuará seguimiento a las metas e indicadores del Plan, y propondrá los ajustes a que haya lugar, con el propósito de armonizar el instrumento de planeación institucional con los programas, prioridades y lineamientos que sobre la prestación del servicio público de educación superior adopte el Gobierno Nacional, en el marco de la formulación y aprobación el Plan de Desarrollo Nacional.

PARÁGRAFO. El resultado del ejercicio previsto en el presente artículo y las propuestas de modificación a que haya lugar, deberán ser presentadas al Consejo Superior a más tardar en la sesión ordinaria del mes de julio del año 2023.

ARTÍCULO 3º. El presente acuerdo rige a partir de la fecha y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE,

Expedido en Bucaramanga, a los veintiún (21) días del mes de noviembre de 2022.

EL PRESIDENTE DEL CONSEJO SUPERIOR,



NERTHINK MAURICIO AGUILAR HURTADO
Gobernador de Santander



LA SECRETARIA GENERAL

SOFÍA PINZÓN DURÁN

ACUERDO n.º **010** DE 2026
13 de febrero

Por el cual se modifica el Acuerdo del Consejo Superior n.º 047 del 18 de octubre de 2019 que aprobó el PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2019-2030, que fue modificado por el Acuerdo del Consejo Superior n.º 057 del 21 de noviembre de 2022

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
en uso de sus atribuciones legales, y

CONSIDERANDO:

- a. Que el Estatuto General de la Universidad en su artículo 21, literal a), establece como función del Consejo Superior definir las políticas académicas, de investigación, de extensión, de bienestar universitario y de planeación institucional.
- b. Que el Estatuto General de la Universidad en su artículo 21, literal c), establece como función del Consejo Superior aprobar el plan general de desarrollo institucional, presentado por el rector, previo estudio y evaluación del Consejo Académico.
- c. Que el Consejo Superior aprobó mediante el Acuerdo n.º 047 de 2019 el Plan de Desarrollo Institucional período 2019 – 2030.
- d. Que el Consejo Superior modificó mediante el Acuerdo n.º 057 de 2022 el Acuerdo n.º 047 de 2019.
- e. Que, según el artículo 2 del Acuerdo n.º 047 de 2019, el Consejo Superior cada tres años evaluará el cumplimiento de las metas formuladas en el Plan de Desarrollo Institucional 2019 – 2030, a partir del informe presentado por el Rector de la Universidad.
- f. Que una vez realizado el seguimiento del trienio (2022 – 2024) se elaboró un documento con los resultados, el nivel de cumplimiento de las metas formuladas en el Plan de Desarrollo Institucional 2019 – 2030 y las propuestas de modificaciones requeridas, y se difundió en las unidades responsables de los diferentes indicadores para recibir observaciones y retroalimentación. Como resultado de este proceso, previa revisión de cada sugerencia, se ajustó el documento y se presentó para el análisis del Consejo Académico.
- g. Que el Consejo Académico, en sesiones de junio de 2025, revisó el seguimiento del trienio y evaluó el nivel de cumplimiento de las metas formuladas en el anexo 2 del Plan de Desarrollo Institucional 2019 – 2030, realizó observaciones y sugerencias al documento. En sesión de febrero de 2026 el Consejo Académico revisó y dio aval a las propuestas de modificación del Plan de Desarrollo Institucional.
- h. Que el Consejo Superior, en sesiones del segundo semestre de 2025 y segunda sesión de 2026, a partir de la información presentada por Planeación, efectuó una evaluación al cumplimiento de las metas y emitió concepto favorable para modificar el Plan de Desarrollo Institucional 2019 – 2030 aprobado mediante el Acuerdo del Consejo Superior n.º 047 de 2019 y modificado mediante el Acuerdo del Consejo Superior n.º 057 de 2022, en el sentido de ajustar algunos indicadores y metas.

En mérito de lo anterior,

ACUERDO n.º **010** DE 2026
13 de febrero

ACUERDA:

ARTÍCULO 1º. Modificar el Plan de Desarrollo Institucional 2019 – 2030 aprobado mediante el Acuerdo del Consejo Superior n.º 047 de 2019 y modificado por el Acuerdo del Consejo Superior n.º 057 de 2022, en el sentido de ajustar los indicadores y metas relacionadas en el Anexo 1 y en el Anexo 2, contenidos en documentos adjuntos que hacen parte integral del presente acuerdo.

ARTÍCULO 2º. El presente acuerdo rige a partir de la fecha y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE,

Expedido en Bucaramanga, a los trece (13) días del mes de febrero de 2026.

EL PRESIDENTE DEL CONSEJO SUPERIOR,


NICOLÁS CORSO SALAMANCA
Representante del Presidente de la República

LA SECRETARIA GENERAL,


SOFÍA PINZÓN DURÁN

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2019 - 2030



Universidad
Industrial de
Santander



PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2019 - 2030



Bucaramanga, octubre de 2019


Tabla de contenido

Presentación	7
I. Diagnóstico	11
1.1 Análisis externo	13
1.1.1 Contexto global	13
1.1.2 Contexto nacional	15
1.1.3 Contexto regional	17
1.1.4 Marco normativo para Educación Superior en Colombia	20
1.1.5 Brechas nacionales y regionales de la Educación Superior	27
1.2 Análisis interno	32
1.2.1 Enfoque N.º 1: Formación integral e innovación pedagógica	32
1.2.2 Enfoque N.º 2: Investigación e innovación como ejes articuladores de las funciones misionales	34
1.2.3 Enfoque N.º 3: Cultura de la excelencia Académica	35
1.2.4 Enfoque N.º 4: Cohesión social y construcción de comunidad	36
1.2.5 Enfoque N.º 5: Diseño de soluciones compartidas para atender prioridades regionales y nacionales y retos globales	37
1.2.6 Enfoque N.º 6: Democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir con enfoque territorial	38

2. Metodología para la construcción del Plan de Desarrollo Institucional	41
3. Marco estratégico	45
3.1 Misión	47
3.2 Visión	47
3.3 Valores y principios institucionales	48
4. Formulación estratégica	51
4.1 Enfoques estratégicos	54
4.1.1 Formación integral e innovación pedagógica	55
4.1.2 Investigación e innovación como ejes articuladores de las funciones misionales	60
4.1.3 Cohesión social y construcción de comunidad	65
4.1.4 Diseño de soluciones compartidas para atender prioridades nacionales y retos globales	69
4.1.5 Democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir con enfoque territorial	73
4.1.6 Gestión universitaria para la excelencia académica	77
5. Definiciones	83
6. Referencias documentales	89
Anexos	97
Anexo 1. Estructura PDI 2019-2030	99
Anexo 2. Indicadores PDI 2019-2030, metas por trienio	100



Presentación



La Universidad Industrial de Santander, reconocida a lo largo de su historia y prolífica existencia por el compromiso que ha asumido con la excelencia académica y por dignificar con su acción el sentido y carácter público que le dio origen hace poco más de siete décadas, ha realizado substanciales aportes al desarrollo regional y nacional, contribuido al mejoramiento de las condiciones de vida de las gentes de nuestro territorio y alcanzado considerables logros institucionales, gracias a lo cual se ha posicionado como una de las mejores universidades del país. Precisamente, con la convicción de continuar honrando la responsabilidad social que la identifica y de consolidar aún más la cultura de calidad en cumplimiento de las funciones sustantivas que le son inherentes, en 2018 se adoptó el nuevo Proyecto Institucional¹, luego de un proceso participativo que se orientó a definir, con pertinencia, la misión, la visión, los valores y principios institucionales, y los enfoques estratégicos que habrán de encauzar y dinamizar el trabajo colectivo de todos los miembros de la comunidad universitaria.

A su vez, con la mirada puesta en la generación de capacidades que faciliten la adaptación a los permanentes cambios que se presentan en el entorno y asumiendo con meritoria competencia y equilibrio la transformación de la sociedad, se acogió una estrategia de construcción colectiva con miras a adelantar la formulación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI); hoja de ruta a partir de la cual se gestionarán, implementarán y evaluarán las acciones requeridas en procura de garantizar, a futuro, el cumplimiento de la misión de la Universidad. Para el despliegue de esa estrategia se contó con la intervención y cooperación de diferentes actores que integran la quintuple hélice (Estado, empresa, universidades, sociedad civil y colectivos de cambio), quienes aportaron a la construcción del presente documento, sustentados en diversos análisis realizados sobre los entornos global, nacional y regional.

Es de anotar que la base conceptual del Plan de Desarrollo Institucional se soporta en el compromiso misional con la formación de profesionales integrales, éticos, con sentido político e innovadores;

¹ Acuerdo del Consejo Superior N.º 026 de 2018. Por el cual se aprueba el Proyecto Institucional de la Universidad Industrial de Santander

que gestionan el conocimiento por medio de la investigación y la innovación científica, tecnológica, social y cultural, para contribuir a un mejor futuro de la comunidad. Precisamente en correspondencia con este postulado, las acciones que se adelantan en el quehacer cotidiano de la UIS se enmarcan en un conjunto de valores y principios orientados a materializar los enfoques estratégicos definidos en el Proyecto Institucional, a saber: 1) formación integral e innovación pedagógica, 2) investigación e innovación como ejes articuladores de las funciones misionales, 3) cultura de la excelencia académica, 4) cohesión social y construcción de comunidad, 5) diseño de soluciones compartidas para atender prioridades nacionales y retos globales y 6) democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir.

En este derrotero institucional se presenta, en primera instancia, una síntesis del diagnóstico basado en el análisis del contexto externo e interno; posteriormente se expone la metodología empleada para la construcción del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030 y el marco estratégico establecido en el Proyecto Institucional; y finalmente, para cada enfoque estratégico, se describen los objetivos estratégicos, los programas, los subprogramas, los indicadores estratégicos, las metas y las acciones estratégicas asociadas. Todo lo anterior se complementará, además, con la estimación de recursos, los cuales delimitarán los alcances de las iniciativas institucionales para la implementación del PDI.

Al constituirse en el instrumento de planeación más importante para proyectar y construir el futuro para este gran patrimonio educativo y cultural de los santandereanos, el Plan de Desarrollo establece lineamientos estratégicos que permitirán orientar el actuar de la Universidad durante los próximos 12 años, así como la programación de la gestión y la planeación anual presupuestal, con la finalidad de organizar y de asignar de forma adecuada los recursos institucionales, en consonancia con los objetivos y las metas que la UIS ha declarado, en procura de seguir consolidándose como una institución pública de educación superior de alta calidad y agente transformador que coadyuva al desarrollo sostenible del país.

Así las cosas, lo invitamos a interiorizar y apropiarse de esta carta de navegación que ha sido definida para el largo plazo, fruto de la construcción y del trabajo compartido por miembros de la comunidad universitaria y de otros grupos de interés, toda vez que es con la acción y el compromiso pleno de todos los actores como seguiremos exaltando la vida y misión transformadora de la Universidad Industrial de Santander.

Atento saludo,



HERNÁN PORRAS DÍAZ

Rector UIS



I. Diagnóstico

I.1 Análisis externo

Esta sección corresponde a una síntesis de la revisión del contexto externo realizada para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030 de la Universidad Industrial de Santander. Se exponen las agendas, condiciones y dinámicas globales, nacionales y regionales que podrían a futuro: afectar el funcionamiento y la toma de decisiones de la Universidad, o hacer un llamado a participar activamente desde su función misional y social o determinar una transformación en la educación superior durante los próximos años.

I.1.1 Contexto global

En el Plan de Desarrollo Institucional 2008 - 2018², ya se reconocía el proceso de globalización como el contexto fundamental para interpretar y dar sentido al desarrollo de las funciones misionales, en el entendido que para comprender la compleja red de interrelaciones internacionales es necesario e indispensable pensar las dimensiones nacionales, regionales o locales en su relación, mediata o inmediata, con el entorno global. Algunas de ellas se mantienen hoy vigentes y manifiestan mayores grados de desarrollo, mientras que otras han emergido como resultados no previstos en las políticas que se emplearon para promocionar el proceso de globalización.

Con la aprobación de la agenda propuesta por las Naciones Unidas conocida como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el crecimiento económico de todas las naciones se constituyó como un imperativo a nivel mundial, que puede ser apalancado a través del emprendimiento y la innovación para reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados, manteniendo así un progreso económico sostenible con el fin de que todos los seres humanos puedan disfrutar de una vida próspera y plena.

² Acuerdo del Consejo Superior N.º 80 de 2007. Por el cual se aprueba el Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018.

En ese sentido, a continuación, se mencionan los efectos, características y retos que implica la dinámica económica y que se espera continuarán vigentes en el horizonte del Plan de Desarrollo Institucional:

1. Prevalencia de la sociedad del conocimiento y políticas para la formación del capital humano, el emprendimiento y el éxito personal, y la apuesta por la preservación de los saberes ancestrales, el compromiso social y la responsabilidad empresarial.
2. Cambio climático y su contraparte, políticas y acciones para promover el desarrollo sostenible.
3. Profundización de la denominada Revolución 4.0 que interrelaciona áreas como biotecnología, nanotecnología, nuevas energías, comunicaciones, inteligencia artificial y robótica, entre otras.
4. Acentuación de la desigualdad social y económica en diferentes niveles que sugiere la necesidad de establecer políticas que promuevan la igualdad de oportunidades, la inclusión, la solidaridad y la lucha contra la pobreza.
5. Intensificación del intercambio cultural y como contraparte la lucha por la identidad.
6. Generación de movimientos políticos racistas, xenófobos, sexistas y belicistas que motivan el trabajo mancomunado por la preservación de la democracia, la paz, la inclusión social y la convivencia pacífica.
7. Reto de las universidades oficiales para promover el desarrollo de educación superior pública como derecho, balanceando el compromiso de formación pertinente en línea con requerimientos nacionales e

internacionales y el desarrollo de profesionales autónomos y críticos.

8. La promoción de nuevos modelos educativos con fuerte componente interdisciplinario, soportados en medios digitales, que incluyan técnicas colaborativas y trabajos en grupo.
9. El fortalecimiento de centros privados productores de bienes de conocimiento, lo cual genera la necesidad de una mayor articulación Universidad-Estado-Empresa, por parte de la gestión en las universidades públicas.

Un ejemplo de los resultados no previstos y sorprendentes en la dinámica del contexto global es la reconfiguración de los poderes geopolíticos mundiales al pasar del modelo unipolar en cabeza de los EEUU a una configuración del poder mundial con la participación de Rusia y China (Jalife-Rahme, Alfredo, 2014). Esta dinámica es el trasfondo de referencia para interpretar algunos eventos internacionales como las migraciones, el **Brexit**, las confrontaciones bélicas y comerciales, y dinámicas financieras mundiales como la que concierne a la prevalencia del dólar como divisa única para el comercio internacional, es decir, la conservación del petrodólar (Gil, Susana). Es decir, es posible predecir que la globalización pasa por una fase de transición en que todavía son inciertos los caracteres que han de configurar el nuevo orden internacional.

Por otra parte, un crecimiento económico cercano al 3%, y una gran incertidumbre son el resultado de la desaceleración industrial que ha afectado el desarrollo económico mundial en los últimos años. Esta situación pone en riesgo los avances logrados en los niveles de vida y reducción de la pobreza en todo el mundo, por tanto es responsabilidad de todos los gobiernos diseñar políticas que estimulen el crecimiento económico sostenible, a través de la generación de empleos dignos y el fortalecimiento de las instituciones de educación superior de alta calidad, como respaldo al desarrollo de los

conocimientos, las habilidades y las competencias que la fuerza laboral, en la dinámica económica actual, necesita para solucionar todos sus retos.

Para lograr la transición de una economía basada en bienes tangibles, a una economía basada en el conocimiento, las universidades tienen que ofrecer programas de formación que vinculen, en la teoría y en la práctica, la docencia, la investigación y la extensión con el mundo laboral y los diferentes entornos socioculturales. Para lo anterior, es fundamental reestructurar los sistemas educativos de tal forma que todas las personas puedan adaptarse a los cambios, y obtener mejores resultados en función a sus capacidades, garantizando un crecimiento económico y desarrollo social sostenible.

El paso a una economía basada en el conocimiento también implica que las instituciones de educación superior estructuren los procesos de formación para que sus estudiantes piensen y actúen en un mundo de rápidos e impredecibles cambios, y desarrollen nuevas habilidades y competencias que les permitan resolver problemas complejos, haciendo frente a los cambios que trae la revolución 4.0.

1.1.2 Contexto nacional

Los últimos años podrían considerarse como épocas de alta incertidumbre económica que además de afectar el entorno internacional, repercuten en el crecimiento económico colombiano, dependiente aún en gran medida de la exportación de materias primas. Estos hechos han estado marcados por aspectos favorables para la economía colombiana, que se traducen en oportunidades para el sector agroindustrial, el crecimiento verde, la transformación digital, el sector de la construcción y la logística en el país, aspectos que permitirán hacer frente a los retos sociales por venir. No obstante, Colombia no ha logrado escalar una mejor posición en la clasificación de competitividad mundial,

debido a la ausencia de factores que dinamicen la innovación en la industria, y la carencia de políticas públicas que apoyen el emprendimiento para la construcción de ecosistemas que apalanquen la competitividad a escala global.

Parte de la explicación de desprotección nacional frente al flujo financiero y el intercambio internacional de bienes y servicios, consiste en reconocer su alta dependencia de la exportación de productos minero-energéticos como el Petróleo y el Carbón, cuyos precios son afectados por estas circunstancias. Por ejemplo, el DANE informa que, para julio de 2019, “las exportaciones de combustibles y productos de las industrias extractivas participaron con 55,0% del valor FOB total de las exportaciones; así mismo, manufacturas con 22,8%, agropecuarios, alimentos y bebidas 18,1%, y otros sectores con 4,1% (DANE 2019).

Para que el país pueda mejorar sus relaciones con el mundo, se requiere el diseño y la aplicación de una estrategia de país de gran alcance y persistente en el tiempo; la comunidad académica nacional desde los distintos saberes involucrados, está llamada a participar activamente en el diseño de ese proyecto de futuro de país.

Además del propósito de mejorar el posicionamiento en el mundo, el país también deberá prever la solución a algunos retos que tienen una mayor proporción de causas internas, tales como la consolidación de la paz, el control de cultivos ilícitos y las relaciones con Venezuela. Estas condicionarán en gran medida el desarrollo en el corto y mediano plazo y el abordaje de los retos de desarrollo sostenible en su integridad. Buena parte de las IES públicas y privadas del país han manifestado su apoyo a la consolidación de la paz, pero de igual manera se requiere que la comunidad académica aporte de manera sustancial a la solución de los otros fenómenos ya mencionados.

Desde una perspectiva más coyuntural se puede observar que el actual gobierno señala entre

sus propósitos la promoción del cambio social, la reducción de la pobreza y de la desigualdad, la búsqueda de mayores niveles de equidad y de inclusión, así como generar un ambiente de legalidad generalizado. Para el logro de estos propósitos propone lograr el incremento de la competitividad, mayor productividad y emprendimiento, con el condicionante de involucrar la sostenibilidad ambiental. Por su parte, el mejor desempeño económico tendrá como fundamento la gestión del conocimiento, el fortalecimiento del encadenamiento de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI), la transformación digital y la promoción de la cultura y el desarrollo de la economía naranja. Asimismo, propende por la modernización del transporte y la logística, la calidad y eficiencia de los servicios públicos, la descentralización, la gestión pública efectiva y mantener la política de incentivos para el sector minero-energético.

Guardadas las reservas teóricas o metodológicas que suscite la decisión gubernamental en algunos sectores académicos, es indiscutible que el espacio está abierto para que, desde la investigación y la extensión universitaria, se ponga a prueba su alcance y sus bondades, así como sus eventuales limitaciones, pero en todo caso, para ello es indispensable que la academia profundice el debate crítico acerca del modo como se produce, transmite y se usa el conocimiento en el contexto de una sociedad del conocimiento y en la fase de la post globalización en proceso de configuración a escala planetaria.

Finalmente se resalta que un rasgo importante de la política nacional de desarrollo, es su

enfoque territorial y la inclusión expresa en el Plan de Desarrollo Nacional de los pactos con las cinco regiones del país. En este contexto, las Instituciones de Educación Superior, IES, tienen el reto de participar desde un rol más activo en el fortalecimiento de las comunidades y los territorios por medio de programas académicos pertinentes y formadores de ciudadanos críticos. Adicionalmente, tienen la posibilidad de convertirse en aceleradoras de emprendimientos de los jóvenes y de otros sectores intensivos en conocimiento a través de la implementación de la denominada Ley de Spin-off.

Por considerar de especial interés para el desempeño futuro de la Universidad, a continuación, se expondrá con más detalle las previsiones sobre las variables demográfica, empleo y de educación que prevalecerán en el contexto nacional.

Situación demográfica

Además de participar en las dinámicas económicas planteadas desde los análisis externo e interno, la Universidad tendrá que afrontar algunos retos demográficos para maximizar el aprovechamiento de oportunidades en el contexto global.

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, la población colombiana asciende a 48.258.494 personas, de las cuales 51,2% son mujeres y 48,8% son hombres (DANE, 2018). La tasa de alfabetismo lograda para 2018 fue de 97,7% para mujeres y 95,7% para hombres.

Un aspecto relevante para la educación superior es la llegada a la educación superior de las generaciones de jóvenes conocidos como

*Millennials*³ y *Centennials*⁴. Este hecho representa una oportunidad, previendo que el ecosistema educativo articule el contexto tecnológico con el que nacieron estos grupos poblacionales, y ofrezca programas y servicios académicos centrados en el estudiante, colaborativos, incluyentes, con sistemas participativos, pertinentes y orientados a la resolución de problemas.

En cuanto a ocupación laboral, a nivel nacional, en 2017 del total nacional de jóvenes⁵ ocupados, 59,5% correspondió a hombres y 40,5% a mujeres (DANE, 2018). Para el caso de Santander estas correspondieron a 58,3% y 41,7% respectivamente. En el caso de personas con educación superior, la tasa de ocupación en Santander fue de 81,9%, mostrando la incidencia de estos niveles de formación en cuanto a ubicación y la brecha por superar en cuanto a desempleo.

Panorama educativo en Colombia

La educación en Colombia es un derecho ciudadano de conformidad con la Constitución Nacional de 1991 y la Ley General de Educación de 1994. Durante las últimas décadas, el acceso a la educación ha sido el centro de atención de los gobiernos los cuales han orientado sus esfuerzos a incrementar el número de estudiantes matriculados en todos los niveles y llevar los servicios educativos a todos los rincones del país. Actualmente ante las brechas existentes en términos de cobertura, participación y mejoramiento de la calidad, Colombia tiene el gran reto de avanzar significativamente en el cierre de estas brechas y alcanzar coberturas universales de

educación preescolar, básica y media, y ampliar las oportunidades de acceso a la educación superior.

1.1.3 Contexto regional

El departamento de Santander se mantiene como una de las regiones más competitivas de Colombia, en el año 2018 ocupa el cuarto lugar después de Bogotá, Antioquia y Caldas. Obtiene el segundo lugar en el factor de condiciones básicas, con 6,52 puntos sobre 10. Es quinto en el factor de eficiencia con 6,04 puntos y octavo en sofisticación e innovación, con 4,96 puntos (Consejo Privado de Competitividad, 2018).

El informe destaca al Departamento por la consolidación de sus índices en el sector de educación en todos sus niveles, lo que permite disponer del capital humano de calidad para su desarrollo territorial y hace ver que sus debilidades corresponden a los pilares de la infraestructura y a la sofisticación y diversificación.

Por su parte, en las bases del Plan Nacional de Desarrollo se destaca como potencialidades su localización y su capital natural. Su ubicación geográfica favorece su conexión con el mercado nacional e internacional y sobre esta fase se formula como un objetivo de desarrollo el “mejoramiento de la conexión intermodal y logística” (DNP, 2018) que también debe permitir la integración entre las áreas urbanas y las rurales de la región. En cuanto a su capital natural se destacan los ecosistemas estratégicos de generación, uso y conservación del agua, como sello característico de las subregiones

3 Los Millennials hace referencia a la población que nacieron entre 1981 y 1995, representando el 75% de la fuerza laboral en el mundo; se caracterizan por adecuarse a las creencias tradicionales y las nuevas tecnologías, por ser personas comprometidas con las causas sociales, humanitarias y medioambientales, y preocupadas por la colectividad (Deloitte Millennial Survey, 2018)

4 Los Centennials se caracterizan por haber nacido en la cuarta revolución industrial (a partir del año 1997), con un smartphone o tablet a su disposición y con la sobreexposición a la información y a la era digital. Se caracterizan por ser personas realistas porque tienen mayor capacidad y rapidez en el análisis de datos, son más conservadores y pragmáticos, en vez de quejarse del sistema innovan, tienen una relación más exigente con las marcas y se espera que este grupo generacional impulsen los sistemas de economía colaborativa y rompan con la estructura piramidal de las empresas (Deloitte Millennial Survey, 2018).

5 Personas entre 14 y 28 años.

de los páramos y del valle del río Magdalena, que estructuran la base natural del departamento. En el DNP el objetivo se ha formulado como “Promoción de la conservación y uso sostenible del capital natural” (DNP, 2018).

En cuanto a la dimensión productiva, como se ha dicho arriba, el Departamento cuenta entre sus fortalezas con suficiente capital humano y una propicia localización, sin embargo, su participación en el sector externo es limitado, únicamente representa el 1% de las exportaciones nacionales, descontando la participación de la producción de hidrocarburos que asciende al 13% del PIB regional y la refinación que representa el 74% del PIB industrial, citado por el DNP (DNP, 2018). Otro rasgo importante de la estructura productiva del Departamento es la alta participación de la microempresa en el tejido empresarial que llega a representar alrededor del 95% del total de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga (Cámara de comercio, 2018).

Con el propósito de mejorar la competitividad del sector productivo, sobre la base del fortalecimiento de la productividad y la articulación empresarial, el PND incluye el objetivo de “Fortalecimiento de la diversificación y la internacionalización de la región” (DNP, 2018).

Desde la perspectiva del desarrollo por sectores económicos, en el Departamento se destacan por sus potencialidades, los siguientes: salud, hidrocarburos, construcción, turismo y avícola y agroindustrial.

El sector salud en Santander es uno de los que ha mostrado mayores avances, posicionándose como uno de los de mayor crecimiento; actualmente, factura cerca de \$925 millones de dólares anuales y genera 13.000 empleos a través de más de 1.900

empresas⁶. La estrategia de este sector en la región ha estado orientada a la generación de nuevo conocimiento para el desarrollo de un ecosistema de I+D+i.

El sector energético en Santander ha comenzado a diversificar la oferta que anteriormente estaba representada en alto grado por la producción de petróleo. Entre las nuevas iniciativas resalta la puesta al servicio de Hidrosogamoso. Por parte de la refinación de petróleo el proyecto que definirá el futuro del subsector es la modernización de la refinería de Barrancabermeja y por parte de la producción todo dependerá de lo que sucede con los yacimientos no convencionales (Martínez, 2019). No obstante, estas acciones se deben complementar con aquellas relacionadas con la transición energética hacia fuentes de menor impacto ambiental.

El sector de la construcción ha tenido una gran importancia en la dinámica económica de Santander, a pesar de un breve ciclo de pérdida de dinamismo del sector, hoy participa de un 6,1% de la generación de empleo y tiene una participación del orden 8,6% en el PIB de Santander (Ministerio de comercio, Industria y turismo, 2019).

La apuesta de futuro del sector es tener un menor impacto ambiental, al reducir el consumo de agua y energía, usando materiales verdes y biodegradables con sistemas de alcantarillado que permitan el uso de aguas lluvia y la reutilización de aguas residuales para ser más amigables con el medio ambiente.⁷

Igual que otras regiones del país, Santander le apuesta al turismo como parte de su estrategia para mejorar la competitividad aprovechando su riqueza ambiental para liderar iniciativas de ecoturismo, deportes extremos, herencia cultural y gastronomía artesanal; el sector tiene el propósito de fortalecer

6 Un sector que avanza a grandes pasos (2019). Vanguardia. <https://www.vanguardia.com/especiales-vanguardia/contenido/centenario/salud/como-nos-ven.html>.

7 Clúster de la construcción. Disponible en: <https://www.camaradirecta.com/fortalecer-mi-empresa/cluster/cluster-construccion/>.

el turismo experiencial a través de la promoción de vivencias únicas en la región y la apropiación de las TIC en el sector, para generar una mayor eficiencia en las actividades turísticas.⁸

Por otra parte, Santander cuenta con un fuerte sector avícola, que representa el 77,8% del PIB pecuario del departamento y se concentra en ocho municipios: Lebrija, Piedecuesta, Floridablanca, Los Santos, Zapatoca, Girón, Rionegro y Sabana de Torres, que se erige como el epicentro futuro del sector y con alta tecnología. La industria posee en el sistema productivo de engorde 28'520.419 aves. Santander es uno de los departamentos más avanzados en el país en granjas certificadas en bioseguridad, y según Fenavi, el sector genera en el departamento 40 mil empleos directos y aproximadamente 70 mil indirectos. La industria procesa anualmente 1,8 millones de toneladas de materias primas (maíz, soya, sorgo y torta de soya), las cuales requieren para su movilización 150 tractocamiones diarios de los puertos a la granjas en Santander⁹.

El sector agroindustrial también cuenta con potencial de crecimiento: Santander es el mayor productor de cacao en Colombia, con el 38% de la producción nacional (FINAGRO, 2018) el futuro del cultivo pasa por el reto de producir granos de calidad para la industria de los chocolates y aumentar la productividad del cultivo.¹⁰

Santander fue pionero del cultivo del café. Actualmente ocupa el puesto 7 a nivel nacional, con unas 46 mil hectáreas sembradas que representa el 5,1% del total nacional. En el año 2017 se exportaron 39 millones de kilos de café, por unos 135,4 millones de dólares FOB, logrando una

participación del 19,5% en el total nacional. En 22 municipios el café representa más del 40% del área agroindustrial sembrada, se estima en 26 mil las unidades productoras dedicadas a su cultivo (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018).

Según los registros de Fedepalma, en el primer semestre de 2018 la producción de aceite de palma crudo alcanzó las 110.956 toneladas, que corresponden al 13,2 % de la producción nacional. Se calcula en 87.095 las hectáreas dedicadas a su cultivo, que agrupa a 1.083 productores. Genera 11.510 empleos directos y 17.265 indirectos por año. En el año 2018 se registraron 7 plantas de beneficio activas. “La Federación desarrolló el Campo Experimental Palmar de La Vizcaína, ubicado en el municipio de Barrancabermeja, como eje para la Zona de los Santanderes y Sur del Cesar, con el fin de acercar la investigación y la extensión a los productores de la zona” (Fedepalma, 2018).

Finalmente, como una estrategia de desarrollo transversal se tiene el pacto por la legalidad, la consolidación de la paz y la seguridad, que debe permitir atender prioritariamente las regiones y poblaciones más afectadas por la violencia, con programas de educación, salud, infraestructura, que permitan el desarrollo de la zona rural como condición de la pacificación y desarrollo nacional.

Descrito lo anterior, es posible avizorar que son múltiples las oportunidades de articulación sociedad-estado-universidad, para el fortalecimiento del capital humano, la investigación aplicada y transferencia de conocimiento, para fortalecer la competitividad de las empresas y la innovación social que permita acceder a nuevos niveles de convivencia ciudadana a nivel nacional.

8 Clúster de turismo. Disponible en: <https://www.camaradirecta.com/fortalecer-mi-empresa/cluster/cluster-turismo/>.

9 Vanguardia Liberal, edición del 11 de abril de 2019.

10 Portafolio. Edición del 24 de octubre de 2018. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/el-cacao-es-uno-de-los-cultivos-mas-promisorios-para-colombia-522629>.

I.1.4 Marco normativo para la Educación Superior en Colombia

El marco normativo que define Colombia para la Educación Superior (ES) parte desde la Constitución Política en su Artículo 69, garantizando la autonomía universitaria y fundamentada principalmente en la Ley 30 de 1992 por medio de la cual se reglamenta la organización del servicio público de la Educación Superior. Adicionalmente, la Ley 1740 de 2014 aporta a la ES al fortalecer el rol del Gobierno Nacional para realizar una adecuada inspección vigilancia y control, y a su vez definir los correctivos necesarios cuando se presentan las primeras señales de riesgos para la prestación continua del servicio de ES por parte de una institución de este nivel educativo.

Por su parte, la Ley 749 de 2002 organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica; y establece que la clasificación de estas instituciones es: Técnicas Profesionales, Instituciones Universitaria o Escuelas Tecnológicas y Universidades.

Con relación a la calidad en sus diferentes niveles educativos, el gobierno colombiano se ha encaminado a convertir este tema en un propósito nacional, programa que se inició con el Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016, a través de sistemas de evaluación orientados a identificar debilidades en los procesos de enseñanza- aprendizaje, y la adopción del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) para lograr fortalecer procesos de certificación y acreditación de las instituciones. De igual manera, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 plantea como uno de sus pilares la educación, teniendo como objetivo el cierre de brechas en acceso y calidad con el propósito de potenciar al país a estándares internacionales y generar oportunidades para todos

los ciudadanos (López Ávila & Yepes Ocampo, 2016). En este sentido, las condiciones mínimas de calidad que deben cumplir las Instituciones de Educación Superior (IES) para obtener el registro calificado se encuentran reglamentadas en la Ley 1188 de 2008 y el Decreto 1330 de 2019.

Por otra parte, el tema de acreditación de alta calidad es considerado como la calidad de un programa o institución con base en un proceso previo de evaluación en el cual intervienen la institución, las comunidades académicas y el Consejo Nacional de Acreditación (CNA). La acreditación es de carácter voluntario; se puede decir que en Colombia la acreditación es de naturaleza mixta, es decir, está constituida por componentes estatales y de las propias universidades. Los componentes estatales, se rigen por la ley y las políticas del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), es financiada por el estado y los actos de acreditación son promulgados por el Ministerio de Educación; y el componente de las universidades es conducido por las mismas instituciones, por los pares académicos y por el CNA, conformado por académicos en ejercicio, pertenecientes a las distintas IES (Consejo Nacional de Acreditación (CNA), 2017).

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) ha sufrido recientes cambios normativos, en julio de 2019 se expide el Decreto 1330 que regula los procesos de evaluación en condiciones institucionales y de condiciones de programa con fines de registro calificado. Asimismo, el CESU se encuentra en el proceso de revisión de los lineamientos de acreditación de alta calidad institucional y de programas de pregrado, en el que se transforma el concepto de calidad, más allá de estar asociado al cumplimiento de estándares, se enfoca en todas las acciones a garantizar los resultados y logros de aprendizaje de los estudiantes.

Ya en 2018, con ocasión de la expedición del decreto 1280 para regular registros calificados y procesos de acreditación se señalaba que estos cambios exigen más a todos los actores vinculados

al SAC y hace necesario el que las IES resignifiquen sus procesos de direccionamiento estratégico y presupuesten las inversiones necesarias para mantener la calidad y el mejoramiento continuo, garantizando la sostenibilidad financiera tanto institucional como de sus programas académicos (Flechas Mendoza, 2018).

Con respecto al tema financiero, la Ley 30 de 1992 (artículo 85), define cómo estarán constituidos los ingresos y el patrimonio de las instituciones estatales u oficiales de ES. Paralelamente, la Ley 1697 de 2013 creó la estampilla Pro-Universidad Nacional de Colombia y demás universidades estatales de Colombia, como una contribución parafiscal con una destinación específica. Adicionalmente, en el caso particular de la UIS, la Ley 85 de 1993 crea la emisión de la Estampilla Pro-UIS, la cual se renueva por medio de la Ley 1790 de 2016.

Considerando las limitantes en recursos para aumentar la inversión en educación superior pública, propiciando la mejora en cobertura y la calidad de la formación que reciben sus ciudadanos, durante el segundo semestre de 2018 se realizaron diversas movilizaciones por la educación superior en Colombia. Fruto de esta, los rectores del Sistema Universitario Estatal - SUE y la Red de instituciones técnicas, tecnológicas y universitarias – Red TTU recibieron en octubre de 2018, en el primer acuerdo con el gobierno nacional, un incremento a la base presupuestal y recursos para infraestructura provenientes del Sistema General de Regalías- SGR por hasta un billón de pesos en el bienio 2019-2020, así como el compromiso con la reforma estructural del ICETEX considerando la Ley 1911 de 2018, y el incremento de los recursos para CTI y el Departamento Administrativo de CTI – COLCIENCIAS articulando la educación superior con los recursos que vía Colciencias son destinados a financiar programas de investigación/ creación, incluidas las becas doctorales (Delgado Murcia, 2019). Posteriormente, en diciembre de 2018, se logró la ampliación de estos acuerdos

en condiciones más favorables para la educación superior pública.

Entre otros documentos de política generados por los entes gubernamentales en relación a la Educación Superior (ES), se destacan el de “Lineamientos de política educación superior inclusiva” en 2013 y el de “Lineamientos de política de bienestar para IES” en 2016, ambos emitidos por el Ministerio de Educación Nacional.

La política de ES inclusiva se implementa como principio rector en respuesta al reto de reducción de brechas entre los individuos, las poblaciones, las regiones y las instituciones. De esta manera, la ES inclusiva se convierte en una estrategia para recrear ambientes de aprendizaje inclusivos para la población en situación de discapacidad, grupos étnicos, campesinos, víctimas del conflicto armado, habitantes de frontera o población en cualquier situación de vulnerabilidad de sus derechos (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

Desde las estrategias que plantea la política de educación inclusiva se establece la importancia de generar proyectos de regionalización para promover el apoyo a las condiciones de acceso y permanencia en las IES a través de mecanismos de concertación y planificación entre las instituciones del orden nacional, entidades territoriales, Instituciones de Educación Superior y demás actores regionales, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas, políticas, culturales, lingüísticas, físicas y geográficas que permitan promover el desarrollo equilibrado de las regiones (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

En el caso de la política de bienestar se define que “el bienestar en las IES es una función de carácter estratégico y transversal que comprende las políticas institucionales, los procesos y las prácticas, así como una cultura institucional que promueve la corresponsabilidad de los actores que conviven en el contexto de la vida institucional para favorecer la formación integral, el pleno desarrollo

de las capacidades humanas y la construcción de comunidad" (Viceministro de Educación Superior, 2016).

La construcción de las políticas de bienestar universitario de las universidades es de carácter autónomo, donde ellas mismas deben definir y centrarse de manera principal en las siguientes cuatro orientaciones: desarrollo humano, formación integral, calidad de vida y construcción de comunidad, bajo los principios de universalidad, equidad, transversalidad, pertinencia, y corresponsabilidad (Viceministro de Educación Superior, 2016).

Otros importantes avances en materia de política educativa han sido el Acuerdo por lo superior 2034, el Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026 y el Sistema de Educación Terciaria que tienen como propósito final de su creación, documentación y divulgación es el ser integrados a: proyectos de ley, documentos del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), planes de desarrollo nacionales, departamentales y municipales, procesos de integración regional, generación de diversos mecanismos de apoyo a la Educación Superior, así como planes de desarrollo de las instituciones de Educación Superior (IES).

El Acuerdo por lo superior 2034 fue construido con el aporte del Ministerio de Educación Nacional (MEN), el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), la Comisión Nacional intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (CONACES) y el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), siendo este último el encargado de direccionar la construcción del mismo (Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), 2014), y tenía como propósito identificar y recolectar las perspectivas y aportes de los actores relacionados con la educación que no se habían sentido incluidos en la propuesta de reforma de la Ley 30.

El Plan Decenal de Educación 2016 – 2026 es una propuesta para que el sector educativo se convierta en un motor que impulse el desarrollo económico y la transformación social, cuyos cimientos sean la justicia, la equidad, el respeto y el reconocimiento de diferencia. La misión del plan es propiciar la materialización del derecho a la educación para todos los colombianos, sin dejar de lado la diversidad cultural y territorial y eliminando las barreras que actualmente imponen las condiciones socioeconómicas de los ciudadanos. Adicionalmente, el valor de este documento radica en el compromiso generado por el Gobierno Nacional, los gobiernos regionales y locales, la comunidad educativa, el sector privado y la sociedad, para seguir avanzando hacia una educación de calidad y en condiciones de equidad.

A partir de los aportes de estos dos documentos, las diez líneas temáticas de mayor relevancia para el futuro de la Educación superior son: educación inclusiva, calidad y pertinencia, investigación (CTI), regionalización, articulación de la educación media con la educación superior y la formación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH), construcción de comunidad universitaria y bienestar, nuevas modalidades educativas, internacionalización, estructura y gobernanza, y sostenibilidad financiera del sistema.

Adicionalmente, la propuesta de política de Educación Terciaria del Ministerio de Educación Nacional (MEN) se consolidó finalmente en la creación del Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET). Este sistema se concibe como la organización de pilares de la educación posteriores a la Educación Media, siendo estos pilares la educación universitaria y la formación técnica. A través de estos dos pilares, se planea ofrecer una amplia gama de posibilidades educativas, estructuradas por niveles de aprendizaje y coherentes con las múltiples demandas sociales (Ministerio de Educación Nacional (MEN), 2016).

El Plan Nacional de Desarrollo y la Educación

- Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018

El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país: paz, equidad y educación” planteó como meta que Colombia se proyectara como el país más educado de América Latina en el 2025, “con un capital humano capaz de responder a las necesidades locales y globales, y de adaptarse a cambios en el entorno social, económico, cultural y ambiental, como agentes productivos, capacitados, y con oportunidad de desarrollar plenamente sus competencias en el marco de una sociedad con igualdad de oportunidades” (Departamento Nacional de Planeación, 2014). El Ministerio de Educación Nacional, MEN, planteó las líneas estratégicas que determinarán el rumbo de la educación para los próximos años: Excelencia docente, jornada única, Colombia bilingüe, Colombia libre de analfabetismo y más acceso a la educación superior de calidad.

- Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022

Con el reciente cambio de gobierno se inicia un nuevo proceso de planificación para el desarrollo del país. Mediante la Ley N.º 1955 del 25 de mayo de 2019 se expidió El Plan Nacional de Desarrollo, 2018-2022. “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, el cual tiene como objetivo “sentar las bases de legalidad, emprendimiento y equidad que permitan lograr la igualdad de oportunidades para todos los colombianos, en concordancia con un proyecto de largo plazo con el que Colombia alcance los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030”.

El Plan Nacional de Desarrollo, PND, 2018-2022 traza el camino para lograr el país que queremos. Se plantea como un PND que trasciende un gobierno y se constituye en una propuesta de país construida de manera participativa, que recoge las aspiraciones de las regiones y está alineado con los Objetivos de

Desarrollo Sostenible a 2030. Está compuesto por objetivos de política pública denominados pactos, concepto que refleja la importancia del aporte de todas las facetas de la sociedad en la construcción de una Colombia equitativa. El Plan se basa en los siguientes tres pactos estructurales: Legalidad, Emprendimiento y Equidad.

LEGALIDAD + EMPRENDIMIENTO = EQUIDAD

1. Legalidad. El Plan establece las bases para la protección de las libertades individuales y de los bienes públicos, para el imperio de la Ley y la garantía de los derechos humanos, para una lucha certera contra la corrupción y para el fortalecimiento de la Rama Judicial.
2. Emprendimiento. Sobre el sustento de la legalidad, el Plan plantea expandir las oportunidades de los colombianos a través del estímulo al emprendimiento, la formalización del trabajo y las actividades económicas, y el fortalecimiento del tejido empresarial en las ciudades y en el campo.
3. Equidad. Como resultado final, el Plan busca la igualdad de oportunidades para todos, por medio de una política social moderna orientada a lograr la inclusión social y la inclusión productiva de los colombianos, y que se centra en las familias como los principales vehículos para la construcción de lazos de solidaridad y de tejido social.

A su vez, para cumplir con las apuestas del Plan, se incluye un conjunto de pactos que contienen estrategias transversales en temas como: Sostenibilidad; Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI); transporte y logística; transformación digital; calidad y eficiencia de los servicios públicos; recursos minero-energéticos; promoción de la cultura y desarrollo de la economía naranja; construcción de paz en todo el país; gestión pública eficiente y de servicio al ciudadano;

consistencia macroeconómica, fiscal y de resultados económicos y sociales; equidad de oportunidades para los grupos étnicos; inclusión de las personas con discapacidad; y equidad para las mujeres. Así mismo, se establecerán pactos por la productividad y equidad en las regiones.

En los pactos por la productividad y equidad en las regiones, se encuentra el “Pacto Región Santander”, que tiene el reto de consolidar al Gran Santander como un eje logístico, competitivo y sostenible de Colombia en consecuencia a la privilegiada posición geográfica de la región y a su potencial desarrollo basado en sus capacidades de innovación y de provisión de servicios ambientales. Esta visión apunta a fortalecer la conexión entre los nodos urbanos y las áreas rurales de la región, y de ésta con los mercados nacionales e internacionales.

Por otra parte, el PND 2018-2022 incluye dentro de los pactos, aspectos relevantes que la Universidad debe considerar:

En educación superior, se avanzará en brindar más oportunidades de acceso a una educación de calidad, con un énfasis en las poblaciones vulnerables, contribuyendo al logro de la equidad y la movilidad social. En tal sentido, se plantea como prioridad el fortalecimiento de la educación pública, a través de nuevos recursos para inversión y funcionamiento, la implementación de un esquema de gratuidad gradual, y de propuestas para avanzar en la desconcentración de la oferta y llegar a zonas y regiones apartadas, la promoción de la educación virtual, el fortalecimiento del sistema de aseguramiento de la calidad y la formación de capital humano de alto nivel. Adicionalmente,

con el fin de garantizar una oferta educativa y formativa en educación pos media con calidad y pertinente, se propone trabajar de manera articulada con las instancias que hacen parte de la Comisión Intersectorial para la Gestión del Recurso Humano, para consolidar el Sistema Nacional de Cualificaciones, SNC, y avanzar en la reglamentación del Marco Nacional de Cualificaciones, MNC, la transformación del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación y formación para el trabajo, y el diseño de un esquema de movilidad educativa y formativa articulada con el MNC.

Con el propósito de seguir avanzando de forma idónea y eficaz en la garantía del derecho a la educación, se brindarán oportunidades de acceso, permanencia y graduación, y se diseñarán estrategias para la generación de oportunidades a jóvenes en condición de vulnerabilidad en las diferentes regiones del país, y se implementará una reforma integral al ICETEX en materia de gobernanza, estructura y características de su portafolio de servicios y fuentes de financiación.

Por otra parte, se fomentará la regionalización de las Instituciones de Educación Superior, a través del diseño e implementación de sistemas que permitan una mayor articulación, cooperación y complementariedad entre las instituciones que tienen presencia en las regiones, y se buscará ampliar la oferta de programas virtuales y a distancia, con condiciones de calidad, para que los jóvenes rurales cuenten con nuevas alternativas de acceso a la educación superior.

Tabla 1. Metas asociadas a la apuesta por una educación superior con calidad y pertinencia para los jóvenes colombianos

Indicador	Línea base	Meta cuatrienio (2022)
Tasa de cobertura en educación superior	52,8%	60,0%
Tasa de deserción anual en programas universitarios	9,0%	7,8%
Tasa de tránsito inmediato a la educación superior en zonas rurales	22%	26%
Reglamentación e implementación del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC)	40%	60%
Reglamentación del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior e implementación de una nueva plataforma tecnológica	0%	100%
Estudiantes beneficiados por componente de equidad de Generación E ¹¹	0	320.000
Estudiantes de alto rendimiento académico y bajos ingresos beneficiados con componente excelencia en Generación E	0	16.000
IES públicas con proyectos destinados al mejoramiento de los factores de alta calidad.	0	61
Estudiantes matriculados en programas de maestría y doctorado	74.900	85.000

11 Programa del Gobierno Nacional que apunta a la transformación social y el desarrollo de las regiones del país a través del acceso a la educación superior de los jóvenes en condición de vulnerabilidad económica.

Por otro lado, se buscará expandir oportunidades para los jóvenes, que representan el 30% de la población en edad de trabajar del país, a través del acceso a formación para el trabajo, educación técnica, tecnológica y educación superior, mediante estrategias y programas para su inclusión a mercados no solo de trabajo formal, sino también de emprendimientos.

Adicionalmente, se promoverá el trabajo decente, el acceso a mercados e ingresos dignos: acelerando la inclusión productiva de la población vulnerable y en situación de pobreza tanto en la zona urbana como rural por medio de la formación para el

talento humano al servicio de las personas y el sector productivo y el desarrollo de emprendimientos sostenibles con integración al sector moderno.

En el Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad se trabajará por una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie el talento; Colombia necesita desarrollar su potencial productivo, de manera que sean los emprendedores y el sector privado los protagonistas de la creación de empleo y bienestar para millones de colombianos tanto en áreas urbanas como rurales. El Ministerio de Educación Nacional, MEN, actualizará sus lineamientos

para que desde la educación media y superior se promueva el desarrollo de competencias para el emprendimiento como la lectura del entorno, la iniciativa, la creatividad, la solución de problemas, el diseño de planes y proyectos productivos, las buenas prácticas de gobierno corporativo y la tolerancia al riesgo.

A su vez, el MEN y los actores competentes, en el marco del Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior, considerarán incorporar la provisión de formación, apoyo técnico y financiero, servicios e infraestructura para el emprendimiento, reconociendo las características propias de los programas y de las Instituciones de Educación Superior.

En el pacto por la sostenibilidad se buscará afianzar el compromiso de las actividades productivas con la sostenibilidad y la mitigación del cambio climático, por medio de la adopción de las mejores prácticas y tecnologías para consolidar una economía que sea sostenible, productiva, innovadora y competitiva. Este pacto también definirá acciones para convertir a la biodiversidad y al capital natural en activos estratégicos de la Nación, al tiempo que hacen de su preservación uno de los objetivos centrales del desarrollo para el disfrute pleno de las futuras generaciones. El Pacto es transversal al desarrollo, por lo que potenciará las acciones integrales y coordinadas entre el sector privado, los territorios, las instituciones públicas, la cooperación internacional y la sociedad civil para adoptar prácticas sostenibles, adaptadas al cambio climático y bajas en carbono.

En el pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación: se construirá un sistema para la gestión del conocimiento de la Colombia del futuro. La sociedad y la economía del futuro estarán fundamentadas en el conocimiento. Por eso Colombia invertirá más en ciencia, tecnología e innovación (CTel) al tiempo que mejorará la eficiencia de esta inversión. El país debe enfocar sus esfuerzos en CTel en solucionar problemas que

requieren diseños aplicados de CTel, fortalecer los programas de investigación de alto nivel y formar los investigadores y las competencias necesarias para la nueva economía del conocimiento. En este frente, se ha establecido la Misión de Sabios para formular recomendaciones en ciencia y tecnología. Esta trabaja en ocho focos: Ciencias Sociales y Desarrollo Humano con Equidad; Ciencias de la Vida y de la Salud; Biotecnología, Bioeconomía y Medio Ambiente; Océano y Recursos Hidrobiológicos; Ciencias Básicas y del Espacio; Energía Sostenible; Tecnologías Convergentes -Nano Info y Cogno- e Industrias 4.0; e Industrias Creativas y Culturales.

De otra parte, se fortalecerán los sistemas nacionales y regionales de innovación, robusteciendo la institucionalidad, generando mayor articulación entre distintas instancias y dando mayor claridad en los roles y las funciones de las diferentes entidades. Además, se fortalecerá la relación entre universidad y empresa para que la innovación resuelva de manera más efectiva los retos sociales y económicos del país. Colombia producirá más investigación científica de calidad e impacto con la consolidación de capital humano de nivel doctoral y de programas doctorales nacionales, un ambiente adecuado para el desarrollo científico (laboratorios, equipos especializados, infraestructura TIC) y una ciudadanía cercana a la CTel, que la valore y la apropie. A su vez, la innovación no sólo provendrá de la academia y del sector privado. El Gobierno nacional liderará una política de innovación pública basada en la experimentación adaptativa, abierta y basada en evidencias.

Con el Pacto por la Transformación Digital de Colombia: Gobierno, empresas y hogares estarán conectados con la era del conocimiento, las TIC habilitarán la agregación de valor transversal en la economía, generarán nuevos negocios y serán la puerta de entrada a la industria 4.0. Se avanzará en el cierre de la brecha digital en todos los territorios, se impulsará la transformación digital de la administración pública, se promoverá el desarrollo del talento para la gestión digital, se

estimulará la inversión privada en modernización y aprovechamiento de tecnologías productivas y de inteligencia (Internet de las Cosas - IoT, analítica de datos, inteligencia artificial, sistemas autónomos), se plantearán las bases para una política satelital, se cofinanciará la transformación digital territorial pública e iniciativas de ciudades inteligentes.

En el Pacto por la Construcción de Paz: cultura de la legalidad, convivencia, estabilización y víctimas; es importante que las universidades trabajen desde diferentes frentes para aportar a la construcción de la paz, la cual requiere una serie de condiciones habilitantes y de medidas de corto, mediano y largo plazo para garantizar su cumplimiento. La paz exige de un período de estabilización que implica transformaciones en el ámbito rural, en especial en aquellas zonas más afectadas por la violencia; así como medidas que promuevan la reincorporación integral de excombatientes, y la consolidación de los derechos a la verdad, a la justicia y la reparación integral a víctimas, al igual que las garantías de no repetición.

1.1.5 Brechas nacionales y regionales de la Educación Superior

Las condiciones socioeconómicas de los estudiantes y de sus familias son un factor determinante que sustenta las diferencias en el desempeño académico de los diferentes programas ofrecidos por las Instituciones de Educación Superior (IES) en el país. Lo anterior, fundamentado en estudios realizados por el Banco de la República de Colombia y la Universidad de los Andes, quienes observaron que cuando se asumen entornos equivalentes, más de la mitad de las instituciones mejoran sus medidas de eficiencia en porcentajes superiores al 20% (Melo Becerra, Ramos Forero, & Hernández Santamaría, 2017). Por esta razón, los factores de entorno del estudiante, tales como el ingreso económico de

los hogares y el nivel de formación de los padres, influyen de manera significativa en el desempeño y resultados de las IES (Celis, Jiménez, & Jaramillo, 2012).

En relación con lo anterior, Colombia evidencia falencias en el sistema educativo para lograr que individuos de menores condiciones socioeconómicas se incorporen a IES para adquirir conocimiento y desarrollar competencias que aporten a la sociedad (Celis, Jiménez, & Jaramillo, 2011); “quienes reciben la educación de menor calidad ven restringidas sus posibilidades de actuación en la sociedad, pues al no desarrollar determinadas capacidades, el ingreso y la permanencia en la institución es menos probable, así como el desempeño en el mercado laboral, lo cual limita el progreso de la sociedad basado en educación” (Celis, Jiménez, & Jaramillo, 2011). Adicionalmente, aunque muchas instituciones educativas tienen el propósito de mejorar sus niveles de eficiencia, estas se encuentran restringidas por los factores de entorno de sus estudiantes (Melo Becerra, Ramos Forero, & Hernández Santamaría, 2017).

Por lo tanto, el sistema educativo colombiano afronta retos en cuanto a la construcción de una sociedad más equitativa y con igualdad de oportunidades (Departamento Nacional de Planeación, 2014). Sin embargo, durante la última década, los recursos estatales para educación superior no han mostrado cambios significativos respecto al PIB, lo cual evidencia que el estado no ha respondido de forma paralela al crecimiento de la demanda por cupos de educación superior (Melo Becerra, Ramos Forero, & Hernández Santamaría, 2017).

Por otra parte, Colombia desde hace unos años ha iniciado una etapa de reconocimiento internacional que se debe fortalecer, por medio de proyectos de investigación, desarrollo e innovación útil para las empresas y por ende para la sociedad en general (Ramírez Salazar & García Valderrama, 2010). Es por ello que la visión y estrategia del país deberá complementarse con las acciones de

formación necesarias para generar los cambios transformacionales que construyan una sociedad integral e incluyente (Departamento Nacional de Planeación, 2014). Por lo tanto, desde el trabajo que se realiza en las IES es necesario apoyar y fomentar acciones regionales que aporten significativamente a los sectores de la economía.

No obstante, en el país ha decrecido la investigación que surge de las necesidades de los grupos interesados, para proveer soluciones a problemas o demandas reales (Ramírez Salazar & García Valderrama, 2010) generando de esta manera falencias en la conexión entre las necesidades del sector productivo y la formación, constituyendo una limitante para el desarrollo económico del país (Melo Becerra, Ramos Forero, & Hernández Santamaría, 2017). La consolidación de esta conexión, le permitirá al país obtener altos estándares internacionales y lograr la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Paralelamente, frente al tema de desarrollo y equidad de oportunidades en Colombia, son evidentes las diferencias significativas en las coberturas educativas entre las zonas urbana y rural, siendo un limitante en el desarrollo de conocimiento e ingreso a cualquier institución educativa. Lo anterior, sustenta la carencia de “un modelo de educación rural que responda a la dispersión de la población, a la oferta y necesidades de servicios complementarios (ej. Transporte y alimentación) y a las necesidades de desarrollo del campo colombiano, lo cual implica no solo formación académica sino también la formación en competencias transversales y técnicas, con esquemas de enseñanza flexibles que respondan a las dinámicas de la población rural” (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Desarrollar un modelo centrado en el área rural colombiana aportará significativamente a la región Santandereana, debido a que el 97,5% de la región está conformada por zona rural y es el cuarto departamento con mayor PIB agropecuario del

país (7,6%) (Gobernación de Santander, 2015). Lo anterior, como argumento del enfoque que se debe generar desde la región por la ruralidad como polo de desarrollo sostenible donde se integre la universidad al campo, de manera que fortalezca y aporte al desarrollo de proyectos agropecuarios que contribuyan a mejorar los procesos productivos y de comercialización de los productores agrícolas en la región.

Adicionalmente, en el tema de la cobertura de la Educación Superior en Colombia, resulta evidente durante las dos últimas décadas el incremento de estudiantes matriculados, especialmente en la formación técnica y tecnológica; sin embargo, con relación al contexto internacional las tasas de cobertura continúan siendo bajas y no superan el 50% (Bravo Castillo & Mejía Giraldo, 2010).

Otro de los tópicos relevantes en el análisis de brechas nacionales y regionales hace referencia al mejoramiento de las competencias y los resultados de los estudiantes en las áreas de matemáticas, ciencias y lenguaje (Departamento Nacional de Planeación, 2014), debido a que las falencias en habilidades numéricas, de comprensión y argumentación, son elementos que repercuten no sólo en la deserción de las ingenierías, sino en las diferentes áreas del conocimiento. Según estadísticas, en el caso de las IES colombianas la deserción está cerca del 50%, es decir, la mitad de los estudiantes que inician una formación profesional no la finalizan. Adicionalmente, los estudios revelan que la mayoría de las deserciones se presentan en los primeros cinco semestres de la carrera (45%) (Bravo Castillo & Mejía Giraldo, 2010).

Los indicadores de deserción en Colombia evidencian una situación preocupante, debido a que en promedio uno de cada dos estudiantes no culmina sus estudios superiores (Ministerio de Educación Nacional, 2009). Las razones de esta deserción radican en la combinación de factores personales (edad, género, situación laboral), académicos (repitencia, área de conocimiento y

puntaje del ICFES), socioeconómicos (nivel de ingresos, educación de la madre, tasa de desempleo de la región, número y posición entre los hermanos) e institucionales (facilidad de apoyo financiero) (Melo Becerra, Ramos Forero, & Hernández Santamaría, 2017). Este tema de deserción estudiantil es un síntoma de una problemática educativa a nivel estructural, relacionado no sólo de parte de las instituciones de educación superior, sino también, de la condición de los estudiantes como se ha mencionado anteriormente (Bravo Castillo & Mejía Giraldo, 2010).

En cuanto a la calidad educativa, de acuerdo con la información del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), el país cuenta con 6.500 programas de pregrado registrados en el sistema, de los cuales 1.354 cuentan con registro de alta calidad y 5.146 con registro calificado. En el caso de las IES, se tiene que 57 de las 288 existentes cuentan con acreditación de alta calidad (SNIES, 2019), denotando de esta manera la baja calidad y pertinencia en todos los niveles educativos, limitando la formación y el desarrollo de competencias para el trabajo y para la vida. “La educación, diferencial en calidad, en vez de ayudar a cerrar las brechas y reducir las diferencias, las profundiza y las perpetúa” (Sarmiento, Becerra y González, 2000; Duarte, Bos y Moreno, 2009).

Adicionalmente, para aportar valor a la calidad de la educación es necesario en primera medida tener en cuenta los índices de analfabetismo de la región, debido a que se presentan resultados preocupantes, pues se evidencia que 68 municipios se encuentran por encima de la media nacional, sólo 6 municipios están entre la media nacional y la Departamental. Lo anterior, representa tanto para la región como para el país un factor de exclusión, inequidad social y un determinante de la pobreza que acoge al país (Gobernación de Santander, 2015).

En segunda medida, de acuerdo con los datos suministrados por el MEN, es importante promover la formación en una segunda lengua, debido a

que en Santander de los 286 docentes con perfil académico en inglés solo 113 se presentaron a la prueba, de los cuales 9 quedaron catalogados en nivel B1; a su vez, el 94% de los estudiantes de la región se encuentran categorizados en los niveles –A y A1, (Gobernación de Santander, 2015). En consecuencia, se evidencia la falencia en apropiación de una segunda lengua, siendo un factor fundamental en una sociedad globalizada como la actual que cada vez requiere un mayor número de estudiantes, trabajadores y ciudadanos que puedan desempeñarse en el entorno con una lengua diferente a la materna (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Con relación a los docentes de las Instituciones de Educación Superior (IES) la calidad varía sustancialmente entre establecimientos privados y oficiales, y entre zonas y regiones, afectando directamente el desempeño educativo de los estudiantes y profundizando las inequidades (Departamento Nacional de Planeación, 2014). Es relevante la alta proporción de profesores catedráticos (61%) y el bajo porcentaje de docentes con doctorado (6,7%), que además están concentrados en pocas universidades. Esta situación puede estar afectando las actividades de investigación, la formación académica de los estudiantes y, en general, los resultados del sistema educativo (Melo Becerra, Ramos Forero, & Hernández Santamaría, 2017).

Al dar una mirada a lo que ha sido la educación en Colombia se puede observar cómo los procesos de formación se han caracterizado por estar centrados en la enseñanza más que en el aprendizaje (Salas Zapata, 2005). De igual manera, muchos diseños curriculares y modelos educativos se han focalizado en lo tradicional, evidenciando falencias en su actualización y adaptación a los cambios sociales que ha generado la sociedad post-industrial, más conocida como sociedad de la información. Con el avance tecnológico logrado en telecomunicaciones, informática, medios de transporte e industria en general, las sociedades son frecuentemente

llamadas a integrarse a la era global (Salas Zapata, 2005).

En ese sentido, Colombia está llamado a la transferencia de la tecnología; aquí es donde se encuentra la confluencia actual de la relación Universidad-Empresa-Estado, pues así como lo dice (Almario, 2009), la transferencia de tecnología implica hacer acuerdos, contratos, valoraciones y no existe en las universidades reglamentos claros para la operatividad, gestión y procesos que definan los riesgos, el valor del conocimiento o el costo de una patente, lo que puede significar un obstáculo para el desarrollo de la innovación en nuestro país (Ramírez Salazar & García Valderrama, 2010). Lo anterior, exige del ser humano una mayor capacidad de adaptación al medio, reflejada en la autonomía requerida para llevar a cabo los procesos que hacen parte de la cotidianidad. Exige autonomía en el trabajo, autonomía para pensar y, en el marco de la educación, autonomía para aprender (Salas Zapata, 2005).

Por otra parte, es importante tener en cuenta que al hablar de educación superior, se debe involucrar el desarrollo de los niveles previos (educación básica y media), donde existe una evidente falencia en el tránsito y articulación y calidad en estos niveles; las condiciones socioeconómicas del estudiante y su desempeño académico durante los ciclos de básica y media pueden convertirse en barreras para el ingreso y permanencia en la educación superior (Departamento Nacional de Planeación, 2014). Adicionalmente, esta formación requiere la integración de habilidades para relacionarse con otros, la convivencia pacífica, el respeto a los derechos y la diferencia y la adaptación al cambio climático y cultural. Por esta razón, el país requiere un sistema de formación que le permita a los estudiantes no solo acumular conocimientos, sino saber cómo aplicarlos, innovar, y aprender a lo largo de la vida para el desarrollo y la actualización de las competencias (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Adicionalmente, con relación al post-acuerdo del país, los semilleros de investigación de las IES estudian el léxico, las definiciones, los principios, los derechos y las instituciones que harían parte de la vida jurídica, social y política colombiana durante el tiempo de post-acuerdo y construcción de paz (Olano, 2017). Sin embargo, actualmente existen necesidades latentes desde las IES por incorporar cursos y temas sobre desarrollo y estudios de paz regionales, nacionales e internacionales.

Finalmente, en cuanto al trabajo en minería que desarrolla Santander, es evidente que no se cuenta con una estructura logística para interrelacionarse con los actores mineros. Adicionalmente se han identificado en varios subsectores de la minería tales como el carbón, caolín, calizas, mármol, otros minerales industriales, que requieren de profesionales que tengan el conocimiento pertinente para un mayor aprovechamiento del recurso; sin embargo, se evidencia la carencia de capital humano en los niveles técnicos y profesionales, con el objeto de mejorar las prácticas de la actividad minera y la calidad de vida de los mineros.

Post-acuerdo y construcción de paz

El conflicto armado en Colombia ha dejado más de ocho millones de víctimas y más de seis millones de personas desplazadas; es por ello, que es catalogado como un suceso heterogéneo tanto a lo largo del tiempo como en la extensión del territorio. La continuidad y los cambios del conflicto se deben a múltiples factores sociales, políticos, económicos e ideológicos como: el desarrollo agrario, la propagación del narcotráfico, la participación política, las influencias y presiones del contexto internacional, la fragmentación institucional y territorial del Estado y los resultados parciales y ambiguos de los anteriores procesos de paz y las reformas democráticas del país (Centro de Memoria Histórica, 2013).

En el año 2016, el Estado firmó un acuerdo de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC-EP), que puso fin a más de 50 años de conflicto armado con ese grupo, constituyendo un hito histórico para la construcción de paz en el país. Es importante evidenciar que, este hecho se relaciona con el compromiso del Estado con la Organización de Naciones Unidas (ONU), en articular los planes de desarrollo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Específicamente para este suceso, se debe contemplar el objetivo número 16, “promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles” (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2016).

Se entiende que la construcción de paz trasciende los acuerdos de negociación con las FARC-EP y reta a las Instituciones de Educación (IE) a proponer acciones integrales para el territorio que comprenda las condiciones de su entorno e historia. Por tal razón, se identifica que las IE cumplen un papel fundamental en: aportar en la construcción de una cultura de paz y convivencia pacífica, articular los actores educativos con el territorio, acompañar las instituciones y organizaciones en procesos de formulación e implementación de políticas públicas, aportar con pedagogías para la paz, facilitar la gestión del conocimiento en el territorio, apoyar al estado en el proceso de construcción de la memoria histórica del país y promover la legitimidad democrática de las instituciones.

Construcción de una cultura de paz y convivencia pacífica

La Asamblea General de la ONU define la cultura de paz como “un conjunto de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilos basados en el respeto a la vida, el fin de la violencia y la promoción y la práctica de la no-violencia por medio de la educación, el diálogo y la cooperación” (Organización de las Naciones Unidas, 1999). La

ONU invita a las Instituciones Educativas a liderar procesos de formación para la construcción de una cultura de paz que articule propuestas de los distintos actores de interés.

Articular los actores educativos con el territorio

La construcción de paz depende de los procesos de articulación y de generación de redes de confianza entre los actores y del rol que cada uno tiene en la creación y la implementación de las iniciativas. Para desarrollar este tipo de procesos se requiere: articular las iniciativas con líderes locales del territorio, incorporar estrategias que promuevan la reincorporación integral de excombatientes, ofrecer oportunidades diferenciadas de formación a indígenas, negros, afros y diferentes grupos étnicos y LGBTI, reconocer el contexto y el conocimiento local, adaptar las prioridades y necesidades de los ciudadanos, facilitar la implementación de las iniciativas con el liderazgo de los actores locales y reconocer a los jóvenes como gestores de paz (Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur – Sur, 2015).

Acompañar las instituciones y organizaciones en procesos de formulación e implementación de políticas públicas

Las Instituciones de Educación Superior (IES) cumplen una función fundamental en el diseño y la implementación de políticas públicas, al ser un actor facilitador en el proceso que gestiona el conocimiento institucional para desarrollar un proceso de concertación entre el Estado y la sociedad civil, generando políticas enfocadas a velar los derechos humanos de los sujetos involucrados (Cortés Zambrano, 2016).

Desarrollar pedagogías para la paz

La pedagogía para la paz requiere que las Instituciones de Educación promuevan el respeto por los Derechos Humanos y se generen

espacios de empatía, reconciliación, solidaridad, multiculturalidad, respeto y tolerancia. Una pedagogía que priorice el diálogo y la diversidad, que genere mecanismos, herramientas e instrumentos para que los conflictos puedan ser tramitados de manera no-violenta, creando espacios a partir de nuevos contenidos y metodologías donde se promueva la innovación y la creatividad (Tojeira, 2017). Por tal razón, se enfatiza al docente como un actor que sintetiza, desde la crítica investigativa, un imaginario colectivo que permita contemplar una sociedad pacífica. (Moreno Trujillo, 2017)

Promover la gestión del conocimiento en el territorio

La gestión del conocimiento de las IES en el marco en la construcción de paz en el país, requiere que las Instituciones utilicen su capacidad de investigación e innovación para la construcción del tejido social del país. Adicionalmente, requiere que los actores involucrados fomenten una cultura del registro, preservación y disseminación de los datos generados en las experiencias e intervenciones anteriores, que permita la identificación de buenas prácticas, casos de estudio, desafíos y oportunidades de innovación (Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur – Sur, 2015).

Construcción de la memoria histórica del país

Con el propósito de concentrar esfuerzos en la generación de medidas de reparación y en la promoción de intervenciones que estén conectadas con la visión de desarrollo territorial, la universidad cumple un papel fundamental en la construcción de la memoria histórica del país, ya que aporta conocimiento e información que fundamente la reparación integral a víctimas del conflicto armado y de igual manera, apoye la creación de garantías de no repetición. (Cova Marraythela, Ramos Miguel & Gómez Milton, 2016).

Legitimidad democrática de las instituciones

Las bases de la construcción del Plan Nacional de Desarrollo (2018-2022) proponen la estrategia de “afianzar la legitimidad democrática de las instituciones, la garantía y respeto de los derechos humanos, y la promoción de cambios estructurales en los territorios a través de un desarrollo con equidad y crecimiento económico” (Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022, 2018). En este sentido la universidad cumple un papel fundamental en formar a los estudiantes en competencias ciudadanas, con capacidad de análisis de la realidad política del país, promover estrategias transversales que aporten al goce efectivo de los derechos de los colombianos, y apoyar procesos que garanticen la justicia local y rural del país.

1.2 Análisis interno

Con el fin de delinear el avance Institucional de estos últimos diez años frente a los seis enfoques estratégicos del Proyecto Institucional, este apartado concentra una descripción cualitativa de los principales avances institucionales en el periodo 2008-2018 y se complementa con el análisis detallado por indicadores del PDI 2008-2018.

1.2.1 Enfoque N.º 1: Formación integral e innovación pedagógica

Este enfoque aborda la función misional de docencia o la formación de ciudadanos profesionales capaces de desempeñarse con altos estándares de calidad aplicando sus conocimientos a la solución de problemas del entorno, con perspectiva disciplinar y multidisciplinar, mediante vinculación laboral o emprendimiento. Esto implica

seguir evolucionando en la concreción del modelo pedagógico UIS, para fortalecer en los estudiantes la capacidad de resolución de problemas de forma innovadora, dentro del marco del desarrollo sostenible y de transformación social en ambientes de paz y justicia social.

El 13 de junio de 2014 se aprobó el Acuerdo del Consejo Superior N.º 018 por el cual se establece la política y se definen los principios orientadores para contribuir a la excelencia académica de los estudiantes de pregrado de la Universidad Industrial de Santander. Para la implementación de dicha política se crea el Sistema de Apoyo a la Excelencia Académica – SEA, como un conjunto de estrategias y actividades desarrolladas por diferentes Unidades Académicas y liderado desde la Vicerrectoría Académica, donde el estudiante es el beneficiario directo, que se orienta a la identificación de factores de riesgo y a la articulación y consolidación de acciones que acompañen a los estudiantes de pregrado durante su trayectoria académica, con el fin de que logren culminar con éxito su proceso de formación. A pesar de estos esfuerzos, las tasas académicas de graduación oportuna y resultados en pruebas Saber-PRO de los estudiantes de los diversos programas de pregrado muestran oportunidades de mejora. Se evidencia la necesidad de mejorar la articulación entre el SEA y los programas académicos ya que son esfuerzos complementarios en función del logro de las metas de formación integral y de los programas académicos.

La UIS, institución pública de educación superior, comprometida con la formación sin barreras y consciente de su rol en la sociedad emprendió a lo largo de estos años iniciativas que promovieron la inclusión y la participación de distintas comunidades a la vida universitaria. Proyectos como la “Implementación del servicio de consulta para personas en condición de discapacidad visual y

auditiva” y el Programa Estudiantes con Discapacidad – PIESD han sido uno de los tantos esfuerzos que ha realizado la Universidad en pro de promover el acceso, la permanencia y la graduación de los grupos priorizados. Dichas iniciativas convergen en la aprobación de la Política de Educación Inclusiva para los Aspirantes, Estudiantes y Graduados de la Universidad Industrial de Santander según el acuerdo 032 de 2019 del Consejo Superior.

Por otro lado, considerando la importancia de apropiar las TIC en los procesos de formación dentro de la Universidad para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, el Consejo Superior de la Universidad aprobó en el año 2009 la “Política de apoyo a la formación mediante las Tecnologías de la Información y la Comunicación”¹² denominada TIC-UIS. A través de este lineamiento, la UIS ha logrado incorporar las tecnologías en los procesos de formación como una de las estrategias para el mejoramiento de la calidad de los procesos de formación. En el último quinquenio se viene observando una tendencia creciente en el número de cursos implementados en el aula virtual de aprendizaje y el aumento de estudiantes atendidos (cupos) en estos.

Como otra de las estrategias necesarias para garantizar el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos, el Centro para el Desarrollo de la Docencia en la UIS- CEDEDUIS ofreció programas de formación y el perfeccionamiento continuado al profesorado de planta y cátedra. La participación de los docentes en distintos cursos es un indicador del PDI cuyo nivel de cumplimiento alcanzado en el 2018 fue de 77%. Lo cual permite inferir que, es necesario buscar estrategias para que mejore la participación de los docentes en programas de actualización y formación pedagógica y que esto se vea reflejado en mejores prácticas pedagógicas.

¹² Acuerdo del Consejo Superior N.º 51 de 2009. Por el cual se adopta la política y se definen los principios orientadores del apoyo a la formación mediante las Tecnologías de la Información y Comunicación -TIC.

1.2.2 Enfoque N.º 2: Investigación e innovación como ejes articuladores de las funciones misionales

El Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander a través del Acuerdo N.º 47 de 2011 adoptó el Estatuto de investigación de la Universidad donde establece cómo cumplirá con la función sustantiva de investigación, entendida como los procesos de búsqueda, creación y asimilación del saber orientados a generar conocimiento científico, y desarrollo tecnológico y social.

Igualmente, plantea como objetivos para el cumplimiento de la misión institucional asimilar críticamente y crear conocimiento en los campos de acción de las ciencias, de la tecnología, de la técnica, de las humanidades, del arte y la filosofía; además de la formación de profesionales e investigadores sobre una base científica, ética y humanística, con conciencia crítica y criterios personales para actuar responsablemente ante la sociedad y mediante su concurso, aportar a los requerimientos y tendencias del mundo contemporáneo, especialmente en lo que tenga que ver con los problemas y el desarrollo regional y nacional. Asimismo, orienta sus esfuerzos para institucionalizar una cultura de investigación a través del fortalecimiento de herramientas que permitan la estructuración y armonización coherente del desarrollo de la investigación en todos los niveles de la Universidad.

La Universidad Industrial de Santander cuenta con 50 años de experiencia ofreciendo programas de posgrado (especializaciones, maestrías y doctorados) en diversas áreas del conocimiento. En el periodo del Plan de Desarrollo Institucional se resalta el crecimiento continuo de creación de programas de posgrado, especialmente en los programas de doctorado. Para el periodo académico 2019-1 ya se contaba con 10 programas de doctorado, 48 maestrías y 9 especializaciones médico-quirúrgicas.

Dadas las condiciones de la Política de Investigación expuesta y las metas del PDI 2008-2018, la Universidad avanzó en la consolidación de la función de investigación mediante una estrategia de promoción articulada de apoyos. El portafolio de apoyo a la investigación y extensión ofrece recursos propios de la universidad para fomentar el desarrollo de proyectos con financiación interna y asumiendo contrapartida para acceder a recursos externos. La producción de nuevo conocimiento a nivel institucional ha venido avanzando, así como el reconocimiento y la categorización de grupos de investigación.

En cuanto a número de solicitudes y reconocimientos de propiedad intelectual el periodo 2008-2018 muestra una importante curva de crecimiento, logrando en este periodo 102 solicitudes y registros obtenidos, superando ampliamente las metas establecidas. Esta evolución institucional trae el reto de continuar en el proceso de transferencia de conocimiento de estos registros de propiedad intelectual y los que se obtengan.

Recientemente, la Universidad Industrial de Santander lideró la gestión nacional que hizo posible la aprobación de la Ley 1838 de 2017, por la cual se dictan normas de fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación, mediante la creación de empresas universitarias de base tecnológica - **Spin Off**, como muestra del compromiso con la innovación y la transferencia de conocimiento.

Por otra parte, la Universidad promovió la participación permanente de estudiantes y profesores en eventos de divulgación de resultados a nivel nacional e internacional, así como el fomento a vinculación de doctores para estancias postdoctorales. Estas estrategias fomentaron la vinculación de los investigadores a diferentes comunidades científicas, así como su activa participación en proyectos de investigación, aspectos que han favorecido las actividades investigativas al interior de la Institución.

Del análisis de indicadores asociados al enfoque de investigación e innovación como ejes articuladores de las funciones misionales se encuentra que el número de programas de doctorado es apenas el límite para ser considerada en MIDE como de enfoque doctoral, el número de estudiantes de posgrado aún está por debajo del 10% del total de estudiantes y la productividad per cápita de los profesores es relativamente baja.

1.2.3 Enfoque N.º 3: Cultura de la excelencia académica

La UIS realiza procesos de autoevaluación y gestión de la calidad dirigida a mantener su liderazgo y consolidarse como una universidad en permanente búsqueda de la calidad en todas sus actividades¹³. En el año 2014 el Ministerio de Educación Nacional reconoció públicamente la calidad de la Universidad a través de la renovación de la Acreditación Institucional por un período de 8 años.

En el periodo 2008-2018 se evidencia una evolución desde un 32% al 68% de programas acreditados del total de acreditables, si bien no alcanza la meta de 100% de programas acreditables efectivamente acreditados. El fortalecimiento del sistema interno de aseguramiento de la calidad académica en la UIS ha llevado a contar con procesos de autoevaluación con fines de acreditación de programas sincronizado y coordinado en cada año. Por su parte, sin haberse considerado como meta del PDI 2008-2018 se avanzó en la acreditación de programas de especializaciones médico-quirúrgicas, maestrías y doctorados, logrando que 13% de los postgrados acreditables contaran con acreditación a cierre 2018.

Considerando la evolución en el sistema de acreditación nacional y la necesidad de abordar acreditaciones con enfoque internacional, la Universidad asume el reto de mantener la meta de, en un plazo razonable, obtener la acreditación de todos los programas de pregrado y postgrado acreditables. Igualmente, es de importancia trabajar por el incremento en la vigencia de acreditación institucional y de programas, ya que estas miden el nivel de madurez en la calidad académica.

La excelencia en las funciones de investigación y extensión es medida en función de la productividad académica, índice de citaciones, categorización de investigadores y de grupos de investigación, por lo cual es abordado directamente en este enfoque. La acreditación de pruebas de laboratorio tuvo una evolución importante y representa posibilidad de ofrecer servicios de alto nivel para los diferentes interesados en el sector productivo y gubernamental.

De igual forma, la UIS fomenta una cultura de mejoramiento continuo a través de la consolidación de sistemas de gestión de la calidad, desarrolla un programa de mejoramiento y ampliación de la infraestructura física y tecnológica, diseña sistemas integrados de información que son la base para la toma de decisiones y gestiona constantemente ante los gobiernos nacional y departamental los recursos necesarios para asegurar su financiación. Se han logrado acreditaciones en procesos de índole administrativo y continuamente se trabaja en la adaptación institucional a lineamientos y requerimientos de orden nacional aplicables a universidades públicas.

13 Acuerdo del Consejo Superior N.º 166 de 1993. Por el cual se expide el Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander.

1.2.4 Enfoque N.º 4: Cohesión social y construcción de comunidad

Considerando como referente para la Universidad su misión de ofrecer el servicio público de educación superior como derecho de la persona y función social a cargo del Estado, la sociedad y la familia¹⁴, es imperativo ofrecer condiciones para que los miembros de la comunidad se desarrollen integralmente en sus potencialidades personales.

La UIS desarrolló estrategias y programas que proporcionaron apoyo a los miembros de la comunidad universitaria para el desarrollo de sus actividades. Consciente de que el desempeño académico de los estudiantes depende de la convergencia de múltiples factores, ha desarrollado diferentes programas y servicios que promueven la formación integral y propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de los educandos.

En particular, prestó atención a los estudiantes que se encontraban en condición de vulnerabilidad socio-económica, física y académica. A través de créditos condonables, auxilios, servicio de comedores, atención integral a la mujer gestante, servicio estratégico de respuesta en prevención del consumo de sustancias psicoactivas en la UIS- SER-UIS, Sistema de Excelencia Académica (SEA), entre otros, son algunos de los programas del portafolio de servicios de bienestar que la Universidad ofrece. Contó igualmente con programas de prevención para sensibilizar sobre la importancia de los hábitos saludables y su efecto en el desempeño académico y laboral de los integrantes de la comunidad universitaria.

La Universidad Industrial de Santander, comprometida con la inclusión social, el respeto de los derechos y la valoración positiva de la diferencia ha avanzado con hechos concretos para incluir a grupos priorizados mediante consideraciones para personas con capacidades diversas en su acceso a residencias y el Consejo Académico ha establecido cupos especiales a favor de poblaciones vulnerables. Como concreción de estos esfuerzos, la Universidad recientemente asumió la Política de Educación Inclusiva para aspirantes, estudiantes y graduados¹⁵ (para orientar el actuar institucional hacia la detección, análisis y eliminación de las barreras para el aprendizaje y la participación de personas de grupos priorizados, y la Política de Género¹⁶, para fortalecer la equidad de género y la igualdad de oportunidades sin distinción de sexo, identidad de género u orientación sexual. Como referente, los enfoques orientadores de la Política de Educación Inclusiva son el enfoque en derechos, el enfoque de género y el enfoque diferencial.

Por su parte, en cuanto a bienestar de otros integrantes de la comunidad UIS, se ha avanzado en diversas actividades para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, promoción de buenos hábitos de mantenimiento de la salud, convivencia laboral y recreación.

A su vez, la UIS comprometida con la conservación y crecimiento del patrimonio cultural nacional lideró iniciativas que exaltaron su valor dentro de la sociedad a través del apoyo a los grupos artísticos universitarios al mismo tiempo que puso su infraestructura física al servicio de la comunidad santandereana.

De acuerdo con algunos de los aspectos relacionados con el enfoque de Cohesión Social y Construcción de Comunidad, se pudo observar un

14 Constitución Política de Colombia, Artículo 67.

15 Acuerdo del Consejo Superior N.º 32 de 2019. Por el cual se aprueba la política de educación inclusiva para los aspirantes, estudiantes y graduados de la Universidad Industrial de Santander.

16 Acuerdo del Consejo Superior N.º 22 de 2018. Por el cual se aprueba la política de equidad de género de la Universidad Industrial de Santander.

alto crecimiento en los aspectos relacionados con la creación artística y su divulgación. En contraste hubo un relativamente bajo número de asistentes de la comunidad UIS tanto a los eventos deportivos y lúdico-recreativos como a las actividades culturales. Finalmente, dado que la cultura es más que actividades artísticas, se trabaja en el diseño de la política cultural de la UIS con el fin de abordarla en su integralidad¹⁷.

1.2.5 Enfoque N.º 5: Diseño de soluciones compartidas para atender prioridades regionales y nacionales y retos globales

La Universidad tiene como propósito colaborar con la transformación social de su entorno a través del fortalecimiento de sus capacidades educativas, investigativas y de proyección social, para promover soluciones a los desafíos del entorno social. La UIS apostó por el desarrollo de proyectos multidisciplinarios que produjeran soluciones a necesidades reales del territorio, aglutinando profesores, estudiantes, egresados y a la sociedad civil. Dado que en otros enfoques se presta atención a la democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir con enfoque territorial, en este se valora la relación de la Universidad con los entornos nacional, global y con egresados.

Si bien la Universidad ha mantenido nexos con el entorno global desde sus inicios, la cuantificación de esta vinculación se formaliza durante el periodo 2008-2018 con la creación paulatina de indicadores para llevar cuenta de esta. Es así como

se ha logrado consolidar un conjunto de convenios de cooperación activos, los cuales dinamizan la relación con universidades y entes a nivel nacional e internacional para el desarrollo de las funciones misionales. En la línea de desarrollo de movilidad estudiantil se ha logrado un avance significativo, llegando a tener más de 280 estudiantes UIS anuales en intercambios y pasantías y recibiendo en los últimos años hasta 50 estudiantes en movilidad entrante. De igual manera, la participación en redes de colaboración para el desarrollo de investigación la han robustecido. Finalmente, la participación de profesores internacionales ha mejorado, si bien hay oportunidades de incrementarla y dinamizarla.

En cuanto al ámbito nacional, se ha realizado seguimiento a la participación por departamentos del país y la meta de contar con acciones institucionales en al menos el 75% de los departamentos se logró en dos anualidades. La dinamización de esta participación y el compromiso institucional con las diferentes regiones del país ha logrado posicionarla como referente en distintas áreas y ser considerada en procesos de generación de política pública.

Por su parte, los egresados constituyen para la Universidad un vínculo importante con las dinámicas sociales, políticas, culturales, productivas y académicas del ámbito nacional e internacional. Si bien se han mantenido relaciones con egresados a través de diferentes asociaciones, con ocasión del PDI 2008-2018 se formula la Política de Egresados¹⁸ esta se concreta en acciones para realizar su seguimiento, vincularlos a la vida universitaria y fomentar el desarrollo de aprendizaje a lo largo de toda la vida.

Si bien un indicador del PDI 2008-2018 se enfoca al porcentaje de egresados registrados en base de datos, y otro a la participación de egresados en la vida universitaria, es importante dinamizar

¹⁷ Se trabaja en la definición de la Política de Culturas UIS: <https://culturasuis.wixsite.com/2019> de la cual se invita a participar a toda la comunidad.

¹⁸ Acuerdo del Consejo Superior N.º 91 de 2008. Por el cual se establece la Política de Egresados de la Universidad Industrial de Santander.

la relación con estos, no solo para el seguimiento al desempeño profesional sino para el beneficio mutuo. Este beneficio se da en opciones para el desarrollo profesional a lo largo de la vida del egresado en las diferentes dimensiones y en una oportunidad para los programas académicos de conocer las realidades del entorno nacional e internacional.

1.2.6 Enfoque N.º 6: Democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir con enfoque territorial

Para avanzar en la conformación de una sociedad del conocimiento, la Universidad Industrial de Santander apuesta por nuevas estrategias de apropiación social del conocimiento que permitan al ciudadano reconocer la importancia de la actividad investigativa y los beneficios que de ella se generan¹⁹. Por su parte, la Extensión como actividad sustantiva de la universidad por medio de la cual se establece un proceso de comunicación con la sociedad propende entre otros fines por establecer un diálogo permanente, confiable y estable en el tiempo con la comunidad, sus actores sociales, el sector productivo y las instituciones, con el fin de intercambiar experiencias y saberes que deriven en un aprendizaje institucional²⁰.

Dado que el aporte al desarrollo regional e impacto institucional mediante la transferencia y apropiación social del conocimiento involucra diversas

modalidades de extensión es importante abordarlas de esta forma.

Para el caso de la extensión no solidaria o consultorías, es de resaltar el decrecimiento en la generación en rentas propias producto de actividades de extensión, tal vez sea falta de una oferta que responda mejor a resolver problemas regionales, en sus diversos tipos de organizaciones o entes tanto públicos como privados.

Otro componente importante de aporte al desarrollo regional implica actividades de extensión solidaria que propende por la apropiación del conocimiento en las comunidades o territorios. Se cuenta con información incompleta en este sentido y se adolece de indicadores de impacto del accionar institucional, por lo cual resulta de importancia generarlos para evaluar y potencializar esta línea de compromiso institucional.

La medición de presencia institucional en los diferentes municipios del departamento incorpora varias modalidades de interacción, y resulta de importancia evaluar el impacto de estas acciones. Durante el periodo 2012-2018, para el cual hay mediciones, se encuentra una presencia incompleta de la universidad en los municipios de Santander. Es necesario determinar qué tipo de presencia debe considerarse y si, en realidad, es posible cubrir completamente el departamento.

En general, se encuentra que el porcentaje de profesores que reporta participación en actividades de extensión es relativamente bajo. Dada la relevancia de esta interacción con la sociedad, es de importancia fortalecerla en sus diversas modalidades.

La articulación con las regiones, si bien es compromiso asumido desde cada una de las

19 Acuerdo del Consejo Superior N.º 43 de 2011. Por el cual se adopta el Estatuto de Investigación de la Universidad Industrial de Santander.

20 Acuerdo del Consejo Superior N.º 006 de 2005. Por medio del cual se adoptan las Políticas y se definen los principios orientadores y los objetivos de la función de Extensión de la Universidad Industrial de Santander.

facultades, tiene como especial dinamizador el Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia (IPRED), desde el cual se coordina el accionar en las cuatro sedes regionales y se ofertan programas a distancia. Su oferta académica ha llegado en 2018 a 17 programas de pregrado y postgrado en modalidades presencial, virtual y a distancia.

De forma complementaria, en 2016 crea el Instituto de Estudios Interdisciplinarios y Acción Estratégica para el Desarrollo – IdEAD²¹ para promover proyectos y programas interdisciplinarios para proponer soluciones a las principales problemáticas del desarrollo local, regional o nacional.

21 Acuerdo del Consejo Superior N.º 31 de 2017. Por el cual se crea el Instituto de Estudios Interdisciplinarios y Acción Estratégica para el Desarrollo (IdEAD), adscrito a la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, se adiciona la planta de personal de la Universidad Industrial de Santander y se dictan otras disposiciones.



2. Metodología para la construcción del Plan de Desarrollo Institucional



La construcción del Plan de Desarrollo 2019-2030 de la Universidad Industrial de Santander se fundamentó en los componentes del marco estratégico definido en el Proyecto Institucional y en un conjunto de oportunidades de desarrollo alrededor de nueve tópicos o plataformas estratégicas: modelo educativo, gestión del conocimiento, revolución 4.0 e innovación, calidad y pertinencia, relación con el entorno y regionalización, internacionalización, conexiones de paz, vida universitaria y bienestar, y potencial financiero y administrativo.

Estas oportunidades reflejan las capacidades reales y potenciales de la institución, las necesidades no satisfechas de los grupos de interés y las fuerzas de cambio en el entorno global, y facilitó la definición de la propuesta estratégica institucional de este documento, creando las condiciones para que la Universidad despliegue todo su potencial en cada una de sus funciones misionales.

Lo anterior fue desarrollado mediante un ejercicio participativo de construcción colectiva entre los miembros de la comunidad universitaria y los distintos grupos de interés para la Institución (estudiantes, egresados, empleadores, docentes, entre otros). Se sustentó a su vez en un marco de trabajo riguroso que incluyó la socialización del nuevo Proyecto Institucional; la construcción de la base de conocimiento alrededor de los tópicos de interés desde la perspectiva global, nacional y regional; y el mapeo de los actores internos vinculados a iniciativas alineadas a los tópicos mencionados, así como las redes asociadas; y la identificación de capacidades institucionales en estas temáticas.

Asimismo, actores internos y externos caracterizados de acuerdo con su rol, experiencia, formación y/o desempeño destacados, dinamizaron este proceso de construcción conceptual a través de nodos de pensamiento colectivo, organizados de acuerdo con los nueve tópicos o plataformas definidas, con el propósito de garantizar la obtención de elementos clave para la definición de acciones estratégicas orientadas al logro de la visión de futuro institucional.

Cada uno de los nodos realizó una aproximación a los factores determinantes de cada tópico definiendo ejes de trabajo y retos

institucionales asociados. A partir de estos retos, los cuales fueron dispuestos en una plataforma de gestión de ideas para la innovación abierta, la comunidad planteó ideas de cómo la Universidad podía superarlos. Para la estructuración y priorización de los tópicos, a implementarse como parte de la estrategia institucional para dar cumplimiento al PDI, una empresa consultora internacional experta en innovación educativa, realizó cuatro talleres con miembros de la comunidad UIS, en los cuales se identificaron las brechas entre la UIS actual y la que queremos, se identificaron los posibles facilitadores y barreras de la gestión, se construyó el mapa de oportunidades que tiene la Universidad y se capacitó metodológicamente a los participantes para el despliegue e implementación del PDI 2019-2030.

Posteriormente, se validó el trabajo adelantado así:

- se verificó la alineación entre los elementos propuestos y los lineamientos estratégicos del PI, en particular se analizó la relación y el aporte de cada uno de los tópicos a los enfoques estratégicos;
- se analizó el estudio de prácticas de referencia en el contexto global para robustecer o generar nuevas ideas;
- se realizaron entrevistas y reuniones con grupos de interés externos para conocer su perspectiva frente a las orientaciones preliminares del PDI;
- se logró el acompañamiento permanente de los órganos de gobierno institucional para la realimentación de los avances en el proceso;

- y se realizó un evento a gran escala para socializar la visión de futuro y los enfoques estratégicos de desarrollo de la UIS, al cual se convocó a la comunidad universitaria y demás actores sociales de Santander como corresponsables de la implementación y del seguimiento al Plan de Desarrollo, apuesta institucional para el avance y la transformación de la región, con impacto social.

Como resultado del proceso de validación se prescribieron un conjunto de objetivos, proyectos y acciones estratégicas que orientarán el proceso de toma de decisiones y generarán valor significativo para los grupos de interés de la Universidad. Algunos de los escenarios necesarios para el desarrollo de este plan requieren la reorientación del capital intelectual y la tecnología que la institución posee, otros, ameritan condiciones que la institución debe crear, y algunos otros dependen de la dinamización y fortalecimiento de las interacciones e integración a redes externas de la comunidad universitaria.

La puesta en marcha de la estrategia del Plan de Desarrollo Institucional implica un refinamiento progresivo y gradual de los objetivos estratégicos a lo largo del período definido para la implementación del mismo, lo que se traduce en el establecimiento de una batería de indicadores para la medición de los avances en el logro de los objetivos estratégicos, que arroje información permanente e integral sobre el desempeño institucional, sustrato fundamental en la toma de decisiones, la auto-evaluación de la gestión, y el diseño de los planes de mejoramiento a que haya lugar. Por consiguiente, la maduración del Plan de Desarrollo Institucional depende del cumplimiento de los objetivos estratégicos que una vez traducidos efectivamente a indicadores hacen viable la visión de la Universidad.



3. Marco estratégico²²

²² Acuerdo del Consejo Superior N.º 026 de 2018. Por el cual se aprueba el Proyecto Institucional de la Universidad Industrial de Santander.

3.1 Misión

La Universidad Industrial de Santander es una institución pública que forma ciudadanos como profesionales integrales, éticos, con sentido político e innovadores; apropia, utiliza, crea, transfiere y divulga el conocimiento por medio de la investigación, la innovación científica, tecnológica y social, la creación artística y la promoción de la cultura; construye procesos colaborativos y de confianza social para la anticipación de oportunidades, el reconocimiento de retos y la construcción de soluciones a necesidades propias y del entorno. Este obrar institucional, dinamizado con redes diversas y abiertas de conocimiento y aprendizaje, busca el fortalecimiento de una sociedad democrática, participativa, deliberativa y pluralista, con justicia y equidad social, comprometida con la preservación del medio ambiente y el buen vivir.

3.2 Visión

Para el año 2030, la Universidad Industrial de Santander será reconocida en el entorno nacional e internacional como una comunidad intelectual, ética y diversa, que educa para interpretar los desafíos del mundo, que es abierta a nuevas formas de pensamiento y que gestiona el conocimiento para el avance y la transformación de la sociedad y la cultura hacia el mejoramiento de la calidad de vida. La UIS, para fortalecer la naturaleza pública que le es propia, habrá actuado de manera significativa y acorde con los derechos humanos para la conservación de la biodiversidad, el desarrollo sostenible, la convivencia pacífica, la cohesión social y la democracia.

3.3 Valores y principios institucionales

La Universidad Industrial de Santander fundamenta el cumplimiento de las funciones sustantivas que la sociedad le delega, en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de los funcionarios, en la excelencia académica y educativa de los profesores, y en el compromiso de la comunidad universitaria con los siguientes valores y principios constitucionales que ha venido cimentando:

Dignidad. Consiste en el reconocimiento de cada individuo como ser único e insustituible en una comunidad; la dignidad se manifiesta en el respeto de la integridad de los seres vivos y de los derechos políticos, sociales y culturales del ser humano.

Ética de la responsabilidad pública. El ethos y naturaleza de la UIS implican el compromiso de esta para asumir las consecuencias que se derivan de las acciones y elecciones frente a lo público. Este principio exige que el medio universitario sea un escenario abierto y disponible al interés general; en este sentido, la UIS está comprometida con el desarrollo territorial, la inclusión social y la defensa de lo público.

Legalidad y legitimidad. La primera es entendida como el acto de regir el comportamiento institucional, y de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, de acuerdo con la normatividad estatal y sin menoscabo de la autonomía. Lo legítimo corresponde al reconocimiento, a la confianza y valoración social dado a la institución por el quehacer de esta para alcanzar los fines y objetivos misionales.

Solidaridad, inclusión y equidad. Los procesos académicos, investigativos, de proyección social y extensión de la UIS se construyen sobre el apoyo recíproco y están comprometidos con la atención

de las necesidades de los diferentes grupos sociales, en especial de los más vulnerables. Los miembros de la comunidad universitaria actúan con humanismo ante las urgencias de la inclusión social y el acceso equitativo a la educación y a la calidad de vida.

Actitud dialógica, tolerante y pluralista. En la UIS se reconoce que el disenso es parte natural de la construcción de consensos basados en prácticas discursivas y argumentativas razonadas y razonables. Las relaciones comunicativas son pluralistas e inclusivas y se sostienen en el reconocimiento recíproco de los deberes y derechos de los interlocutores, quienes tienen la posibilidad de ampliar el horizonte de las propias convicciones.

Protagonismo académico. La visibilidad académica de la UIS se sostiene sobre la excelencia y honestidad intelectual, derivada del compromiso de la comunidad con las áreas de conocimiento, la curiosidad, la imaginación y el fortalecimiento y la creación de líneas de investigación; se respalda en la responsabilidad con los programas educativos pertinentes y la colaboración interdisciplinaria para responder a problemas nacionales y retos globales.

Eficiencia, transparencia y corresponsabilidad en la gestión de los recursos. La Universidad Industrial de Santander siempre rinde cuentas a la sociedad de las acciones que emprende y de los resultados de estas; propicia el compromiso de los miembros que la constituyen y del entorno social con el manejo racional, ágil, oportuno, eficiente y transparente de los recursos públicos.

Autonomía. Consiste en la capacidad del actor social, sea particular o institucional, para decidir de manera libre y emancipada acerca de los propios fines sin perder de perspectiva la relación con la comunidad. La autonomía universitaria es un derecho constitucional que, en el orden de la legislación nacional, se concreta en la posibilidad

y capacidad responsable de autorregulación y autodeterminación.

Cuidado y defensa de lo público. El medio universitario es un escenario público, abierto y disponible para el buen uso, el disfrute y el cuidado por parte de la sociedad. La UIS es un bien social y patrimonio cultural que, atendiendo a los fines misionales, integra ciudadanos comprometidos con el cumplimiento de los deberes y el goce de los derechos en ambientes de entendimiento y respeto.

Sostenibilidad social y ambiental, construcción de paz y vivencia de los derechos humanos. La UIS asume y desempeña un papel relevante en el fortalecimiento de una sociedad democrática, pacífica, comprometida con la vida acorde con los derechos humanos y la sostenibilidad social y ambiental. Para esto, garantiza condiciones educativas para la construcción de una cultura de paz, el progreso, la cohesión social y la defensa de la dignidad humana.

Autocuidado. La UIS promueve una cultura del bienestar individual y social, del cuidado de sí y de los otros; esto significa que los miembros de la comunidad se autorregulan frente a los factores que afectan el desarrollo de las potencialidades y dimensiones del ser. El autocuidado es, así, la capacidad para decidir de manera respetuosa, libre y autónoma acerca de los propios fines en consonancia con los propósitos de la comunidad.

Cultura de innovación. La UIS es un escenario que propicia la creatividad, la experimentación e innovación a partir de la comprensión del acervo científico, tecnológico y cultural para la solución de retos y el incremento de capacidades de la universidad como agente de transformación propia y de los territorios de influencia.

Confianza e inteligencia colectiva. La UIS se constituye como un espacio de reconocimiento mutuo en las relaciones intersubjetivas. Esto posibilita definir, elaborar e integrar propósitos, movilizar efectivamente el conocimiento y las competencias, abrir asertiva y creativamente canales de interacción, de trabajo colaborativo y transdisciplinar para soportar la gestión institucional, la vida en comunidad y afrontar desafíos complejos.

Cosmopolitismo y universalidad. La coherencia de la institución con el sentido e historia de las universidades se manifiesta en el reconocimiento de la pertenencia de la institución, con los particulares atributos, a la sociedad global e intercultural. La UIS es una comunidad que se construye permanentemente con una actitud de apertura al saber universal, al aporte y al intercambio investigativo, social y cultural.

Libertad de cátedra y de aprendizaje. El diseño y desarrollo de experiencias de aprendizaje están sujetos a unos referentes establecidos de manera consensuada en los proyectos educativos institucionales. El quehacer educativo de la UIS se fundamenta en el diálogo, la investigación y valoración de formas de aprendizaje y de objetos de conocimiento, en el respeto a la dignidad de las personas y de la institución y en una actitud crítica y propositiva.

Manejo responsable de la información y del conocimiento. La UIS reconoce los principios inherentes a la ética de la información y la comunicación que exige honestidad, transparencia, pertinencia, suficiencia, veracidad y confiabilidad de las fuentes. Esto se relaciona de modo inherente con un gran sentido de responsabilidad frente a la preservación, divulgación y disposición del conocimiento.



4. Formulación estratégica

“Planear es concebir un futuro deseado, así como los medios necesarios para alcanzarlo”²³.

El Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030 es la carta de navegación para los próximos años del devenir institucional; en tal sentido, es el instrumento de planeación más importante, porque a través del mismo se concretan las decisiones y acciones, resultado de la construcción colectiva de una visión compartida de los miembros de la comunidad universitaria y otros grupos de interés.

Como instrumento de gestión para el largo plazo, establece lineamientos estratégicos que orientan el actuar institucional para los próximos 12 años, la programación de la gestión y la planeación anual presupuestal, permitiendo organizar y asignar de forma adecuada los recursos en consonancia con los objetivos y las metas que la Universidad aspira realizar para consolidarse como agente transformador en el desarrollo del país.

“Todo el ejercicio de planeación del desarrollo integral y estratégico, confluye y se hace visible para la ciudadanía en programas, subprogramas y proyectos.”

Bajo este contexto, la formulación estratégica que a continuación se presenta, comprende los diferentes programas y subprogramas, entendidos como **unidades lógicas de acción que materializan las estrategias** y están orientados al logro de los objetivos y metas estratégicas definidos en el Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030.

²³ DNP, ESAP. Guías para la gestión pública territorial. Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales: El plan de desarrollo 2012-2015. Colombia. 2011.

Es importante considerar, que un **objetivo estratégico es el propósito que se quiere alcanzar mediante la ejecución del plan de desarrollo** y establece en la práctica, **la contribución del plan para avanzar en el logro de la visión**. Las metas estratégicas por su parte, concretan los objetivos estratégicos, definen los impactos y la focalización de esfuerzos y recursos.

El indicador, permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada o de una situación determinada.

El plan estratégico se estructuró en torno a los enfoques o compromisos que establece el Proyecto Institucional²⁴ para el cumplimiento de la misión y el logro de los propósitos establecidos en la visión, a la luz de los principios y valores institucionales que orientan el quehacer institucional: Formación integral e innovación pedagógica; Investigación e innovación como ejes articuladores de las funciones misionales; Cultura de la excelencia académica; Cohesión social y construcción de comunidad; Diseño de soluciones compartidas para atender prioridades nacionales y retos globales; y Democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir.

Vale la pena señalar, que en correspondencia con el enfoque “Cultura de la excelencia académica” que señala el Proyecto Institucional, se desarrolla el eje estratégico “Gestión Universitaria”, el cual se ha identificado como un facilitador de la gestión institucional para el quehacer misional, por lo cual su ejecución es transversal a los demás enfoques estratégicos.

Finalmente, como resultado de una consultoría externa, se logró establecer una ruta de implementación del Plan de Desarrollo Institucional, que comprende tres fases según se trate de acciones a corto, mediano o largo plazo y que busca primordialmente alcanzar las grandes apuestas institucionales: contar con una educación centrada en el estudiante que responda a los retos del entorno; formación de personas integrales preparados para el futuro y listas para resolver retos reales; buenos ciudadanos que busquen el desarrollo regional y nacional con impacto global; una universidad con reconocimiento internacional, con presencia activa en espacios de discusión claves sobre el desarrollo de la educación, la ciencia y la tecnología, con impacto regional y permeada por la cultura de la innovación en todo su accionar.

Es en esa dirección, que la Universidad reconoce la necesidad de transformar el campus universitario que invite a todos los miembros de la comunidad universitaria y demás actores clave, hacia la cohesión social y construcción de comunidad, como condición *sine qua non* para alcanzar la visión compartida declarada en el Proyecto Institucional.

4.1 Enfoques estratégicos

El Proyecto Institucional, aprobado por Acuerdo de Consejo Superior N.º 026 de 2018, establece seis enfoques estratégicos que expresan el compromiso institucional con el cumplimiento de la misión y la visión, con fundamento en la convergencia de los valores y principios que orientan el quehacer institucional como se relaciona en la Figura 1:

²⁴ Acuerdo del Consejo Superior N.º 026 de 2018. Por el cual se aprueba el Proyecto Institucional de la Universidad Industrial de Santander.

Figura 1. Estructura del Proyecto Institucional. Universidad Industrial de Santander - UIS (2018)
Acuerdo del Consejo Superior N.º 26 de 2018.



4.1.1 Formación integral e innovación pedagógica

La UIS desarrolla un modelo pedagógico innovador centrado en el estudiante y en la construcción dialógica que permite a los sujetos de aprendizaje la formación integral a la que tienen derecho como seres humanos. Estos son entendidos como sujetos multidimensionales, con motivaciones, necesidades y comportamientos sociales y éticos, biológicos, afectivos y estéticos, cognitivos y tecnológicos, que asumen responsablemente el quehacer político y la relación con el medio ambiente, y que son capaces de comprender y contribuir a la construcción

de una mejor calidad de vida propia y de los ciudadanos. Este modelo, en concordancia con la misión institucional, tiene como guía la formación integral y promueve la apropiación y la creación de conocimientos, así como la manifestación de las actitudes y de las competencias propias del profesional versátil, honesto y capaz de solucionar, creativa y críticamente, problemas teóricos y prácticos en los diversos entornos multiculturales con los que se relaciona.

Todos los actores del proceso de formación están involucrados en la comprensión de los objetos de aprendizaje y de las relaciones entre ellos, en la curiosidad y en el fomento de la investigación y la innovación, pero también en la preservación de la memoria y el patrimonio cultural. Esto implica el diseño de experiencias de aprendizaje con espacios innovadores que incluyan tecnologías de la información y la comunicación, junto al aprovechamiento de las necesarias relaciones interpersonales.

Los diferentes programas académicos desarrollados en la UIS son diseñados con currículos y estrategias pedagógicas en coherencia con el modelo pedagógico aquí descrito y evaluados continuamente para garantizar pertinencia y flexibilidad. En un entorno cambiante, los profesores asumen un compromiso con el continuo desarrollo profesional, tanto en aspectos disciplinares como en competencias pedagógicas, fortaleciendo y dinamizando el quehacer educativo.

Esta educación prepara a los estudiantes de la UIS para ser sensibles, analíticos y responsables, con el fin de asumir los retos planteados por la diversidad cultural y la defensa de los derechos humanos, las relaciones complejas entre la política y la economía, el uso del conocimiento y el sentido de la ciudadanía y del liderazgo en el mundo global.

Los estudiantes de la UIS aprenden a hacer uso aprovechable y razonado de recursos tecnológicos, a comunicarse eficazmente y a desempeñarse en espacios multilingües²⁵.

Objetivos estratégicos

1. Orientar el modelo pedagógico UIS, acogiendo diversidad de modalidades y metodologías, hacia el aprendizaje centrado en el estudiante y la enseñanza para la comprensión y la innovación.
2. Fortalecer la oferta de programas académicos en diversos niveles y modalidades, con pertinencia para la región y el país.
3. Facilitar y dinamizar la formación integral de los estudiantes y el logro de los resultados de aprendizaje esperados en cada uno de los programas por medio de la consolidación del ecosistema UIS.
4. Consolidar el aseguramiento y reconocimiento de alta calidad de los diferentes programas académicos, tanto mediante el sistema nacional de acreditación como otros internacionales.

²⁵ Acuerdo del Consejo Superior N.º 026 de 2018. Por el cual se aprueba el Proyecto Institucional de la Universidad Industrial de Santander.

Tabla 2. Indicadores Enfoque Formación Integral e Innovación Pedagógica²⁶

(Tabla modificada según el Acuerdo del Consejo Superior n.º 010 de 2026)

Indicadores	Línea base 2018	Meta 2030
Porcentaje de profesores de cátedra que participan en actividades de formación docente	7%	56%
Porcentaje de profesores de carrera que participan en actividades de formación docente	21%	52%
Porcentaje de profesores que implementan herramientas TIC	25%	72%
Porcentaje de profesores de carrera con formación doctoral	52%	70%
Estudiantes matriculados en programas de pregrado	20.644	27.312
Programas de pregrado presencial vigentes	33	40
Programas de pregrado no presencial vigentes	8	14
Programas de posgrado presencial vigentes	69	97
Estudiantes matriculados en doctorado	140	336
Programas de posgrado no presencial creados	1	5
Puntaje Global UIS en el Saber Pro	166	187
Participación estudiantil en actividades de formación integral	7.063	6.548
Tasa de deserción anual en programas de pregrado presencial	5,85%	3,77%
Tasa de deserción anual en programas de pregrado no presencial	15,39%	7,74%
Tasa de deserción por cohorte	ND*	22,88%
Tasa de deserción anual en programas de posgrado presencial	5,08%	8,29%
Tasa de graduación oportuna en programas de pregrado presencial	25,0%	40,0%
Tasa de graduación oportuna en programas de posgrado presencial	ND	57%
Porcentaje de programas de pregrado con acreditación nacional de alta calidad	63%	100%
Porcentaje de programas de posgrado con acreditación nacional de alta calidad	13%	100%
Porcentaje de programas de pregrado con acreditación internacional	3%	20%
Tiempo promedio de acreditación nacional de los programas de pregrado	6,0	8,0

*Medición no disponible en SPADIES.

²⁶ En el anexo 2 se realiza ampliación de las metas trianuales de cada indicador desagregado.

La estructura de programas y subprogramas que materializan las estrategias y orientan el logro de los objetivos y las metas estratégicas definidos en el enfoque de Formación Integral e Innovación Pedagógica, se muestra a continuación:

Tabla 3. Estructura enfoque formación integral e innovación pedagógica

N.º	Enfoque	Cód. Prog.	Programa	Cód. Sub.	Subprograma
I	Formación integral e innovación pedagógica	1.1	Modelo pedagógico	1.1.1	Desarrollo y Gestión Curricular
				1.1.2	Formación integral
				1.1.3	Educación Inclusiva
				1.1.4	Monitoreo y acompañamiento estudiantil
				1.1.5	Aprendizaje asistido por nuevas tecnologías
		1.2	Calidad y pertinencia de programas	1.2.1	Calidad de programas
				1.2.2	Pertinencia de programas
		1.3	Desarrollo profesoral	1.3.1	Desarrollo de competencias pedagógicas del profesor
				1.3.2	Desarrollo disciplinar y multidisciplinar

Programas estratégicos

Modelo pedagógico

La Universidad como espacio privilegiado de formación profesional brinda, por medio de múltiples programas académicos, en diversas modalidades y metodologías, las condiciones para el desarrollo integral de los educandos.

El modelo pedagógico UIS propende por la formación de ciudadanos profesionales capaces de desempeñarse con altos estándares de calidad aplicando sus conocimientos a la solución de problemas del entorno, con perspectiva disciplinar

y multidisciplinar, mediante vinculación laboral o emprendimiento.

El proceso formativo tiene en cuenta la diversidad de potenciales de aprendizaje, con una perspectiva diferenciadora e incluyente, respaldada en metodologías y tecnologías actuales o emergentes, continuo monitoreo y acompañamiento estudiantil, y mejoramiento cíclico de los programas académicos.

Los programas académicos ofrecidos por la Universidad son formulados desde el compromiso institucional con la región, el país, y el mundo, en condiciones de favorecimiento al desarrollo

sostenible de las comunidades y los territorios desde una concepción pluricultural. En consecuencia, el modelo pedagógico de la Universidad incorpora estrategias de internacionalización del currículo, a fin de enriquecer el desarrollo de los diferentes programas académicos. Tanto a nivel institucional como en la formulación de los diferentes programas académicos se tienen en cuenta las políticas institucionales de equidad e inclusión para favorecer el ingreso, permanencia y graduación de estudiantes en condiciones de calidad.

El modelo pedagógico permite y facilita la formación de competencias integradoras, entendidas como aquellas que articulan los conocimientos con las competencias cognitivas, procedimentales, socio-afectivas y comunicativas, así como el desarrollo de competencias para la asunción y el ejercicio de la ciudadanía, el aprendizaje a lo largo de la vida, el desempeño en equipos interdisciplinarios, trabajo colaborativo, el manejo con sentido crítico de información para la toma de decisiones y la conciencia ambiental.

El modelo pedagógico como eje central de la formación se articula con las funciones misionales de investigación y extensión, atendiendo a las particularidades del nivel de formación y metas de cada programa, considerados en el proyecto educativo respectivo.

Calidad y pertinencia de programas

La Universidad está comprometida con el desarrollo de programas académicos de alta calidad y pertinencia. Se entiende por pertinencia la capacidad de un programa académico de actualizarse y responder proactivamente a necesidades, problemas y oportunidades del entorno. La pertinencia de los programas es continuamente evaluada en torno a aspectos de empleabilidad u oferta laboral y en función de las necesidades, retos y oportunidades de emprendimiento de la región y el país.

Por su parte, la alta calidad se define como la capacidad de un programa para lograr en los estudiantes los resultados de aprendizaje definidos en el perfil de formación contribuyendo al desarrollo de los territorios y el país, en concordancia con la identidad institucional. Los programas académicos de la Universidad le apuntan al reconocimiento de alta calidad tanto a nivel nacional como internacional.

Para ello, la Universidad cuenta con una cultura de evaluación curricular continua, centrada en el logro de los resultados de aprendizaje y en el perfil de egreso de los programas académicos. Esta evaluación orienta procesos de creación, extensión, modificación y reformas curriculares pertinentes y proactivas.

Desarrollo profesoral

Los profesores son referentes para el desarrollo de procesos académicos que favorecen el logro de aprendizajes significativos. La Universidad ofrece programas de desarrollo profesoral, que permiten a cada profesor entender y dimensionar la importancia de su papel como mediador e inspirador en el proceso de formación de los estudiantes, desde el diseño y la planeación de los programas académicos, el desarrollo de las experiencias de aprendizaje en las diversas modalidades, y la evaluación y realimentación del proceso.

El desarrollo profesoral hace cada vez más conscientes a los profesores de la diversidad de motivaciones, intereses y características de los estudiantes, y provee los conocimientos y las experiencias de aprendizaje necesarias para que los profesores diseñen, escojan o adapten metodologías y tecnologías apropiadas para el logro de los resultados de aprendizaje.

Los profesores asumen nuevos roles, nuevas estrategias metodológicas, formas de evaluar, recursos digitales para la mediación docente y enfoques en los resultados de aprendizaje validando

el desarrollo de competencias procedimentales, actitudinales y psicoafectivas en los estudiantes.

La Universidad ofrece programas de formación profesoral en innovación pedagógica soportados en investigación educativa. De igual manera, la Universidad crea oportunidades para el desarrollo de competencias profesoras disciplinares y multidisciplinares apuntando al ejercicio con excelencia de las funciones misionales (docencia, investigación, extensión, gestión curricular e institucional) que le permiten cumplir a cabalidad con sus metas institucionales.

Acciones estratégicas

Para alcanzar los propósitos planteados en el enfoque a continuación se presentan las acciones estratégicas como líneas orientadoras del actuar institucional, que guían la formulación de proyectos durante el horizonte del plan.

- Actualización del modelo pedagógico UIS.
- Actualización del marco normativo institucional relacionado con el modelo pedagógico
- Formación de los docentes para la implementación del modelo pedagógico UIS.
- Formación de profesores en funciones de dirección y coordinación académica en gestión curricular.
- Implementación del modelo pedagógico actualizado a partir del diseño, evaluación y rediseño curricular.
- Implementación paulatina del modelo pedagógico actualizado en los diversos programas académicos.
- Diseño e implementación de un programa de investigación educativa que permita a los docentes validar diseños instruccionales

alternativos y nuevas tecnologías para la enseñanza y el aprendizaje (innovación pedagógica).

- Promoción del acceso a la educación con equidad (diferenciado y focalizado por grupo poblacional vulnerable).
- Incorporación en la cultura institucional de un sistema de gestión y evaluación curricular orientado a la mejora continua de los procesos académicos.
- Oferta de programas académicos en diversos niveles y modalidades.
- Promoción de acciones que permitan la articulación de la Universidad con otros niveles de formación.
- Promoción del compromiso y la participación de la comunidad universitaria en los procesos de acreditación nacional e internacional de los programas académicos y la consolidación de la cultura de la gestión de la calidad y la mejora continua.

4.1.2 Investigación e innovación como ejes articuladores de las funciones misionales

La UIS fomenta la investigación, la innovación y la gestión del conocimiento para contribuir al logro de altos niveles de desarrollo alcanzados con equidad, responsabilidad y justicia social. La investigación y la innovación son procesos mediante los cuales el conocimiento, como bien público, se ofrece a los miembros de la comunidad universitaria y a la sociedad, para fortalecer capacidades que posibilitan la formación integral y los procesos de

extensión de la acción universitaria a escenarios nacionales e internacionales.

Con el liderazgo de los profesores y la disponibilidad de recursos institucionales, los estudiantes participan en procesos de investigación y de generación de conocimiento por medio de los cuales se fortalece el aprendizaje autónomo, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la iniciativa para la construcción y dirección de redes colaborativas, y la perspicacia para reconocer, formular, investigar y resolver problemas. De esta manera, los graduados de la UIS se distinguen por el aporte significativo en los espacios de interacción social alrededor de diversos problemas de la comunidad.

La investigación y los procesos de innovación, que surgen de las dinámicas institucionales, buscan impactar los sectores económicos territoriales de producción de la sociedad y desarrollar

las capacidades de los actores en materia de protección, gestión y explotación de los resultados de los trabajos de investigación. Así, la UIS crea condiciones para la transformación productiva con equidad y fomenta, al construir alianzas con múltiples actores del sistema de ciencia y tecnología, la innovación y el emprendimiento como requisitos de la competitividad regional y nacional²⁷.

Objetivos estratégicos

1. Consolidar la investigación de alta calidad orientada al desarrollo científico, tecnológico, social, económico, cultural y político del país en un entorno global.
2. Desarrollar la capacidad de innovación en la comunidad universitaria para generar soluciones a los retos de la sociedad en un entorno global.

²⁷ Acuerdo del Consejo Superior N.º 026 de 2018. Por el cual se aprueba el Proyecto Institucional de la Universidad Industrial de Santander.

Tabla 4. Indicadores Enfoque Investigación e innovación como ejes articuladores de las funciones misionales²⁸. (Tabla modificada según el Acuerdo del Consejo Superior n.º 010 de 2026)

Indicadores	Línea base 2018	Meta 2030
Semilleros de Investigación reconocidos por la VIE	40	93
Estudiantes de pregrado en Semilleros de Investigación	ND	1.110
Estudiantes de posgrados de investigación	598	852
Porcentaje de grupos de investigación en categorías A1 y A de Minciencias	38%	55%
Porcentaje de investigadores en categorías Senior o Asociado de Minciencias	26%	66%
Porcentaje de profesores de planta reconocidos como Investigadores por Minciencias	40%	55%
Porcentaje de recursos externos para investigación	81%	75%
Porcentaje de recursos internacionales para investigación	ND	8%
Porcentaje de recursos internos para investigación ODS	ND	50%
Artículos con afiliación UIS en Scopus	299	924
Porcentaje de profesores de planta autores en artículos científicos	40%	55%
Artículos con afiliación UIS en Publíndex	352	500
Porcentaje de artículos con afiliación UIS en categorías A1 y A2 de Publíndex	50%	60%
Patentes obtenidas	20	131
Acuerdos de propiedad intelectual o confidencialidad con terceros	ND	3
Tecnologías con TRL 6 o superior ²⁹	2	10
Productos tecnológicos tipo software con registro DNDA	ND	67
Contratos o acuerdos de aprovechamiento de creaciones de titularidad o cotitularidad UIS	1	19
Spin-Off creadas o reconocidas	ND	5

²⁸ En el anexo 2 se realiza ampliación de las metas trianuales de cada indicador.

²⁹ Nivel de Madurez Tecnológica

La estructura de programas y subprogramas que materializan las estrategias y orientan el logro de los objetivos y las metas estratégicas definidos en el enfoque se muestra a continuación:

Tabla 5. Estructura enfoque Investigación e innovación como ejes articuladores de las funciones misionales

N.º	Enfoque	Cód. Prog.	Programa	Cód. Sub.	Subprograma
2	Investigación e innovación como ejes articuladores de las funciones misionales	2.1	Investigación	2.1.1	Formación para la investigación
				2.1.2	Investigación básica y articulada con el entorno
				2.1.3	Visibilidad de la investigación
		2.2	Gestión de la Innovación	2.2.1	Gestión de la Innovación

Programas estratégicos

Investigación

La investigación “hace alusión al proceso de investigación y desarrollo experimental (I+D) definido como el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de los conocimientos humanos, culturales y sociales y el uso de esos conocimientos para derivar nuevas aplicaciones en todos los campos de la ciencia y la tecnología, e involucra la investigación básica, aplicada y el desarrollo experimental” (OCDE, 2002).

“La Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTel) han sido identificadas por la sociedad colombiana como fuente de desarrollo y crecimiento económico” (DNP, CONPES 3582 de 2009), en este sentido, se propone, “fortalecer una cultura basada en la generación, la apropiación y la divulgación del conocimiento, la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y el aprendizaje permanentes”; y contribuir al logro del objetivo nacional de “fortalecer la incidencia del Sistema

Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCTI) en el entorno social y económico, regional e internacional, para desarrollar los sectores productivo, económico, social y ambiental de Colombia, a través de la formación de ciudadanos integrales, creativos, críticos, proactivos e innovadores, capaces de tomar decisiones trascendentales que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas y que influyan constructivamente en el desarrollo económico, cultural y social” (Chingaté Hernández, 2009).

El fomento de esta actividad misional busca consolidar el liderazgo institucional en la generación de conocimiento de alta calidad, soportado en las calidades académicas e investigativas de los investigadores. Se soporta en los principios establecidos en el Estatuto de investigación UIS: Excelencia de la producción científica sustentada en su impacto académico; respeto a los principios éticos y de propiedad intelectual; generación y difusión del saber, con fortalecimiento y visibilidad de las capacidades regionales, con especial énfasis en la formación de recursos humanos; protección del ambiente natural y social; articulación con el entorno; y necesidad de la interdisciplinariedad.

El desarrollo de investigación involucra una articulación con el entorno y la transferencia de conocimiento, como contribución al desarrollo humano, social, tecnológico y económico, a la construcción de políticas, a la toma de decisiones sustentadas y en general al bienestar de la sociedad y el individuo³⁰. No solamente abarca el fomento a la investigación aplicada, sino reconoce que para descollar en la generación de conocimiento es importante proveer mecanismos y condiciones para el desarrollo de investigación básica.

El crecimiento a nivel de oferta de formación de investigadores, especialmente a nivel de programas de doctorado, crea las condiciones para el desarrollo de proyectos de investigación y generación de productos de conocimiento del más alto nivel.

Finalmente, la transferencia y apropiación del conocimiento desarrollado y el impacto se logran mediante estrategias para fomentar su visibilidad. Resulta de importancia tanto la publicación en los mejores foros científicos o la protección de propiedad intelectual como la difusión a comunidades académicas y en general sobre las dinámicas del quehacer investigativo.

Gestión de la innovación

“La innovación se concibe como una forma de extensión porque trasciende la dimensión creativa e inventiva de la tecnología y el conocimiento, contribuyendo a la equidad y a la movilidad social, y conduciendo a transformaciones en las prácticas sociales, económicas y organizativas cuando es adoptada y apropiada por parte de los actores sociales y productivos” (ASCUN, 2018).

La gestión de la innovación se entiende como el proceso de dirigir y organizar los esfuerzos de la institución a la generación y apropiación de conocimientos por parte de la sociedad, teniendo

en cuenta en el proceso la innovación social y la tecnológica, entre otras tipologías.

La gestión de la innovación como parte fundamental de la tercera misión (extensión) de la universidad facilitará los encuentros entre el sector productivo, las instituciones estatales, nuestros investigadores y líderes de extensión; se fortalecerá por medio de estrategias de transferencia de resultados de investigación al sector productivo y social, implementadas a través de diferentes modelos que flexibilizan y facilitan la puesta en marcha de este tipo de iniciativas, como una de las formas de apropiación social del conocimiento generado a partir de investigación.

De esta forma, la gestión de la innovación comprenderá la participación y el fomento de: actividades de transferencia de conocimiento y tecnología, modelos de gestión y procesos sociales, registro y acervo de la propiedad intelectual y recursos genéticos, generación de unidades de investigación, desarrollo tecnológico o innovación empresariales, parques científicos, tecnológicos y de innovación y procesos de apropiación social de la ciencia, tecnología e innovación - CTel, entre otras actividades y procesos.

Acciones estratégicas

Para alcanzar los propósitos planteados en el enfoque a continuación se presentan las acciones estratégicas como líneas orientadoras del actuar institucional, que guían la formulación de proyectos durante el horizonte del plan.

- Desarrollo de capacidades en la comunidad de investigadores para el avance y la transformación social del país.
- Desarrollo de la investigación en coherencia con la demanda y potencialidad de la región y

³⁰ Acuerdo del Consejo Superior N.º 043 de 2011 Por el cual se adopta el Estatuto de Investigación de la Universidad Industrial de Santander.

del país privilegiando programas y proyectos en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- Desarrollo de grupos de investigación con dinámicas interdisciplinarias, integrando estudiantes de pregrado y posgrado e investigadores de otras instituciones para potenciar los proyectos de investigación.
- Difusión, divulgación y apropiación social de los resultados de investigación.
- Apropiación y liderazgo en el Parque Tecnológico de Guatiguará.
- Creación de condiciones para que la innovación sea una práctica institucional que trascienda y aporte a la transformación de las prácticas sociales y económicas.

4.1.3 Cohesión social y construcción de comunidad

La comunidad universitaria adquiere sentido real y simbólico en la medida en que cada uno de sus miembros se apropia de los fines explicitados en la misión institucional, los realiza de manera efectiva en las acciones cotidianas y construye un discurso y una acción política que le permite cuidar de sí mismo y transformar con responsabilidad el propio entorno social.

La construcción comunitaria y la cohesión social transforman el bienestar universitario en un

elemento transversal a los distintos ejes misionales de la institución, de modo que se favorece la calidad de vida de los miembros de la comunidad. Este importante ámbito de la vida de la UIS es reconocido en el entorno sociocultural porque contribuye a la construcción de relaciones interpersonales con justicia de género, el autocuidado, la autorregulación y la protección de la naturaleza, y porque mejora las relaciones interpersonales y la cultura.

Las acciones orientadas al bienestar de los miembros de la comunidad se basan en un comportamiento respetuoso y solidario con lo público, en el cual prevalece el interés general por encima del particular que se cultiva inspirando cada persona a aportar al buen vivir³¹.

Objetivos estratégicos

1. Reconocer las culturas UIS y apropiar la identidad UIS para potenciar la cohesión y el desarrollo del ser en sus dimensiones personal, familiar, social y profesional.
2. Desarrollar y fortalecer los procesos y programas que promuevan el bienestar de la comunidad UIS.

³¹ Acuerdo del Consejo Superior N.º 26 de 2018. Por el cual se aprueba el Proyecto Institucional de la Universidad Industrial de Santander.

Tabla 6. Indicadores Enfoque Cohesión Social y Construcción de Comunidad³²
(Tabla modificada según el Acuerdo del Consejo Superior n.º 010 de 2026)

Indicadores	Línea base 2018	Meta 2030
Participación en actividades culturales con identidad UIS	126.452	126.452
Porcentaje de cupos aprovechados para estudiantes de grupos priorizados	15%	49%
Proyectos de sostenibilidad ambiental	15	149
Porcentaje de estudiantes en grupos artísticos y culturales	3,3%	4,5%
Política de Bienestar UIS creada e implementada	ND	100%
Porcentaje de estudiantes con discapacidad en servicios de bienestar	71%	78%
Porcentaje de estudiantes con beneficios socioeconómicos	ND	80%
Participación en actividades del Centro de Escucha	ND*	7.782
Porcentaje de estudiantes en programas educativos preventivos	76%	70%
Porcentaje de funcionarios en programas de bienestar	80%	88%

*El Centro de Escucha inicia actividades en el año 2023.

La estructura de programas y subprogramas que materializan las estrategias y orientan el logro de los objetivos y las metas estratégicas definidos en el enfoque, se muestra a continuación:

Tabla 7. Estructura enfoque Cohesión social y construcción de comunidad

N.º	Enfoque	Cód. Prog.	Programa	Cód. Sub.	Subprograma
3	Cohesión social y construcción de comunidad	3.1	Culturas UIS	3.1.1	Patrimonio y culturas
				3.1.2	Expresiones Artísticas
		3.2	Bienestar de la comunidad	3.2.1	Bienestar de la comunidad UIS
				3.2.2	Construcción de comunidad

³² En el anexo 2 se realiza ampliación de las metas trianuales de cada indicador.

Programas estratégicos

La cohesión social se fundamenta en la necesidad de construir una base de bienestar común para todas las personas como fundamento de una comunidad universitaria integrada, que garantice estándares vitales mínimos y conduzca a cerrar las brechas sociales, garantizando el respeto a los derechos para toda la población y la naturaleza, profundizando el sentido de pertenencia hacia la institución. En este sentido, la comunidad involucra personas y colectivos circundantes a la Universidad, con los cuales mantiene una relación dinámica y aporta a su cohesión y desarrollo.

Igualmente, el respeto hacia la diversidad, institucionalizando la solidaridad como uno de los valores sociales fundamentales, que promueva el reconocimiento del otro como un igual en su dignidad humana y en sus méritos en los roles que desempeñe, contribuye a la inclusión, el entendimiento mutuo, la aversión a la desigualdad y la construcción del tejido social.

Culturas UIS

Este programa conlleva a repensar la cultura en la educación superior más allá de las bellas artes y del espectáculo y abordar la marginación de la cultura en las políticas de educación superior, y la desarticulación interna de los procesos culturales en las instituciones del sector (Jaramillo et.al., 2013). La cultura aborda relaciones que deben tejerse transversalmente con los procesos y las áreas de formación, investigación, extensión, bienestar, internacionalización y regionalización; en la participación de la Universidad en el desarrollo de los territorios; la redefinición de los procesos culturales institucionales que garanticen la pertinencia del proyecto cultural universitario; y la contribución de la educación superior al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades, en cumplimiento de su responsabilidad social y de las metas de su misión.

La cultura participa no solo como alternativa para el uso del tiempo libre, mediante actividades artísticas, deportivas y culturales, sino como eje determinante en las formas de construir conocimientos; en la manera de relacionar visiones diversas del mundo; en asumir el conocimiento como pluralidad de saberes; y en la integración de los mismos a diversas prácticas sociales y colectivas que permitan afirmar la responsabilidad social de la institución, y marcar su impronta como proyecto cultural más allá de las aulas y los laboratorios.

En este marco, la Universidad asume su desarrollo considerando los retos asociados a la inclusión, respeto por las diversidades en cuanto a grupos étnicos (indígenas, afrocolombianos, raizales, palenqueros y gitanos); población víctima del conflicto armado en Colombia; población desmovilizada y desvinculada del conflicto armado, personas con capacidades diferentes; personas con diversas identidades sexuales; personas de comunidades urbanas y rurales provenientes de diferentes regiones del país o del extranjero. En este entorno, el diálogo de saberes constituye un escenario propicio para el intercambio y el logro de la transdisciplinariedad académica, cultural y social. Ampliando la mirada académica de la Universidad para entrar en contacto con otras visiones de mundo, otros conocimientos y otras apreciaciones.

Bienestar de la comunidad

El bienestar involucra la satisfacción de las necesidades de los actores que conviven en el contexto de la vida institucional para favorecer la formación integral, el pleno desarrollo de las capacidades humanas y la construcción de comunidad. Es condición necesaria para la plena materialización de la educación como derecho fundamental y bien común en términos de acceso, cobertura y permanencia, así como de la realización integral del proceso educativo. La existencia de bienestar educativo es inherente a la actividad académica, pues ofrece las garantías para el desarrollo social, cultural, lúdico y cognoscitivo de profesores, estudiantes y trabajadores (Mesa

Ampliada Nacional Estudiantil, 2013). Así mismo una de las estrategias para el bienestar de la comunidad universitaria es la promoción de la salud (Arroyo et.al., 2015), vista esta como la creación del bienestar y la salud en la vida cotidiana, a través de los ejes de promoción de la salud (OMS, 1986): promulgación de políticas institucionales; creación de ambientes físicos y psicosociales favorables a la salud; participación de la comunidad universitaria; fortalecimiento de habilidades personales para el cuidado de la propia salud y de las demás personas; y ofrecimiento de servicios de salud, alimentación y vida activa.

Cabe mencionar que el desarrollo de expresiones culturales, artísticas y deportivas y el cuidado del ambiente se articulan con el enfoque positivo de la salud y se dinamizan principalmente en el eje de creación de entornos físicos y psicosociales. Así mismo, la convivencia armónica se fortalece a través de los diferentes ejes de la promoción de la salud en la universidad, fomentando en los miembros de la comunidad el trato respetuoso y solidario con lo público, en el cual prevalece el interés general por encima del particular, inspirando a cada persona a contribuir al buen vivir.

Según el Glosario de Promoción de la Salud de la OMS (1998), la calidad de vida es definida como las percepciones de las personas, sobre su posición en la vida en el contexto de la cultura y el sistema de valores en el cual se desarrollan y en relación con sus metas, expectativas y preocupaciones. Esta definición enfatiza un concepto subjetivo y multidimensional debido a que incluye diversos aspectos tales como: salud, condición psicológica, grado de independencia, relaciones con otras personas y con el medio ambiente. Si bien la medición de la calidad de vida es un constructo complejo y dependiente de la interacción de múltiples factores, su medición es relevante para la toma de decisiones que la favorezcan. En el entorno universitario, desde diferentes estrategias se busca contribuir a una mejor calidad de vida respondiendo a las necesidades de los integrantes

de la comunidad y al logro de las aspiraciones personales.

Acciones estratégicas

Para alcanzar los propósitos planteados en el enfoque a continuación se presentan las acciones estratégicas como líneas orientadoras del actuar institucional, que guían la formulación de proyectos durante el horizonte del plan.

- Caracterización integral de la población de la comunidad UIS.
- Construcción colectiva de los aspectos identitarios que la UIS quiere representar y comunicar.
- Diseño de programas y proyectos orientados a la conservación, valoración y promoción del patrimonio de la Universidad.
- Fomento de la apreciación y valoración de las diferentes expresiones artísticas.
- Fortalecimiento de programas que favorezcan en los estudiantes su adaptación a la vida Universitaria y su permanencia.
- Desarrollo de opciones de participación y fortalecimiento de habilidades personales para el cuidado de la propia salud, la de los demás y la del ambiente.
- Desarrollo de programas que promuevan el mantenimiento, autocuidado y cuidado de la salud con enfoque bio-psicosocial.
- Fomento del acceso de la comunidad universitaria a los programas de bienestar.
- Fortalecimiento de los programas de apoyo socio económico con equidad orientados al estudiantado.

- Desarrollo de programas que promuevan la convivencia armónica, el respeto por las diferencias, por los derechos colectivos y el buen uso de lo público.
- Desarrollo de programas de sostenibilidad y cuidado ambiental en los diferentes campus para la preservación de la integridad de los ecosistemas y la existencia de las otras especies.
- Apertura de la Universidad en sus diferentes campus para que la comunidad disfrute de la oferta cultural y artística.
- Desarrollo de acciones de promoción de la salud, con alcance familiar y comunitario.

4.1.4 Diseño de soluciones compartidas para atender prioridades nacionales y retos globales

En coherencia con el carácter público y el cumplimiento de la misión, la Universidad Industrial de Santander promueve espacios de interacción para el reconocimiento, el análisis y la solución de retos nacionales y locales. Al servicio de esto, proyecta los valores, los principios y las capacidades institucionales, fomentando el trabajo multidisciplinar y cooperativo.

El diseño sostenible de hábitats, el manejo cuidadoso de los recursos disponibles, la seguridad alimentaria, el suministro de energía, el cambio climático, los problemas de salubridad, las tensiones entre la biotecnología y la ética, las migraciones humanas, los retos relacionados con el transporte de bienes y personas, la planificación urbana, la justicia en

el marco de la multiculturalidad, el control político y económico del conocimiento, de los medios y de los datos están entre los desafíos globales de la sociedad actual. En este escenario complejo, donde el optimismo se encuentra con las incertidumbres, Colombia ha asumido el reto de construcción pacífica de sí misma en el sendero de una sociedad democrática, multiétnica y multicultural.

Ante esto, la Universidad Industrial de Santander participa en redes nacionales e internacionales que permiten, por una parte, el permanente aprendizaje para reconocer desafíos y oportunidades de formación, investigación, extensión e innovación y, por otra, el diseño y puesta en práctica de soluciones que beneficien a la sociedad. En este sentido, la institución, que fortalece la presencia internacional, se concibe como un eje flexible, complejo y cosmopolita que escucha, aprende, gestiona y crea capacidades y respuestas ante los problemas que asume como propios³³.

Objetivos estratégicos

1. Consolidar redes de trabajo colaborativo para apoyar los ejes misionales de la Universidad que permitan atender los retos para el desarrollo sostenible a nivel local, nacional y global.
2. Visibilizar y posicionar internacionalmente a la Universidad Industrial de Santander.
3. Fortalecer el vínculo con los egresados como aliados estratégicos de la Institución, tanto para promover el desarrollo continuo del egresado como para fortalecer los diversos programas académicos en la UIS.

³³ Acuerdo del Consejo Superior N.º 26 de 2018. Por el cual se aprueba el Proyecto Institucional de la Universidad Industrial de Santander.

Tabla 8. Indicadores Enfoque Diseño de soluciones compartidas para atender prioridades nacionales y retos globales³⁴.

(Tabla modificada según el Acuerdo del Consejo Superior n.º 010 de 2026)

Indicadores	Línea base 2018	Meta 2030
Porcentaje de estudiantes de pregrado con dominio de inglés	53%	71%
Tasa de movilidad estudiantil saliente	ND	2,1%
Tasa de movilidad estudiantil entrante	0,0%	1,5%
Tasa de movilidad profesoral entrante	ND	13,4%
Tasa de movilidad de graduados de pregrado	ND	10%
Porcentaje de profesores en estancias cortas	ND	38%
Profesores en estancias posdoctorales	6	30
Proyectos en colaboración orientados a los ODS	0	380
Redes de trabajo colaborativo	37	45
Porcentaje de programas de doble titulación o titulación conjunta	ND	19%
Posición de la UIS en los ránquines internacionales		
Posición THE Mundial	ND	500
Posición QS Mundial	938	500
Posición SCIMAGO Mundial	678	500
Posición THE Latinoamérica	60	50
Posición QS Latinoamérica	78	50
Posición SCIMAGO Latinoamérica	50	50
Tiempo de Acreditación Institucional	8	10
Porcentaje de graduados con registro o seguimiento en el Sistema de información	0,12%	65%
Índice de empleabilidad de corto plazo	ND	80%
Porcentaje de graduados registrados en la bolsa de empleo	59%	60%
Graduados que aportan al fortalecimiento académico de la UIS	ND	894
Tasa de cotizantes recién graduados	75,4%	75,4%

La estructura de programas y subprogramas que materializan las estrategias y orientan el logro de los objetivos y las metas estratégicas definidos en el enfoque se muestra a continuación:

³⁴ En el anexo 2 se realiza ampliación de las metas trianuales de cada indicador.

Tabla 9. Estructura enfoque Diseño de soluciones compartidas para atender prioridades nacionales y retos globales

N.º	Enfoque	Cód. Prog.	Programa	Cód. Sub.	Subprograma
4	Diseño de soluciones compartidas para atender prioridades nacionales y retos globales	4.1	Interacción con el entorno académico internacional	4.1.1	Bilingüismo / Multilingüismo
				4.1.2	Interculturalidad
				4.1.3	Movilidad y misiones académicas entrantes y salientes
				4.1.4	Redes académicas de colaboración
		4.2	Visibilidad y prestigio internacional	4.2.1	Imagen institucional
		4.3	Egresados	4.3.1	Seguimiento a egresados
4.3.2	Relación con egresados				

Programas estratégicos

Interacción con el entorno académico internacional

La generación de conocimiento es por naturaleza una actividad que involucra interacción académica, en un entorno colaborativo, sin fronteras, donde las temáticas se abordan desde diferentes disciplinas y latitudes. Por tanto, participar activamente en redes académicas internacionales redundará en el cumplimiento con excelencia de las funciones misionales.

La internacionalización de cada una de las funciones misionales en la UIS requiere de unas capacidades transversales que tienen que ver con la interacción propia, entendiendo la internacionalización en líneas gruesas como esa interacción entre o con distintas naciones. Las capacidades transversales requeridas para esa interacción son: idiomas, interculturalidad, relaciones y cooperación. Estas capacidades transversales deben ser gestionadas estratégicamente.

Fomentar el multilingüismo involucra tanto el desarrollo en lenguas modernas³⁵ como una solución al problema de la desaparición de gran cantidad de lenguas. Este problema amenaza la diversidad cultural del mundo, que consiste en las numerosas maneras de ver, comprender, clasificar y establecer relaciones entre las cosas.

La interculturalidad desde la educación se fundamenta en la consideración de la diversidad humana como oportunidad de intercambio y enriquecimiento y en el convencimiento de que ningún individuo puede llegar a instituir su propia diferencia como elemento positivo de su identidad, si no es a la vez, reconocida por los demás (Jiménez y Malgesini, 1997). Los fenómenos de la globalización obligan a buscar una mejor integración y entendimiento de la “diversidad cultural” desde la sociolingüística, el análisis del discurso y la teoría social (Blommaert, Collins y Slembrouck, 2005). También involucra la capacidad para cambiar la perspectiva y adaptar adecuadamente el comportamiento a las diferencias y similitudes culturales (Bennet, 2012).

³⁵ En respuesta a la política de bilingüismo Ley 1651 de 2013 dado el rezago del país en el dominio de la lengua inglesa como lengua franca a nivel global.

Finalmente, teniendo en cuenta la nueva fase global llamada “era del conocimiento”, cada vez más las universidades forman parte de los procesos geográficos, pues constituyen un lugar para el flujo y la creación de conocimiento que refuerzan las relaciones entre la academia, el gobierno, la industria y la sociedad civil. Dado este posicionamiento de excelencia y de aporte al desarrollo de los territorios, las estrategias de relacionamiento estarán orientadas a institucionalizar y fortalecer las redes de cooperación de la Universidad como ventaja competitiva para contribuir al desarrollo de la región y maximizar los aportes a la construcción de conocimiento.

Visibilidad y prestigio internacional

Las actividades de formación, investigación y extensión enfocadas a atender prioridades nacionales y retos globales contribuyen al prestigio y la reputación de la Universidad, hacia un reconocimiento que tiende a perdurar y que va más allá de nuestro entorno regional. Este es un importante activo que dinamiza la inserción institucional en el entorno nacional e internacional. Particularmente, la participación en redes académicas, eventos y escalafones internacionales visibiliza la universidad, además crea sinergias que abren oportunidades de cooperación con múltiples líderes académicos, gubernamentales, empresariales y sociales.

Egresados

La Universidad Industrial de Santander ha reconocido a sus egresados como miembros activos de la comunidad universitaria, buscando con ello apoyar su desarrollo y de esta manera lograr afianzar su relación con nuestra alma mater. Los egresados con su participación en la sociedad y con su desempeño profesional construyen en gran medida la imagen y el prestigio de la Universidad. En la medida que se fortalece el nexo con los egresados, también se fortalece el ejercicio de las funciones misionales ya que en ellos se cristaliza la

función de formación de profesionales y con ellos se logra una parte esencial de la proyección social de la institución.

El programa de egresados tiene por finalidad hacer “un seguimiento a largo plazo de los resultados de las instituciones, involucre la experiencia del egresado en la vida universitaria y haga realidad el requisito de que el aprendizaje debe continuar a lo largo de la vida” (Congreso de la República de Colombia, 2008). En la medida que se dinamiza el nexo con los egresados, también se fortalece el ejercicio de las funciones misionales ya que presentan una perspectiva del entorno de impacto institucional.

Los egresados constituyen una fuente invaluable de información y realimentación para la concepción, la pertinencia y el mejoramiento curricular de los diversos programas académicos. Al insertarse en instituciones académicas, empresas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, los egresados son por naturaleza un vínculo directo para el desarrollo de relaciones y cooperación con organismos nacionales e internacionales.

Acciones estratégicas

Para alcanzar los propósitos planteados en el enfoque a continuación se presentan las acciones estratégicas como líneas orientadoras del actuar institucional, que guían la formulación de proyectos durante el horizonte del plan.

- Fortalecimiento del componente de interacción internacional en los currículos.
- Promoción de la internacionalización en doble vía.
- Fortalecimiento de las competencias en lengua extranjera en los miembros de la comunidad universitaria.

- Promoción de espacios de interacción con los diferentes actores del ecosistema universitario, para la identificación, análisis y solución de retos locales, nacionales e internacionales.
- Fortalecimiento de las alianzas con socios estratégicos de las empresas e instituciones con mayor impacto en la región y el país, para impulsar el liderazgo en las tres funciones misionales.
- Seguimiento a los egresados para evaluar su impacto en el entorno y la pertinencia de los programas académicos.
- Establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas entre los egresados y la Institución generando opciones de crecimiento y desarrollo personal y profesional.
- Articulación con los egresados en los procesos de revisión y mejoramiento curricular de los diversos programas académicos.

4.1.5 Democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir con enfoque territorial

Para el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad, la UIS tiene con la comunidad el compromiso de extender y maximizar el valor social y económico de la educación y la investigación a través de la transferencia de conocimiento, del talento y la tecnología a fin de elevar la calidad de la vida en el territorio. En este sentido, la UIS fomenta la construcción y consolidación de mecanismos que faciliten la democratización del conocimiento

científico-tecnológico en el ámbito interno y en las relaciones con el mundo circundante.

El conocimiento no es solo producto de la academia, y su uso no es exclusivo de ella; pues, la gente, en la vida comunitaria, resuelve problemas cotidianos y emergentes desde diferentes lógicas, en las relaciones con el entorno, la memoria histórica y con los recursos tecnológicos disponibles. Esta especie de libertad para la apropiación del logro cultural y la puesta en marcha de una inteligencia compartida es parte de un patrimonio que arroja luces, por ejemplo, acerca de cómo convivir con las otras especies de la naturaleza y cómo aprovechar los recursos de forma sostenible. Estas formas de conocimiento, debidamente reconocidas y valoradas, ayudan a la UIS a promover la reconstrucción de tejido social y de formas de vida afectadas por diversas contingencias de la historia de Colombia y de la humanidad. Nutrirse de estas realidades y aportar a ellas desde el conocimiento institucional es parte del compromiso con la construcción de la paz.

Sin menoscabo de las visiones de mundo de las comunidades, de los equilibrios particulares que ellas tienen en las dinámicas vitales, la UIS establece un proceso de comunicación y diálogo con diversos sectores de la sociedad por medio de la proyección social y la prestación de servicios de extensión, sobre la base de un ejercicio de responsabilidad ética y social para la definición, determinación de prioridades y construcción de alternativas a los problemas del desarrollo local, regional y nacional. Este proceso se erige sobre un profundo respeto por la dignidad humana, como establece el mandato constitucional que reconoce la riqueza multiétnica y multicultural de Colombia³⁶.

36 Acuerdo del Consejo Superior N.º 026 de 2018. Por el cual se aprueba el Proyecto Institucional de la Universidad Industrial de Santander.

Objetivos estratégicos

1. Fomentar la extensión para ampliar y profundizar los vínculos de la Universidad con la sociedad, el estado y la empresa.
2. Desarrollar la capacidad de emprendimiento en la comunidad universitaria para proponer
3. Promover el desarrollo de la región con un enfoque territorial (de articulación nacional e internacional).

soluciones a los retos del entorno en los diferentes niveles territoriales.

Tabla 10. Indicadores Enfoque Democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir con enfoque territorial³⁷

(Tabla modificada según el Acuerdo del Consejo Superior n.º 010 de 2026)

Indicadores	Línea base 2018	Meta 2030
Programas y proyectos de extensión solidaria	31	46
Programas y proyectos de extensión con financiación externa	35	40
Proyectos o iniciativas de emprendimiento del IPRED	435	1.025
Iniciativas de emprendimiento programa UIS emprende	3	90
Proyectos UIS que aportan a políticas públicas	ND	25
Programas académicos en sedes regionales	3	13
Proyectos con impacto regional	ND	374
Proyectos para construcción de paz y convivencia ciudadana	1	84

La estructura de programas y subprogramas que materializan las estrategias y orientan el logro de los objetivos y metas estratégicas definidos en el enfoque se muestra a continuación:

³⁷ En el anexo 2 se realiza ampliación de las metas trianuales de cada indicador.

Tabla 11. Estructura enfoque Democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir con enfoque territorial

N.º	Enfoque	Cód. Prog.	Programa	Cód. Sub.	Subprograma
5	Democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir	5.1	Extensión para la vinculación con la sociedad, el Estado y las empresas	5.1.1	Articulación con la sociedad
				5.1.2	Articulación con el Estado
				5.1.3	Articulación con el sector productivo
		5.2	Emprendimiento	5.2.1	Emprendimiento
		5.3	Regionalización	5.3.1	Formación pertinente para la región
				5.3.2	Desarrollo Integral de la Región
				5.3.3	Cultura de paz

Programas estratégicos

Extensión para la vinculación con la sociedad, el Estado y la empresa

La Extensión como actividad sustantiva de la universidad por medio de la cual se establece un proceso de comunicación con la sociedad propende, entre otros fines, establecer un diálogo permanente, confiable y estable en el tiempo con la comunidad, sus actores sociales, el sector productivo y las instituciones, con el fin de intercambiar experiencias y saberes que deriven en un aprendizaje institucional³⁸.

La *extensión* se estructura a partir de planes, programas, proyectos y actividades que se generan tanto por iniciativa de la universidad, como por solicitudes específicas de la sociedad u otros mecanismos de cooperación interinstitucional; propicia la transferencia de conocimiento

universitario a la sociedad, y a su vez, permite enriquecerlo al integrarlo a las dinámicas culturales, políticas, sociales y económicas del entorno (ASCUN, 2018).

De esta forma la Universidad propenderá por el desarrollo de la extensión, mediante diversas modalidades o campos de realización, de la articulación de la universidad con la sociedad, el estado y la empresa, para la interacción con los diferentes estamentos, con el propósito de que las distintas disciplinas nutran los procesos de formación e investigación con las experiencias de los sectores sociales, institucionales y productivos.

Emprendimiento

Es fundamental que los miembros de la comunidad UIS desarrollen sus capacidades como emprendedores, en el sentido de ser personas que emprenden, que acometen y comienzan una obra,

38 Acuerdo del Consejo Superior N.º 006 de 2005. Por medio del cual se adoptan las Políticas y se definen los principios orientadores y los objetivos de la función de Extensión de la Universidad Industrial de Santander.

que buscan y solucionan problemáticas ya sea en la industria creando empresas y generando empleos, o en el sector solidario mediante fundaciones y ONGs, o incluso intra-emprendedores o personas con el liderazgo para idear, diseñar y desarrollar cambios al interior de las organizaciones.

La Universidad propenderá por la formación integral y la interacción con la sociedad, por medio de acciones encaminadas a las líneas de Fomento, Formación y Fortalecimiento del Emprendimiento, entre otras. En este contexto desarrollará iniciativas para el fomento del espíritu emprendedor en la sociedad, la formación en los temas de emprendimiento y el fortalecimiento de las iniciativas empresariales de la comunidad universitaria.

Regionalización

La Universidad reafirma su compromiso de participar, junto con los demás actores sociales, en el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad y para ello se propone ampliar y fortalecer la transferencia de conocimiento, del talento y la tecnología, apoyándose y fortaleciendo todas las formas de conocimiento existentes en su entorno social.

En este horizonte de propósitos institucionales, participará en la reconstrucción del tejido social y de formas de vida afectadas por diversas contingencias de la historia nacional, participando activamente en la definición, determinación de prioridades y construcción de alternativas a los problemas del desarrollo local, regional y nacional, en el marco de la concepción del desarrollo sostenible.

La Universidad tiene una larga experiencia en los procesos de regionalización de la educación superior, mediante las sedes regionales y en otras localidades del país, principalmente en la modalidad de educación a distancia y con algunos programas en la modalidad presencial.

Llegada a esta etapa de madurez en sus procesos de regionalización, la Universidad ha decidido diseñar e implementar una nueva política de regionalización que oriente la formulación de nuevos proyectos que tengan como propósito el fortalecimiento de la presencia en las provincias del departamento y en la región oriental del país, aumentando la participación institucional en las iniciativas y los proyectos estratégicos que dinamicen el desarrollo sostenible en esas regiones.

Parte de la nueva política será el ofrecimiento de nuevos programas académicos en las modalidades académicas más pertinentes para cada región, programas que deben permitir la inclusión de la parte de la población local con más dificultades para el acceso a la educación superior.

Por otra parte, la Institución expresa su propósito de crear las condiciones para fomentar las actividades de investigación en las localidades en donde se puedan articular los intereses locales, regionales y nacionales que lo hagan posible; e igualmente propiciar la formulación de proyectos de investigación, para generar los conocimientos y las experticias que apoyen el desarrollo regional con un enfoque territorial, en el marco del desarrollo sostenible.

Dependiendo de las características propias de cada región y de su nivel de desarrollo, la contribución de la Universidad al desarrollo territorial, requiere de la consolidación de la infraestructura de I+D+i y la mayor participación en las redes nacionales e internacionales del conocimiento y la promoción del desarrollo regional, que permitan movilizar nuevos recursos para el diseño de futuros escenarios políticos, económicos y sociales.

Acciones estratégicas

Para alcanzar los propósitos planteados en el enfoque a continuación se presentan las acciones estratégicas como líneas orientadoras del actuar

institucional, que guían la formulación de proyectos durante el horizonte del plan.

- Promoción del trabajo interdisciplinar, trans-disciplinar, intercultural y colaborativo con empresas, academia, organizaciones sin fines de lucro, gobierno e instituciones del contexto global.
- Fomento de la transferencia del conocimiento a través del desarrollo de proyectos que impulsen el desarrollo económico y la innovación.
- Diseño de estrategias de producción, difusión, divulgación y apropiación social del conocimiento que oriente la toma de decisiones en la creación y evaluación de políticas públicas.
- Promoción de las condiciones institucionales que favorezcan el desarrollo del espíritu emprendedor en la comunidad universitaria.
- Contribución al desarrollo territorial, considerando la infraestructura de I+D+i y las redes institucionales, para el diseño de futuros escenarios políticos, económicos y sociales.
- Diseño e implementación de una nueva política de regionalización involucrando el desarrollo rural.
- Creación de programas de formación pertinente e inclusivos para la región.
- Generación de condiciones para fomentar la investigación en las sedes regionales.
- Fomentar la articulación de la Universidad a iniciativas y proyectos estratégicos para el desarrollo regional.

- Articulación interinstitucional para el diseño de líneas de trabajo conjunto, que permitan la formulación y ejecución de planes orientados a la construcción de paz y la convivencia ciudadana.
- Desarrollo de diálogos de saberes interdisciplinarios, trans-disciplinarios e interculturales en el marco de los ODS.
- Promoción de la identificación de las causas, las dinámicas y las oportunidades de los desafíos del desarrollo sostenible.
- Desarrollo de proyectos de investigación y extensión con el foco de los objetivos de desarrollo sostenible.

4.1.6 Gestión universitaria para la excelencia académica

La comunidad universitaria compromete todos los procesos con la búsqueda responsable de la excelencia. Para esto, realiza permanentes autoevaluaciones académicas y administrativas con miras al mejoramiento continuo de los ámbitos de acción que constituyen la vida institucional.

Este quehacer de la evaluación es proporcionado frente a las prioridades institucionales, rigurosamente planificado y desarrollado. Con él se busca equilibrar los procesos de evaluación, como la del docente, para evitar los sesgos derivados de lecturas unidireccionales y valorar apropiadamente los reales campos de acción y potencialidades de los miembros de la comunidad universitaria. De igual forma, la UIS planifica la gestión de modo participativo y proactivo. De estas prácticas de evaluación y gestión resulta una mejor definición de los deseos y las necesidades de formación del talento humano, que se convierten, además, en referentes para el proceso de formación de los estudiantes con sentido de pertenencia institucional.

El fortalecimiento de la administración y gestión universitaria se organiza con programas e instrumentos para la consolidación del sistema de planificación institucional. Esto se traduce en la adecuación y modernización de la estructura organizacional y de la infraestructura física de la UIS, en la construcción rigurosa de los planes de ordenamiento de los campus de todas las sedes, en consonancia con las necesidades de preservación del medio ambiente, el impacto social, los desarrollos tecnológicos y la racionalidad en la inversión. La actualización permanente de los sistemas de información incluye la gestión de plataformas digitales y redes de gestión del conocimiento que contribuyan al desarrollo de capacidades y de sistemas adecuados a la evaluación del desempeño³⁹.

A continuación, se presentan los objetivos, programas, subprogramas, acciones estratégicas e indicadores necesarios para el desarrollo de este enfoque integrador u holístico, señalando que lo referente a procesos de autoevaluación institucional y de programas académicos se ha declarado en el enfoque de Formación Integral e Innovación Pedagógica.

Objetivos estratégicos

Diseñar y consolidar el modelo de gestión⁴⁰ y gobernanza universitaria para garantizar la excelencia académica.

³⁹ Acuerdo del Consejo Superior N.º 026 de 2018. Por el cual se aprueba el Proyecto Institucional de la Universidad Industrial de Santander.

⁴⁰ El modelo de gestión involucra: misión, objetivos y estrategia; estructura organizativa y sistemas; gestión y asignación de recursos; aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento; y cultura organizacional.

Tabla 12. Indicadores Enfoque Gestión Universitaria para la Excelencia Académica⁴¹
(Tabla modificada según el Acuerdo del Consejo Superior N.º 057 de 2022)

Indicadores	Línea base 2018	Meta 2030
Porcentaje de módulos implementados en el sistema integrado de información	ND	100%
Porcentaje de funcionarios en programas de gestión del ciclo de vida	50%	81%
Calificación promedio del desempeño del personal administrativo	95,0	95,0
Calificación de la evaluación de los profesores de planta	83,90	85,00
Variación de los ingresos generales	ND	46,55%

La estructura de programas y subprogramas que materializan las estrategias y orientan el logro de los objetivos y las metas estratégicas definidos en el enfoque se muestra a continuación:

⁴¹ En el anexo 2 se realiza ampliación de las metas trianuales de cada indicador.

Tabla 13. Estructura Enfoque Gestión Universitaria para la Excelencia Académica
(Título de la tabla modificado según el Acuerdo del Consejo Superior N.º 057 de 2022)

N.º	Eje Estratégico	Cód. Prog.	Programa	Cód. Sub.	Subprograma
6	Gestión Universitaria para la excelencia académica	6.1	Gestión del talento humano	6.1.1	Desarrollo del ciclo de vida del Talento Humano
				6.1.2	Gestión de conocimiento organizacional
		6.2	Gestión Institucional	6.2.1	Estructura y normativa
				6.2.2	Mejoramiento de procesos
				6.2.3	Modernización física y tecnológica
				6.2.4	Información y comunicación
				6.2.5	Transparencia
		6.3	Sostenibilidad Financiera	6.3.1	Eficiencia de recursos
				6.3.2	Potencial financiero

Programas estratégicos

La realización de los esfuerzos institucionales proyectados en el PDI 2019-2030, requiere un soporte facilitador que oriente la gestión para el cumplimiento de los objetivos en el horizonte previsto.

El enfoque de Gestión Universitaria se enmarca alrededor de la excelencia académica y plantea la realización de acciones que busquen el desarrollo institucional, bajo criterios de sostenibilidad financiera, eficiencia administrativa, evaluación y mejoramiento continuo, transparencia y, el desarrollo integral del talento humano.

Bajo esta orientación, se plantean los siguientes programas estratégicos, los que a su vez se desarrollan por su complejidad o alcance mediante

subprogramas que pueden realizarse en una o varias vigencias:

Gestión del talento humano

El talento humano es el recurso más valioso que posee la Universidad para el desarrollo de las funciones misionales; por ello, es necesario desarrollar un plan estratégico que permita gestionarlo durante todo el ciclo de vida (ingreso, desarrollo y retiro), en consonancia con las prioridades estratégicas definidas y la regulación que le sea aplicable, buscando alinear los intereses y las expectativas de desarrollo personal y profesional con los propósitos institucionales.

El ingreso del personal a la Universidad debe atender primordialmente el cumplimiento del principio del mérito; en el caso del personal docente se dará prelación al máximo nivel educativo,

preferiblemente con formación doctoral y la potencialidad para el desarrollo de competencias pedagógicas.

El desarrollo del personal docente tendrá como faro orientador la evaluación integral del ejercicio de las funciones misionales, a partir de la cual se identificarán oportunidades de crecimiento y formación, en consonancia con los retos que imponga el modelo pedagógico. El plan de formación debe estar alineado a las necesidades de desarrollo institucional buscando intensificar las acciones de internacionalización por lo cual, es imperativo priorizar la formación en lengua extranjera.

Se buscará maximizar las capacidades de los profesores y del personal administrativo y de apoyo, como estrategia para el logro de los fines misionales y las apuestas que señala el PDI. Se implementarán estrategias de gestión del cambio.

Frente al retiro, es necesario emprender acciones que favorezcan la retención de talento humano y desarrollar programas que preparen al personal para el retiro del servicio, una vez cumplidos los términos que indique la legislación vigente.

Finalmente, se debe fortalecer la gestión del conocimiento resultado de todo el accionar institucional.

Gestión institucional

La responsabilidad social que le asiste a la Universidad en razón a su naturaleza pública, demanda un ejercicio continuo y reflexivo sobre el modelo de gestión institucional en particular, si responde de manera adecuada a los cambios del entorno y a la sociedad a la que debe rendir cuentas.

Bajo esta perspectiva, la gestión institucional debe descansar sobre una estructura organizativa que dinamice la realización de las funciones misionales y una estructura normativa que se ajuste a las

disposiciones de ley, sin perder de vista el principio de autonomía universitaria consagrado en la Constitución Política y desarrollado en la Ley 30 de Educación Superior.

En ese sentido, se espera que en el horizonte del plan se emprendan acciones como la revisión crítica de la estructura organizativa, que entre otros aspectos facilite la consolidación de la función de extensión; la actualización normativa que responda a las dinámicas propias del quehacer institucional; el redimensionamiento de la planta docente y administrativa; se propenda por una gestión institucional en constante evaluación y actualización que se soporte en procesos dinámicos, flexibles, y trámites simplificados; con capacidad para gestionar su conocimiento implícito (asociado a su talento humano) y explícito (asociado al inventario documental), y que soporte la toma de decisiones en el análisis de datos y en criterios de sostenibilidad y evaluación de impactos y riesgos que de ellas se deriven.

Como elemento facilitador, entendido como un medio y no un fin, la Universidad reconoce la necesidad de continuar el proceso de renovación del campus y de modernización tecnológica que favorezca el ejercicio pleno de las funciones misionales y que responda al reto de una sociedad del conocimiento. Ahora bien, el carácter público de la institución le impone un ejercicio transparente que implica rendir cuentas a la sociedad sobre su accionar y en esa dirección, es necesario el desarrollo de una estrategia de información y comunicación que dé respuesta a los diferentes grupos de interés (comunidad universitaria, estado, sociedad).

Sostenibilidad financiera

El desarrollo institucional exige un análisis de la pertinencia y sostenibilidad que en el mediano y largo plazo tendrán las decisiones de crecimiento. Es por ello, que en la búsqueda de la salud financiera institucional deberán, por un lado, emprenderse

acciones tendientes a mejorar la capacidad de planeación y gestión administrativa, financiera y presupuestal que busquen la eficiencia, esto es, maximizar los resultados con un nivel óptimo de recursos, incentivando el uso de recursos compartidos, un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada, entre otros, y de otro lado, buscar fuentes complementarias de financiación, dinamizar la gestión de recursos externos para la investigación, desarrollar capacidades internas para generar recursos derivados de la propiedad intelectual como patentes, registros, secretos industriales, promover la creación de spin off, fortalecer el vínculo con los egresados como aliados estratégicos, entre otras.

Lo anterior, sin perjuicio de la responsabilidad que le asiste al Estado de financiar la Educación Superior (ES), frente a la cual la Universidad continuará participando activamente en los espacios de discusión nacional en aras de mantener presente el tema de financiación de la ES en la agenda del gobierno nacional, buscando cerrar la brecha que conlleva el crecimiento per se de la Universidad que demanda mayores gastos de funcionamiento e inversión y las transferencias recibidas.

Acciones estratégicas

Para alcanzar los propósitos planteados en el enfoque a continuación se presentan las acciones estratégicas como líneas orientadoras del actuar institucional, que guían la formulación de proyectos durante el horizonte del plan.

- Revisión y actualización de la organización académica y modelo de gestión administrativa que responda a las nuevas dinámicas de la Institución.

- Gestión del ciclo de vida del talento humano (ingreso, desarrollo y retiro) en consonancia con los objetivos estratégicos y las necesidades de la Institución.
- Gestión de los recursos físicos y tecnológicos como soporte al desarrollo de las funciones misionales.
- Promoción de la sostenibilidad ambiental, desarrollando campus verdes accesibles y en armonía con las otras especies
- Dar continuidad a la modificación de la infraestructura en beneficio de la salud y la inclusión.
- Apropiación de la cultura de registro, preservación, análisis y diseminación de los datos e información generados por los procesos misionales, estratégicos y de apoyo.
- Fortalecimiento de la cultura de la calidad, rendición de cuentas y transparencia en todo el accionar institucional.
- Consolidación de la sostenibilidad financiera de la Universidad.

Quedan así enunciados los objetivos y acciones institucionales que propone la comunidad universitaria para el desarrollo institucional de cara a un horizonte posible, en éste documento Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030, donde cada uno habrá de encontrar un lugar para cumplir con sus responsabilidades ciudadanas, sus compromisos institucionales y sus anhelos personales, en la búsqueda constante de un mejor ser persona y hacer futuro que ha de trascender como legado histórico a las generaciones que nos sucederán.



5. Definiciones



Apropiación del conocimiento: el proceso mediante el cual el conocimiento es asimilado, incorporado y aplicado por parte de los actores a quienes está destinada la transferencia (Acevedo et al., 2005).

Apropiación social de la CTel: “es un proceso intencionado de comprensión e intervención en las relaciones entre ciencia, tecnología y sociedad, que tiene como objetivo ampliar las dinámicas de generación, circulación y uso del conocimiento científico-tecnológico, y propiciar las sinergias entre sectores académicos, productivos, estatales, incluyendo activamente a las comunidades y grupos de interés de la sociedad civil” (DNP, 2015). Busca “la democratización del conocimiento científico-tecnológico, incentivando el espíritu crítico del ciudadano, la promoción y la consolidación de una cultura científica, en la que los diversos actores sociales aprecien y valoren esta forma de conocimiento y lo usen para resolver problemas de su cotidianidad” (DNP, 2015).

Buen vivir: Es la forma de coexistir y relacionarnos entre diferentes personas en armonía con la naturaleza, buscando el bienestar y la preservación del ecosistema (Sempere, et.al., 2010). Dentro del contexto universitario implica generar unas relaciones armónicas con nosotros mismos como miembros de la comunidad, con el entorno y salvaguardando nuestro patrimonio étnico-cultural.

Cultura: Da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden. (Unesco, 1982).

Cultura (La Ley 397 de 1997) “el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las

letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias”.

En un sentido práctico definimos cultura como “los valores, usos y costumbres de un grupo que incluyen, pero no se limita a la lengua, los valores, conocimiento, la forma de relacionarse, las memorias, patrimonio, tradiciones, rituales y modos de vida (ej. Gastronomía), formas expresión (como el lenguaje y las artes), los saberes (técnicas, habilidades, las herramientas y objetos) e instituciones”.

Ecosistema: Un ecosistema es un sistema formado por la interacción de una comunidad y su entorno. Decimos que es innovador si facilita el cambio en los procesos actuales con el fin mejorarlos y renovarlos. Constantemente busca soluciones creativas para diferentes problemas involucrando a la comunidad. Además, implica reconocer a todos los actores para generar procesos de creación colectiva.

Era de la información: “Nuestra sociedad cada vez más se estructura en redes, en lugar de actores individuales, y funciona a partir del flujo constante de información a través de la tecnología” (Castells, 2013). La transformación institucional debe tener como propósito impactar los ejes misionales. La docencia en la era de la información implica una educación creativa, crítica e interactiva mediada en tecnologías de información. Planes de estudios abiertos, interrelacionados y orientados a la solución de problemas. La investigación ahora se hace de forma colectiva, basada en el análisis, modelado e interpretación de grandes volúmenes de datos y estructurada en comunidades. Adicionalmente, nos lleva a redefinir la extensión como proceso de construcción colectiva e integración entre los actores sociales. Todo lo anterior debe estar basado en un modelo de gestión centrado en atender y solucionar las necesidades del usuario por medio de la implementación de procesos inteligentes.

Formación integral: La formación integral se concibe como un principio fundante que expresa el ideal de formación institucional, y determina las experiencias de aprendizaje a las que están expuestos los estudiantes como parte del proyecto cultural de la Universidad. Formar integralmente implica concebir a los sujetos de aprendizaje como multidimensionales, con motivaciones, necesidades y comportamientos sociales y éticos, biológicos, afectivos y estéticos, cognitivos y tecnológicos, capaces de establecer relaciones consigo mismos, con los otros y con el medio ambiente en plena aceptación de su responsabilidad con el devenir histórico de la sociedad, desde una perspectiva ética, política y multicultural.

En consecuencia, la Universidad ofrece a los sujetos de aprendizaje oportunidades para el desarrollo de su potencial humano en múltiples dimensiones, a través de experiencias formativas, que nutren sus competencias para el razonamiento moral, fortalecen su identidad y capacidad de interacción en contextos internacionales, propician la expresión de su sensibilidad estética, orientan su participación ciudadana, y facilitan su desarrollo físico y mental, en armonía con el medio ambiente.

Gestión del conocimiento: se define como un proceso que permite coordinar las personas, tecnologías, procesos y sistemas organizacionales para el aprovechamiento de sus recursos hacia la generación, transferencia, apropiación social y reconfiguración del conocimiento.

Gobernanza: Marco de reglas, instituciones y prácticas establecidas que sientan los límites y los incentivos para el comportamiento de los individuos, las organizaciones y las empresas (Mayorga, et.al., 2007). Una medida de la capacidad de la organización universitaria, con su especial complejidad, para relacionarse con el ambiente del cual depende (Gutiérrez, 2002).

Identidad: En este documento en su acepción de “comunidad cultural” que se entiende un grupo de personas que comparten las referencias constitutivas de una identidad cultural común, que desean preservar y desarrollar (Declaración de Friburgo, 2007).

Por otra parte, visto de una forma práctica en la UIS conviven diversas culturas entendidas como “valores, usos y costumbres de cada grupo social” que la Universidad acoge. En esta amalgama se configura el concepto de Identidad UIS o “comunidad cultural” (Declaración de Friburgo, 2007). entendida como *“un grupo de personas que comparten las referencias constitutivas de una identidad cultural común, que desean preservar y desarrollar”*.

Innovación: “La innovación social surge a partir del desarrollo de soluciones nuevas o novedosas a los retos y problemáticas de la sociedad. Dichas soluciones se caracterizan por sustentarse en conocimiento diferenciado, requieren de ejercicios de construcción participativa con las comunidades, son replicables, sostenibles, propician cambios en las formas de actuación y nuevas relaciones, y generan o potencian las capacidades de las comunidades para que estas sean gestoras de sus propios procesos de innovación” (ASCUN, 2018).

“Por su parte, la innovación tecnológica ha sido y seguirá siendo considerada como un sector estratégico para las instituciones de educación superior, dado que busca conectar la ciencia, el desarrollo tecnológico y la gestión empresarial, en otras palabras, contribuye al fortalecimiento de la vinculación de la universidad, la empresa y el Estado, dándole utilidad al conocimiento” (ASCUN, 2018).

Interdisciplinar: Los enfoques interdisciplinarios pueden ser considerados como orientaciones curriculares que emplean expresamente metodología y lenguaje de más de una disciplina

para examinar una materia, asunto, problema, experiencia o tema central (Jacobs, 1989). Existen diferentes tipos de interdisciplinariedad: Interrelación parcial o lineal: Una disciplina pide prestada a otra una ley para explicar algún fenómeno; Interrelación total o estructural: Dos o más disciplinas contribuyen, con sus respectivos cuerpos de leyes, a la creación de una nueva estructura componente de una nueva disciplina; Interrelación tangencial: Las disciplinas se ponen en contacto, pero mantienen sus límites, cada una opera en su propio campo temático y no se produce modificación alguna de su estructura disciplinar (Fernández, 2003).

Patrimonio: “En su más amplio sentido es a la vez un producto y un proceso que suministra a las sociedades un caudal de recursos que se heredan del pasado, se crean en el presente y se transmiten a las generaciones futuras para su beneficio. Es importante reconocer que abarca no sólo el patrimonio material, sino también el patrimonio natural e inmaterial” (UNESCO).

Patrimonio cultural del país: Memoria está constituida por los bienes de interés cultural y las expresiones culturales reconocidas socialmente por los universitarios; igualmente, está integrada por las memorias de la producción del conocimiento y por la estructuración de las propias disciplinas académicas como fruto de un proceso en el tiempo en el que inciden, alimentan y realimentan nuevas dinámicas y maneras de crear y difundir el conocimiento.

Revolución 4.0: La cuarta revolución industrial o la Industria 4.0 o se caracteriza por la producción flexible en fábricas inteligentes que integran distintas fases y procesos de trabajo a través de la digitalización y de redes de sistemas y herramientas interrelacionados. Las nuevas tecnologías, entornos de trabajo, estructuras organizativas y formas de cooperación interna y externa de Industria 4.0, apuntan a que el aprendizaje deba estructurarse de otro modo muy diferente al actual, de manera que

se fomente la creación de Entornos de aprendizaje virtual, nuevas alianzas, sedes de aprendizaje distintas y rutas de cualificación (Naji, 2018).

Transdisciplinar: La transdisciplinariedad es complementaria al enfoque disciplinario; hace emerger de la confrontación de las disciplinas nuevos datos que las articulan entre sí, y nos ofrece una nueva visión de la naturaleza y de la realidad. La transdisciplinariedad no busca el dominio de muchas disciplinas, sino la apertura de todas las disciplinas a aquellos que las atraviesan y las trascienden (ANES, José, et al. 1994).



6. Referencias documentales

Acevedo, M., *et al.* (2005). Un análisis de la transferencia y apropiación del conocimiento en la investigación de universidades colombianas. *Investigación y Desarrollo*.

Almario, F. (2009). Relaciones Universidad-Empresa-Estado: experiencias y visiones desde la Universidad y el Estado. *Universidad-Empresa-Estado*, pp. 29-52.

Anes, J., Astier, A., Bastien, J., Berger, R., Bianchi, F., BLUMEN, G., ... & BRANCO, A. C. (1994). Carta de la Transdisciplinariedad. Convento de Arrábida. Disponible en: <http://www.filosofia.org/cod/c1994tra.htm>

Arroyo, H., Durán, G., Gallardo, C. (2015). Diez años del movimiento de universidades promotoras de la salud en Iberoamérica y la contribución de la Red Iberoamericana de Universidades Promotoras de la Salud (RIUPS). *Global Health Promotion*, 22(4), 64-68.

Asociación Colombiana de Universidades, ASCUN. (2018). Acuerdo del Consejo Directivo N.º 02 de 2018. Política Nacional de Extensión, por una universidad comprometida con el País, p.32.

Bennett, M. J. (2012). Paradigmatic assumptions and a developmental approach to intercultural learning. *Student learning abroad: What our students are learning, what they're not, and what we can do about it*, 90-114.

Blommaert, J., Collins, J., & Slembrouck, S. (2005). Spaces of multilingualism. *Language & Communication*, 25(3), 197-216.

Bravo, C. M. M., & Mejía, G. A. (2010). Los retos de la educación superior en Colombia: una reflexión sobre el fenómeno de la deserción universitaria. *Revista Educación en Ingeniería*, 5(10), 85-98.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2018). El café en las provincias de Santander. Disponible en: https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20actualidad%20provincias/cafe_provincias.pdf.

- Castells, Manuel. (2003). *La Galaxia Internet: Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*. Barcelona.
- Celis, M. T., Jiménez, O. A., & Jaramillo, J. F. (2012). ¿Cuál es la brecha de la calidad educativa en Colombia en la educación media y en la superior? ICFES, Estudios sobre la calidad de la educación en Colombia, Bogotá: Ministerio de Educación Nacional, 67-89.
- Centro de memoria histórica. (2013). *¡Basta ya! Colombia: memorias de guerra y dignidad*.
- Chingaté Hernández, lus Nathalie. (2009). Democratization of the Scientific and Technology in Colombia, 14(2), pp. 393-408.
- CONPES, DNP. 3582.(27 abril 2009). vol. 19.
- Consejo Privado de Competitividad, CPC. (2018). Índice Departamental de Competitividad 2018. Universidad del Rosario.
- Consejo Nacional de Educación Superior (CESU). (2014). Acuerdo por lo superior 2034
- Constitución Política de Colombia. (1991). Artículo 67.
- DANE (2018). Fuerza laboral y educación [En línea] Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema>. [Consultado el 11 nov. 2018].
- DANE (2018). Proyecciones de población. [En línea] Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion> [Consultado el 10 de nov. 2018].
- DANE. (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda - CNPV 2018. [En línea]. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/cnpv-2018-presentacion-3ra-entrega.pdf>. [Consultado el 11 de septiembre de 2019]
- DANE. (2019). Exportaciones a julio de 2019. [En línea] Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>
- DANE. (2018). Gran Encuesta Integrada de Hogares, GEIH.
- de Frascati, M. (2002). OCDE 2003 Propuesta de Norma Práctica para Encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental. *Fundación Española Ciencia y Tecnología–FCEYT*.
- Delgado Murcia, L. G. (2019, 1 de enero). Movimiento estudiantil colombiano: la importancia y los compromisos de un Acuerdo histórico. La Silla Vacía. Recuperado de <https://lasillavacia.com/silla-vacia/red-de-la-educacion/historia/movimiento-estudiantil-colombiano-la-importancia-y-los> [Consultado el 10 de nov. 2018].
- Departamento Nacional de Planeación, ESAP. (2011). Guías para la gestión pública territorial. Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales: El plan de desarrollo 2012-2015. Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). Guía No 2 de programas y proyectos de ciencia, tecnología e innovación, p 20.
- Departamento Nacional de Planeación (2017). Educación superior. [online] Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-educacion/Paginas/educacion-superior.aspx> [Consultado el 11 de Nov. 2018].
- Departamento Nacional de Planeación (2018). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Resumen Ejecutivo. [En línea] Disponible el: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Bases-del-Plan-Nacional-de->

- Desarrollo-2018-2022.aspx/ [Consultado el 25 nov. 2018].
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). Plan de Desarrollo Nacional 2014-2018 todos por un nuevo país: paz, equidad y educación.
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022 (Resumen ejecutivo). 1st ed. Bogotá, p.220.
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). Ley No 1955 de 2019. Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”.
- Duarte, J; Bos, M & Moreno, M. (2010). Los docentes, las escuelas y los aprendizajes escolares en América Latina: Un estudio regional usando la base de datos del SERCE. Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14606/los-docentes-las-escuelas-y-los-aprendizajes-escolares-en-america-latina-un>.
- Fedepalma. (2018). La Palma de Aceite en el Departamento de Santander. Disponible en: <http://web.fedepalma.org/la-palma-de-aceite-en-colombia-departamentos>.
- Finagro. (2018). Inteligencia de mercado: Cacao. Disponible en: Inteligencia de mercado: Cacao https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/ficha_cacao_version_ii.pdf.
- Gil Susana, Economipedia, Petrodólares. recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/petrodolares.html>
- Gobernación de Santander. (2015). Plan de Desarrollo Departamental. Santander nos une 2016-2019.
- Gobernación de Santander. (2016). Plan de Desarrollo Departamental “Santander Nos Une” 2016-2019.
- Gutiérrez, S. F. (2002). Pensando la Universidad, vida asociativa, elecciones y gobernabilidad universitaria. Contraloría General de la República, Bogotá.
- Jalife-Rahme, Alfredo, 2014. Alfredo Jalife-Rahme. EL NUEVO ORDEN MUNDIAL: ¿TRIANGULAR O TRIPOLAR?. Recuperado de: <https://www.alfredojalife.com/2014/11/23/el-nuevo-orden-mundial-triangular-o-tripolar>.
- Jaramillo, M. A., Muñoz, P., Mejía, L. Á., & Mira Verónica, M. A. (2013). Políticas culturales para la educación superior en Colombia. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Jiménez, C., & Malgesini, G. (1997). Guía de conceptos sobre migraciones, ra-139 Tú siempre jalas a los tuyos. Cadenas y redes migratorias.
- Declaración de Friburgo. (2008). Los Derechos Culturales. Obtenido de: https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals239.pdf. [Consultado en Agosto 2019].
- Ley N.º 29 de 1990. Congreso de Colombia. Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias. Bogotá, Colombia, 1990.
- Ley N.º 30 de 1992. Congreso de Colombia. Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Bogotá, Colombia, 1992.
- Ley N.º 749 de 2002. Congreso de Colombia. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia, 2002.

Ley N.º 1188 de 2008. Congreso de Colombia. Por la cual “se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones”. Bogotá, Colombia, 2008.

Ley N.º 1286 de 2009. Congreso de Colombia. Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a COLCIENCIAS en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia. Bogotá, Colombia, 2009.

Ley N.º 1790 de 2013. Congreso de Colombia. Por la cual se crea la estampilla Pro-Universidad Nacional de Colombia y demás universidades estatales de Colombia. Bogotá, Colombia, 2013.

Ley N.º 1740 de 2014. Congreso de Colombia. Por la cual se desarrolla parcialmente el artículo 67 y los numerales 21, 22 y 26 del artículo 189 de la Constitución política, se regula la inspección y vigilancia de la educación superior, se modifica parcialmente la Ley 30 de 1992 y se dictan otras disposiciones”. Bogotá, Colombia, 2014.

Ley N.º 1790 de 2016. Congreso de Colombia. Por medio de la cual se renueva la emisión de la estampilla Pro-Universidad Industrial de Santander creada mediante Ley 85 de 1993, modificada parcialmente por la Ley 1216 de 2008, y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia, 2016.

Ley N.º 1838 de 2017. Congreso de Colombia. Por la cual se dictan normas de fomento a la Ciencia, Tecnología e Innovación mediante la creación de empresas de base tecnológica (Spin offs) y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia, 2017.

López Ávila, C., & Yepes Ocampo, J. (2016). Lineamientos de políticas públicas para la calidad de la educación en formación avanzada. Revista de investigaciones UCM. 16(27), 78-89

Martínez, O Astrid. (2018). Estudio sobre el impacto de la actividad petrolera en las regiones productoras

de Colombia. Caracterización Departamental de Santander. Cuadernos de Fedesarrollo N.º 66.

Mayorga, F., & Córdova, E. (2007). Gobernabilidad y gobernanza en América Latina. Gobernabilidad Y Gobernanza En: América Latina-Working Paper NCCR Norte-Sur IP8, Ginebra, 18-20.

Melo, L. A., Ramos, J. E., & Hernández, P. O. (2014). La educación superior en Colombia: situación actual y análisis de eficiencia. Borradores de economía, 808(1), 2-9.

Mesa Ampliada Nacional Estudiantil, MANE. (2013). Bases fundamentales para una propuesta de educación superior Por un país con soberanía, democracia y paz.

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2013). Dirección de Fomento para la Educación Superior.

Ministerio de Educación Nacional. (2013). Lineamientos de política educación superior inclusiva.

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2016). documento de lineamientos de política pública. Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET): camino para la inclusión, la equidad y reconocimiento.

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2017). Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026. El Camino hacia la Calidad y la Equidad.

Moreno Trujillo, E. (2017). Educación, conflicto y posconflicto. Universidad Libre, 18.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). Perfiles Económicos Departamentales. Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=14bd43fc-7060-410d-972f-08cad3925963>.

- Moreno Trujillo, E. (2017). Educación, conflicto y posconflicto. Universidad Libre, 18.
- Naji, M. J. (2018). Industria 4.0, competencia digital y el nuevo Sistema de Formación Profesional para el empleo. Relaciones Laborales y Derecho del Empleo, 6(1).
- Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur – Sur. (2015). Construcción de la paz a partir del conocimiento. Prácticas y perspectivas en los territorios. Bogotá.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2016). Objetivos de Desarrollo Sostenible, Colombia. Herramientas de aproximación al contexto local.
- Organización de las Naciones Unidas. (1999). Resoluciones aprobadas por la asamblea general. 53/243. Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación (2014), la Ciencia y la Cultura. Indicadores Unesco de Cultura para el Desarrollo. Manual Metodológico.
- Organización Mundial de la Salud, Salud y Bienestar Social Canadá, Asociación Canadiense de Salud Pública. (1986). Carta de Ottawa. Primera Conferencia Internacional de Promoción de la Salud. Ottawa: Organización Mundial de la Salud.
- Pisano, G., Johnson, R., & Knoop, C. (2011). MorphoSys AG: The Evolution of a Biotechnology Business Model.
- Salas Zapata, W. A. (2005). Formación por competencias en educación superior. Una aproximación conceptual a propósito del caso colombiano. Revista Iberoamericana de Educación, 36(9), 1.
- Sarmiento, A; Becerra, L & González, J. (2000). La incidencia del plantel en el logro educativo del alumno y su relación con el nivel socioeconómico. Fedesarrollo. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11445/1767>.
- Sempere, J., Acosta, A., Abdallah, S., & Ortí, M. (2010). Enfoques sobre bienestar y buen vivir. España: Centro de Investigación para la Paz (CIP-Ecosocial).
- Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, SNIES. Consultado en: 16 de septiembre de 2019. Disponible en: <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/snies/>
- Tojeira, J. M. (2017). El papel de las universidades en la construcción de paz. La Javeriana construye paz. (pág. 1). Bogotá.
- UNESCO. (1982). Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales. México.
- Universidad Industrial de Santander. Acuerdo del Consejo Superior N.º 166 de 1993. Por el cual se expide el Estatuto General de la UIS.
- Universidad Industrial de Santander. Acuerdo del Consejo Superior N.º 47 de 2004. Por el cual se aprueban las políticas de investigación de la Universidad.
- Universidad Industrial de Santander. Acuerdo del Consejo Superior N.º 006 de 2005. Por medio del cual se adoptan las Políticas y se definen los principios orientadores y los objetivos de la función de Extensión de la Universidad Industrial de Santander.
- Universidad Industrial de Santander. Acuerdo del Consejo Superior N.º 080 de 2007. Por el cual se aprueba el Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018.

Universidad Industrial de Santander. Acuerdo del Consejo Superior N.º 91 de 2008. Por el cual se establece la Política de Egresados de la Universidad Industrial de Santander.

Universidad Industrial de Santander. Acuerdo del Consejo Superior N.º 051 de 2009. Por el cual se adopta la política y se definen los principios orientadores del apoyo a la formación mediante las Tecnologías de la Información y Comunicación -TIC.

Universidad Industrial de Santander. Acuerdo del Consejo Superior N.º 43 de 2011. Por el cual se adopta el Estatuto de investigación de la UIS.

Universidad Industrial de Santander. Acuerdo del Consejo Superior N.º 18 de 2014. Por el cual se establece la política y se definen los principios orientadores para contribuir a la excelencia académica de los estudiantes de pregrado de la Universidad Industrial de Santander.

Universidad Industrial de Santander. Acuerdo del Consejo Superior N.º 31 de 2017. Por el cual se crea el Instituto de Estudios Interdisciplinarios y Acción Estratégica para el Desarrollo (IdEAD), adscrito a la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, se adiciona la planta de personal de la Universidad Industrial de Santander y se dictan otras disposiciones.

Universidad Industrial de Santander. Acuerdo del Consejo Superior N.º 22 de 2018. Por el cual se aprueba la política de equidad de género de la Universidad Industrial de Santander.

Universidad Industrial de Santander. Acuerdo del Consejo Superior N.º 26 de 2018. Por el cual se aprueba el Proyecto Institucional de la Universidad Industrial de Santander.

Universidad Industrial de Santander. Acuerdo del Consejo Superior N.º 32 de 2019. Por el cual se aprueba la política de educación inclusiva para los aspirantes, estudiantes y graduados de la Universidad Industrial de Santander.

Viceministro de educación superior. (2016). Lineamientos de política de bienestar para instituciones de educación superior.

Villanueva, M. C., Avendaño, M. R., & Cardozo, M. A. G. (2016). La contribución de las instituciones a los procesos de memoria y paz en Colombia. *Jurídicas CUC*, 12(1), 239-264.

World Economic Forum. (2016, January). Centre for the 4th Industrial Revolution. In *World Economic Forum*.



Anexos

Anexo I. Estructura PDI 2019-2030

	N.º	Enfoque	Cód. Prog.	Programa	Cód. Sub.	Subprograma
Con excelencia académica	1	Formación integral e innovación pedagógica	1.1	Modelo pedagógico	1.1.1	Desarrollo y gestión curricular
					1.1.2	Formación integral
					1.1.3	Educación inclusiva
					1.1.4	Monitoreo y acompañamiento estudiantil
					1.1.5	Aprendizaje asistido por nuevas tecnologías
			1.2	Calidad y pertinencia de programas	1.2.1	Calidad de programas
					1.2.2	Pertinencia de programas
			1.3	Desarrollo profesoral	1.3.1	Desarrollo de competencias pedagógicas del profesor
					1.3.2	Desarrollo disciplinar y multidisciplinar
	2	Investigación e innovación como ejes articuladores de las funciones misionales	2.1	Investigación	2.1.1	Formación para la investigación
					2.1.2	Investigación básica y articulada con el entorno
					2.1.3	Visibilidad de la investigación
			2.2	Gestión de la innovación	2.2.1	Gestión de la innovación
	3	Cohesión social y construcción de comunidad	3.1	Culturas UIS	3.1.1	Patrimonio y culturas
					3.1.2	Expresiones artísticas
			3.2	Bienestar de la comunidad	3.2.1	Bienestar de la comunidad UIS
					3.2.2	Construcción de comunidad
	4	Diseño de soluciones compartidas para atender prioridades nacionales y retos globales	4.1	Interacción con el entorno académico internacional	4.1.1	Bilingüismo / Multilingüismo
					4.1.2	Interculturalidad
					4.1.3	Movilidad y misiones académicas entrantes y salientes
					4.1.4	Redes académicas de colaboración
			4.2	Visibilidad y prestigio internacional	4.2.1	Imagen institucional
			4.3	Egresados	4.3.1	Seguimiento a egresados
					4.3.2	Relación con egresados
			5	Democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir	5.1	Extensión para la vinculación con la sociedad, el Estado y las empresas
5.1.2	Articulación con el Estado					
5.1.3	Articulación con el sector productivo					
5.2	Emprendimiento	5.2.1			Emprendimiento	
5.3	Regionalización	5.3.1			Formación pertinente para la región	
		5.3.2			Desarrollo integral de la región	
		5.3.3			Cultura de paz	

	N.º	Enfoque	Cód. Prog.	Programa	Cód. Sub.	Subprograma
Con excelencia académica	6	Gestión universitaria para la excelencia académica	6.1	Gestión del talento humano	6.1.1	Desarrollo del ciclo de vida del talento humano
					6.1.2	Gestión de conocimiento organizacional
			6.2	Gestión institucional	6.2.1	Estructura y normativa
					6.2.2	Mejoramiento de procesos
					6.2.3	Modernización física y tecnológica
					6.2.4	Información y comunicación
					6.2.5	Transparencia
			6.3	Sostenibilidad financiera	6.3.1	Eficiencia de recursos
					6.3.2	Potencial financiero

Anexo 2. Indicadores PDI 2019-2030, metas por trienio.

(Anexo modificado según el Acuerdo del Consejo Superior n.º 010 de 2026)

Nº	Indicadores	Línea base 2018	Año 2021	Año 2024	Año 2027	Meta 2030	Frecuencia
ENFOQUE I: FORMACIÓN INTEGRAL E INNOVACIÓN PEDAGÓGICA							
1	Porcentaje de profesores de cátedra que participan en actividades de formación docente	7%	30%	32%	44%	56%	Anual
2	Porcentaje de profesores de carrera que participan en actividades de formación docente	21%	40%	28%	40%	52%	Anual
3	Porcentaje de profesores que implementan herramientas TIC	25%	31%	60%	66%	72%	Anual
4	Porcentaje de profesores de carrera con formación doctoral	52%	55%	60%	65%	70%	Anual
5	Estudiantes matriculados en programas de pregrado	20.644	21.164	20.912	25.212	27.312	Anual
6	Programas de pregrado presencial vigentes	33	46	37	38	40	Anual

N°	Indicadores	Línea base 2018	Año 2021	Año 2024	Año 2027	Meta 2030	Frecuencia
7	Programas de pregrado no presencial vigentes	8	10	12	14	14	Acumulada
	Programas de nivel Técnico	1	1	2	2	2	Acumulada
	Programas de nivel Tecnológico	4	5	6	6	6	Acumulada
	Programas de nivel Universitario	3	4	4	6	6	Acumulada
8	Programas de posgrado presencial vigentes	69	82	80	88	97	Anual
	Programas de Especialización Médico-quirúrgicas	9	11	12	14	16	Anual
	Programas de Maestría en Profundización	25	27	21	22	24	Anual
	Programas de Maestría en Investigación	25	28	26	27	29	Anual
	Programas de Doctorado	10	16	21	25	28	Anual
9	Estudiantes matriculados en doctorado	140	180	270	218	336	Anual
10	Programas de posgrado no presencial creados	1	5	2	3	5	Acumulada
11	Puntaje Global UIS en el Saber Pro	166	172	176	182	187	Anual
	Promedio Razonamiento Cuantitativo	179	183	188	192	196	Anual
	Promedio Lectura Crítica	172	176	180	185	189	Anual
	Promedio Comunicación Escrita	153	160	167	174	181	Anual
	Promedio Competencias Ciudadanas	161	166	171	176	181	Anual
	Promedio Inglés	171	183	188	192	196	Anual
12	Participación estudiantil en actividades de formación integral	ND	ND	5.483	6.001	6.548	Anual
13	Tasa de deserción anual en programas de pregrado presencial	5,85%	3,45%	4,07%	3,92%	3,77%	Anual
14	Tasa de deserción anual en programas de pregrado no presencial	15,39%	9,00%	10,14%	8,94%	7,74%	Anual
15	Tasa de deserción por cohorte	ND	42,30%	35,90%	24,38%	22,88%	Anual

N°	Indicadores	Línea base 2018	Año 2021	Año 2024	Año 2027	Meta 2030	Frecuencia
16	Tasa de deserción anual en programas de posgrado presencial	5,08%	6,21%	9,49%	8,89%	8,29%	Anual
17	Tasa de graduación oportuna en programas de pregrado presencial	25,0%	28,8%	32,5%	36,3%	40,0%	Anual
18	Tasa de graduación oportuna en programas de posgrado presencial	ND	25%	51%	54%	57%	Anual
19	Porcentaje de programas de pregrado con acreditación nacional de alta calidad	63%	76%	84%	92%	100%	Anual
20	Porcentaje de programas de posgrado con acreditación nacional de alta calidad	13%	40%	60%	80%	100%	Anual
	Porcentaje de programas de Maestría con acreditación nacional	21,7%	41%	61%	80%	100%	Anual
	Porcentaje de programas de EMQ con acreditación nacional	0%	25%	50%	75%	100%	Anual
	Porcentaje de programas de Doctorado con acreditación nacional	20%	40%	60%	80%	100%	Anual
21	Porcentaje de programas de pregrado con acreditación internacional	3%	15%	14%	17%	20%	Anual
22	Tiempo promedio de acreditación nacional de los programas de pregrado	6,0	6,0	7,1	7,5	8,0	Anual
ENFOQUE 2: INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN COMO EJES ARTICULADORES DE LAS FUNCIONES MISIONALES							
23	Semilleros de Investigación reconocidos por la VIE	40	43	86	89	93	Anual
24	Estudiantes de pregrado en Semilleros de Investigación	ND	645	1.030	1.070	1.110	Anual
25	Estudiantes de posgrados de investigación	598	710	732	792	852	Anual
26	Porcentaje de grupos de investigación en categorías A1 y A de Minciencias	38%	41%	53%	54%	55%	Anual

N°	Indicadores	Línea base 2018	Año 2021	Año 2024	Año 2027	Meta 2030	Frecuencia
27	Porcentaje de investigadores en categorías Senior o Asociado de Minciencias	26%	30%	64%	65%	66%	Anual
28	Porcentaje de profesores de planta reconocidos como Investigadores por Minciencias	40%	46%	49%	52%	55%	Anual
29	Porcentaje de recursos externos para investigación	81%	53%	73%	74%	75%	Anual
30	Porcentaje de recursos internacionales para investigación	ND	2%	4%	6%	8%	Anual
31	Porcentaje de recursos internos para investigación ODS	ND	20%	30%	40%	50%	Anual
32	Artículos con afiliación UIS en Scopus	299	323	522	694	924	Anual
33	Porcentaje de profesores de planta autores en artículos científicos	40%	46%	49%	52%	55%	Anual
34	Artículos con afiliación UIS en Publíndex	352	380	410	450	500	Anual
35	Porcentaje de artículos con afiliación UIS en categorías A1 y A2 de Publíndex	50%	53%	56%	58%	60%	Anual
36	Patentes obtenidas	20	30	90	116	131	Acumulada
37	Acuerdos de propiedad intelectual o confidencialidad con terceros	ND	3	3	3	3	Anual
38	Tecnologías con TRL 6 o superior	2	4	6	8	10	Acumulada
39	Productos tecnológicos tipo software con registro DNDA	ND	ND	43	55	67	Acumulada
40	Contratos o acuerdos de aprovechamiento de creaciones de titularidad o cotitularidad UIS	1	2	6	16	19	Acumulada
41	Spin-Off creadas o reconocidas	ND	2	3	4	5	Acumulada

N°	Indicadores	Línea base 2018	Año 2021	Año 2024	Año 2027	Meta 2030	Frecuencia
ENFOQUE 3: COHESIÓN SOCIAL Y CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDAD							
42	Participación en actividades culturales con identidad UIS	126.452	27.817	99.835	126.452	126.452	Anual
43	Porcentaje de cupos aprovechados para estudiantes de grupos priorizados	15%	36%	31%	40%	49%	Anual
44	Proyectos de sostenibilidad ambiental	15	3	89	119	149	Acumulada
45	Porcentaje de estudiantes en grupos artísticos y culturales	3,3%	ND	3,9%	4,2%	4,5%	Anual
46	Política de Bienestar UIS creada e implementada	ND	25%	50%	75%	100%	Acumulada
47	Porcentaje de estudiantes con discapacidad en servicios de bienestar	71%	61%	72%	75%	78%	Anual
48	Porcentaje de estudiantes con beneficios socioeconómicos	ND	60%	70%	80%	80%	Anual
49	Participación en actividades del Centro de Escucha	ND	ND	5.617	7.553	7.782	Anual
50	Porcentaje de estudiantes en programas educativos preventivos	76%	81%	64%	67%	70%	Anual
51	Porcentaje de funcionarios en programas de bienestar	80%	82%	84%	86%	88%	Anual
ENFOQUE 4: DISEÑO DE SOLUCIONES COMPARTIDAS PARA ATENDER PRIORIDADES NACIONALES Y RETOS GLOBALES							
52	Porcentaje de estudiantes de pregrado con dominio de inglés	53%	24%	65%	68%	71%	Anual
53	Tasa de movilidad estudiantil saliente	ND	ND	1,5%	1,8%	2,1%	Anual
54	Tasa de movilidad estudiantil entrante	0,0%	ND	0,6%	1,1%	1,5%	Anual
55	Tasa de movilidad profesoral entrante	ND	50,0%	7,4%	10,4%	13,4%	Anual
56	Tasa de movilidad de graduados de pregrado	ND	7%	8%	9%	10%	Anual

N°	Indicadores	Línea base 2018	Año 2021	Año 2024	Año 2027	Meta 2030	Frecuencia
57	Porcentaje de profesores en estancias cortas	ND	20%	26%	32%	38%	Anual
58	Profesores en estancias posdoctorales	6	10	16	25	30	Anual
59	Proyectos en colaboración orientados a los ODS	0	5	188	284	380	Acumulada
60	Redes de trabajo colaborativo	37	39	41	43	45	Acumulada
61	Porcentaje de programas de doble titulación o titulación conjunta	ND	30%	13%	16%	19%	Anual
62	Posición de la UIS en los ránquines internacionales						
	Posición THE Mundial	ND	800	700	600	500	Anual
	Posición QS Mundial	938	800	700	600	500	Anual
	Posición SCIMAGO Mundial	678	800	700	600	500	Anual
	Posición THE Latinoamérica	60	50	50	50	50	Anual
	Posición QS Latinoamérica	78	50	50	50	50	Anual
62	Posición SCIMAGO Latinoamérica	50	50	50	50	50	Anual
63	Tiempo de Acreditación Institucional	8	8	10	10	10	No Aplica
64	Porcentaje de graduados con registro o seguimiento en el Sistema de información	0,12%	ND	35%	50%	65%	Anual
65	Índice de empleabilidad de corto plazo	ND	78%	79%	80%	80%	Anual
66	Porcentaje de graduados registrados en la bolsa de empleo	59%	ND	48%	54%	60%	Anual
67	Graduados que aportan al fortalecimiento académico de la UIS	ND	125	654	774	894	Anual
68	Tasa de cotizantes recién graduados	75,4%	69,4%	75,4%	75,4%	75,4%	Anual

N°	Indicadores	Línea base 2018	Año 2021	Año 2024	Año 2027	Meta 2030	Frecuencia
ENFOQUE 5: DEMOCRATIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL Y EL LOGRO DEL BUEN VIVIR CON ENFOQUE TERRITORIAL							
69	Programas y proyectos de extensión solidaria	31	39	42	45	46	Anual
70	Programas y proyectos de extensión con financiación externa	35	12	34	37	40	Anual
71	Proyectos o iniciativas de emprendimiento del IPRED	435	583	730	878	1.025	Acumulada
72	Iniciativas de emprendimiento programa UIS Emprende	3	6	48	69	90	Acumulada
73	Proyectos UIS que aportan a políticas públicas	ND	20	13	19	25	Acumulada
74	Programas académicos en sedes regionales	3	5	9	13	13	Anual
75	Proyectos con impacto regional	ND	3	194	284	374	Acumulada
76	Proyectos para construcción de paz y convivencia ciudadana	1	1	30	69	84	Acumulada
ENFOQUE 6: GESTIÓN UNIVERSITARIA PARA LA EXCELENCIA ACADÉMICA							
77	Porcentaje de módulos implementados en el sistema integrado de información	ND	50%	26%	45%	100%	Anual
78	Porcentaje de funcionarios en programas de gestión del ciclo de vida	50%	53%	69%	75%	81%	Anual
79	Calificación promedio del desempeño del personal administrativo	95,0	95,0	95,0	95,0	95,0	Anual
80	Calificación de la evaluación de los profesores de planta	83,90	84,00	84,30	84,60	85,00	Anual
81	Variación de los ingresos generales	ND	ND	12,05%	28,38%	46,55%	Anual

Universidad Industrial de Santander



Universidad
Industrial de
Santander

