



# UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

VIGILADA MINEDUCACIÓN



## INFORME DE GESTIÓN RECTORÍA GENERAL 2015 – 2019

Fray Juan Ubaldo LÓPEZ SALAMANCA, O. P.



**PLAN INTEGRAL MULTICAMPUS  
PIM 2016 - 2027**

*Comprometidos con la excelencia*



ORACIÓN DE  
*Santo Tomás*  
PARA ANTES DEL ESTUDIO



¡Creador inefable!

Tú, que eres la verdadera fuente de luz y el soberano principio de la sabiduría, dignate infundir en las tinieblas de mi entendimiento un rayo de tu claridad, apartando de mí la doble oscuridad en que he nacido: el pecado y la ignorancia.

Tú, que haces elocuente la lengua de los niños, instruye mi lengua e infunde en mis labios la gracia de tu bendición.

Dame agudeza para entender, capacidad para asimilar, método y facilidad para aprender, sutileza para interpretar y gracia copiosa para hablar.

Dame acierto al empezar, dirección al progresar y perfección al acabar.

Tú que vives y reinas  
por los siglos de los siglos.

Amén





**Universidad Santo Tomás**

Carrera 9 n.º 51 - 11

Bogotá, D. C., Colombia

Tel.: (+571) 587 8797

[www.usta.edu.co](http://www.usta.edu.co)

Fray Juan Ubaldo LÓPEZ SALAMANCA, O. P.  
Rector General

**AUTORES Y EDITORES**

Dirección Nacional de Planeación, Desarrollo e  
Información Institucional

**DISEÑO Y PRODUCCIÓN EDITORIAL**

Universidad Santo Tomás

Departamento de Comunicaciones

Bogotá, D. C.

2019

Prohibida la reproducción total o parcial,  
por cualquier medio, sin la autorización  
previa del Editor.

## CONSEJO DE FUNDADORES

Fray Diego Orlando SERNA SALAZAR, O. P.  
Prior Provincial y Presidente del Consejo  
de Fundadores

Fray Juan Ubaldo LÓPEZ SALAMANCA, O. P.  
Rector General

Fray Luis Antonio ALFONSO VARGAS, O. P.  
Regente de Estudios

Fray José Bernardo VALLEJO MOLINA, O. P.

Fray Carlos Mario ALZATE MONTES, O. P.

Fray Carlos Arturo ORTÍZ VARGAS, O. P.

Fray Juan Pablo ROMERO CORREA, O. P.

## CONSEJO SUPERIOR

Fray Juan Ubaldo LÓPEZ SALAMANCA, O. P.  
Rector General

Fray Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O. P.  
Vicerrector Académico General

Fray Luis Francisco SASTOQUE POVEDA, O. P.  
Vicerrector Administrativo y Financiero General

Fray Érico Juan MACCHI CÉSPEDES, O. P.  
Rector Seccional Bucaramanga

Fray Jorge Ferdinando RODRÍGUEZ RUIZ, O. P.  
Rector Seccional Tunja

Fray Ricardo Ernesto TORRES CASTRO, O. P.  
Rector Sede Medellín

Fray José Arturo RESTREPO RESTREPO, O. P.  
Rector Sede Villavicencio

Fray Omar Orlando SÁNCHEZ SUÁREZ, O. P.  
Representante de los Decanos de División (Seccional  
Bucaramanga)

Pedro Mauricio Acosta Castellanos  
Representante de los Decanos de Facultad (Seccional  
Tunja)

Dionisio Humberto Malagón Romero  
Representante de la Comunidad de Maestros, Profesores y  
Docentes (Sede Principal Bogotá)

Diana Marcela Chavarro Agudelo  
Representante de los Egresados (Sede Villavicencio)

Margarita María Cabrera Pacheco  
Representante de los Estudiantes (Sede Medellín)

Ingrid Lorena Campos Vargas  
Secretaria General y del Consejo Superior

## DIRECTIVOS DE SECCIONALES

Fray Érico Juan MACCHI CÉSPEDES, O. P.  
Rector Seccional Bucaramanga

Fray Mauricio GALEANO ROJAS, O. P.  
Vicerrector Académico Seccional Bucaramanga

Fray Óscar Eduardo GUAYÁN PERDOMO, O. P.  
Vicerrector Administrativo y Financiero Seccional Bucara-  
manga

Fray Jorge Ferdinando RODRÍGUEZ RUIZ, O. P.  
Rector Seccional Tunja

Fray Álvaro José ARANGO RESTREPO, O. P.  
Vicerrector Académico Seccional Tunja

Fray Héctor Mauricio VARGAS RODRÍGUEZ, O. P.  
Vicerrector Administrativo y Financiero Seccional Tunja

## DIRECTIVOS DE SEDES

Fray José Arturo RESTREPO RESTREPO, O. P.  
Rector Sede Villavicencio

Fray Rodrigo GARCÍA JARA, O. P.  
Director Académico Sede Villavicencio

Fray César Orlando URAZÁN GARCÍA, O. P.  
Director Administrativo y Financiero Sede Villavicencio

Fray Ricardo Ernesto TORRES CASTRO, O. P.  
Rector Sede Medellín

Fray Rubén Darío LÓPEZ GARCÍA, O. P.  
Director Administrativo y Financiero Sede Medellín

# CONTENIDO

## PRESENTACIÓN

### 1. LÍNEA DE ACCIÓN No. 1 - GOBIERNO CONSOLIDADO Y FORTALECIDO

PAG.  
19

- 1.1. Actualizar el Estatuto Orgánico de la USTA, conforme a la realidad multicampus y las características institucionales proyectadas
  - 1.1.1. Reestructuración para la Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia
- 1.2. Fortalecer la identidad tomasina a través de la evangelización que promueva el diálogo entre ciencia, fe y cultura
  - 1.2.1. Plan Nacional de Evangelización y Cultura
  - 1.2.2. Pastoral: Agentes de cambio por la paz
  - 1.2.3. Red de Universidades Católicas de Colombia
- 1.3. ACCIONES DE MEJORA LÍNEA DE ACCIÓN 1
- 1.4. RESULTADO DE INDICADORES LÍNEA 1

### 2. LÍNEA DE ACCIÓN No. 2 - COMPROMISO CON EL PROYECTO EDUCATIVO

PAG.  
40

- 2.1. Apropiar en la comunidad docente a nivel USTA la propuesta formativa desde el realismo pedagógico tomista
- 2.2. Maximizar la dedicación docente en las funciones sustantivas
  - 2.2.1. Proyecto de Planeación de la Oferta Académica
- 2.3. Actualizar el Estatuto de la comunidad de maestros, profesores y docentes, de acuerdo con las exigencias del desarrollo institucional multicampus
- 2.4. Definir condiciones institucionales de carrera docente para fortalecer la permanencia con bienestar
  - 2.4.1. Formación docente permanente y posgradual
  - 2.4.2. Reconocimiento Especial Santo Tomás de Aquino. Subcategoría – Gestión Multicampus
- 2.5. Potenciar la identidad y el sentido de pertenencia institucional
  - 2.5.1. Encuesta de identidad institucional
- 2.6. Conformación de la planta docente
- 2.7. ACCIONES DE MEJORA LÍNEA DE ACCIÓN 2
- 2.8. RESULTADO DE INDICADORES LÍNEA 2

### 3. LÍNEA DE ACCIÓN No. 3 - PROYECCIÓN SOCIAL E INVESTIGACIÓN PERTINENTES

PAG.  
62

- 3.1. Los campos de acción a nivel nacional y regional de la USTA
- 3.2. La articulación de la Responsabilidad Social Universitaria como función sustantiva misional
  - 3.2.1. Programas y proyectos que articulen las funciones sustantivas
  - 3.2.2. Principales cifras e indicadores de la Responsabilidad Social Universitaria – RSU
- 3.3. Establecer un Sistema Nacional de Investigación Multicampus que contribuya al posicionamiento y visibilidad nacional e internacional de la USTA
- 3.4. Incrementar la producción investigativa con impacto regional, nacional e internacional
- 3.5. Aumentar de manera progresiva y sostenible la cooperación académica con otras instituciones nacionales e internacionales



# CONTENIDO

- 3.5.1. Movilidad académica internacional
- 3.5.2. Los convenios, como estrategia de internacionalización
- 3.5.3. Visibilidad internacional
- 3.5.4. Cooperación Internacional
- 3.5.5. Auditoría QS Stars
- 3.6. ACCIONES DE MEJORA LÍNEA DE ACCIÓN 3
- 3.7. RESULTADO DE INDICADORES LÍNEA 3

## 4. LÍNEA DE ACCIÓN No. 4 - ENRIQUECIMIENTO REGIONAL DE LOS PROGRAMAS CON ESTÁNDARES COMUNES

PAG.  
92

- 4.1. Garantizar que existan planes de estudio comunes que respondan a un sistema académico integrado
  - 4.1.1. Sistema Institucional de Evaluación de los Aprendizajes –SEA-
  - 4.1.2. Seguimiento de criterios académicos, proyección, investigación, calidad
  - 4.1.3. Alineación y Articulación Curricular de los Posgrados
- 4.2. Hacer atractiva la oferta de la USTA por las particularidades regionales y los altos estándares de calidad
  - 4.2.1. Evolución de los procesos de acreditación de Programas
  - 4.2.2. Estrategias para divulgación, promoción y matrícula
  - 4.2.3. El bilingüismo en la USTA
- 4.3. Fortalecer el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC), Tecnologías para el Empoderamiento y la Participación (TEP) y la diversificación de las modalidades de la oferta académica nacional
  - 4.3.1. Campus Virtual - USTA
- 4.4. ACCIONES DE MEJORA LÍNEA DE ACCIÓN 4
- 4.5. RESULTADO DE INDICADORES LÍNEA 4

## 5. LÍNEA DE ACCIÓN No. 5 - PERSONAS QUE TRANSFORMAN SOCIEDAD

PAG.  
119

- 5.1. Consolidar el Sistema Nacional de Desarrollo Integral Estudiantil
  - 5.1.1. Sistema Nacional de Desarrollo Integral Estudiantil
  - 5.1.2. Impacto de los programas de acompañamiento estudiantil
  - 5.1.3. Política de Inclusión de la USTA
- 5.2. Favorecer la permanencia estudiantil, el éxito académico y la graduación oportuna, en todos los niveles y modalidades de formación, contribuyendo al desarrollo humano y social
  - 5.2.1. Medición de la Deserción USTA
  - 5.2.2. Escenarios deseables de permanencia estudiantil y graduación oportuna en la USTA
  - 5.2.3. Resultados Saber Pro
  - 5.2.4. Evolución de los inscritos, admitidos y matriculados
- 5.3. Acompañar el proceso de inserción laboral y profesional, así como el liderazgo y la responsabilidad social de los egresados
  - 5.3.1. Caracterización de los Egresados
  - 5.3.2. Intermediación Laboral

# CONTENIDO

- 5.3.3. V Congreso Nacional de Egresados
- 5.4. Estadísticas de graduados
- 5.4.1. Apoyo a la Asociación Nacional de Profesionales Tomasinos PROUSTA
- 5.5. ACCIONES DE MEJORA LÍNEA DE ACCIÓN 5
- 5.6. RESULTADO DE INDICADORES LÍNEA 5

## 6. LÍNEA DE ACCIÓN No. 6 - CAPACIDAD Y GESTIÓN INSTITUCIONAL QUE LOGRAN LA EFECTIVIDAD MULTICAMPUS

PAG.  
148

- 6.1. Diseñar e implementar el Sistema Integrado de Información Multicampus (SIIM) que soporte la gestión académico-administrativa
  - 6.1.1. Cuadros Maestros
  - 6.1.2. Boletín Estadístico
  - 6.1.3. Sistema Integrado de Información Multicampus - SIIM
- 6.2. Consolidar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SIAC)
  - 6.2.1. Actualización del Modelo Institucional de Gestión Universitaria
  - 6.2.2. Sistema Nacional de Gestión de la Calidad
  - 6.2.3. Autorregulación Institucional Multicampus
  - 6.2.4. Acreditación Internacional Institucional
  - 6.2.5. Implementación de un Sistema Nacional de Planeación
  - 6.2.6. Seguimiento a Proyectos y la Batería de Indicadores
  - 6.2.7. Apoyo de las Oficinas Jurídicas
  - 6.2.8. Funciones de seguimiento y control: Auditoría Interna
- 6.3. Fortalecer y desarrollar la infraestructura física, tecnológica y de servicios con mínimos comunes de la USTA
  - 6.3.1. Estandarización de la infraestructura física en la USTA
  - 6.3.2. Planes Maestros de Desarrollo Físico o Instrumentos de planeación de la infraestructura
  - 6.3.3. Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación - CRAI USTA
  - 6.3.4. La USTA de cara a la sostenibilidad ambiental
  - 6.3.5. Gestión de Identidad Tecnológica
  - 6.3.6. Sistema de evaluación docente para las sedes y seccionales
  - 6.3.7. Aplicativo de autoevaluación de Programas
  - 6.3.8. Aplicativo para la recepción y gestión de reconocimientos, quejas y solicitudes
- 6.4. Consolidar la arquitectura institucional para la USTA
  - 6.4.1. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
  - 6.4.2. Manual de Funciones y Perfiles de Cargo
  - 6.4.3. Estatuto Administrativo
  - 6.4.4. Promoción y Bienestar Institucional
  - 6.4.5. Planta Administrativa
- 6.5. Presupuestar la sostenibilidad financiera de la USTA a corto, mediano y largo plazo
  - 6.5.1. Proyecto SINERGIA
  - 6.5.2. Modelo de Costos
  - 6.5.3. De la gestión y administración financiera de la USTA
  - 6.5.4. Modelo de crédito directo a corto plazo
  - 6.5.5. Estudiantes con apoyos financieros

- 6.5.6. Estados Financieros de la USTA
- 6.5.7. De la Revisoría Fiscal
- 6.5.8. Empréstito Corporación Financiera Internacional, IFC - Grupo del Banco Mundial
- 6.5.9. Crédito Findeter
- 6.5.10 Creación del Endowment de la USTA
- 6.6. Fomentar una cultura institucional de la información y de la comunicación
- 6.6.1. Plan Estratégico de Comunicaciones
- 6.6.2. Manual de Imagen institucional multicampus
- 6.7. ACCIONES DE MEJORA LÍNEA DE ACCIÓN 6
- 6.8. RESULTADO DE INDICADORES LÍNEA 6
  
- 7. BALANCE PLAN GENERAL DE DESARROLLO - PGD 2016-2019**
- 8. ESTADO DE LA USTA FRENTE A LAS RECOMENDACIONES DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD MULTICAMPUS.**
- 9. BIBLIOGRAFÍA

- 
- Ilustración 1: Ventanas de pensamiento
  - Ilustración 2: Problemas evidenciados
  - Ilustración 3: Objetivos centrales y transversales
  - Ilustración 4: Campus virtual
  - Ilustración 5: Propuesta de Nodos Regionales
  - Ilustración 6: Capacitación y formación Docente Educación Abierta y a Distancia
  - Ilustración 7: Proceso para la formulación de las primeras propuestas
  - Ilustración 8: Articulación DUAD - Principal
  - Ilustración 9: Propuesta del Modelo de gestión académico - administrativa para modalidades a distancia
  - Ilustración 10: Logo RUC COLOMBIA
  - Ilustración 11: Módulos del Seminario Nacional Permanente sobre Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Modelo Educativo Pedagógico (MEP)
  - Ilustración 12: Factores para la distribución de la dedicación docente
  - Ilustración 13: Ejemplo de las orientaciones para la distribución de la dedicación docente
  - Ilustración 14: Integración de las ocho apuestas nacionales a los campos
  - Ilustración 15: Ruta académica del Sistema Académico Integrado - FASE I
  - Ilustración 16: Descripción de la ruta – FASE II
  - Ilustración 17: Estructura del Sistema Institucional de Evaluación de los Aprendizajes
  - Ilustración 18: Proceso de cualificación del Sistema Institucional de Evaluación de los Aprendizajes
  - Ilustración 19: Página web del Campus Virtual de la USTA
  - Ilustración 20: Interfaz aplicativo medición de la deserción
  - Ilustración 21: Estrategias de Inserción Laboral
  - Ilustración 22: Fases de implementación del SIIM
  - Ilustración 23: Componentes del SIIM
  - Ilustración 24: Metodología y estructura del SIIM
  - Ilustración 25: Certificado ISO 9001:2015
  - Ilustración 26: Cronología de las actividades en el marco de la Acreditación Internacional IAC-CINDA



Ilustración 27: Organigrama de la Dirección Nacional de Planeación, Desarrollo e Información Institucional  
Ilustración 28: Portal SIAC-en Línea  
Ilustración 29: Estructura del Plan Maestro  
Ilustración 30: Imágenes del Plan Maestro de Infraestructura Física PM 2035  
Ilustración 31: Localización del Monasterio de la Visitación, El Poblado, Medellín  
Ilustración 32: Edificaciones preexistentes del Monasterio de la Visitación: Capilla  
Ilustración 33: Edificaciones preexistentes del Monasterio de la Visitación: Edificio de Acceso  
Ilustración 34: Edificaciones preexistentes del Monasterio de la Visitación: Claustro Principal  
Ilustración 35: Fotografía aérea del Campus San Alberto Magno  
Ilustración 36: Campus San Alberto Magno: Plano con normativas del suelo  
Ilustración 37: Afectaciones viales Campus San Alberto Magno  
Ilustración 38: Cargas obligatorias por afectaciones viales en zona urbana del Campus San Alberto Magno  
Ilustración 39: Delimitación de Planes Parciales- Plan Zonal Lagos de Torca  
Ilustración 40: Evolución tecnológica para la USTA  
Ilustración 41: Logo del Proyecto SINERGIA  
Ilustración 42: Etapas de la implementación del proyecto  
Ilustración 43: Metodología de implementación de SINERGIA - Etapas  
Ilustración 44: Las mejores prácticas que se usarán en Sinergia  
Ilustración 45: Portada del documento de Manual de Imagen Institucional  
Ilustración 46: Ejemplo de la estructura propuesta para el nombre de la Universidad  
Ilustración 47: Portada de la Política de Comunicación Institucional

.....

Gráfica 1: Variación del total de docentes USTA  
Gráfica 2: Evolución histórica de los docentes por sede, seccional y DUAD  
Gráfica 3: Evolución histórica porcentual de docentes por tipo de vinculación a nivel multicampus  
Gráfica 4: Evolución comparativa de docentes por tipo de contratación, sede, seccional y DUAD (2015-I y 2019-I)  
Gráfica 5: Evolución comparativa de la composición de docentes por tipo de vinculación y máximo nivel de formación a nivel multicampus  
Gráfica 6: Evolución histórica porcentual de los docentes por nivel máximo de escolaridad a nivel multicampus  
Gráfica 7: Evolución histórica porcentual de los docentes de planta según escalafón a nivel multicampus  
Gráfica 8: Evolución comparativa de los docentes según escalafón y tipo de vinculación a nivel multicampus  
Gráfica 9: Evolución de docentes según duración de contrato a nivel multicampus  
Gráfica 10: Distribución porcentual de docentes según duración de contrato a nivel multicampus  
Gráfica 11: Variación de la relación del número de estudiantes por cada docente TCE  
Gráfica 12: Total de proyectos por las estrategias de RSU  
Gráfica 13: Total de beneficiarios por estrategia  
Gráfica 14: Número de eventos académicos o de educación continua  
Gráfica 15: Total de beneficiarios de eventos académicos o de educación continua  
Gráfica 16: Cantidad de prácticas y pasantías suscritas  
Gráfica 17: Variación de la categorización de los Grupos de Investigación  
Gráfica 18: Participación en Redes CTel 2018  
Gráfica 19: Participación en redes CTel por Sedes, Seccionales y DUAD 2018  
Gráfica 20: Inversión rubros por Sede y Seccional 2018 (valores en millones de pesos)  
Gráfica 21: Estudiantes - Entrante Internacional USTA 2015-II – 2018-II  
Gráfica 22: Estudiantes - Saliente Internacional USTA 2015-II – 2018-II  
Gráfica 23: Docentes - Saliente Internacional USTA 2015-II – 2018-II

- Gráfica 24: Administrativos - Saliente Internacional USTA 2015-II – 2018-II
- Gráfica 25: Convenios legalizados USTA 2015-II – 2018-II
- Gráfica 26: Tipos de convenios USTA 2015-II – 2018-II
- Gráfica 27: Distribución porcentual de la población de la USTA, según estado de acreditación de los programas 2019-I
- Gráfica 28: Comparativo de resultados de los estudiantes de la USTA por nivel alcanzado en el módulo de inglés del Saber Pro: 2015 y 2018
- Gráfica 29: Porcentaje de estudiantes que alcanzaron el nivel B1 en el módulo de inglés del Saber Pro: 2015-2018 por Sede, Seccional y/o DUAD
- Gráfica 30: Comparativo de resultados promedio en inglés Saber Pro: 2016-2018 de las diferentes universidades en cada ciudad en relación con la USTA en sus Sedes, Seccionales y DUAD
- Gráfica 31: Mejores programas académicos de la USTA en el Módulo de Inglés del Saber Pro: 2016
- Gráfica 32: Mejores programas académicos de la USTA en el Módulo de Inglés del Saber Pro: 2018
- Gráfica 33: Porcentaje de docentes de la USTA que alcanzaron el nivel B1 en 2014 y 2018
- Gráfica 34: Tasa de Permanencia, Deserción y Graduación a nivel Multicampus
- Gráfica 35: Participantes en el estudio de deserción
- Gráfica 36: Variación histórica de la cobertura en la aplicación de las pruebas Saber Pro
- Gráfica 37: Saber Pro: Puntaje Global
- Gráfica 38: Saber Pro: Razonamiento Cuantitativo
- Gráfica 39: Saber Pro: Lectura crítica
- Gráfica 40: Saber Pro: Comunicación escrita
- Gráfica 41: Competencias ciudadanas
- Gráfica 42: Inglés
- Gráfica 43: Evolución histórica del proceso de admisión a nivel Multicampus
- Gráfica 44: Evolución histórica de estudiantes matriculados primer curso por sede, seccional y DUAD
- Gráfica 45: Evolución histórica de estudiantes Neos matriculados primer curso a nivel multicampus
- Gráfica 46: Evolución comparativa de estudiantes matriculados primer curso por nivel de formación, sede, seccional y DUAD (2015-I Y 2019-I)
- Gráfica 47: Distribución porcentual del total de los estudiantes matriculados primer curso por nivel de formación a nivel multicampus
- Gráfica 48: Evolución histórica del total de matriculados a nivel multicampus
- Gráfica 49: Evolución del total de matriculados por sede, seccional y DUAD por periodo académico
- Gráfica 50: Evolución histórica del total de matriculados por nivel de formación a nivel multicampus
- Gráfica 51: Evolución Material Bibliográfico USTA
- Gráfica 52: Evolución Material Audiovisual y trabajos de Grado USTA
- Gráfica 53: Circulación y Préstamo USTA
- Gráfica 54: Prestamos Interbibliotecarios USTA
- Gráfica 55: Evolución del número de usuarios que visitan las instalaciones CRAI USTA
- Gráfica 56: Evolución en el número de consultas y accesos a las Bases de Datos USTA
- Gráfica 57: Variación del consumo anual de agua en metros cúbicos
- Gráfica 58: Índice de consumo de agua (litro/persona/día)
- Gráfica 59: Consumo de energía kWh
- Gráfica 60: Índice consumo de energía (Kwh/m<sup>2</sup>)
- Gráfica 61: Consumo resmas de papel por año
- Gráfica 62: Cumplimiento de estándares legales del SG-SST USTA
- Gráfica 63: Variación del número de participantes y beneficiaron de los programas y proyectos de bienestar Institucional
- Gráfica 64: Variación del número de empleados administrativos en los dos últimos años
- Gráfica 65: Variación de la cantidad de estudiantes por cada empleado administrativo

Tabla 1: Meta de cobertura de la encuesta por Sede o Seccional  
Tabla 2: Centros de Proyección Social (CPS) por Sede, Seccional y DUAD  
Tabla 3: Total de Proyectos de RSU por ciclo vital o rango de edad  
Tabla 4: Producción de artículos en bases comprensivas: SCOPUS y Web Of Science (WOS)  
Tabla 5: Continentes y países firmantes de los convenios académicos  
Tabla 6: Convenios de Dobles Titulaciones en la USTA  
Tabla 7: Variación de la oferta de programas 2015-I a 2019-I  
Tabla 8: Evolución del proceso de acreditación del total de programas académicos  
Tabla 9: Evolución del proceso de acreditación de programas de pregrado  
Tabla 10: Evolución del proceso de acreditación de programas de maestría y doctorado  
Tabla 11: Porcentaje de programas acreditados de los acreditables  
Tabla 12: Evolución del proceso de acreditación de programas académicos\* 2019-I  
Tabla 13: Cumplimiento de Matrículas de Neos 2018  
Tabla 14: Tasa de absorción 2018  
Tabla 15: Variación Inscritos 2017-2018  
Tabla 16: Número de programas de pregrado de la USTA que han incorporado el Acuerdo No. 46 en sus currículos  
Tabla 17: Número de programas de posgrado de la USTA que tienen incluido lo establecido en el Acuerdo No. 46 dentro de sus documentos maestros  
Tabla 18: Variación de inscritos, admitidos y matriculados 2015-I a 2019-I  
Tabla 19: Clasificaciones producto de la Caracterización  
Tabla 20: Total de estudiantes graduados Multicampus 1970-2018  
Tabla 21: Graduados por Sede, Seccional y DUAD  
Tabla 22: Detalle de Graduados por Sede, Seccional y DUAD entre el 2015-I y el 2018-II  
Tabla 23: Crecimiento y Desarrollo Sede Principal  
Tabla 24: Crecimiento y Desarrollo Seccional Bucaramanga  
Tabla 25: Crecimiento y Desarrollo Seccional Tunja  
Tabla 26: Crecimiento y Desarrollo Sede Medellín  
Tabla 27: Crecimiento y Desarrollo Sede Villavicencio  
Tabla 28: Cantidad de Espacios físicos Cubiertos por Categoría 2018-II  
Tabla 29: Cantidad de Espacios físicos Descubiertos por Categoría 2018-II  
Tabla 30: Resultados Ranking Internacional de Universidades Verdes  
Tabla 31: Evolución Histórica de la planta administrativa por categoría, Sede, Seccional y DUAD  
Tabla 32: Evolución de la cantidad de estudiantes con apoyos internos por sede, seccional y DUAD  
Tabla 33: Evolución de la cantidad de estudiantes con apoyos ICETEX por sede, seccional y DUAD  
Tabla 34: Evolución de estudiantes de Pregrado en programa Ser Pilo Paga por sede, seccional y DUAD  
Tabla 35: Evolución de la cantidad de estudiantes con apoyos EXTERNOS por sede, seccional y DUAD  
Tabla 36: Comparativo Estado de Resultados Integral 2015-2018, con proyección al cierre 2019  
Tabla 37: Comparativo Estado de Situación Financiera 2015-2018, con proyección al cierre 2019  
Tabla 38: Resumen comparación avances del PGD Vs. Recomendaciones de Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus



# HUMANISMO Y TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA, COMPROMISOS CON LA EXCELENCIA EDUCATIVA MULTICAMPUS



## INTRODUCCIÓN

La Universidad Santo Tomás es una obra apostólica de la Provincia de San Luis Bertrán de Colombia, comprometida con la excelencia, como ha sido ratificado en el Plan Integral Multicampus 2027, con la obtención de la Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus, otorgada por el Ministerio de Educación Nacional por un periodo de seis años.

El presente informe de gestión hace parte del mencionado logro institucional que cobra relevancia por la participación de la comunidad de estudiantes, docentes, directivos, egresados y de servicios, que bajo una planeación estratégica y la voluntad de los cuerpos colegiados de la USTA, progresamos en el diseño y puesta en marcha de varias estrategias que, de manera procesual, permiten la continuidad en la consolidación de los procesos académicos y administrativos que integran a la comunidad tomasina en la construcción y el avance de la Universidad en el marco de las dinámicas de la educación superior nacional e internacional.

## VER EL PASADO CON GRATITUD

Gratitud y reconocimiento a quienes han cimentado las bases para la restauración del primer claustro universitario de Colombia en cada uno de los aspectos que constituyen la Misión y la Visión institucional y que, fieles a la tradición y a la inspiración del pensamiento humanista y cristiano de Tomás de Aquino, la han hecho posible hasta nuestros tiempos actuales.

## VIVIR EL PRESENTE CON PASIÓN

Compromiso y responsabilidad con la vigencia de la Universidad que continúa efectivamente en la actualidad, como lo evidencia la visita a cada una de las sedes y seccionales por parte de los pares académicos delegados por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), con el objetivo de obtener la Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus, reconocida por el Ministerio de Educación Nacional para el periodo 2016-2022.

En el Capítulo Provincial celebrado en Cali en 2014, los frailes capitulares se refirieron a dicha acreditación: “Exhortar a las directivas de la Universidad a que continúen el proceso de acreditación multicampus de alta calidad, que haga de la Universidad Santo Tomás - Colombia una institución de excelencia académica, formadora de personas íntegras comprometidas con el desarrollo del país, y reconocida nacional e internacionalmente”. (Cfr. ACP Cali 2014, 119).

Un sentido eclesial, inspirado en nuestro fundador, santo Domingo de Guzmán, cuyo actual sucesor, fray Bruno Cadoré, Maestro de la Orden de Predicadores, en la carta de su visita oficial a la Universidad en 2016, nos recuerda que: “...en nuestra Universidad queremos que la Orden (hermanas, hermanos y laicos) se comprometan principalmente en la enseñanza de las humanidades, la teología y la investigación en diálogo con la pastoral”.

Una identidad dominicana inspirada en la pedagogía de la respuesta de fray José de Jesús Sedano, maestro, teólogo, de feliz memoria, que nos motivó a construir un futuro esperanzador para nuestro Plan Integral Multicampus (PIM) 2027, que a través del diálogo y la reflexión por medio de talleres, partió de cada una de las personas y de la comunidad universitaria que se involucró, se responsabilizó, se comprometió y decidió en respuesta a las condiciones y signos de los tiempos.

El PIM es un plan estratégico que requiere un movimiento cualitativo y cuantitativo, en el que se integran y complementan las 15 líneas de mejoramiento institucional, como resultado del proceso de autoevaluación y autorregulación, las fortalezas y aspectos de mejora sugeridos en el informe de los

pares académicos, fruto de la visita en 2015, las tendencias y estándares en educación superior tanto en el contexto nacional como internacional, la normatividad vigente en materia de educación superior en el país y el compromiso de garantizar la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje para todos los estudiantes de la Universidad.

Para ello, hemos construido seis líneas de acción del PIM, que sólidamente entrelazadas y descritas en el presente informe de gestión, posibilitan dar continuidad a las bases establecidas en los anteriores planes de desarrollo y los nuevos desafíos constituidos bajo un modelo de gobierno académico y administrativo Multicampus, el seguimiento, el grado de avances cualitativos y cuantitativos, la evaluación y los ajustes a que haya lugar, con base en las dinámicas y las condiciones que, sobre educación superior permiten estar a la altura de las circunstancias pedagógicas, didácticas y de gestión de una Institución de Educación Superior comprometida con la excelencia.

Durante el año 2016 asumimos el compromiso de pensar, repensar y establecer un horizonte de posibilidades para toda la comunidad tomasina. Muchas decisiones fueron difíciles, otras arriesgadas, pero siempre fundamentados en la Visión que nos hemos planteado en el horizonte de la viabilidad futura, que nos recuerda Séneca: “Ignoranti, quem portum petat, nullus suus ventus est: “Ningún viento será favorable para quien no tiene claro su puerto de destino” (*Cf. Cartas a Lucilio, LXXI*), y a pesar de las dificultades, o quizá, gracias a ellas, avanzamos a dicho puerto de destino en 2027.

Nuestros campus se han venido consolidando a través de los planes maestros que cuentan con el apoyo académico y financiero de organismos multilaterales como la Corporación Financiera Internacional (IFC), adscrita al Banco Mundial, y los recursos públicos otorgados por la Financiera de Desarrollo Territorial (FINDETER). Todo ello garantiza la confianza, transparencia, responsabilidad y compromiso con la vocación social que durante 439 años, desde su fundación, caracteriza la presencia de la USTA en los distintos lugares de la geografía colombiana a través de procesos de enseñanza y aprendizaje bajo la modalidad presencial, a distancia y virtual.

La USTA como Institución de Educación Superior de Alta Calidad Multicampus está llamada a la gestión del cambio, que produzca el mejoramiento de los procesos administrativos y académicos bajo la propuesta actual de automatización e intercambio de datos en ambientes denominados por la industria 4.0, conocida como Cuarta Revolución Industrial, para que faciliten el salto tecnológico en el acceso a la información y al uso de las tecnologías de la información y la comunicación a través de nuestro proyecto denominado SINERGIA.

Somos una universidad en medio de la diversidad de las regiones, con procesos emprendedores que avanzan en la unificación, articulación y armonización de la vida académica y administrativa, que facilitará a nuestros docentes, estudiantes, personal de apoyo académico y administrativo, sector externo y público en general, conocer la información de primera mano e inmediata, para la toma de decisiones con la ayuda del Sistema Integrado de Información Multicampus.



Nuestra Visión 2027 se ha ido consolidando gradualmente, como lo demuestran las condiciones de nuestras funciones sustantivas y adjetivas que evidencian los logros, metas y entregables que, tal como lo registramos en el PIM, en esta primera etapa (2019), hemos alcanzado un avance de los objetivos propuestos en los ámbitos nacional e internacional, que nos han permitido acompañar mediante los principios de solidaridad y subsidiariedad la creación de la Universidad de Santo Domingo en África del Oeste (USDAO), ubicada en Burkina Faso. De igual manera, el logro de la Acreditación Institucional Internacional otorgada por el Instituto Internacional para el Aseguramiento de la Calidad (IAC), adscrito al Centro Interamericano de Desarrollo (CINDA), es un reconocimiento a las fortalezas y aspectos de mejora, como lo expresaron los pares en el informe de análisis global de la Universidad, "La institución tiene la capacidad de autorregulación, es decir, es capaz de identificar de manera participativa sus fortalezas y debilidades, priorizarlas y elaborar un plan de mejora realista y verificable".

Las democracias deben funcionar por sus instituciones, no por sus directivos, gobernar es un fraterno ejercicio de liderazgo, pero también es una carga pesada que implica sacrificios personales, comunitarios y familiares. Hace cuatro años cuando asumí con entusiasmo y fervor esta gran responsabilidad, me propuse siete desafíos: 1) Obtener la Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus, 2) Cualificar a nuestra comunidad académica y administrativa, 3) Establecer vínculos para la empleabilidad y formación de nuestros egresados, 4) Fortalecer los procesos de investigación e innovación, 5) Avanzar en los procesos de internacionalización, 6) Modernizar y fortalecer la arquitectura institucional y, 7) Armonizar los documentos institucionales con las políticas públicas. Estos desafíos permitieron generar unas líneas de trabajo que, inspiradas en la formación humana y cristiana de Tomás de Aquino, son un referente para todos quienes han conformado, son parte hoy, y constituirán mañana la familia tomasina.

Hemos salvaguardado la Misión y la identidad institucional con los que continuamos construyendo nuevos planes y programas académicos en pregrado, posgrado y extensión que, en las condiciones actuales son más complejos de acuerdo con las políticas públicas, las exigencias, los tiempos y las oportunidades que debemos buscar, plantear, evaluar y decidir.

Sin lugar a dudas ha sido una experiencia de aprendizaje, descubrimiento y creación de una nueva forma de presentar informes, con el respaldo y la puesta en marcha de las líneas de acción que de manera participativa y con la ayuda de las denominadas mesas nacionales, permiten la consolidación de la información a través de la Dirección Nacional de Planeación, Desarrollo e Información Institucional.

Los logros y el cumplimiento de los objetivos del PIM durante los dos años de puesta en marcha (2017, 2018 y lo corrido del 2019), han sido la hoja de ruta sobre la cual se avanza en la consecución de las metas establecidas.

## UN FUTURO CON ESPERANZA

Un futuro con esperanza, como bien lo manifiesta el Maestro de la Orden, en la carta de confirmación de las Actas del Capítulo Provincial 2018, celebrado en Chiquinquirá: la Universidad es uno de los grandes campos de misión de la Provincia de San Luis Bertrán de Colombia en donde se forma un gran número de jóvenes, de allí la importante labor realizada por medio de la articulación de las funciones sustantivas:

docencia, investigación e innovación, y responsabilidad social universitaria para la formación de los menos favorecidos, acción que se materializa a través de la Dirección de Responsabilidad Social Universitaria en los lugares de misión y obras apostólicas de mayor vulnerabilidad por medio de la cooperación con otras instituciones dominicanas.

Ha habido algunos cambios relevantes que, planeados y ejecutados, nos permiten vivir un régimen de transición que hace viable y sostenible a la USTA no solo en su crecimiento, sino también en las nuevas formas de hacer educación superior hoy.

Cada una de las transformaciones que han ido sucediendo se suman a los indicadores, logros y entregables en las áreas académicas y administrativas, el número de programas ofertados, la cualificación de nuestros docentes, de los cuales hoy 174 cuentan con título de doctorado, los 75 grupos de investigación reconocidos y categorizados en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTeI), y los 203 investigadores reconocidos por Colciencias, el aumento significativo de la producción académica con calidad e impacto, la presencia en los diferentes ránquines nacionales e internacionales, la movilidad académica de estudiantes extranjeros, la creación del Instituto de la Paz y el Desarrollo (IPAZDE) y el Centro de Estudios en Pedagogía fray José de Jesús Sedano. Como lo hemos establecido en nuestra Visión 2027, todos estos elementos deben promover la transformación social responsable, en un ambiente sustentable a propósito de los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030, en coherencia con los principios y valores como la justicia, la paz y el bien común.

Finalmente, este informe evidencia el esfuerzo, la dedicación y el compromiso de toda una comunidad, en cada línea de acción, todos trabajando por una misma causa: la USTA. Esta es la oportunidad para expresar gratitud al Consejo de Fundadores, al Consejo Superior, al Consejo Académico General, y al Administrativo y Financiero General; en los que tienen representación democrática todas las instancias de la universidad, por ser visionarios y por creer en las transformaciones que vive la Institución para estar acorde con las necesidades y las condiciones que el mundo educativo nos ofrece y exige al mismo tiempo, sin perder la identidad y la misión para la cual hemos sido llamados y enviados. A cada uno de nuestros más de 30000 estudiantes, 2500 docentes, 1600 administrativos, 145000 egresados, y a quienes nos han acompañado y asesorado para hacer posible una USTA más incluyente y decidida, que se impulsa y compromete a continuar prestando a la sociedad colombiana e internacional, un servicio de Alta Calidad Multicampus.

Bogotá, D. C., mayo de 2019

**fr. Juan Ubaldo LÓPEZ SALAMANCA, OP**  
Rector General

# MISIÓN

La Misión de la Universidad Santo Tomás, inspirada en el pensamiento humanista y cristiano de Santo Tomás de Aquino, consiste en promover la formación integral de las personas en el campo de la educación superior, mediante acciones y procesos de enseñanza, aprendizaje, investigación y proyección social, para que respondan de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida humana y estén en condiciones de aportar soluciones a las problemáticas y necesidades de la sociedad.

En 2027 la Universidad Santo Tomás de Colombia es referente internacional de excelente calidad educativa multicampus, por la articulación eficaz y sistémica de sus funciones sustantivas, y es dinamizadora de la promoción humana y la transformación social responsable, en un ambiente sustentable, de justicia y paz, en procura del bien común.

# VISIÓN



# LÍNEAS DE ACCIÓN

## Plan Integral Multicampus (PIM)



# MODELO DE PLANEACIÓN

## Plan Integral Multicampus (PIM)







LÍNEA DE ACCIÓN No. 1

# 1 GOBIERNO CONSOLIDADO Y FORTALECIDO

**OBJETIVO:**

Direccionar a la USTA en la formulación y aplicación de las políticas institucionales y la toma de decisiones de forma sostenible, en el marco del sistema de Gobierno Multicampus.



El “Gobierno consolidado y fortalecido” constituye una línea de acción fundamental para la Universidad Santo Tomás, que en desarrollo del Plan Integral Multicampus, (PIM) 2016-2027 (Universidad Santo Tomás, 2016), tiene una incidencia relevante para el perfeccionamiento del modelo multicampus que caracteriza a la USTA. En esa medida, la línea tiene como propósito direccionar a la USTA en la formulación y aplicación de las políticas institucionales y la toma de decisiones de forma sostenible en el marco de lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional, el Estatuto Orgánico y el sistema multicampus. En este contexto se realizó un análisis de las prácticas de gobierno de la Universidad, y se identificó la actualización del Estatuto Orgánico (Universidad Santo Tomás, 2018) como estrategia para consolidar y fortalecer el gobierno de la USTA, a corto, mediano y largo plazo.

Lo anterior, en razón a que el gobierno de una universidad comprende dos aspectos fundamentales: una parte estática y una dinámica. La primera se refiere a la estructura de dirección de la Universidad, e incluye a los actores que intervienen en la toma de decisiones, grado de autonomía, nivel de relacionamiento entre las distintas autoridades con competencia para tomar decisiones, presencia de personas provenientes del sector externo y tipo de participación. La segunda se refiere primordialmente a la forma como se plasma la práctica de gestión del nivel directivo en la cotidianidad de la vida universitaria, y por lo tanto guarda relación con estilos de liderazgo, capacidad de convocatoria, relacionamiento y comunicación con los equipos asesores, formas de resolver los conflictos, flexibilidad al cambio, entre otros aspectos, que en síntesis dan cuenta de la cultura institucional que predomina en las practicas gubernamentales (Kehm, 2012).

Así mismo, se tuvo en cuenta el informe de los pares académicos que visitaron a la Universidad en desarrollo del proceso de acreditación multicampus, quienes en su informe mencionaron la necesidad de ajustar el modelo multicampus desde varias aristas; una de ellas, la gobernabilidad, donde los pares del CNA recomendaron:

“ *Un solo gobierno y autoridad que partan del centro a la periferia, con una cabeza máxima en el Rector General y en los consejos universitarios; con una dirección y gestión en cascada de tal manera que la filosofía, los valores y principios, las políticas y directrices emanen de las máximas autoridades (en la Super-estructura) y que la aplicación y ejecución de las mismas ocurra de manera descentralizada en las regiones y sedes, y en las unidades académicas y administrativas (en la estructura).* ”

## 1.1. ACTUALIZAR EL ESTATUTO ORGÁNICO DE LA USTA, CONFORME A LA REALIDAD MULTICAMPUS Y LAS CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES PROYECTADAS

### METAS

Aprobación del Estatuto Orgánico

ESTADO: 100%

Radicación del Estatuto Orgánico en el Ministerio de Educación Nacional (MEN)

ESTADO: 100%

Propuesta de reestructuración para la División de Educación Abierta y a Distancia

AVANCE: 60%

**INDICADOR**

Porcentaje de avance en la implementación del Estatuto Orgánico en sedes, seccionales y DUAD

AVANCE: 25%

**ENTREGABLE**

Estatuto Orgánico actualizado y aprobado por las instancias respectivas

ESTADO: 100%

En el marco de esta línea de acción se diversificaron las estrategias relacionadas con lo que se denomina la parte estática del Gobierno, lo que conllevó a una actualización del Estatuto Orgánico, para lo cual se avanzó en las siguientes fases:

- a) Diagnóstico
- b) Construcción de escenarios de gobierno multicampus
- c) Construcción y socialización de la metodología
- d) Elaboración del documento
- e) Aprobación de la actualización por parte del Consejo de Fundadores, previo análisis y aval del Consejo Superior
- f) Ratificación del documento por parte del Ministerio de Educación Nacional
- g) Promulgación

Para ello también se tuvieron en cuenta los lineamientos que el Ministerio de Educación Nacional (MEN), por Medio del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), promulgó a través del Acuerdo 01 de 2018, en el que en el Capítulo No. 2, Artículo No. 4, Parágrafo b. INSTITUCIÓN MULTICAMPUS, describe al mencionar, entre otros, que este tipo de instituciones debe funcionar como un todo integrado, un sistema de gobierno centralizado o un órgano máximo de gobierno, así como un mismo conjunto de normas para la gestión académico administrativa (CESU, 2018).

Como consecuencia de lo anterior y en aras de continuar con la implementación de acciones alrededor de las buenas prácticas de gobierno y en el marco de la línea 1 del Plan Integral Multicampus (PIM) 2016–2027, se están identificando desarrollos normativos a nivel institucional, de herramientas y mecanismos para el cumplimiento de la misión institucional y del gobierno en la institución, como lo es la construcción e implementación del Código de Buen Gobierno para la USTA.

Bajo este marco normativo institucional, el Consejo Superior en sesión del 31 de marzo de 2016, le encomendó al equipo de secretarios generales a nivel multicampus, coordinar la consulta y sistematización de las propuestas de cambio del Estatuto Orgánico vigente en ese momento, el cual había sido aprobado en el 2002 y con una actualización puntual en el 2010. La gestión y resultados que se obtuvieron en ese proceso, fueron los siguientes:

### **ACTIVIDADES EJECUTADAS EN EL 2016:**

- Consulta a los grupos focales de las sedes y seccionales, donde se sistematizó dicho trabajo.

### **ACTIVIDADES EJECUTADAS EN EL 2017:**

- Contratación de dos asesores con conocimientos en educación superior y gobernanza; el Abogado Jorge Luis Gómez Suárez, Exsecretario General de la Seccional Bucaramanga; y la firma Angulo & Velandia SAS.
- Sesiones de trabajo con los secretarios generales de las sedes y seccionales para diseñar la propuesta de trabajo con el fin de cumplir la tarea encomendada respecto del proyecto de actualización del Estatuto Orgánico.
- Consulta de documentos de gobierno de universidades nacionales y del exterior.
- Estudio de las diferentes propuestas generadas por grupos focales de cada sede y seccional que fueron objeto de consulta respecto de los temas que ameritaban modificación o inclusión en el Estatuto Orgánico.
- Entrevista a expertos en el tema.
- Sistematización de las propuestas y presentación al Consejo Superior.
- Análisis de tipos de universidades multicampus, y elaboración de matriz con la inclusión de tres opciones de organización multicampus.
- Socialización del documento al Consejo Superior y a los frailes de la Orden de Predicadores que cumplen su Misión en la Universidad.
- Consolidación de las propuestas y elaboración del documento propuesto para ser socializado por primera vez.
- Sesión de trabajo con directivos de diferentes sedes y seccionales.
- Socialización de la propuesta con el Consejo Superior, acorde con las observaciones y sugerencias que se presentaron en la sesión de trabajo con el equipo directivo de la USTA en octubre de 2017.
- Presentación del documento final al Consejo de Fundadores, con los ajustes a la propuesta que realizó el Consejo Superior.

### **ACTIVIDADES EJECUTADAS EN EL 2018:**

- Revisión por el Consejo Superior y aval para remisión al Consejo de Fundadores.
- Presentación y aprobación de la propuesta de actualización del Estatuto Orgánico, por parte del Consejo de Fundadores, que contó con la presencia de los rectores seccionales y el Vicerrector Administrativo Financiero General, así como el Secretario General y los asesores vinculados al proyecto, según consta en el acta 261 de dicho cuerpo colegiado.
- Radicación de la solicitud de ratificación de la reforma estatutaria ante el Ministerio de Educación Nacional (MEN).
- Respuesta a las observaciones que realizó el MEN al Estatuto, previa revisión de los ajustes por parte del Consejo Superior y posteriormente por el Consejo de Fundadores.
- Ratificación de la reforma estatutaria por el MEN, mediante Resolución No. 11226 del 13 de julio.
- Promulgación del Estatuto Orgánico por el Consejo de Fundadores, mediante Decreto No. 98 del 8 de agosto.
- Socialización del nuevo Estatuto en las sedes y seccionales de la USTA.

En el marco de las políticas públicas y la actualización del Estatuto Orgánico promulgado en agosto de 2018, surge la necesidad de expedir el Código de Buen Gobierno, para lo cual se tiene previsto seguir el procedimiento de la *Guía para la creación e implementación de códigos de buen gobierno en las Instituciones de Educación Superior* publicada por el Ministerio de Educación Nacional (Ministerio de Educación Nacional, 2013) en la cual se resalta la relevancia del gobierno corporativo para la gestión estratégica de las universidades, la gestión de riesgos y el ambiente de control, puesto que se hace necesario establecer en las Instituciones de Educación Superior – IES las buenas prácticas de gobierno, con el propósito de cumplir con unas exigencias de transparencia, integridad, ética y eficiencia, así:

1. Sensibilización
2. Autodiagnóstico
3. Plan de acción
4. Seguimiento al plan de acción
5. Formalización y adopción del Código de Buen Gobierno
6. Socialización y divulgación
7. Revisión y mejoramiento continuo
8. Seguimiento a través de indicadores de gestión

## **1.1.1. REESTRUCTURACIÓN PARA LA VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

### **1.1.1.1. PROPUESTA DESARROLLADA POR LA DECANATURA DE DIVISIÓN DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA (DUAD)**

Desde la actual Decanatura de División de Universidad Abierta y a Distancia (DUAD), antigua Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia (VUAD), se lideró el proceso para el análisis del estado de la DUAD, identificando su futuro ideal, en el marco de la articulación de esta a la Sede Principal. Para ello, comenzó a trabajar en el segundo semestre de 2018, con la metodología del marco lógico, se llevaron a cabo un total de 40 reuniones de trabajo de un comité nombrado para ello, integrado por administrativos, directores, decanos y coordinadores de la División, con la participación de la firma Angulo & Velandia y la Dirección Nacional de Planeación, Desarrollo e Información Institucional.

Se contó con un documento base y un plan estratégico en función de la misión, las líneas del Plan Integral Multicampus (PIM) 2016-2027, los procesos académicos y administrativos, y la infraestructura física y tecnológica.

Se trabajaron las tendencias actuales, en prospectiva de la ID+i, y se establecieron cuatro ventanas de pensamiento sobre las cuales se buscó responder a la forma cómo se desarrollan los principios tomistas de cara a las tendencias actuales de la educación a distancia:

## Ilustración 1: Ventanas de pensamiento



Fuente: Decanatura de División de Universidad Abierta y a Distancia

De acuerdo con el planteamiento de las ventanas de pensamiento, se complementó con un profundo análisis del estado de los CAU, y la realidad de las funciones sustantivas, en coherencia con la relación enseñanza -aprendizaje, la equidad y homogeneidad de la calidad educativa, así como las funciones adjetivas y su aplicación en las regiones, todo de acuerdo con el marco institucional, respondiendo al Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019 (Universidad Santo Tomás, 2016):

### Línea de Acción 1: Gobierno consolidado y fortalecido

- **Objetivo:** Direccional a la USTA en la formulación y aplicación de las políticas institucionales y la toma de decisiones de forma sostenible, en el marco del sistema de Gobierno Multicampus.
- **Subobjetivo:** 1.1 Actualizar el Estatuto Orgánico de la USTA, conforme a la realidad multicampus y las características institucionales proyectadas.
- **Acción:** 1.1.2 Analizar la situación de la Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia y su integración a la presencial.
- **Meta:** Propuesta de reestructuración para la Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia.

### Línea de Acción 2: Compromiso con el proyecto educativo

- **Objetivo:** Consolidar una comunidad educativa comprometida con el proyecto de vida que propone la Universidad.
- **Subobjetivo:** 2.1 Fortalecer las estrategias pedagógicas, didácticas y evaluativas, que sean coherentes con las modalidades presencial, a distancia y virtual.

### Línea de Acción 4: Enriquecimiento regional de los programas con estándares comunes

- **Objetivo:** Consolidar la oferta académica de alta calidad de la USTA, a partir de la unificación de los currículos, potenciando fortalezas y aprovechando recursos, experiencias y oportunidades regionales.
- **Subobjetivo:** 4.4 Consolidar la oferta académica de programas en modalidad virtual, soportada en un campus tecnológico.
- **Acción:** 4.4.1 Consolidar la oferta de programas de pregrado, posgrado y educación continua en modalidad virtual.
- **Meta:** Incremento en la oferta de programas virtuales.

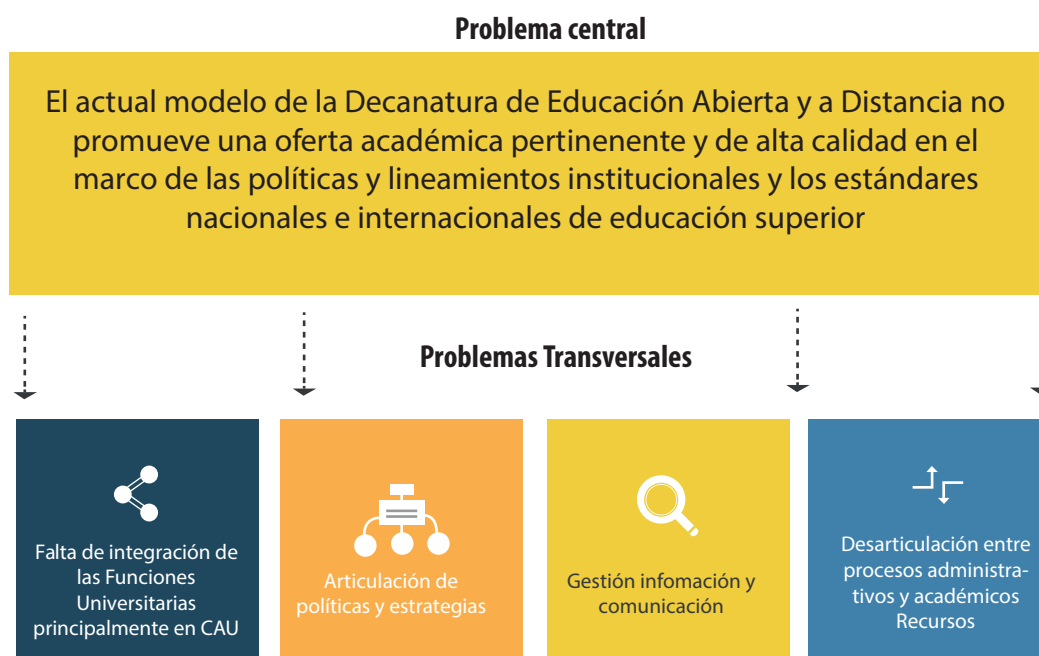
- **Propuestas:**

- ▶ Definir y desarrollar el ecosistema digital educativo de la DUAD.
- ▶ Definir los elementos principales o fundamentales del ecosistema digital de la DUAD.
- ▶ Implementar un modelo virtual de espacios académicos que responda a las necesidades de áreas curriculares específicas en los Centros de Atención Universitaria (CAU).
- ▶ Actualizar programas académicos a través de la incorporación de herramientas innovadoras en TIC.

En este trabajo se realizó levantamiento de la información con los Centros de Atención Universitaria (CAU) y con los líderes de procesos y unidades de la DUAD, como insumos para el diagnóstico y el análisis de los stakeholders. Esto abrió la puerta al debate, la triangulación de la información, para finalmente lograr un consenso colectivo.

La metodología consistió en el análisis de la información y estructuración del árbol de problemas, identificando un problema nuclear, definido como: “el actual modelo de Educación Abierta y a Distancia no promueve una oferta académica pertinente y de calidad en el marco de las políticas y lineamientos institucionales y los estándares nacionales e internacionales de educación superior”, así como cuatro problemas transversales (ver Ilustración 2).

### Ilustración 2: Problemas evidenciados



Fuente: Decanatura de División de Universidad Abierta y a Distancia

El problema nuclear se sustenta en las dificultades con la articulación de funciones sustantivas, procesos administrativos y de gestión e información, por ello, que a partir de la definición de los problemas se proponen los objetivos del Marco Lógico, que pretenden fortalecer la DUAD en su articulación con los objetivos de la USTA, con la actualización del modelo de educación abierta y a distancia, así como la ampliación de la oferta académica, dinámica y actualizada, de acuerdo con las necesidades y tendencias del entorno, dando respuesta a la articulación de la división.



### Ilustración 3: Objetivos centrales y transversales



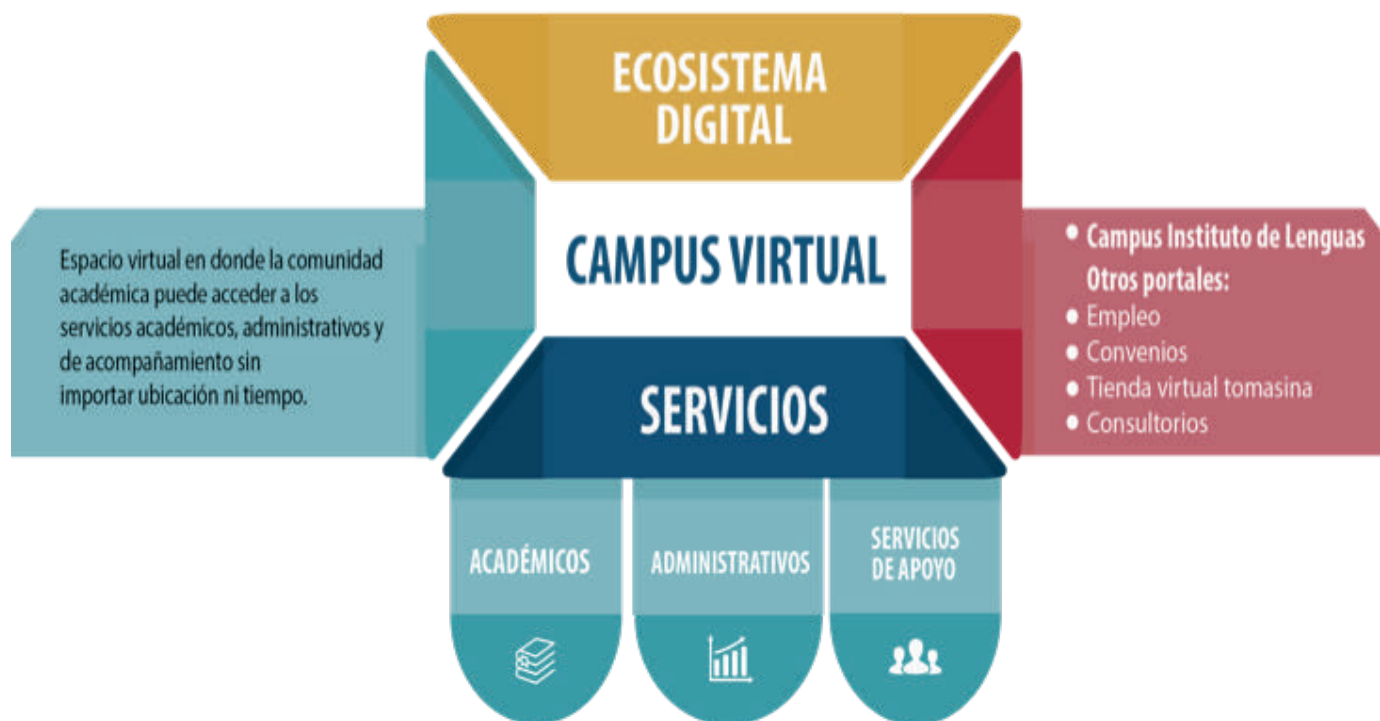
Fuente: Decanatura de División de Universidad Abierta y a Distancia

Para el cumplimiento de estos objetivos, desde la DUAD se realizó una propuesta que se presentó a los consejos académicos y comités de la DUAD, y ante el Consejo Superior de la USTA, donde fue retroalimentada de manera positiva. Esta consiste en cuatro estrategias, a saber:

1. Campus Virtual
2. Campus Nodos Regionales USTA – DUAD
3. Oferta diferenciada y ampliada de programas
4. Modelo de capacitación y formación docente

Estrategia 1: Campus Virtual, es un escenario mediado por las TIC, para que cualquier persona de la comunidad educativa, sin importar su ubicación, restricción de tiempo o sus dinámicas de trabajo, acceda sincrónico o asincrónico a los procesos, actividades y servicios de las funciones sustantivas, adjetivas y de apoyo de la Universidad. La estructura del campus se deriva del mapa de procesos, donde se identifican los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

#### Ilustración 4: Campus Virtual



Fuente: Decanatura de División de Universidad Abierta y a Distancia

Estrategia 2: Campus Nodos Regionales USTA–DUAD, se conciben como una estrategia que genera siete espacios estructurados donde se adscriben y agrupan los CAU, según su vocación, costumbres, economía y facilidad de acceso, para formación, práctica, gestión, proyección social y desarrollo comunitario, investigación y emprendimiento, soportado tecnológicamente por el Campus Virtual, que articula las funciones universitarias sustantivas, adjetivas y de apoyo, en las 23 regiones donde la USTA hace presencia. Se desarrollará según las potencialidades regionales, humanas, científicas, económicas, empresariales y de innovación, y se proyectan como la consolidación de Centros de Proyección Social, sedes de parques científicos y tecnológicos, lugares de apropiación social del conocimiento y la tecnología, y centros de desarrollo comunitario.

El Campus Virtual y los Campus Nodos Regionales USTA – DUAD, se sustentan en una red de conocimiento colectivo que permita a la Universidad orientar sus procesos formativos en consonancia y conexión con las dinámicas del saber global, lo cual potencia su carácter de Universidad multicampus y la enlaza con la comunidad académica y científica mundial.

### Ilustración 5: Propuesta de Nodos Regionales

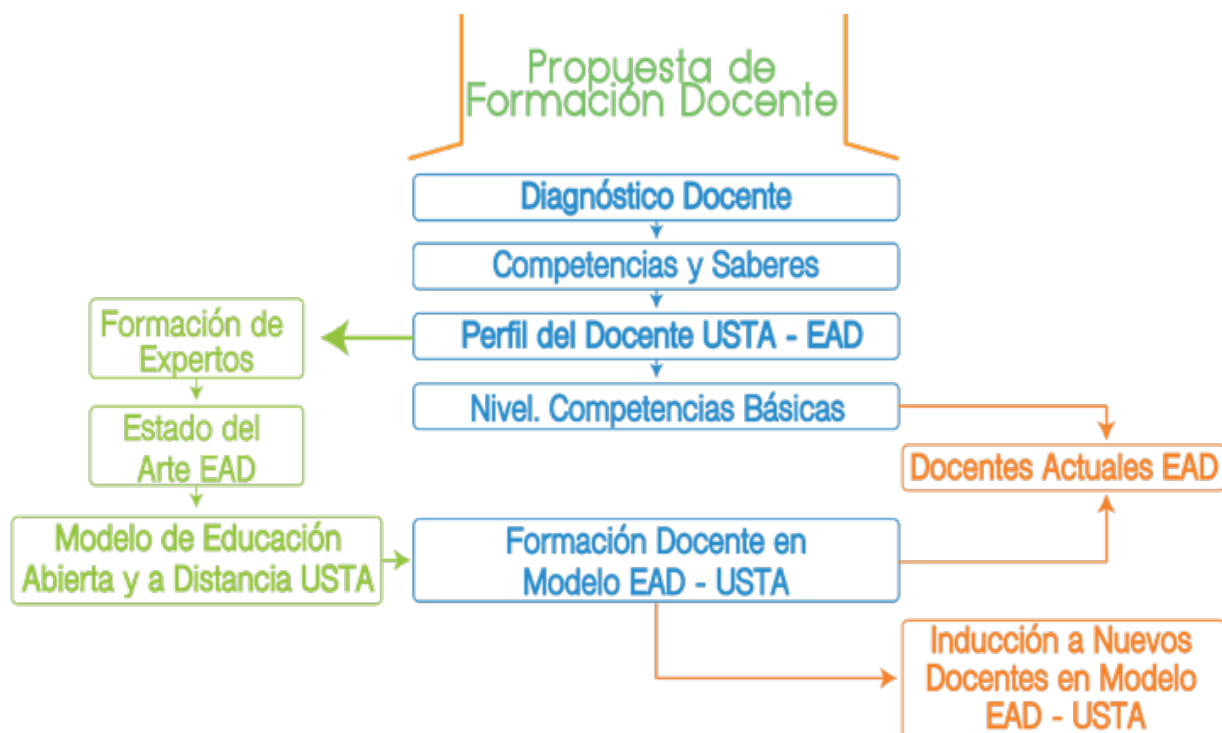


Fuente: Decanatura de División de Universidad Abierta y a Distancia

Estrategia 3: es un portafolio diferenciado y ampliado de programas, con una oferta académica de calidad y pertinente que responda de manera diferenciada a las demandas, condiciones, necesidades sociales y oportunidades del entorno; es uno de los propósitos fijados en esta propuesta con prevalencia en la virtualización de los programas académicos. Esta propuesta está cimentada en ID+i, que pretende ser más flexible, integrando no solo programas profesionales, sino también educación continua y certificaciones en diferentes áreas del saber, de acuerdo a las tendencias de competencias y carreras del futuro, así como en habilidades tipo STEM (science, technology, engineering & maths).

Estrategia 4: es el modelo de cualificación docente, que consiste en un equipo especializado en educación a distancia y virtualidad, para ser mediadores del conocimiento a través de la digitalización y de las plataformas virtuales pertinentes. El docente de educación a Distancia debe tener la capacidad para comunicarse medios escritos, con conocimiento en el manejo del lenguaje web; debe estar abierto a la comunicación por medios distintos a los verbales, haciendo uso de su propia habilidad para comunicar emociones, motivar llamar la atención.

## Ilustración 6: Capacitación y Formación Docente Educación Abierta y a Distancia



Fuente: Decanatura de División de Universidad Abierta y a Distancia

La anterior propuesta pretende fortalecer la universidad abierta y a distancia como el futuro de la educación a nivel global, manteniendo la integralidad de la DUAD en sus dos facultades, bajo los parámetros de la modalidad a distancia y no de las disciplinas que la componen, entendiendo que las mediaciones digitales son eje fundamental del desarrollo pedagógico y didáctico. Es así como lo anterior se sustenta con la creación del Centro de Mediaciones Pedagógicas DUAD, que como unidad transversal a los procesos formativos de la USTA, es necesaria para integrar y desarrollar el soporte tecnopedagógico y hacer posible de manera eficaz el proceso formativo propio de su naturaleza como institución.

### 1.1.1.2. PROPUESTA DESARROLLADA POR LA VICERRECTORÍA ACADÉMICA GENERAL

Posterior a este trabajo, la Vicerrectoría Académica General, alineada con la formulación del Campus Virtual para la USTA, toma algunos avances de la propuesta de reestructuración y articulación formulada por la DUAD, y con el apoyo de la Unidad de Desarrollo Curricular y Formación Docente, la Dirección Nacional de Planeación, Desarrollo e Información Institucional, junto con la Oficina de Educación Virtual de Presencial, construyeron otra propuesta de articulación que a continuación se presenta:

**Ilustración 7: Proceso para la formulación de las primeras propuestas**



Fuente: Unidad de Desarrollo Curricular y Formación Docente

El problema se aborda desde la complejidad académica y las dinámicas de las mismas funciones sustantivas, y por medio de duplas de trabajo entre la Sede Principal y la DUAD, se empiezan a responder las preguntas: de ¿qué se articula? y ¿cómo se articula?



Ilustración 8: Articulación DUAD - Principal



Fuente: Unidad de Desarrollo Curricular y Formación Docente



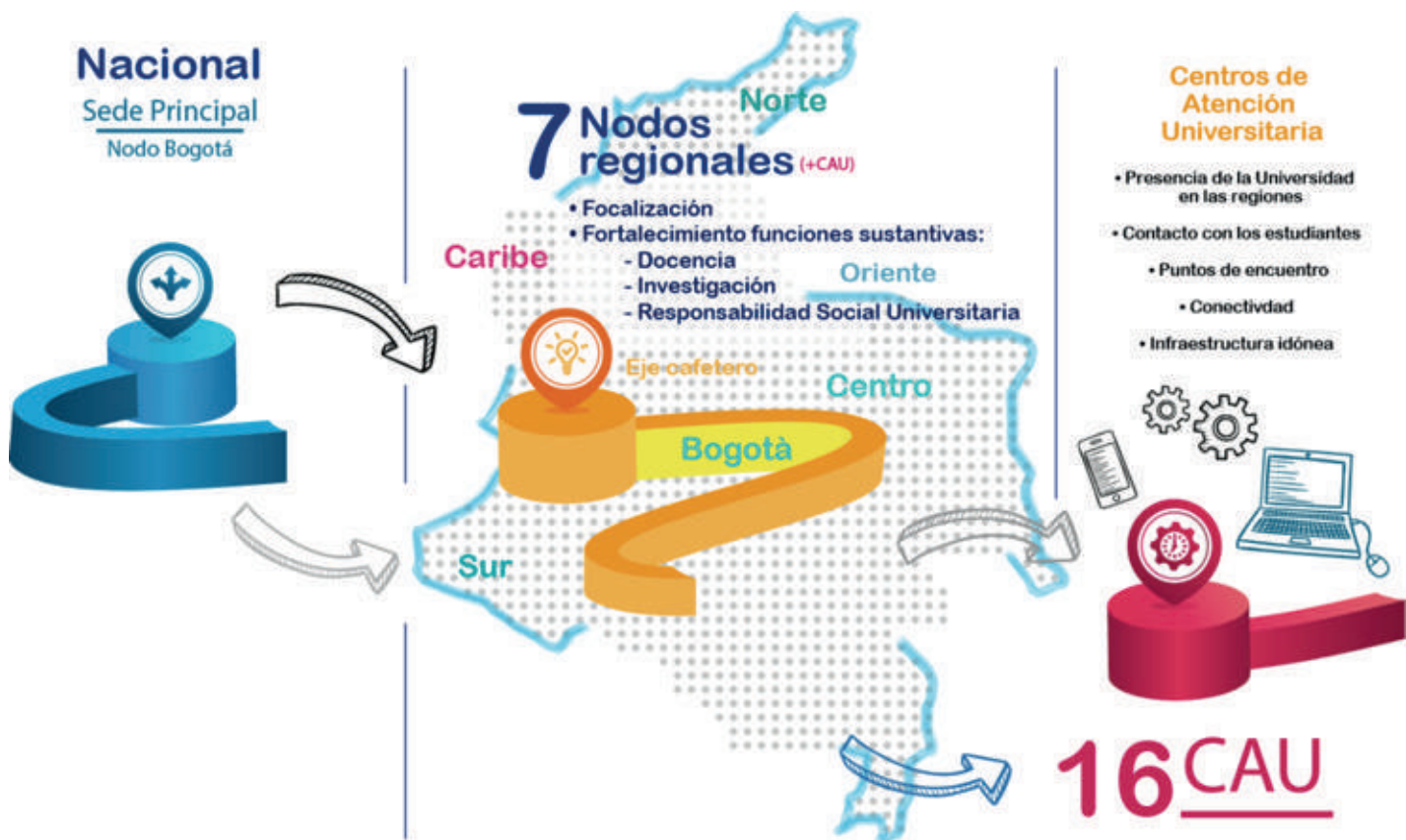
Como resultado, la Vicerrectoría Académica General, desde la Unidad de Desarrollo Curricular y Formación Docente, presentó ante el Consejo Superior del 28 de febrero de 2019 la propuesta. Se abrieron varias discusiones, las cuales se sustentaron en el análisis de las fortalezas actuales, las oportunidades de mejora y los riesgos a los que se enfrenta la Institución con el cambio. La propuesta, acorde a las definiciones de áreas del conocimiento y núcleos básicos del conocimiento del Ministerio de Educación Nacional (MEN), incluía la posibilidad de la creación de la División de Ciencias de la Educación, la cual responde a una oferta actual de 21 licenciaturas, 1 especialización, 2 maestrías y 1 Doctorado, con cerca de 2.000 estudiantes, nuevos programas por venir, sumado a la tradición educativa de la Orden de Predicadores, en donde por esencia todos los procesos han sido fundamentados desde la educación.

La propuesta se complementa con la integración a las Divisiones de Ingenierías y de Ciencias Económico-Administrativas, de los programas académicos de la Facultad de Ciencia y Tecnología, distribuidos por áreas del conocimiento según la definición del MEN.

Con el objeto de garantizar el pleno desarrollo de las funciones sustantivas, la propuesta incluía recoger lo trabajado bajo la metodología del Marco Lógico sobre la creación de Nodos Regionales, y proponer el alcance de los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y responsabilidad social universitaria, hasta los Nodos Regionales, dejando los CAU restantes para la atención a los estudiantes y la extensión de los procesos administrativos, así como centros de conectividad.



**Ilustración 9: Propuesta del Modelo de gestión académico - administrativa para modalidades a distancia**



Fuente: Dirección Nacional de Planeación Desarrollo e Información Institucional

## 1.2. FORTALECER LA IDENTIDAD TOMASINA A TRAVÉS DE LA EVANGELIZACIÓN QUE PROMUEVA EL DIÁLOGO ENTRE CIENCIA, FE Y CULTURA

<b>METAS</b>	Implementación del Plan de Evangelización Permanente	<b>ESTADO: 30%</b>
<b>ENTREGABLES</b>	Plan Nacional de Evangelización y Cultura estado del documento	<b>ESTADO: 100%</b>

### 1.2.1. EL PLAN NACIONAL DE EVANGELIZACIÓN Y CULTURA

La Universidad tiene el propósito de fortalecer la identidad tomasina a través de la evangelización, la que a su vez invita a promover el diálogo entre ciencia, fe y cultura. Es en este marco que la Dirección Nacional de Evangelización y Cultura atiende a esta primera línea de gobierno, y por ende trabaja en y para un proyecto de evangelización permanente. El Plan Nacional de Evangelización y Cultura es la respuesta a esta exigencia y por tanto subsume los lineamientos, las estrategias y las líneas de acción que consoliden esta apuesta formativa y humanizante.

Este plan fue trabajado por la Mesa Nacional de Evangelización y aprobado en sesión del Consejo Superior del 26 de abril del año 2018, lo anterior según acta n°. 405 del mismo Consejo.



Tres elementos fundamentan esta propuesta evangelizadora: el primero tiene que ver con la pastoral universitaria dentro del proyecto integral multicampus y su vinculación con la red de universidades católicas de Colombia; el segundo aborda el tema de la evangelización y la cultura, tal como son planteadas por la Universidad; y el tercero; presenta el Plan Nacional de Evangelización y Cultura, propiamente dicho, el cual a su vez desarrolla:

- a) Una particular doctrina sobre creación del hombre a partir del Anuncio de Jesús y de una comprensión de lo que Dios nos revela en la Encarnación.
- b) Un particular anuncio: la predicación dominicana o pedagogía de la respuesta.
- c) La academia como espacio de inculturación y las líneas de acción evangelizadoras
- d) Misión e identidad de la Universidad Santo Tomás para discernir los valores auténticamente humanos y cristianos.

Es así como estos lineamientos se constituyen en la bitácora que da horizonte y sentido no solo al trabajo académico e investigativo de la Universidad, sino también a la predicación y ministerio apostólico, que como dominicos estamos llamados a ejercer dentro del ámbito académico y especialmente en la educación superior. Se trata, entonces, de responder a las tres funciones sustantivas de la Universidad: docencia, investigación y responsabilidad social, desde un eje que transversaliza la acción universitaria: la humanización.



## 1.2.2. PASTORAL: AGENTES DE CAMBIO POR LA PAZ

La Dirección Nacional de Evangelización y Cultura busca fortalecer la formación integral de la comunidad tomatina, a través del diálogo interdisciplinar desde la razón y la fe, como respuesta a la búsqueda de sentido de lo humano, para brindar al mundo de hoy agentes transformadores de la realidad.

Para ello trabaja sobre tres líneas de acción:

- Formar hombres y mujeres libres que hagan libres a los demás: Perfil Humano
- Formar hombres y mujeres críticos en la fe a la luz de la razón: Perfil Evangélico
- Formar hombres y mujeres defensores y promotores de la vida: Perfil Apostólico

Desde estas tres líneas de acción se tiene como objetivo: 1) desafiar nuestro liderazgo personal, familiar, laboral y social; 2) desafiar nuestra capacidad de manera ética creativa y crítica a las exigencias de la vida humana; y 3) desafiar nuestro compromiso social y comunitario.

Dentro de las estrategias implementadas se presenta la Escuela de Liderazgo, un programa de formación que tiene la intencionalidad de proporcionar a los Agentes de Cambio un espacio por medio del cual logren reconocerse como seres humanos con una misión clara dentro de su contexto más cercano, es decir, poder ver en los rostros de quienes acompañan su camino, a Jesús las virtudes y fortalezas para construir un mundo menos desigual y teniendo como ejemplo su vida (Jesús), motivarlos para ser transparentes en cada uno de los espacios en los cuales se desempeñan.



### 1.2.3. RED DE UNIVERSIDADES CATÓLICAS DE COLOMBIA

En el marco de los encuentros realizados en la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, en el mes de noviembre de 2015, y, posteriormente, en la Fundación Universitaria Juan de Castellanos en febrero de 2016 en donde convocados Monseñor Luis Augusto Castro Quiroga, I.M.C, presidente en su momento de la Conferencia Episcopal de Colombia, se realizó el encuentro de rectores bajo la temática “La importancia del trabajo en red de las universidades católicas”. La Junta de Rectores.

Se le encomendó a la Universidad Santo Tomás, en cabeza del Rector General, el liderazgo para la creación de la Red de Universidades Católicas de Colombia RUCC COLOMBIA, como una necesidad apremiante con el fin de afianzar el compromiso colectivo tendiente a la creación de sinergias, fundamentadas en el humanismo cristiano, siempre en beneficio de la educación superior. Finalmente, bajo acuerdo de creación y funcionamiento, la RUCC entra en vigencia de manera oficial a partir de octubre de 2018.

**Ilustración 10: Logo RUC COLOMBIA**



RUC COLOMBIA se define como una red de instituciones de educación superior, que, de manera voluntaria y afines a sus principios católicos, fomenta el desarrollo colaborativo y el fortalecimiento de la identidad institucional de sus miembros. Su objetivo principal es constituir un sistema de trabajo en red desde las diferentes unidades que operan en las universidades católicas de Colombia para que a la luz del Evangelio se generen espacios de encuentro, de intercambio académico y de servicio a la sociedad.

### 1.3. ACCIONES DE MEJORA LÍNEA DE ACCIÓN 1

- ✓ Consolidar el campus virtual unificado de la USTA, que sirva de plataforma para todos los procesos tanto académicos como administrativos, y el desarrollo de las funciones universitarias, por medio del cual se proyecte toda la oferta académica no presencial de las sedes, seccionales y la DUAD.
- ✓ Perfeccionamiento de directivos y administrativos. Estudio carga laboral.  
Aplicación en nuevo Estatuto Orgánico.  
Divulgación, en cada una de las sedes y seccionales, del Plan Nacional de Evangelización y Cultura, de manera que toda la comunidad tomasina, lo conozca y haga parte del proceso.
- ✓ Unificación de criterios en todas las sedes y seccionales, en cuanto a la aplicación de las líneas de acción del Plan Nacional de Evangelización y Cultura.  
Revisión continúa de las estrategias de implementación de las líneas de acción, de forma que respondan efectivamente al fortalecimiento de la identidad tomasina.

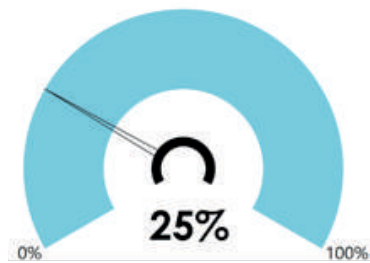




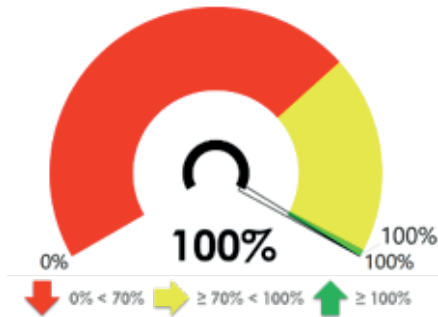
## 1.4. RESULTADO DE INDICADORES LÍNEA 1

1.1. Actualizar el Estatuto Orgánico de la USTA, conforme a la realidad Multicampus y las características institucionales proyectadas.

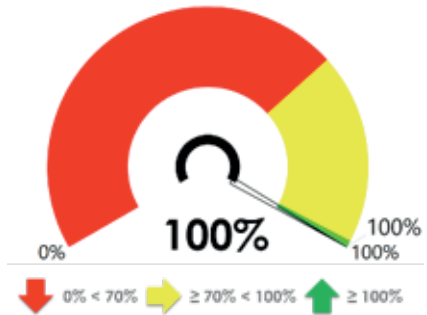
**Indicador 1.** Porcentaje de avance en la implementación del Estatuto Orgánico en sedes, seccionales y DUAD



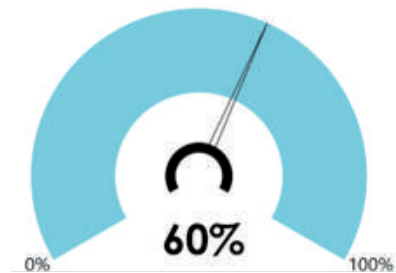
**Entregable 2.** Estatuto Orgánico actualizado y aprobado



**Entregable 1.** Resolución o normativa de aprobación



**Entregable 3.** Documento aprobado de reestructuración de la DUAD



**Entregable 1.** Plan Nacional de Evangelización y Cultura



**BALANCE DE LA LÍNEA 78%**



LÍNEA DE ACCIÓN No.2

# 2 COMPROMISO CON EL PROYECTO EDUCATIVO

**OBJETIVO:**

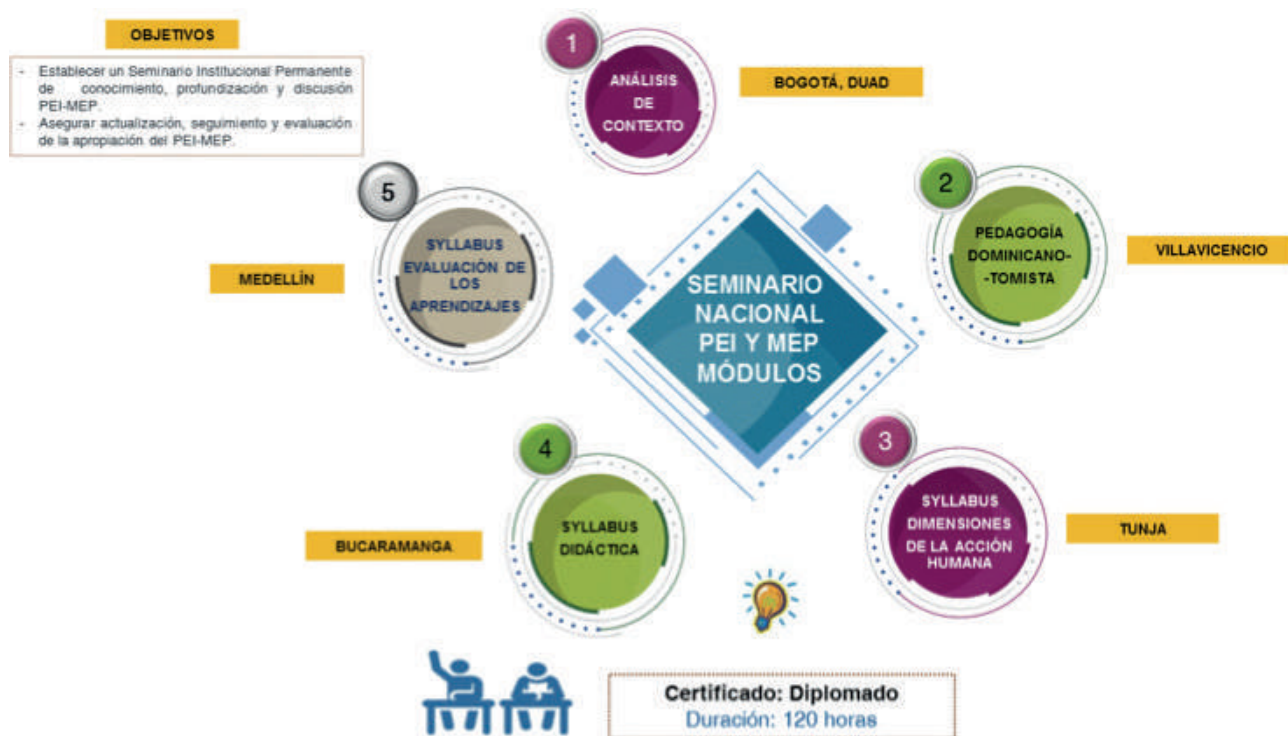
Consolidar una comunidad educativa comprometida con el proyecto de vida que propone la Universidad.

## 2.1. APROPIAR EN LA COMUNIDAD DOCENTE A NIVEL USTA LA PROPUESTA FORMATIVA DESDE EL REALISMO PEDAGÓGICO TOMISTA

El Seminario Nacional Permanente sobre Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Modelo Educativo Pedagógico (MEP), es un espacio de conocimiento, profundización y discusión sobre el PEI y el MEP, mediante cinco módulos virtuales autosuficientes de enseñanza y aprendizaje liderados por sedes y seccionales, que contribuye al desarrollo y construcción colectiva de la identidad universitaria tomasina; a la actualización y justificación epistemológica de los documentos institucionales en el marco del realismo pedagógico tomista; a la indagación de las problemáticas sociales y culturales y su relación con el currículo, las líneas de investigación y las estrategias de responsabilidad social universitaria e internacionalización; y a la fundamentación conceptual de la condición multicampus.

El Seminario Nacional Permanente, en procura de consolidar una comunidad educativa comprometida con el proyecto de vida que propone la Universidad, se constituye a partir de cuatro grandes fases: (1) sensibilización, (2) diseño, (3) desarrollo y (4) sistematización. En orden a la fase 3, el 4 de diciembre de 2018 se celebró la *Lectio Inauguralis* del Seminario, a cargo de fray Mauricio CORTÉS GALLEGO, O. P., Vicerrector Académico General. A su vez, en su primera cohorte (2018-II), el Seminario inscribió 90 participantes, entre docentes y administrativos-docentes de las sedes y seccionales de la Universidad Santo Tomás.

**Ilustración 11: Módulos del Seminario Nacional Permanente sobre Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Modelo Educativo Pedagógico (MEP)**



Fuente: Mesa Nacional de Desarrollo Curricular y Formación Docente

Este seminario estableció cinco módulos virtuales con estrategias evaluativas particulares que permiten: por un lado, sistematizar los aportes pedagógicos, epistemológicos y disciplinares que los docentes y los directivos docentes anexan en la plataforma Moodle; y, por otro lado, agrupar y consolidar estrategias didácticas que los participantes realizan en el marco del PEI y del MEP. Del mismo modo, el Seminario se articula con el Sistema Institucional de Evaluación de los Aprendizajes - SEA y contribuye a concretar las intencionalidades formativas de la comunidad académica a nivel USTA.

Como objetivo puntual en el Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019 se estableció que este seminario debería favorecer que el 30%<sup>1</sup> de la planta docente de sedes y seccionales a 2019-II apropien la propuesta formativa desde el realismo pedagógico tomista, mediante la implementación del Seminario Nacional Permanente sobre Proyecto Educativo Institucional y Modelo Educativo Pedagógico.

Para el desarrollo del seminario permanente se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Diseño de la propuesta del Seminario Nacional Permanente de conocimiento, profundización y discusión del PEI y el MEP de la USTA (sedes y seccionales).
2. Presentación de la propuesta del Seminario Nacional Permanente al Comité Particular de Currículo y Docencia y al Consejo Académico General en el mes de abril de 2018.
3. Diseño de cinco módulos virtuales de enseñanza y aprendizaje que vinculen los principales aspectos del PEI y el MEP, junto con estrategias para su apropiación (sedes y seccionales).
4. Lanzamiento e inicio del Seminario Nacional Permanente (4 de diciembre de 2018).
5. Sistematización del seminario (en proceso).

Como producto de esto se pueden resaltar las siguientes metas alcanzadas:

- Se implementó un grupo focal para decanos de división, directivos académicos y docentes de la Sede Principal (9 participantes) en 2017-II, así como Talleres liderados por la UDCFD de sedes y seccionales.
- Diseño e implementación de cinco módulos virtuales de enseñanza y aprendizaje.
- Se realizó la Lectio Inauguralis del Seminario Nacional Permanente (66 participantes).
- A diciembre de 2018-II, el Seminario, que se encuentra ofreciendo el Módulo 1 de los cinco propuestos, inscribió 90 docentes y administrativos docentes.

## **2.2. MAXIMIZAR LA DEDICACIÓN DOCENTE EN LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS.**

Los lineamientos nacionales para la distribución de la dedicación docente, constituyen la base orientadora de la definición de nóminas académicas desde la visión del quehacer docente, en el marco del aporte al desarrollo de las funciones de docencia, investigación, Responsabilidad Social Universitaria - (RSU), gestión académica y cualificación profesional docente, para que cada sede y seccional organice la distribución de su nómina académica.

En el desarrollo del proyecto se definió una ruta de trabajo que partió de la definición de la metodología, para luego realizar el “Taller de Lineamientos Nacionales”, la consolidación de propuestas y la definición final de Lineamientos. La Cartilla de Lineamientos Nacionales se estructuró en cinco (5) factores, a saber:

---

<sup>1</sup> La Mesa Nacional de Currículo y Docencia ajustó el porcentaje de cumplimiento de este objetivo



## Ilustración 12: Factores para la distribución de la dedicación docente



Fuente: Lineamientos Nacionales para la distribución de la dedicación docente – Vicerrectoría Académica General

En la formalización de los lineamientos se incluyó una definición sobre el quehacer docente en cada subactividad (de acuerdo con el consenso nacional) junto con la orientación específica, por ejemplo:

## Ilustración 13: Ejemplo de las orientaciones para la distribución de la dedicación docente



**ACTIVIDAD**

1. Gestión institucional de la Responsabilidad Social Universitaria - Proyección Social

**SUBACTIVIDAD**

a. Comité Particular de Responsabilidad Social Universitaria -Proyección Social

Tiempo dedicado por el docente para participar en el Comité Particular de Responsabilidad Social Universitaria - Proyección Social con el fin de gestionar, revisar, analizar, proponer y evaluar políticas, lineamientos, planes y proyectos derivados del comité, que respondan a las diferentes estrategias de Responsabilidad Social Universitaria - Proyección Social de la Universidad.

**DEFINICIÓN**

Un docente de tiempo completo por facultad (representa al pregrado y posgrado), líder de Responsabilidad Social Universitaria - Proyección Social asignado por la facultad, departamento académico e Instituto de Lenguas, quien lidera todas las estrategias de Responsabilidad Social Universitaria - Proyección Social, con el fin de gestionar proyectos y actividades.

**LINEAMIENTOS**

Fuente: Lineamientos Nacionales para la distribución de la dedicación docente – Vicerrectoría Académica General

Con la generación, publicación y distribución de la Cartilla de Lineamientos Nacionales, las sedes y seccionales pasaron a la etapa de implementación y seguimiento.

A partir de las orientaciones definidas en la cartilla, se debe proceder con la definición y aplicación de lineamientos para la elaboración de nóminas académicas adecuadas a sus necesidades y particularidades de sede o seccional.

Con el propósito de aunar esfuerzos tendientes a la creación de un documento de alcance nacional, en la etapa de planeación se optó por la definición de un taller nacional que permitiera el aporte desde todas las dependencias académicas y administrativas de la Universidad en sedes y seccionales, de modo que se contara con el concepto y los aportes que sobre la forma en la cual la Universidad debe organizar y gestionar la dedicación docente al desarrollo de las funciones sustantivas.

En el segundo semestre de 2017 se llevó a cabo el taller mencionado, mediante convocatoria de Vicerrectoría Académica General en las seccionales de Bucaramanga y Tunja, y las sedes Medellín y Villavicencio. Posteriormente se realiza una jornada del Comité Particular de Currículo y Docencia ampliado en la Sede Principal, que contó con la gestión de las unidades académicas bajo el liderazgo de la Unidad de Desarrollo Curricular y Formación Docente, y la participación de los decanos de facultad, directores de programa, directores de departamentos académicos e Instituto de Lenguas, y los docentes líderes de currículo en cada dependencia.

Una vez consolidada la información, se procedió a la selección de los lineamientos que en concepto de las sedes y seccionales, son los adecuados para organizar la distribución de la dedicación docente a las funciones universitarias, y en el marco del Comité de Unidades Académicas se inició la labor de depuración de la definición de cada lineamiento.

Durante el primer semestre de 2018 se realizó la depuración y revisión de estilo, para luego proceder a la diagramación, maquetación y publicación del documento en su versión final. En el mes de octubre se realizó la impresión de 500 copias de la cartilla “Lineamientos Nacionales para la Distribución de la Dedicación Docente, y la Vicerrectoría Académica General procedió a su difusión y distribución a nivel nacional.

### **2.2.1. PROYECTO DE PLANEACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA**

Dando respuesta al subobjetivo 2.3 “Maximizar la dedicación docente en las Funciones Sustantivas”, desde la Dirección Nacional de Planeación, Desarrollo e Información Institucional, con el apoyo del Departamento de Registro y Control y el Departamento de Tecnologías de la Información, se lideró el proyecto estratégico de optimización de la Planeación Académica, en donde se integra la asignación docente, la asignación de la planta física (salones, laboratorios, salas de cómputos, talleres, etc.), la proyección de la demanda y la asignación de los recursos tecnológicos de la Universidad.

Para ello, en el primer semestre de 2017 la Universidad suscribió contrato con la empresa chilena Foris S.A., con el objeto de implementar DarwinEd<sup>2</sup> en la Institución. Este es un software especializado en la optimización de los recursos docentes, físicos y tecnológicos a través de la Planeación Académica y la generación de propuestas de horarios. El proyecto que inició en la Sede Principal, se llevó a cabo en tres fases. La primera consistió en el desarrollo de un piloto para estudiar la viabilidad y conveniencia del uso del software en la USTA. La segunda fase consistió en la implementación, la cual inició a mitad de 2017, realizando actividades internas de trabajo, alistamiento de información, así como el levantamiento, validación de plantillas y parametrización de las particularidades de las

<sup>2</sup> <https://www.foris.ai/darwined>

diferentes facultades y departamento académicos. La tercera fase fue la integración de la propuesta horaria con el Sistema Académico de la Universidad (SAC).

Al cierre del 2018 se había generado, a través de DarwinEd la Planeación Académica para el 2018-II de todos los programas de pregrado de la Sede Principal, así como la Planeación Académica para el 2019-I de los programas de la División de Ciencias de la Salud de la Sede Principal. Para el primer semestre de 2019 se tiene como meta la integración del 95% de los programas de la Sede Principal. Para el segundo semestre de 2019 se contempla iniciar la implementación de la solución con las demás sedes y seccionales.



### **2.3. ACTUALIZAR EL ESTATUTO DE LA COMUNIDAD DE MAESTROS, PROFESORES Y DOCENTES, DE ACUERDO CON LAS EXIGENCIAS DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL MULTICAMPUS**

La actualización del Estatuto de la comunidad de maestros, profesores y docentes, fue estudiada y aprobada por el Consejo Académico General en 2018, año en el que también fue presentada al mismo órgano colegiado la propuesta de Escalafón Docente, subsumida en el estatuto actualizado, la cual también fue aprobada.

De igual forma, la Universidad contrató un estudio de salarios docentes, a través del Observatorio de la Universidad Colombiana, el cual se aportó a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera de tal forma que sirviera como insumo para que se realice el estudio de impacto financiero de la aplicación del nuevo estatuto de la comunidad de maestros, profesores y docentes. Se está a la espera de estos resultados, con el fin de avanzar con la implementación de dicho estatuto.



## 2.4 DEFINIR CONDICIONES INSTITUCIONALES DE CARRERA DOCENTE PARA FORTALECER LA PERMANENCIA CON BIENESTAR

Como parte del ejercicio que la Universidad ha emprendido, trayendo consigo una tradición para hacer de la USTA un lugar de desarrollo y crecimiento de sus docentes, se han establecido programas de formación tanto permanentes como apoyos para la formación posgradual, en las áreas en las que la Universidad necesita reforzarse. De igual manera la USTA ha buscado reconocer y premiar a sus docentes por medio de distintas categorías, dando ejemplo y resaltando las cualidades y virtudes de este grupo de empleados, como formadores de nuestros estudiantes.

### 2.4.1. FORMACIÓN DOCENTE PERMANENTE Y POSGRADUAL

Esta hace referencia a la actualización, cualificación y perfeccionamiento del Estamento Docente de la Universidad, para favorecer la consolidación de las funciones sustantivas, así como la gestión académico – administrativa y el bienestar integral docente, a fin de que desde su rol como mediador permee su práctica pedagógica en relación con la formación integral del estudiante y responda a las demandas sociales de cara a la realidad nacional y del mundo. Esta formación, además de revertirse en la calidad educativa de la USTA, busca apoyar a los mejores docentes en su formación, permitiéndoles avanzar en su carrera docente y permanencia con bienestar en la Universidad.

En el marco del Plan de Formación Docente 2014-2020, la Universidad trabaja dos vertientes: formación permanente y formación posgradual. En la formación permanente cada sede y seccional convoca a oferentes de cursos, lanza un portafolio con la información sobre los espacios de formación disponibles y ejecuta, certifica y evalúa los mismos. En la formación posgradual, según la pertinencia de los estudios avanzados de interés de los docentes, se brindan diferentes apoyos para que puedan ampliar sus conocimientos y fortalecer sus prácticas académicas. Como resultado general se tiene que durante el 2018 en la USTA se generaron 1.686 cualificaciones y se asignaron 734 apoyos para la formación posgradual.



Las acciones desarrolladas a la luz de este objetivo institucional son las siguientes:

1. Publicación de términos para la oferta de cursos de formación permanente docente.
2. Evaluación, selección y oferta, mediante portafolio de cursos de formación permanente docente.
3. Agencia de inscripciones a cursos en tres periodos académicos (lectivo I, intersemestral y lectivo II).
4. Apertura a los espacios de formación (cursos), que han sido acompañados e ingresados a la historicidad de éstos, para la generación de informes particulares y generales.
5. Concepto de pertinencia y trámite de las solicitudes de apoyo a la formación posgradual.
6. Ajustes a los procedimientos de perfeccionamiento docente.

Como resultado de estas actividades se tiene a 1.686 docentes cualificados en todo el país. Así mismo, se realizó la asignación de 734 apoyos a profesores para cursar estudios avanzados.

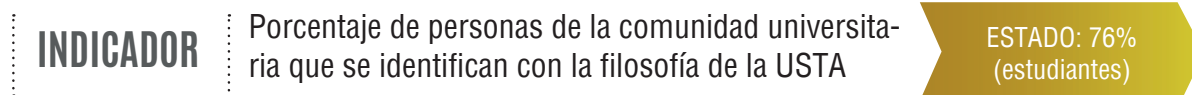
## 2.4.2. RECONOCIMIENTO ESPECIAL SANTO TOMÁS DE AQUINO. SUBCATEGORÍA - GESTIÓN MULTICAMPUS

El Reconocimiento Especial Santo Tomás de Aquino, en la Subcategoría – Gestión Multicampus, busca premiar la sistematización de experiencias exitosas de los docentes tomasinos, pertenecientes a los programas académicos de pregrado y posgrado, que se destacaron por el desarrollo de las funciones sustantivas y la gestión académica en clave multicampus, por la articulación de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias que fortalecen el avance institucional a nivel nacional, con solidez, principios, valores e impacto social.

Es así como respondiendo al subobjetivo de favorecer la permanencia con bienestar, se constituyó por primera vez el Reconocimiento Especial Santo Tomás de Aquino, Subcategoría – Gestión Multicampus, en el marco del Reconocimiento a la Excelencia Tomasina 2018.

La gestión de este premio se realizó mediante: 1) reflexiones epistemológicas sobre la sistematización de experiencias en clave multicampus; 2) convocatoria para la presentación de experiencias a través de un instrumento a nivel de sede, seccional y DUAD<sup>3</sup>, 3) evaluación y selección de experiencias para nominación al reconocimiento a nivel de sede, seccional y DUAD, 4) nominación de cada experiencia en sitio web, 5) valoración y selección de 10 propuestas para el Reconocimiento Especial multicampus; y 6) premiación de la experiencia ganadora: “Diseño de un modelo de acompañamiento y peritaje psicosocial con enfoque psicojurídico y diferencial en casos de violaciones de los Derechos Humanos”.

## 2.5. POTENCIAR LA IDENTIDAD Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA INSTITUCIONAL



Con el fin de establecer la identidad y el sentido de pertenencia institucional que tienen todos los empleados de la USTA, donde hay un impacto muy importante por parte de los docentes, se estableció la medición del clima laboral, el cual busca aplicar un instrumento que permita identificar el clima institucional y aporte estrategias para mantenerlo y favorecerlo.

<sup>3</sup> Para el Evento de Excelencia Tomasina 2018 la actual División de Educación Abierta y a Distancia participó en el premio nacional Santo Tomás como Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia VUAD.



Este proyecto, que inició en octubre de 2018 y espera concluirse en mayo del 2019, tuvo una inversión total proyectada de \$57.100.000. a abril de 2019 cuenta con un avance del 53%.

Al cierre del 2018 se habían llevado a cabo las siguientes actividades:

1. Se contrató la firma GREAT PLACE TO WORK, la cual es la encargada de realizar la medición del clima institucional.
2. Se realizó la planeación de la elaboración del modelo socio–demográfico.
3. Se realizó el levantamiento de la información a nivel nacional.
4. Se realizó campaña de expectativa.
5. Se realizó lanzamiento de la medición.

Este proyecto de dejará los siguientes entregables a la USTA:

- Índice de ambiente laboral
- Índice de vinculación y compromiso
- Comparación con organizaciones del sector y las mejores del país
- Informe sobre la cultura de la innovación

Cabe anotar que este proyecto también le aporta al desarrollo del subobjetivo “6.4 Consolidar la arquitectura institucional para la USTA”, en varias de sus acciones, las cuales apuntan a la permanencia con bienestar por parte de los empleados de la Universidad.

### 2.5.1. ENCUESTA DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL

En cumplimiento al Subobjetivo 2.6 el cual busca potenciar la identidad y el sentido de pertenencia institucional, desde la Mesa Nacional de Humanidades y Formación Integral se realizó la aplicación de una encuesta de identidad institucional, con el fin de establecer la línea base, por lo que se estableció para esta población específicamente:

- **Meta:** cobertura del 10% de estudiantes
- **Indicador:** porcentaje de personas de la comunidad universitaria que toman el curso de Cultura y Filosofía Institucional.

A continuación, se relacionan los resultados que dan respuesta a la medición de la encuesta aplicada:

- **Bogotá:** la prueba fue realizada por 806 estudiantes de 1.167 inscritos en la cátedra de Filosofía Institucional, el 69% realizó la prueba y el 31% no lo hizo.
- **Bucaramanga:** La prueba fue realizada por 636 estudiantes de 788 inscritos en la cátedra de Filosofía Institucional, el 81% realizó la prueba y el 19% no lo hizo.
- **Tunja:** de los 608 estudiantes Neotomasinos, el 76% presentó la prueba y el 24% no lo hizo.
- **Medellín:** la prueba se realizó con 54 estudiantes de Filosofía Institucional, el mismo número matriculado en dicho curso. Es decir, la prueba fue realizada por el 100% de los estudiantes de Filosofía Institucional en la sede.
- **Villavicencio:** la prueba la realizó el 100% del total de 186 estudiantes inscritos en la Cátedra de Filosofía Institucional.
- **Total Humanidades Multicampus:** 2.803 estudiantes inscritos en la Cátedra de Filosofía Institucional, participaron de la prueba 2143, el 76% presentó la prueba y el 24% no lo hizo.

**Tabla 1: Meta de cobertura de la encuesta por sede o seccional**

Meta por Sede o Seccional			
Sede/Seccional	Estudiantes Inscritos Cátedra de Filosofía Institucional	Estudiantes que presentaron prueba	% de Cobertura
Principal	1.167	806	69%
Tunja	608	461	76%
Medellín	54	54	100%
Bucaramanga	788	636	81%
Villavicencio	186	186	100%
<b>Total Multicampus</b>	<b>2.803</b>	<b>2.143</b>	<b>76%</b>

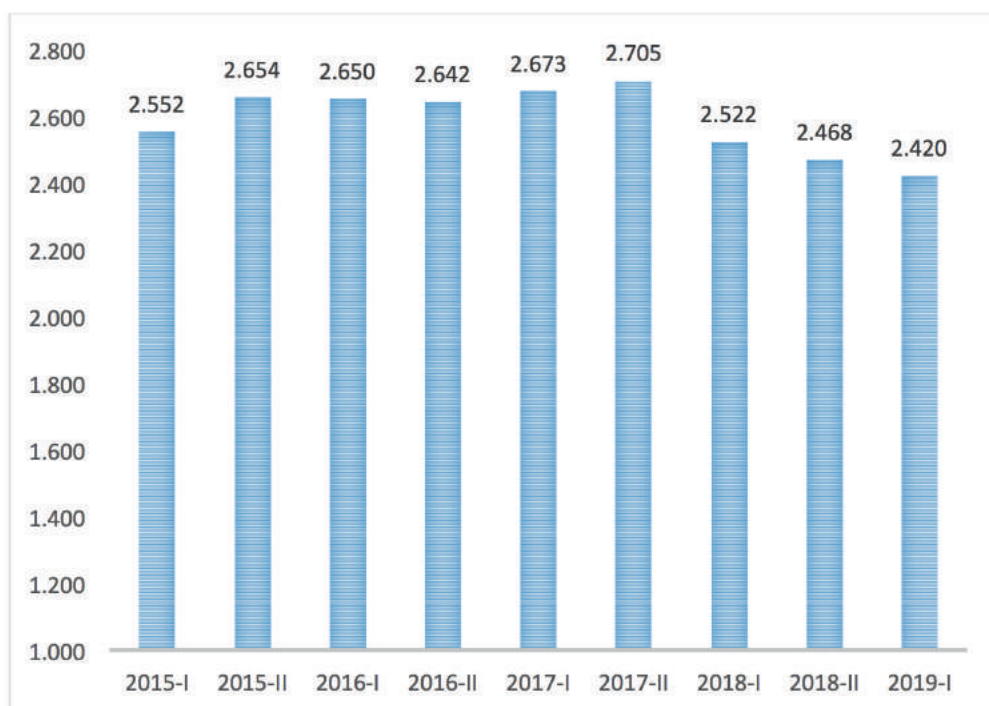
Fuente: Mesa Nacional de Humanidades y Formación Integral

Los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta para la cobertura, por las sedes y seccionales que reportaron datos, demuestra que se superó el 10% de establecido.

## 2.6. CONFORMACIÓN DE LA PLANTA DOCENTE

La Universidad ha propendido por mantener un cuerpo profesoral sólido, estable y comprometido, mejorando cada día las condiciones de contratación y respondiendo a los ascensos según lo establecido en el escalafón. El total de docentes, sumando los de planta y tiempo completo, ha variado en los últimos años, de acuerdo a la demanda y en relación a la población estudiantil.

**Gráfica 1: Variación del total de docentes USTA**

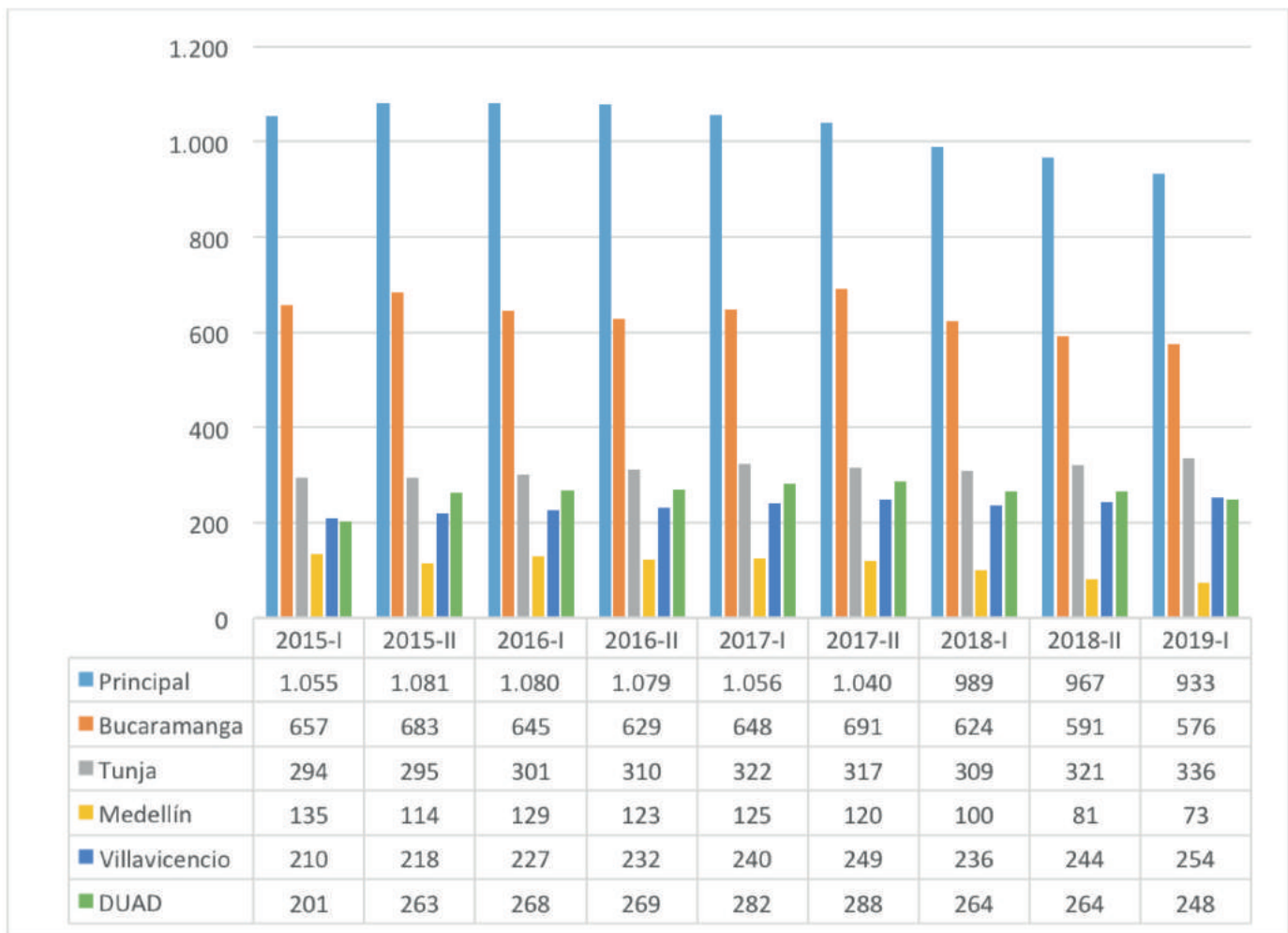


Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

Entre el 2015-I y el 2019-I la USTA disminuyó el total de docentes en un 5.2%. La Sede de Medellín fue la que presentó la constricción más grande, reduciendo el total de docentes en un 45.9%, seguida por la Seccional de Bucaramanga con un 12.3% y finalmente la Sede Principal con una reducción del 11.6%. La DUAD fue la de mayor crecimiento reportando un 23.4%, seguida por Villavicencio con un crecimiento del 21.0% y Tunja con un 14.3%.

La siguiente gráfica muestra la variación para cada uno de los periodos por sede, seccional y DUAD.

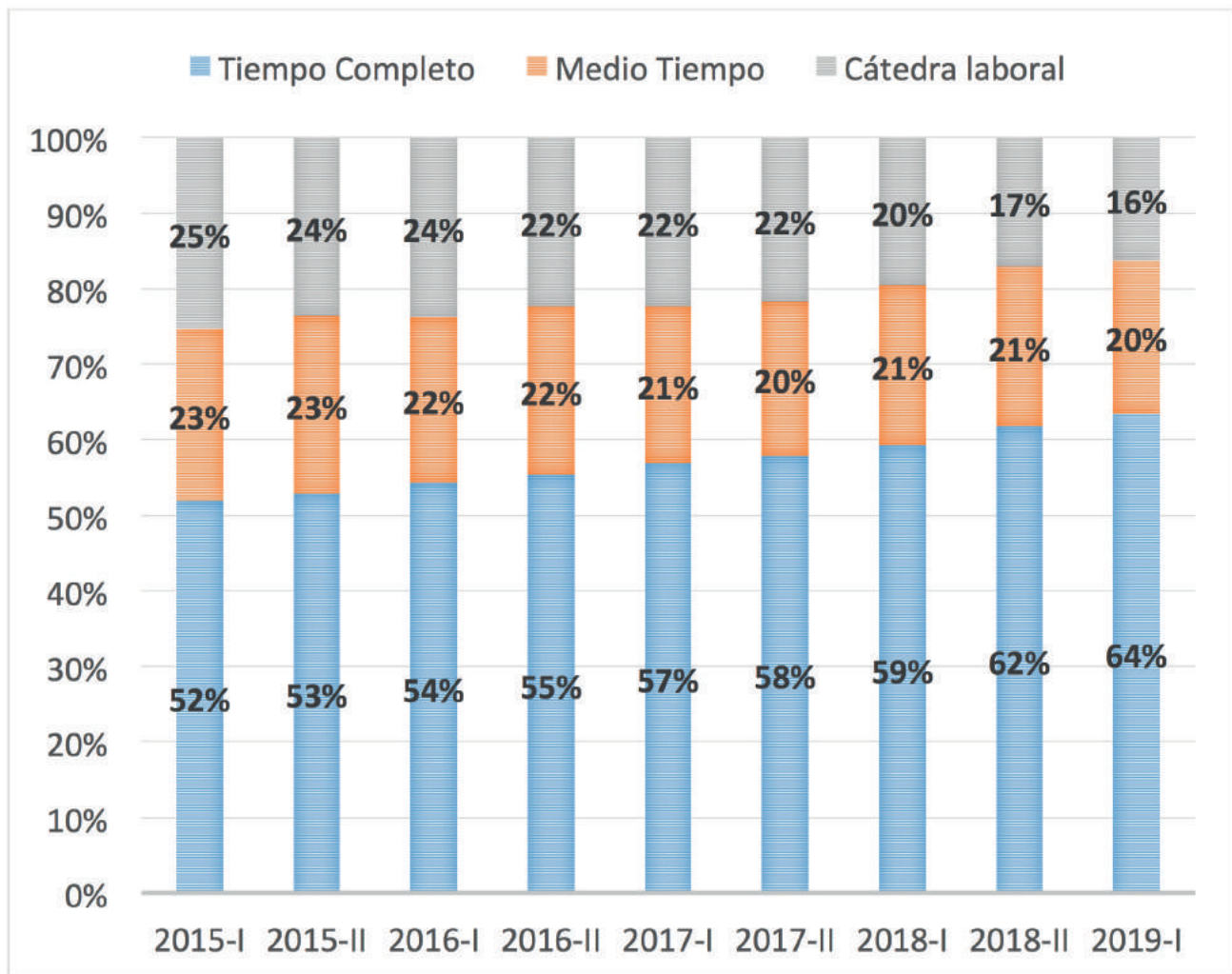
**Gráfica 2: Evolución histórica de los docentes por sede, seccional y DUAD**



Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

Otro factor es la distribución entre docentes de planta y de cátedra. De manera consistente, año tras año, la Universidad ha venido favoreciendo la contratación de docentes de planta sobre docentes de cátedra, pasó de un 75% de docentes de planta (medio tiempo y tiempo completo) para el 2015-I a un total de 84% de docentes de planta para el 2019-I. En la misma proporción, los docentes de cátedra pasaron en el 2015-I de un 25% a un 16% para el 2019-I.

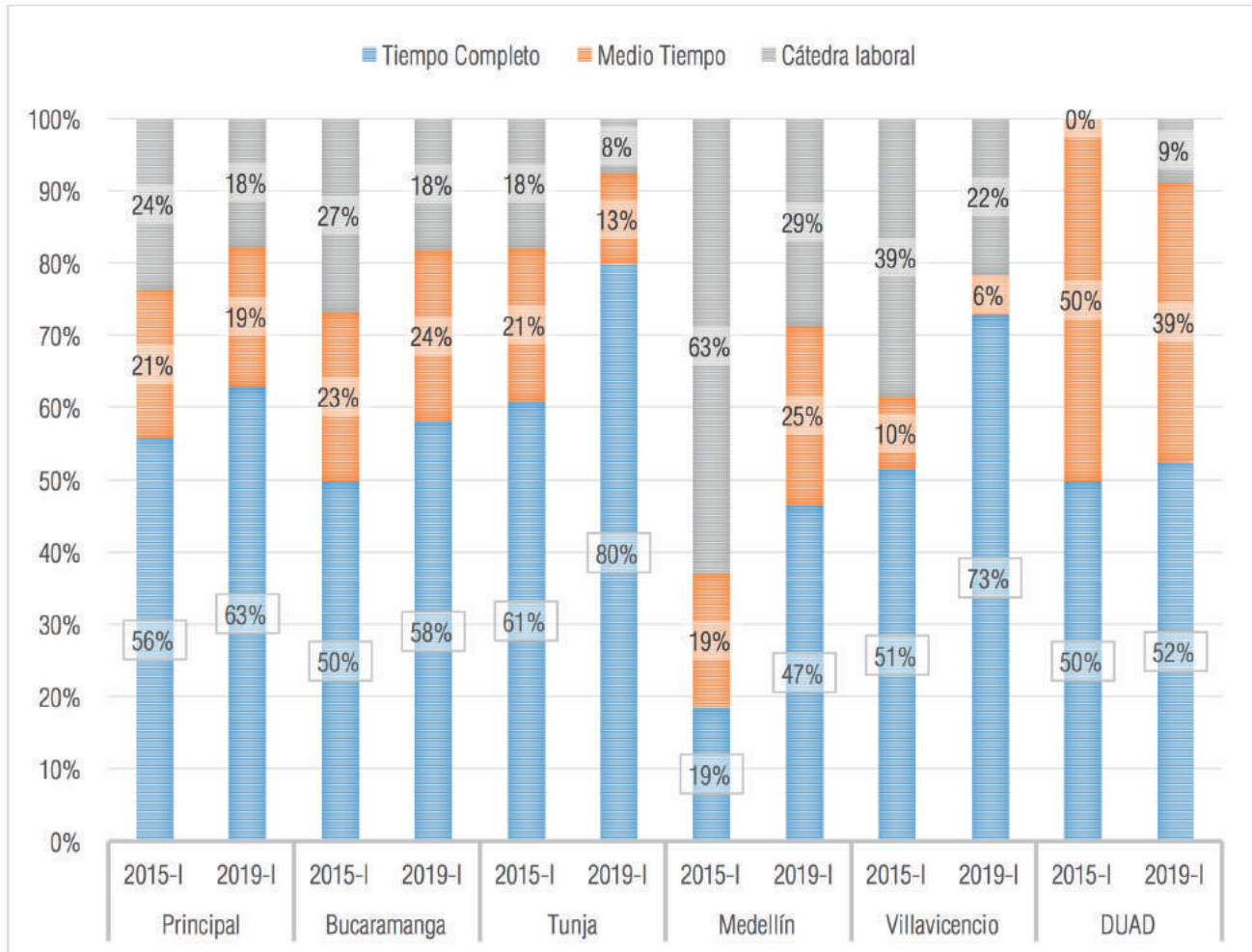
**Gráfica 3: Evolución histórica porcentual de docentes por tipo de vinculación a nivel multicampus**



Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

En la siguiente gráfica se ve la variación comparativa 2015-I a 2019-I, para cada sede, seccional y DUAD, según el tipo de contratación:

**Gráfica 4: Evolución comparativa de docentes por tipo de contratación, sede, seccional y DUAD (2015-I y 2019-I)**

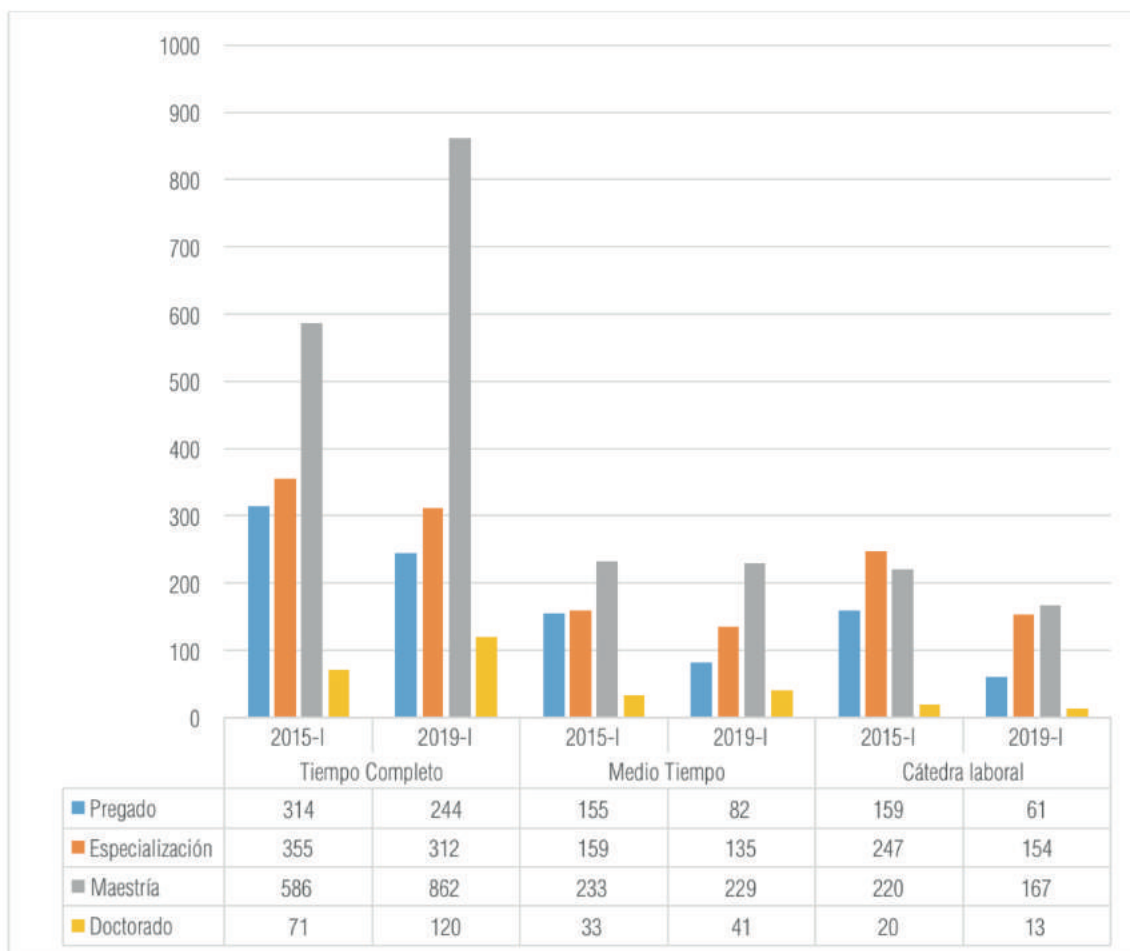


Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

A partir del compromiso con la calidad educativa y los procesos de investigación, la USTA ha realizado importantes esfuerzos por promover entre sus docentes la cualificación formal y la contratación de docentes nuevos que tengan como mínimo el nivel de maestría. Eso se ve reflejado en el incremento del 69% entre el 2015-I y el 2019-I, de docentes de tiempo completo con formación doctoral, y para los docentes de medio tiempo un incremento del 24%. De igual forma para el nivel de maestría se aumentó en un 47% el número de docentes de tiempo completo con este máximo nivel de formación. Las variaciones para los docentes con títulos de pregrado y especialización han sido negativas, principalmente para los docentes con pregrado, demostrando un compromiso institucional por la cualificación de sus docentes.



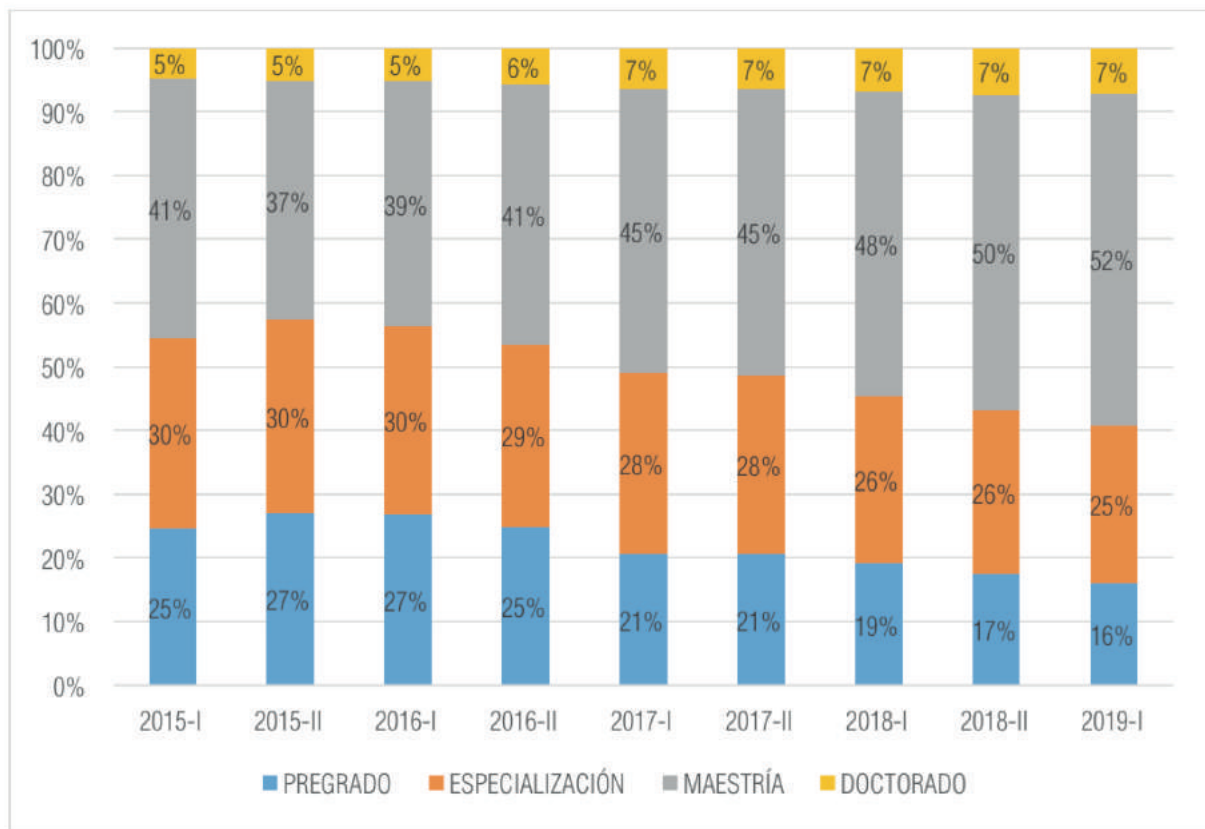
**Gráfica 5: Evolución comparativa de la composición de docentes por tipo de vinculación y máximo nivel de formación a nivel multicampus**



Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

Para los totales multicampus se nota un aumento aproximado de un 2% en el total de docentes con título doctoral entre el 2015-I y el 2019-I, así como un 11% adicional en docentes con maestría como máximo nivel de escolaridad en la misma ventana de tiempo. La distribución porcentual de docentes con título de especialización y pregrado en ambos casos ha bajado, tal como se ve en la siguiente gráfica:

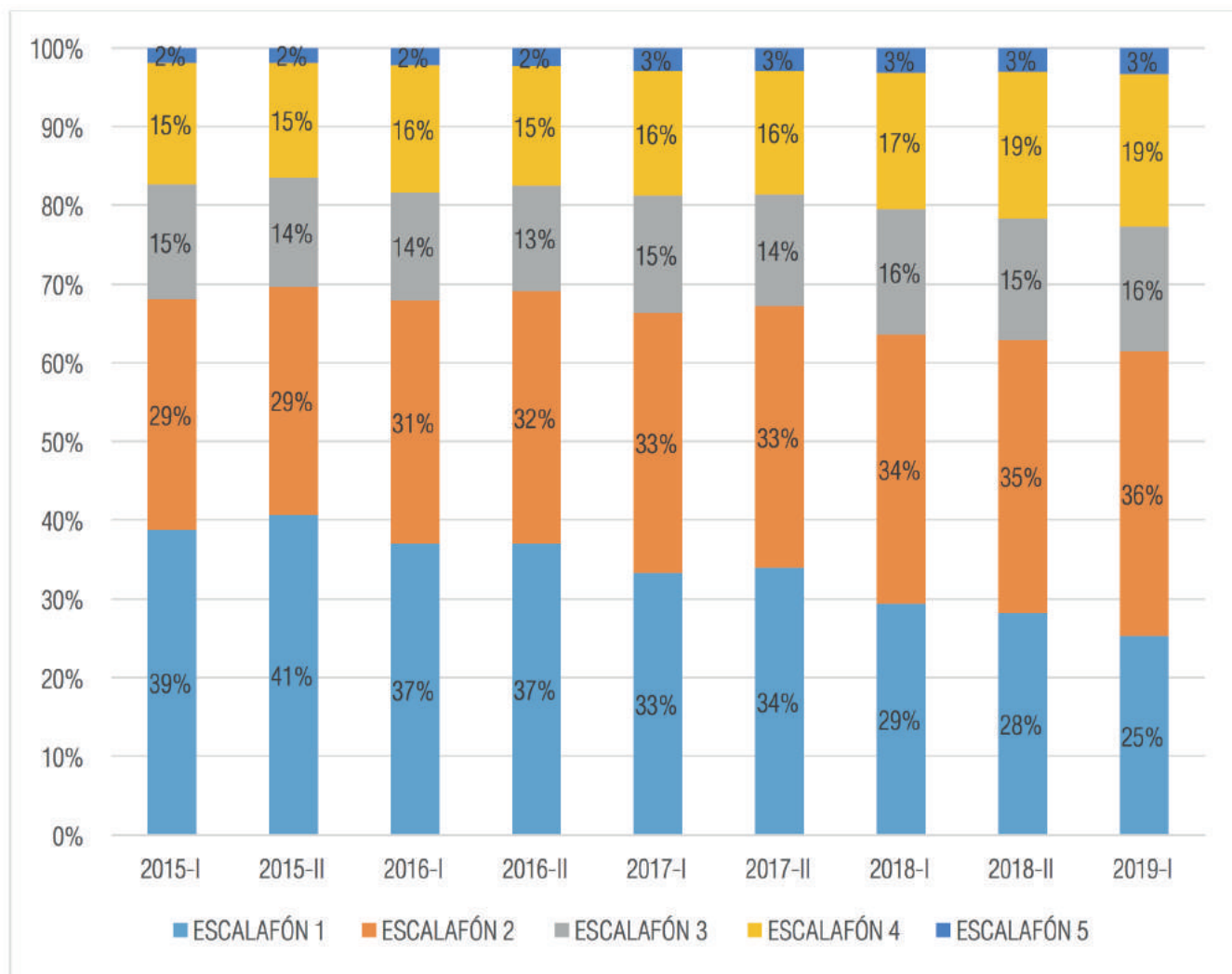
**Gráfica 6: Evolución histórica porcentual de los docentes por nivel máximo de escolaridad a nivel multicampus**



Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

Como respuesta al Estatuto Docente, la Universidad ha venido reclasificando a sus docentes según las categorías establecidas. Es así como se ha aumentado la participación porcentual de docentes entre las categorías 1 y 5, y disminuido considerablemente la participación porcentual para la categoría 1, tal como se ve en la siguiente gráfica:

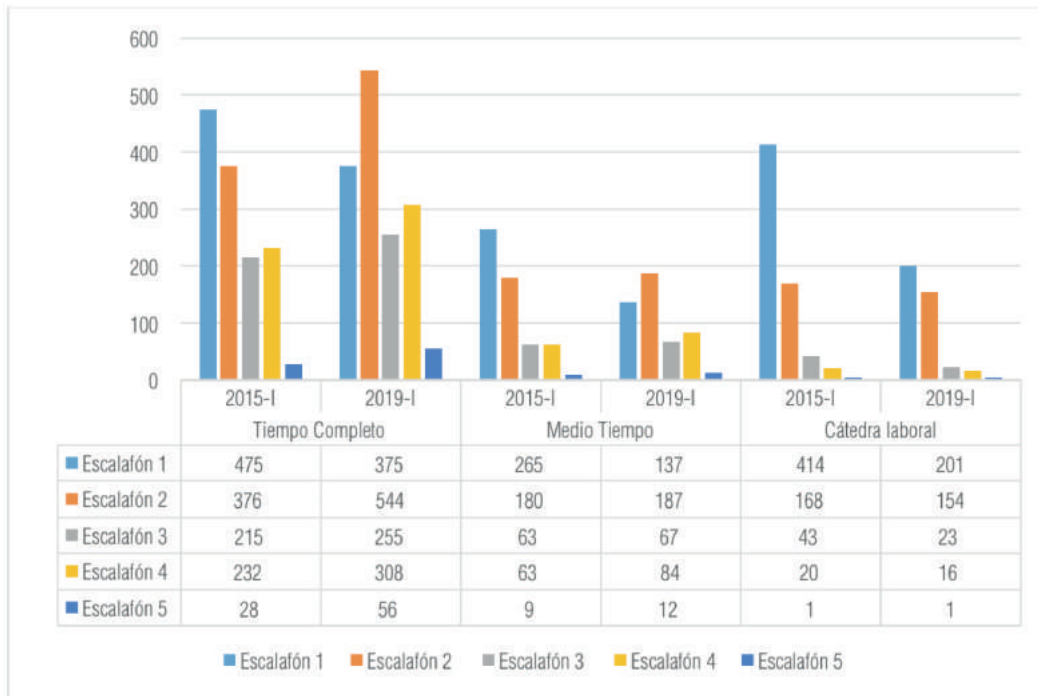
**Gráfica 7: Evolución histórica porcentual de los docentes de planta según escalafón a nivel multicampus**



Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

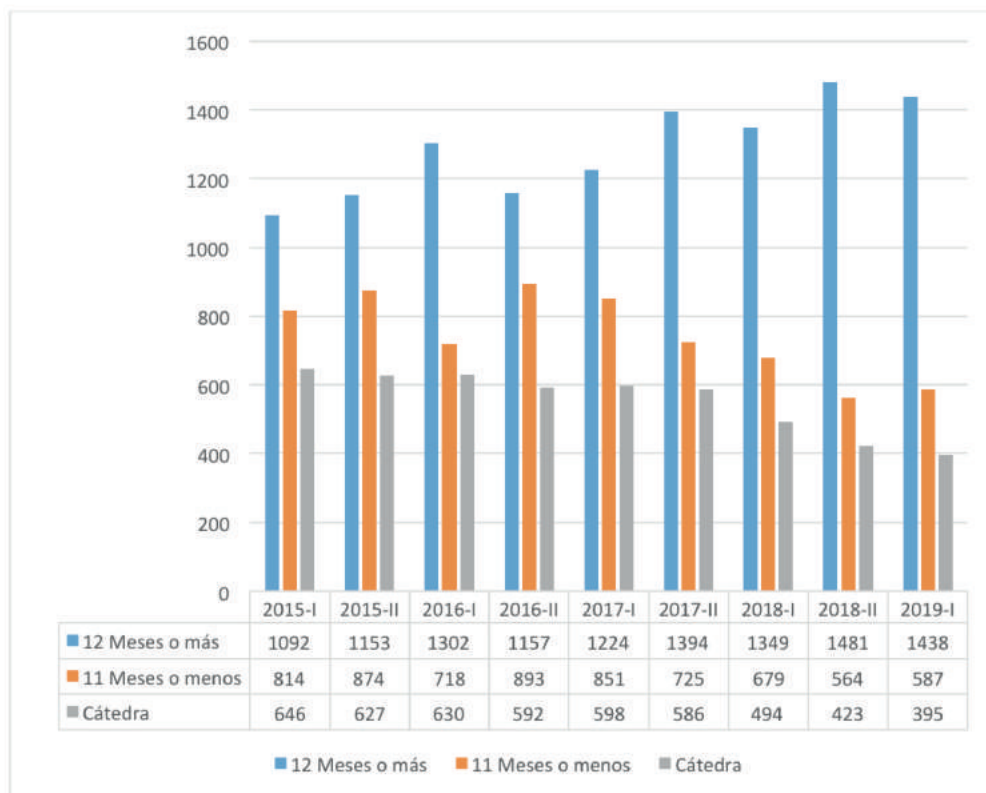
La siguiente gráfica muestra la variación de la clasificación de los docentes por el tipo de contrato, demostrando el importante crecimiento en la categoría 5 para los de tiempo completo.

**Gráfica 8: Evolución comparativa de los docentes según escalafón y tipo de vinculación a nivel multicampus**



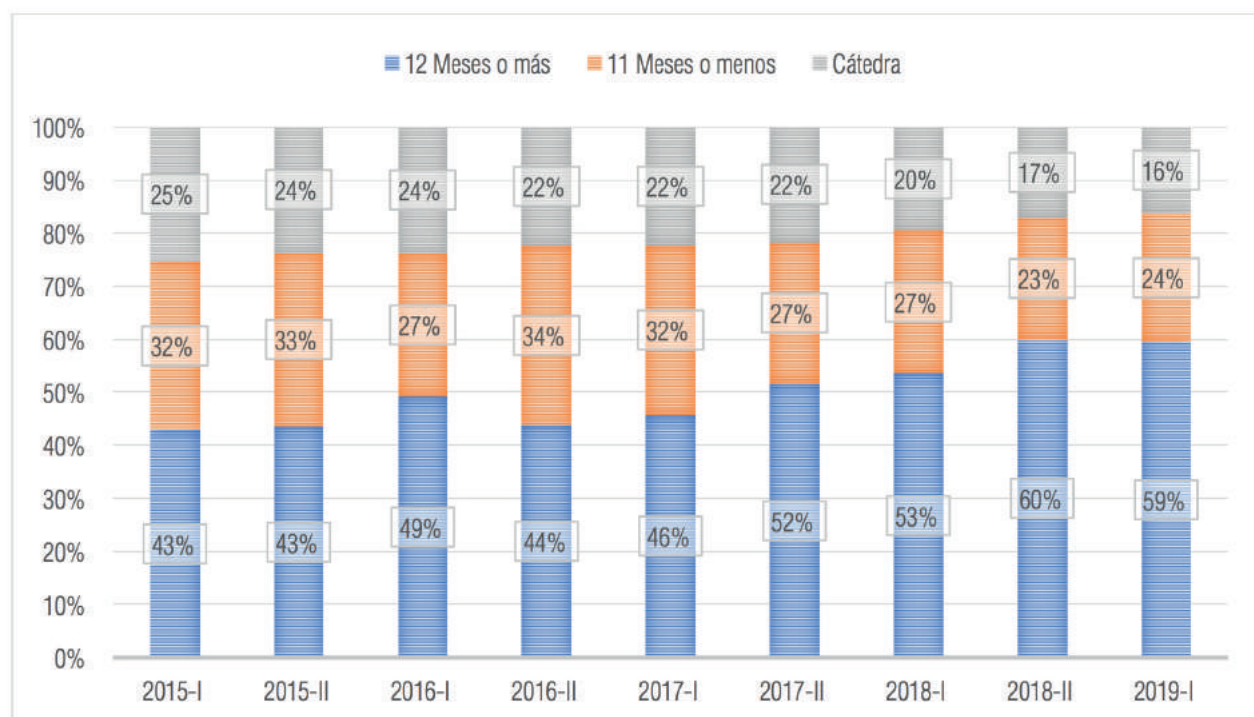
Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

**Gráfica 9: Evolución de docentes según duración de contrato a nivel multicampus**



Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

**Gráfica 10: Distribución porcentual de docentes según duración de contrato a nivel multicampus**



Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

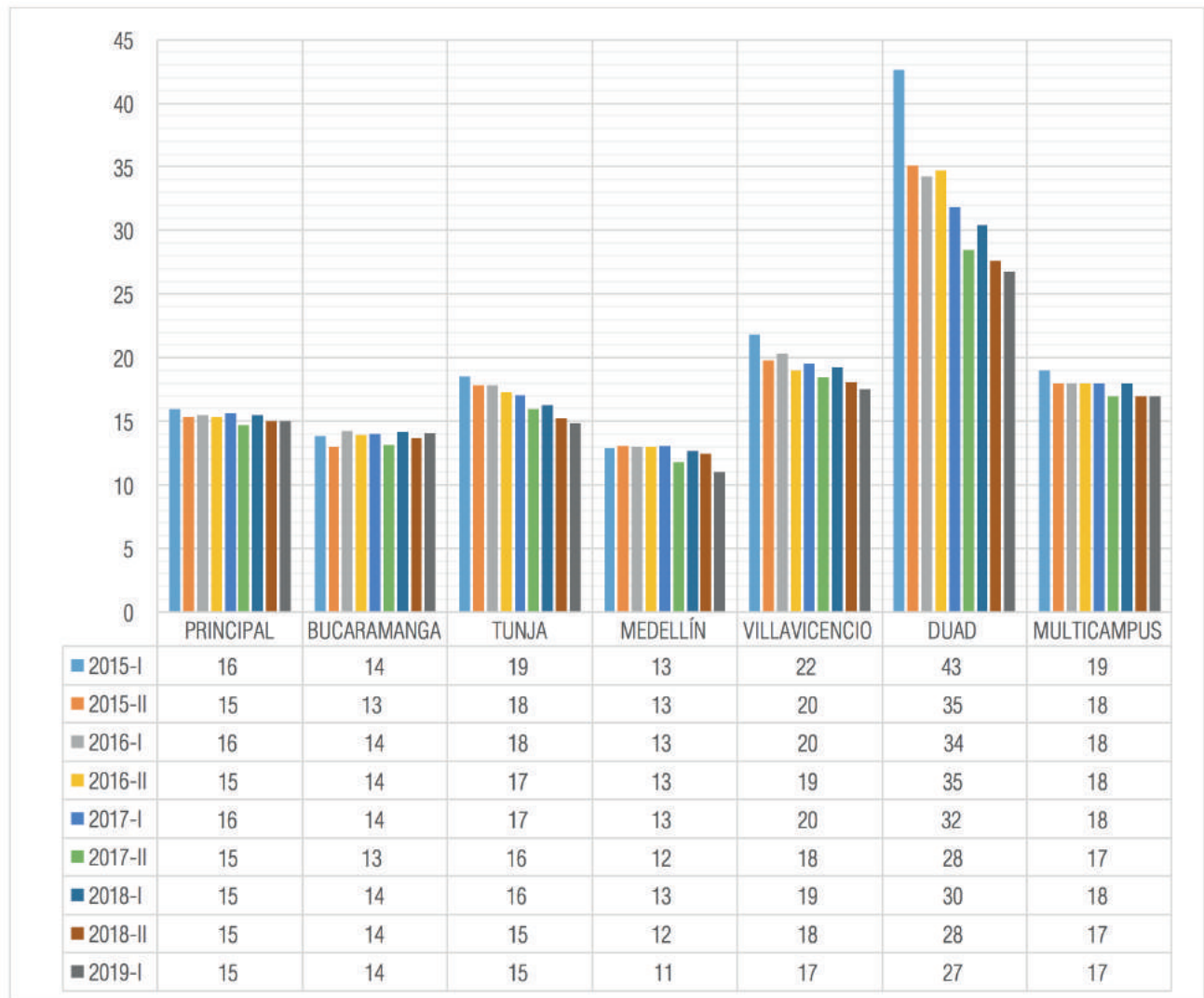
Por último, se presenta el indicador que mide el número de estudiantes por cada docente tiempo completo equivalente (TCE). El promedio nacional para el 2015-I estaba en 19 estudiantes por cada docente TCE. Para el 2019-I el indicador había bajado a 17. Una de las más fuertes caídas se presenta en la DUAD, en donde del 2015-I al 2016-I se pasa de tener una razón de 43 estudiantes por docente TCE a 34, esto debido a un crecimiento en los docentes y una disminución en el número de estudiantes. Su razón sigue bajando, hasta llegar a 30 en 2018-I.

La sedes Principal y Medellín, y la Seccional Bucaramanga, mantienen relaciones estables sin mayores variaciones, lo que significa que para momentos en los que la población estudiantil se ha reducido, igualmente sucede con los docentes. No de igual manera se ve para la Seccional Tunja y la Sede de Villavicencio, en donde, de manera sostenida, año tras año se viene bajando el indicador.



Lo anterior se puede evidenciar en la siguiente gráfica:

**Gráfica 11: Variación de la relación del número de estudiantes por cada docente TCE**



Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

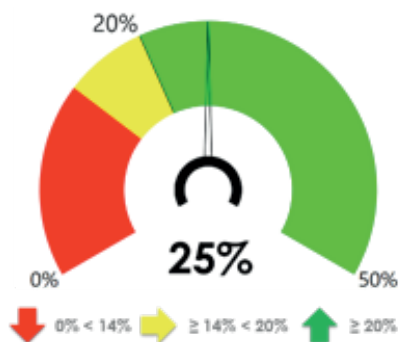
## 2.7. ACCIONES DE MEJORA LÍNEA DE ACCIÓN 2

- ✓ Establecer estrategias tendientes a consolidar la mejora del clima laboral, como uno de los factores relevantes de retención de trabajadores.
- ✓ Construir los lineamientos orientadores de la actualización del Estatuto Docente.
- ✓ Actualizar el Plan de Desarrollo Integral del Docente Tomasino 2020-2027.
- ✓ Implementar estrategias didácticas centradas en el aprendizaje, que posibiliten la articulación de las funciones sustantivas.
- ✓ Desarrollar un plan de transición, sustentado financieramente, que permita llevar al 100% de los docentes a contratos de 12 meses de forma viable.
- ✓ Sistematizar la actividad docente en las funciones sustantivas, lo cual permita hacer seguimiento, evaluación y medición del desarrollo e impacto de dichas actividades.

### 2.8. RESULTADO DE INDICADORES LÍNEA 2

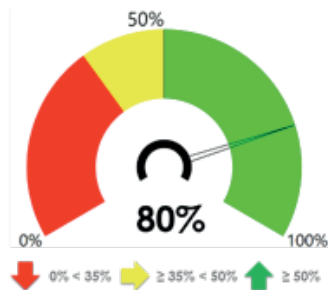
2.1. Apropiar en la comunidad docente a nivel USTA la propuesta formativa desde el realismo pedagógico tomista

**Indicador 1.** Porcentaje de docentes de tiempo completo y medio tiempo que incorporen en su práctica pedagógica el MEP.

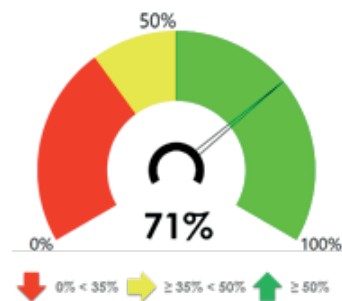


## 2.2. Fortalecer las estrategias pedagógicas, didácticas y evaluativas, que sean coherentes con las modalidades presencial, a distancia y virtual

**Indicador 1.** Porcentaje de docentes de tiempo completo y medio tiempo que incluyen en sus syllabus las estrategias pedagógicas, didácticas y evaluativas acordes con el MEP.

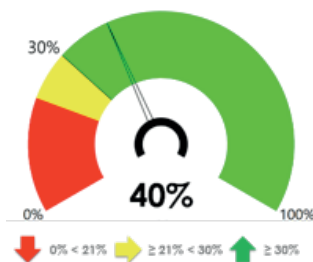


**Indicador 2.** Porcentaje de espacios académicos con estrategias pedagógicas, didácticas y evaluativas, implementadas y correspondientes con los syllabus.

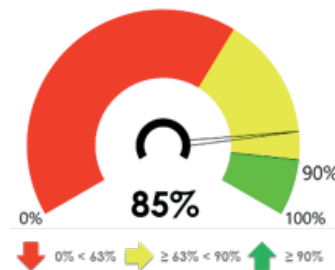


## 2.3. Maximizar la dedicación docente en las funciones sustantivas

**Indicador 1.** Dedicación de horas nómina por cada una de las funciones sustantivas.

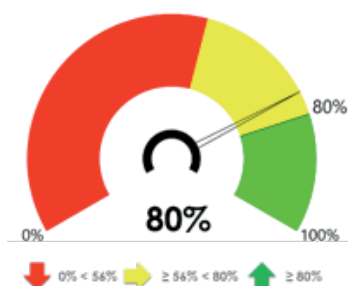


**Indicador 2.** Porcentaje de docentes que cumplen con el plan de trabajo anual.



## 2.6. Potenciar la identidad y el sentido de pertenencia institucional

**Indicador 1.** Porcentaje de personas de la comunidad universitaria que se identifican con la filosofía de la USTA.



**BALANCE DE LA LÍNEA**

**83%**





LÍNEA DE ACCIÓN No. 3

# 3 PROYECCIÓN SOCIAL E INVESTIGACIÓN PERTINENTES

**OBJETIVO:**

Focalizar y articular la investigación y la proyección social de la USTA con visibilidad de impacto nacional y global.



El conjunto de operaciones, organización y procesos para alcanzar el fin específico para la función de investigación y responsabilidad social se condensó en la Línea de acción 3 del PIM: “Proyección Social e investigación pertinentes: la Universidad Santo Tomás busca consolidarse como una institución multicampus, generadora de conocimiento, con visibilidad, impacto y reconocimiento mundial, incidiendo en la transformación de las realidades regionales y nacionales en ambientes sustentables de justicia y paz, respondiendo a los desafíos de la globalización, incorporándose de forma responsable a redes mundiales de conocimiento, contribuyendo a un país más solidario, equitativo, competitivo, y con mejor calidad de vida para todos sus habitantes.

Desde este contexto, la investigación y la responsabilidad social universitaria para la Universidad son pertinentes en la medida que abordan y contribuyen a la solución de problemas relevantes de las regiones y del país a la construcción del bien común y la persona humana, en la que los valores humanos enmarcados en la filosofía de Santo Tomás hacen parte estructural de su conformación: plenitud personal, libertad en situación, responsabilidad, solidaridad, justicia, paz y verdad. Así mismo, se busca fortalecer el trabajo con las diferentes sedes, seccionales y la División de Educación Abierta y a Distancia, mediante estrategias que permitan armonizar los planes de desarrollo regionales y aporten transdisciplinariamente a la solución de problemas complejos, para lograr una articulación eficaz y sistemática con los procesos de docencia desde un enfoque diferencial y territorial, en el campo de la educación superior”.

### 3.1. LOS CAMPOS DE ACCIÓN A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL DE LA USTA

<b>METAS</b>	Desarrollo de un estudio de impacto para la USTA en los campos de acción definidos.	<b>ESTADO: 100%</b>
<b>ENTREGABLES</b>	Documento aprobado que contenga los campos de acción definidos para la USTA, desde el marco local, regional, nacional e internacional.	<b>ESTADO: 100%</b>
<b>INDICADOR</b>	Los campos de acción fueron aprobados en Consejo Académico Superior, el 31 de mayo de 2018 en sesión ordinaria como consta en el acta de dicho órgano colegiado.	

#### Definición:

Los campos de acción son espacios comunes donde convergen las funciones sustantivas, siguiendo procesos investigativos que responden a problemáticas de interés para la USTA, teniendo en cuenta el contexto, la experiencia y la interdisciplinariedad.

#### Alcance:

Permitirá focalizar en inversión, talento e infraestructura, así como articular las capacidades y apuestas locales, regionales y nacionales. Sirven para equilibrar y así lograr eficiencia y eficacia; además para garantizar sostenibilidad a través de la planeación estratégica.

Además de reconocer las capacidades para responder ante las problemáticas locales, regionales y nacionales de manera ética, crítica y creativa. Para apostar por una propuesta de raíces cristianas e inspiración Dominicano-Tomista. Finalmente, para generar estrategias que faciliten la interacción y la cooperación, y contribuyan al impacto social en perspectiva del bien común.

Se establecieron a través de:

**1.** Reconocimiento del contexto institucional: experiencia, coherencia con la Misión Institucional y compromiso con la Visión Institucional:

- Encuentros académicos nacionales de pregrado y posgrado (con la participación de 556 miembros de la comunidad académica).
- Definición de ocho apuestas académicas validadas por las mesas nacionales de Currículo y Docencia, Investigación y Responsabilidad Social Universitaria.
- Análisis de capacidades en relación con las apuestas nacionales establecidas: Currículo y Docencia (núcleos problemáticos); Investigación (proyectos, producción académica y líneas de investigación); Responsabilidad Social Universitaria (seguimiento a las seis estrategias de Responsabilidad Social Universitaria).

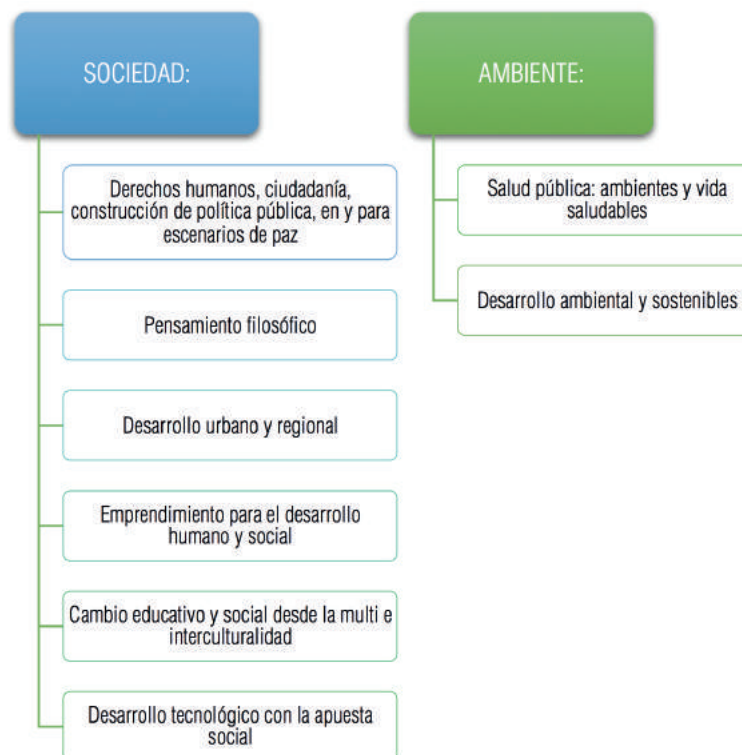
**2.** Reconocimiento del contexto regional, nacional e internacional:

- Regional y nacional: Ministerio Educación Nacional, Política Nacional de Ciencia y Tecnología,
- Observatorio de Ciencia y Tecnología, Documentos CONPES Regionales en Ciencia, Tecnología e Innovación
- Internacional: Objetivos de Desarrollo Sostenible, referentes en educación y ciencia de la UNESCO, agenda 2030 para Latinoamérica.

**3.** Los campos de acción que se definen para la USTA son:

- Sociedad
- Ambiente

**Ilustración 14: Integración de las ocho apuestas nacionales a los campos:**



Los impactos al establecer los campos de acción son:

- Aumentar la visibilidad e impacto de la producción académica.
- Facilitar la cooperación y la interdisciplinariedad para el abordaje de problemas complejos.
- Armonizar las apuestas regionales.
- Articular las funciones sustantivas en los contextos local, regional y nacional.
- Medir el impacto de las apuestas nacionales.
- Orientar el desarrollo estratégico de centros e institutos de investigación, programas académicos y estrategias de responsabilidad social.

### 3.2. LA ARTICULACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA COMO FUNCIÓN SUSTANTIVA MISIONAL

#### INDICADOR

Porcentaje de proyectos y estrategias de proyección social articulados con proyectos de investigación y con diseños curriculares.

ESTADO: 100%

El objetivo estratégico fue la “focalización y articulación de la investigación y la responsabilidad social universitaria de la USTA con visibilidad e impacto nacional y global”. Para ello, se plantearon dos objetivos que permitieron durante los últimos tres años consolidar la apuesta de la Mesa Nacional de Responsabilidad Social Universitaria. Uno de ellos consistió en garantizar que los programas y proyectos de responsabilidad social universitaria se articularan con las demás funciones sustantivas, en concordancia con los campos de acción definidos (3.1 Los campos de acción a nivel nacional y regional de la USTA). A lo largo de la ejecución del presente plan de desarrollo, han sido varios los avances en los procesos, pero no se puede desconocer que el año de mayor fortalecimiento fue el 2018, por las dinámicas y procesos alcanzados.

A partir de la implementación de las iniciativas desde de la propuesta de la Mesa Nacional de Responsabilidad Social Universitaria 2016, donde se establecieron los parámetros de medición acorde a lo establecido por el CNA, y el SNIES, se evidenció un incremento del 60% en programas y proyectos que articulen la Responsabilidad Social Universitaria con las demás funciones sustantivas; en varios casos la redefinición de las acciones de los programas académicos en el relacionamiento con el sector externo –comunitario, productivo y estatal–, adicional, se creó una comunidad de Responsabilidad Social Universitaria en el CRAI USTA en aras de visibilizar la producción de los estudiantes y docentes frente al aporte realizado a cada una de las poblaciones y territorios.

Otro de los instrumentos que ha influido positivamente en la articulación de las acciones y los proyectos fue el diseño de la Política de Responsabilidad Social Universitaria, como una herramienta estratégico de la Responsabilidad Social Universitaria. Esta política fue socializada ante los Consejos Académicos Particulares de cada sede y seccional, ante el Consejo Académico General el 29 de noviembre de 2018, y aprobada ante el Consejo Superior del 28 de febrero de 2019 (acuerdo n.º 4 del 26 de marzo de 2019). En la actualidad se está trabajando en la socialización a la comunidad académica para su conocimiento y apropiación, junto con el procedimiento de Educación Continua Multicampus, el cual fue avalado por el Consejo Académico General el 29 de noviembre de 2018.

En cuanto a dicho procedimiento, se logró establecer la claridad de los roles a cumplir desde los programas académicos y la articulación con la parte administrativa para consolidar portafolios en sedes y seccionales y que la USTA logre una oferta de educación continua para el sector comunitario, estatal y productivo. De igual forma, se cuenta con una tercera versión del procedimiento de asesorías y consultorías que permitirá mayor claridad a todos los actores en los procesos de contratación pública y privada en los que participa la Universidad.

Se ha logrado mejorar la visibilidad y consolidación de los procesos gracias a la participación de la comunidad en diversas redes locales, regionales y nacionales, especialmente en las redes de extensión universitaria que posibilitan el trabajo articulado de docentes para resolver problemáticas que requieren de la gestión del conocimiento al servicio de la sociedad: Observatorio de Responsabilidad Social Universitaria (ORSU), Redprodepaz, Red del Buen Trato, Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (Recla), la Red de Responsabilidad Social Universitaria (UDUAL) (Unión de Universidades de América Latina), Reúne, Nodo de Extensión Universitaria de ASCUN, Red Eurolatinoamericana de Prevención de la Tortura y la Violencia Institucional (RELAPT), red ISUAP, REPPSI, y la Asociación Latinoamericana para la formación y enseñanza de la Psicología (ALFEPSI), Plataforma por el Derecho a la Ciudad, entre otras.

También se destaca el avance en alianzas estratégicas con el sector público, privado y comunitario que materializa las relaciones entre universidad-empresa-estado, en aras de construir sinérgicamente acciones que transforman la realidad del entorno, especialmente en el establecimiento de convenios de cooperación para la realización de prácticas, pasantías, desarrollo comunitario, educación continua, y emprendimiento; entre ellos el convenio con la Cámara de Comercio, secretarías de educación distritales y departamentales, Ministerio de Educación Nacional, Cincop, Ministerio de Comercio, Corantioquia, Procolombia, CAR, Fuerza Aérea Colombiana, Nestlé, Reconciliación Colombia, gobernaciones del Meta, Santander, Cundinamarca y Boyacá, juntas de acción comunal, con especial atención, donde se encuentran ubicados los CPS; los programas de Desarrollo y Paz, especialmente con el Programa del Occidente de Boyacá (Boyapaz), entre otros.

Los distintos programas, proyectos y/o actividades ejecutadas desde cada una de las líneas dan cuenta de la Misión de la USTA en el contexto, teniendo en cuenta que su búsqueda es la formación integral para responder a las necesidades y problemáticas de la región y del país, partiendo de los principios de bien común, justicia y sostenibilidad.

Vale la pena anotar que, en la USTA, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es pensada y reconoce la dignidad de las personas, entendida como la aspiración a la perfectibilidad humana y las respuestas pertinentes a las problemáticas del contexto. No se puede ser ajeno a lo que pasa en el contexto, al contrario, la Universidad debe ser motor del desarrollo y transformación social que vincula a distintos actores y sectores de la sociedad. Por eso, a partir de la nueva apuesta del Estatuto Orgánico, la RSU dará mayor sentido a todos los proyectos, programas, estrategias y actividades que se ejecutan desde la proyección social y la extensión, donde se hace indispensable la participación de los distintos actores internos y externos con una apuesta ética que transversalice todos los procesos de la Universidad.

La apuesta de los CPS, como modelo integral para la acción de desarrollo comunitario, involucra un modelo participativo y de doble vía con la comunidad, donde esta se vincula desde la etapa de diagnóstico, pasando por la planeación y ejecución de los planes de trabajo; y la visibilidad se realiza a través del portafolio de proyectos de desarrollo comunitario. Dichas relaciones permiten visibilizar las acciones que realizan estudiantes, docentes y administrativos en los sectores con altos índices de vulnerabilidad social. En razón a lo anterior, se materializan programas y proyectos con una duración mínima de un año, lo que permite la consolidación de relaciones de cooperación y solidaridad, así como abrir espacios para la investigación y la docencia. Uno de los canales más importantes que la USTA tiene para materializar la Responsabilidad Social Universitaria por medio de cada uno de los programas, proyectos y planes de acción articulados con la academia, son los Centros de Proyección Social (CPS). En la actualidad se cuenta con diez centros distribuidos en el territorio colombiano, donde la Universidad hace presencia.

**Tabla 2: Centros de Proyección Social (CPS) por sede, seccional y DUAD**

SEDE, SECCIONAL Y DUAD	ZONA
SEDE PRINCIPAL Y DUAD	USME
	ALTOS DE CAZUCÁ
	SUBA GAITANA
	JUAN XXIII, CHAPINERO
	CIUDAD BOLÍVAR
SECCIONAL BUCARAMANGA	CAMPUS
SECCIONAL TUNJA	ALTAMIRA
SEDE MEDELLÍN	BELLO HORIZONTE
SEDE VILLAVICENCIO	AGUAS CLARAS
	COMUNA 3
<b>TOTAL MULTICAMPUS</b>	<b>10</b>

Fuente: Boletín Estadístico (2019)

En el primer semestre de 2019 la Sede Principal dio apertura al nuevo Centro de Proyección Social en la localidad de Ciudad Bolívar, donde espera en una primera fase la atención a niños, niñas y adolescentes de la UPZ el Tesoro en cooperación misional con la Fundación Integración Social y Desarrollo Comunitario (FISDECO).

### 3.2.1. PROGRAMAS Y PROYECTOS QUE ARTICULEN LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS

#### META

Porcentaje de proyectos y estrategias de proyección social articulados con proyectos de investigación y con diseños curriculares.

#### INDICADOR

Aumento del 20% de proyectos y estrategias de proyección social articulados con proyectos de investigación y con diseños curriculares



Desde la propuesta de la Mesa Nacional realizada en mayo de 2016, se planteó la necesidad de establecer un sistema de indicadores y consolidación de la información a partir de las estrategias de Desarrollo Comunitario, Educación Continua, Emprendimiento, Asesorías, Consultoría y Relaciones Interinstitucionales, con el objetivo de establecer rutas para la articulación con las otras funciones sustantivas. A partir de dicho plan, la mesa empezó un trabajo de articulación de funciones y, como desafío, el establecimiento de un sistema unificado a nivel nacional a partir de los reportes en los cuadros maestros en coherencia a los reportes semestrales al SNIES y el establecimiento de indicadores de producto, resultado e impacto para ir construyendo las líneas base para los estudios de impacto.

En la Sede Principal se realizó una evaluación de impacto de la estrategia de desarrollo comunitario en los Centros de Proyección Social como una de las estrategias de la Universidad para relacionarse con el sector externo, que “busca generar espacios que vinculen la investigación y la docencia en favor de las comunidades y personas, potenciando el desarrollo local, el crecimiento económico, la identidad cultural y el tejido social”. Así mismo, propende ampliar una red de cooperación que coadyuve al fortalecimiento de los territorios por medio de la generación de proyectos, el uso de nuevas tecnologías y la generación de soluciones a diferentes problemáticas del entorno.

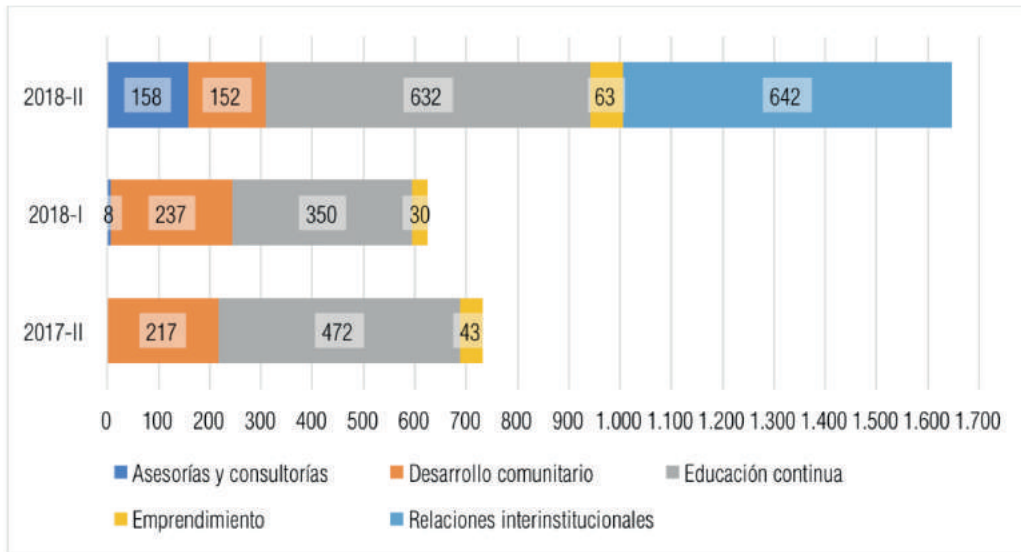
La articulación de las funciones sustantivas es un gran desafío, y con varias estrategias está logrando la articulación de la investigación, desde la convocatoria misma de los proyectos, a través del FODEIN y las convocatorias de desarrollo comunitario; de otra parte, las acciones de emprendimiento que parten de los currículos han abierto camino para que los estudiantes, a través de diferentes acciones como ferias y consultorios, pongan en práctica los contenidos aprendidos en diferentes espacios académicos y desde los espacios académicos a partir de la identificación de los campos de acción, los objetos de estudio donde los docentes plantean estrategias tales como salidas pedagógicas, extensión de cátedra, proyectos de desarrollo comunitario a través de las convocatorias que se realizan en Tunja y Bogotá, así como la apuesta de los consultorios jurídicos en zonas de difícil acceso para atención a la población más necesitada, en especial, víctima del conflicto.

De otra parte, los consultorios psicológicos, psicoforenses, el Instituto de Victimología, el Consultorio de Estadística, el Consultorio de Consultoría Empresarial, el Observatorio Socioeconómico de Santander, el Consultorio Virtual de Apoyo a la Gestión Organizacional y Mejoramiento de Procesos, y el Consultorio Jurídico han logrado aportes significativos en política pública en áreas priorizadas por el Gobierno Nacional, tales como los temas de víctimas del conflicto armado, emprendimiento, desarrollo sostenible en ciudades, entre otras áreas de interés nacional.

### **3.2.2. PRINCIPALES CIFRAS E INDICADORES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA - RSU**

La Universidad, dada la estrategia de articulación y las políticas establecidas, ha venido percibiendo un incremento importante en el número de proyectos de Responsabilidad Social Universitaria producto del trabajo realizado por los programas académicos de sedes y seccionales. Se evidencia cómo el reto establecido para el desarrollo de asesorías y consultorías ha mostrado números importantes, hasta llegar a un total de 166 para el 2018. Así mismo, se evidencia un crecimiento del 34% para educación continua entre el 2017-II y el 2018-II, y para la misma vigencia un crecimiento del 47% para los proyectos de emprendimiento. Por otra parte, se registran un total de 642 relaciones interinstitucionales establecidas para el 2018-II.

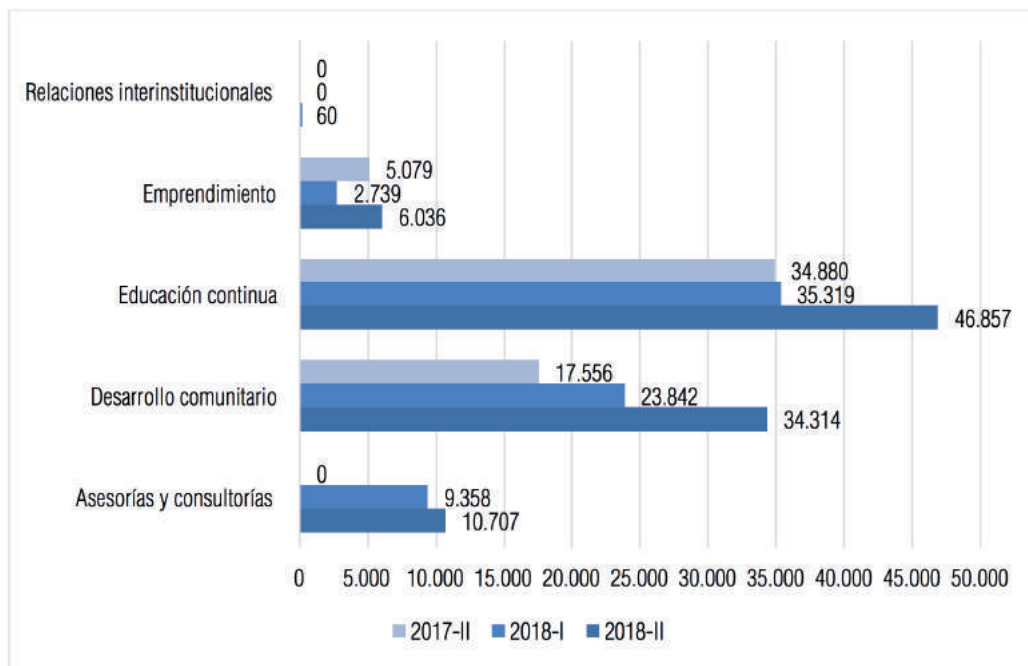
**Gráfica 12: Total de proyectos por las estrategias de RSU**



Fuente: Dirección Nacional de Responsabilidad Social Universitaria

Al tiempo que el número de proyectos crece, en la gráfica 13 se observa cómo el número de beneficiarios aumenta para cada una de las estrategias. Es así como se incrementó entre el 2017-II y el 2018-II casi se dobla este número para los proyectos de Desarrollo Comunitario donde existe una fortaleza muy importante de la Universidad en los territorios, de igual forma para el mismo intervalo de tiempo se aumentó en un 34% las personas en cursos de educación continua, y en un 19% los de emprendimiento.

**Gráfica 13: Total de beneficiarios por estrategia**



Fuente: Dirección Nacional de Responsabilidad Social Universitaria

En cuanto a los proyectos de RSU se observa en la tabla 3 que el rango etario que mayor participa son los adultos (26-60 años) con un 33%, seguido de los jóvenes (12- 25 años) con un 29%, y la y niñez (6-11 años) con un 14%; adulto mayor (mayores de 60 años) con 13%, y primera infancia (0-5 años) con un 11%, para un total entre 2017-II y 2018 II de 1353 personas.

**Tabla 3: Total de proyectos de RSU por ciclo vital o rango de edad**

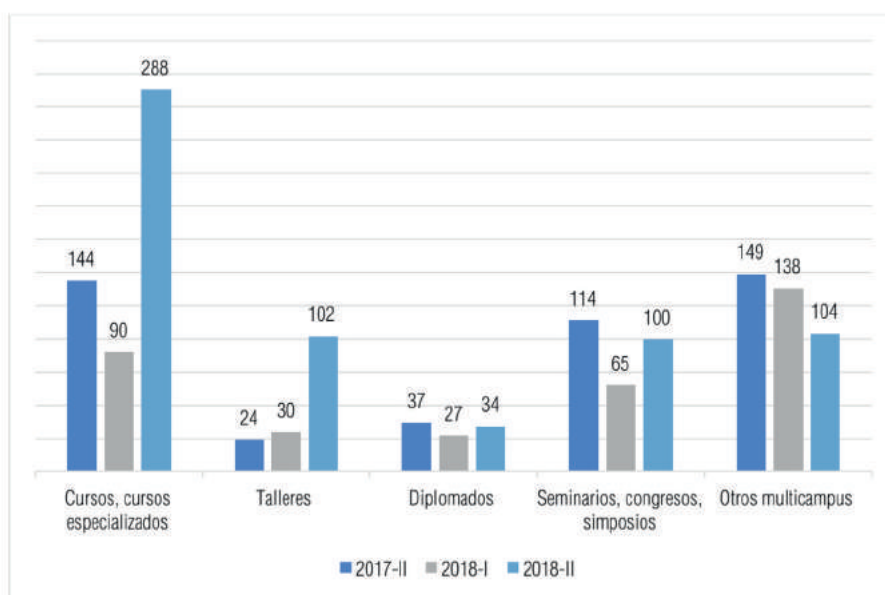
Proyectos por ciclo vital o rango etario	2017-II	2018-I	2018-II
Primera infancia (0-5 años)	86	39	25
Niñez (6-11 años)	94	53	44
Jóvenes (12-25 años)	138	99	146
Adultos (26-60 años)	138	176	135
Adultos mayores (mayores a 60 años)	94	51	35
<b>TOTAL MULTICAMPUS</b>	<b>550</b>	<b>418</b>	<b>385</b>

Fuente: Dirección Nacional de Responsabilidad Social Universitaria

De acuerdo con las gráficas 12 y 13, se puede evidenciar que entre el 2017-II y el 2018-II para educación continua se aumenta la oferta del número de cursos y cursos especializados, llegando a un total de 288, creciendo en un 179% el total de beneficiarios. Este mismo fenómeno se evidencia para la oferta de talleres, la cual crece en un 325%, y la población beneficiaria en un 1.125%. Si bien en la oferta de diplomados, estos cayeron en un 8%, por el contrario, el número de beneficiarios se incrementó en un 80%. Algo similar sucedió con la oferta de seminarios, congresos y simposios, los cuales se redujeron en un 12%, no obstante, los beneficiarios aumentaron en un 28%.

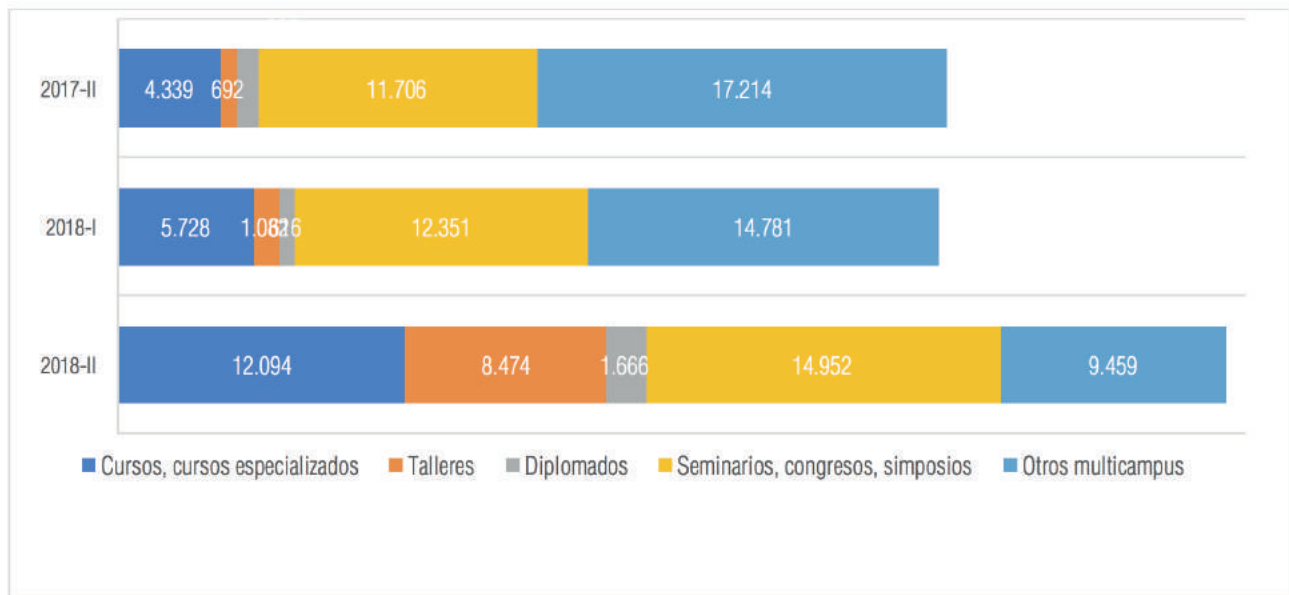
El balance global indica que tanto el crecimiento en oferta como el número de beneficiarios total para la USTA se incrementó en un 34% para ambos casos.

**Gráfica 14: Número de eventos académicos o de educación continua**



Fuente: Dirección Nacional de Responsabilidad Social Universitaria

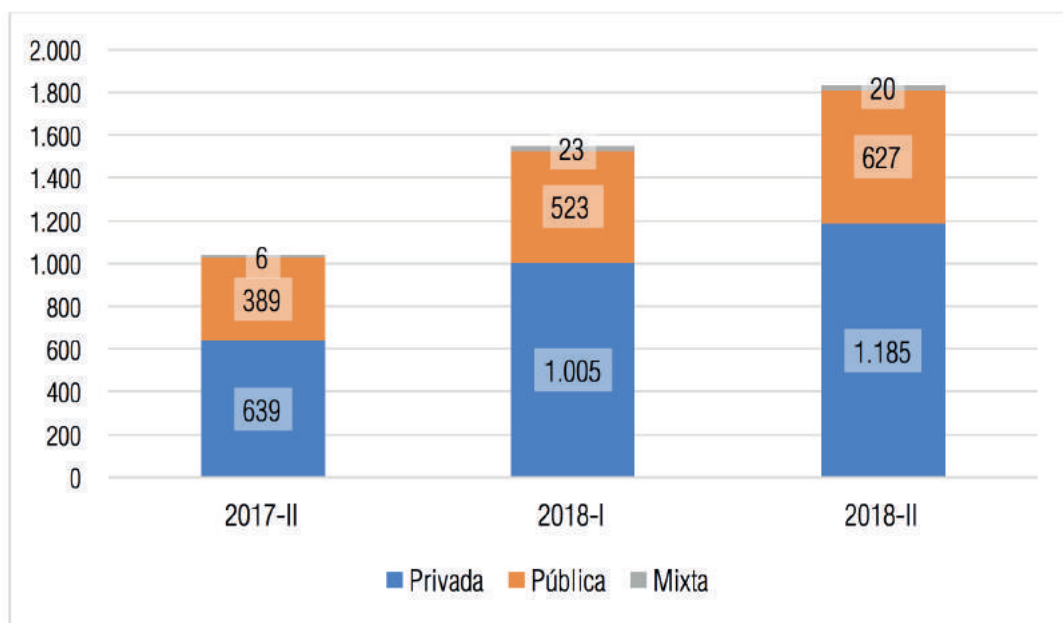
**Gráfica 15: Total de beneficiarios de eventos académicos o de educación continua**



Fuente: Dirección Nacional de Responsabilidad Social Universitaria

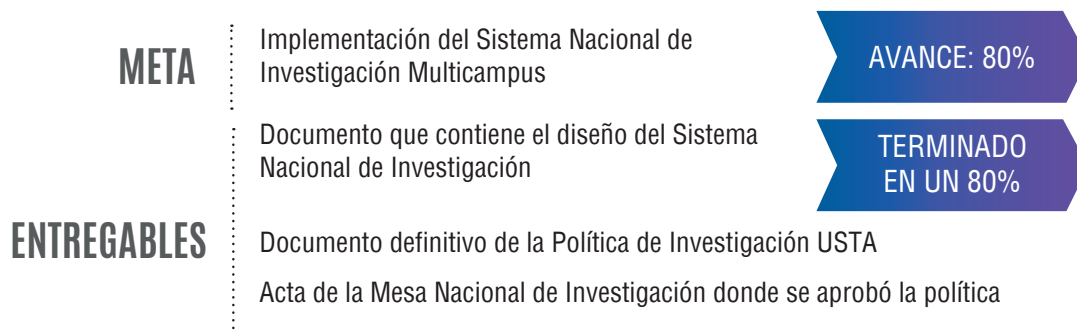
Otro de los incrementos evidenciados fue el número de prácticas y pasantías suscritas con empresas y entidades, en donde en total se logró un crecimiento entre el 2017-II y el 2018-II del 77%, lo que posiciona el proceso formativo de los estudiantes en diferentes sectores que incluye el sector comunitario como el sector productivo.

**Gráfica 16: Cantidad de prácticas y pasantías suscritas**



Fuente: Dirección Nacional de Responsabilidad Social Universitaria

### 3.3. ESTABLECER UN SISTEMA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN MULTICAMPUS QUE CONTRIBUYA AL POSICIONAMIENTO Y VISIBILIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL DE LA USTA



El Sistema nacional de Investigación Multicampus se sustenta en la Política de Investigación la cual tiene los siguientes antecedentes:

1. La Universidad Santo Tomás cuenta con documentos institucionales que estructuran y guían los objetivos, planes estratégicos, políticas y reglamentos en coherencia con la Misión y la Visión de la Institución: Plan Integral Multicampus (PIM), Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019, Estatuto Orgánico, Modelo Educativo Pedagógico Institucional, Lineamientos Curriculares y Documentos de Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus, entre otros.
2. Los artículos de la Ley que reglamentan y orientan la investigación de la educación superior del país.
3. La Universidad Santo Tomás, en su Proyecto Educativo Institucional (PEI), define la investigación como un derecho y un deber no solo de carácter individual, sino también, y sobre todo, una tarea y un bien comunitario para todas las partes y para la Universidad, y reconoce que por ser tarea y bien comunitario, se deduce como necesaria la “perspectiva interdisciplinaria”.
4. La Universidad Santo Tomás, como actor del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, requiere una visión estratégica y prospectiva, así como integración y agilidad en la gestión de las funciones sustantivas en armonía con las políticas nacionales.
5. Las tendencias globales demandan el abordaje interdisciplinar y transdisciplinar de los problemas complejos que permitan responder de manera efectiva e innovadora a las necesidades del entorno.
6. La innovación se reconoce como factor esencial del desarrollo institucional y debe incorporarse de forma eficaz y armónica con la investigación, para lograr altos estándares en la generación, transferencia y tecnología del conocimiento.



7. La Universidad Santo Tomás fomenta la democratización del conocimiento y la articulación permanente de sus funciones sustantivas: docencia, investigación y responsabilidad social, y potencia en los estudiantes de pregrado y posgrado la formación de capacidades en la investigación y la innovación, y para la investigación y la innovación.
8. La Universidad Santo Tomás promueve el respeto por la dignidad humana, la preservación de un medio ambiente sano y fomenta la educación y cultura ecológica, así como la conservación del patrimonio cultural del país.
9. La Universidad Santo Tomás procura el desarrollo de investigaciones pertinentes acorde a las necesidades locales, regionales y nacionales, así como la visibilidad e impacto de la producción académica y la transferencia del conocimiento.
10. La Universidad Santo Tomás se concibe como un sistema flexible de evaluación y gestión para la toma de decisiones en forma articulada, sostenible y bajo una misma prospectiva.

Teniendo en cuenta lo anterior, la USTA definió un Sistema Institucional de Investigación e Innovación en donde maestros, estudiante y egresados se organizan en grupos y centros de investigación, así como en estrategias de formación en capacidad en Ciencia, Tecnología e Innovación (grupos de estudio y trabajo, colectivo académico y semilleros de investigación), dando respuestas a necesidades en los sectores civiles y productivos centrados en demostrar el impacto social de la investigación.

En este sistema estratégicamente se reúnen la Vicerrectoría Académica General, la Dirección Nacional de Investigación y las unidades de Investigación de las sedes y seccionales. Los procesos de interdisciplinariedad, internacionalización y transferencia del conocimiento responden a contextos regionales y nacionales en un lineamiento institucional permeado por un sistema de calidad, evaluación y autorregulación.

La participación de los programas académicos de pregrado y posgrado, donde los maestros se organizan en grupos y centros de investigación vinculando estudiantes y llevando transformación e impacto a comunidades, se da en espacios de participación y representación en comités de investigación, comités editoriales, comité de ética e integridad científica, comités de movilidad, comité de propiedad intelectual, consejos académicos particulares y generales, consejo editorial institucional y una mesa nacional de investigación que realiza el seguimiento a la integración en el sistema nacional de investigación. Toda esta integración cuenta con un soporte administrativo, financiero, tecnológico y de planta física que hace posible la investigación en la Universidad.

El sistema también establece puntos orientadores para la ejecución de la investigación; en este sentido los campos de acción Sociedad y Ambiente representan el norte sobre el cual las líneas de investigación construyen su experiencia. Estos campos responden a las iniciativas académicas de la Universidad y a los entornos claves mundiales, especialmente a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), en armonía con los principios de ética, bioética e integridad científica.

Vale la pena mencionar que la actividad de investigación dinamizada a través de grupos de investigación se fortalece con las convocatorias internas de investigación bajo una planeación que establece términos de participación, evaluación de las propuestas por pares externos de universidades, incluidas en el ranking de Shanghái, retroalimentación de las observaciones a los grupos de investigación postulantes y una aprobación académica y financiera para la ejecución. La actividad además cuenta con estrategias para la asignación de recursos y la generación de productos derivados de los proyectos ejecutados. Todo el escenario es regulado por un seguimiento a la ejecución de recursos y el avance de la investigación.

Como resultado de la actividad de investigación se genera la producción y la transferencia del conocimiento, son aspectos claves en el sistema; por esta razón se tienen definidas de acuerdo con el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación, las tipologías que deben resultar del ejercicio de investigación. Esto incluye productos de nuevo conocimiento: artículos, libros, capítulos de libro y notas científicas; productos de desarrollo tecnológico: innovación, patentes y consultorías, entre otros productos de apropiación social del conocimiento que incluyen la participación ciudadana y la comunicación de conocimiento especializado.

Por último, se encuentran los productos de formación de recurso humano en donde se destacan los proyectos de investigación, de responsabilidad social, de creación y de investigación creación, así como todas las estrategias formativas ligadas a los trabajos de grado de pregrado y maestría y las tesis de grado de doctorado. En ese escenario de producción, el sistema cuenta con apoyos estructurales que facilitan al investigador el acceso a recursos y la visibilidad de los productos.

Un elemento adicional de apoyo a la visibilidad está centrado en el Observatorio de Cienciometría que apoya la vigilancia tecnológica, la identificación del impacto social de las publicaciones y productos generados por los investigadores de la USTA y la búsqueda de patentes. En cuanto a los procesos de innovación y desarrollo tecnológico, la Universidad cuenta con un laboratorio de innovación a través del cual se alimenta el inventario de intangibles y se identifican los posibles productos patentables. Aunado a este esfuerzo, en el campo del desarrollo, se generó el Laboratorio de Innovación Social, que busca apoyar y reconocer las iniciativas de transformación social en comunidades y aquellas que conducen a la toma de decisiones y la generación de política pública.

Como plataforma de visibilidad en acceso abierto, la Universidad cuenta con el repositorio institucional en donde se hacen explícitos los contenidos derivados de investigación que generan los grupos de investigación, en el marco de la propiedad intelectual y el derecho de autor. A través del repositorio se establecen accesos visibles a recursos principalmente de literatura gris. Respecto a la publicación de literatura científica en la Universidad existe un proceso editorial regulado para la generación de libros en donde es posible ingresar colecciones al book citation index.

### 3.4. INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN INVESTIGATIVA CON IMPACTO REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

#### INDICADOR

Porcentaje de programas de posgrado acreditados, de los acreditables

ESTADO: 15,4%

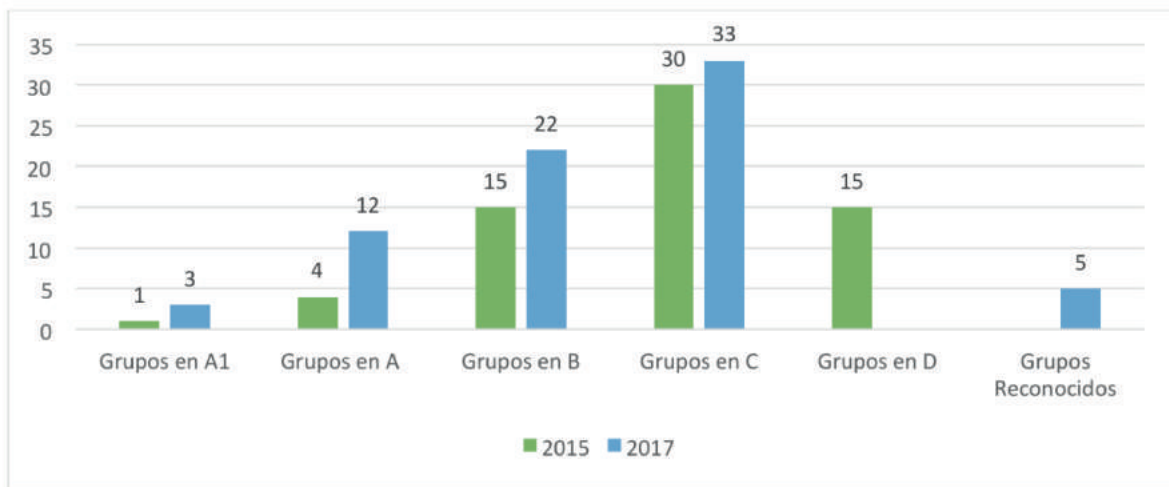
La evolución de los grupos de investigación desde el año 2013 al 2017, la categorización de los grupos de investigación USTA por sede y seccional conforme a la última convocatoria de Colciencias, el registro de productos de innovación 2017, la producción de documentos y citas en revistas en WOS y en SCOPUS y el número de revistas indexadas de la USTA en Publindex, son los nuevos indicadores que reflejan la realización de las actividades relacionadas con el incremento de la producción investigativa. El porcentaje de realización es del 100%.

Todo este sistema de producción y formación en CTel se encuentra permeado por las redes académicas de investigación. La Universidad cuenta con tres redes, a saber: Red de formación de capacidades en CTel, Red de fomento a la CTel y Red de autores especializados en Ctel. Estas redes cumplen los criterios de excelencia y calidad exigidos para su constitución y mediante formación dirigida a los miembros de las mismas, se espera generar nodos y asociaciones que faciliten la inserción en redes locales, nacionales y mundiales, la generación de tanques de pensamiento y la participación en construcción de política pública.

Desde el 2016 al 2019, se han realizado tres convocatorias de proyectos de investigación con criterios de calidad: gestión de recursos externos a la Institución, participación de estudiantes de posgrado, participación de egresados, vínculo con las líneas del PIM, el Estado y el sector productivo.

Se generaron ocho estrategias para fortalecer los vínculos de las funciones sustantivas: grupos de estudio, grupos de trabajo, colectivos académicos, semilleros de investigación, programa institucional de jóvenes investigadores, programa institucional de gestores de investigación, programa institucional de formación de niños y jóvenes en ciencia e innovación y trabajos de grado.

**Gráfica 17: Variación de la categorización de los grupos de investigación**



Fuente: Dirección Nacional de Investigación e Innovación



Como resultado de las políticas y la gestión de la Dirección Nacional de Investigación e Innovación, para la recategorización realizada por Colciencias para el 2017, la USTA sumó un grupo adicional a la categoría A1, 8 a la A, 7 a la B y 3 a la C, lo que demuestra un importante crecimiento y maduración de la investigación en la Universidad.

**Tabla 4: Producción de artículos en bases comprensivas: SCOPUS y Web Of Science (WOS)**

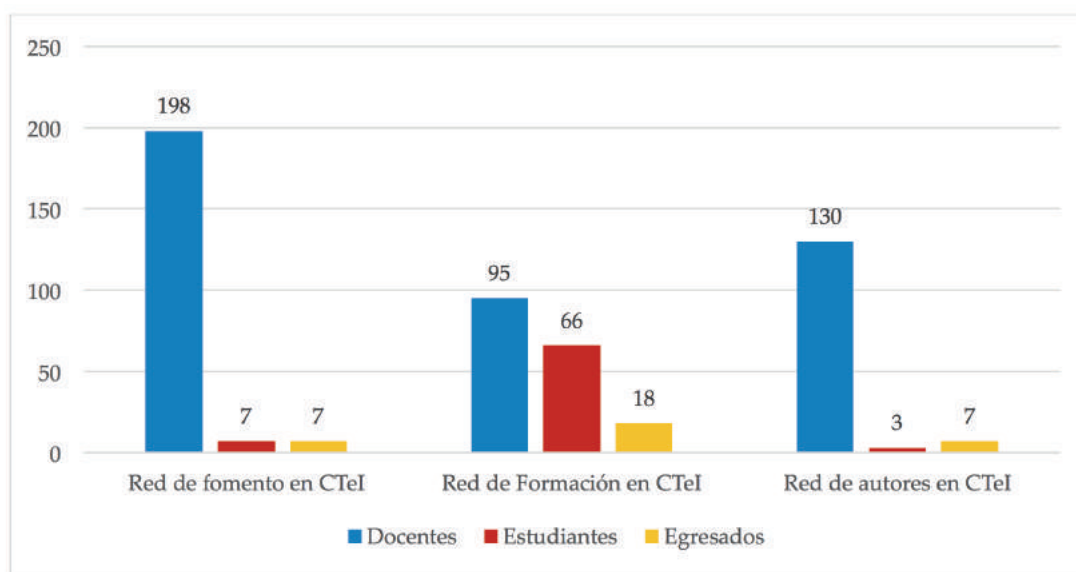
PRODUCCIÓN DE DOCUMENTOS Y CITAS EN REVISTAS Y SITIOS WEB					
REVISTA Y SITIO WEB	TIPO DE PRODUCCIÓN	2015	2016	2017	2018
SCOPUS	Documentos	99	90	99	109
	Citas	267	383	598	627
WOS (WEB OF SCIENCE)	Documentos	107	113	122	88
	Citas	244	377	528	537
TOTAL MULTICAMPUS	Documentos	206	203	221	197
	Citas	511	760	1.126	1.164

Fuente: Dirección Nacional de Investigación e Innovación

De igual manera sucede con la producción de documentos y las citaciones de estos. Si bien para el total USTA el número de documentos producidos se ha mantenido estable, las citaciones a estos han crecido en un 128%, demostrando mayor calidad e impacto en los productos realizados.

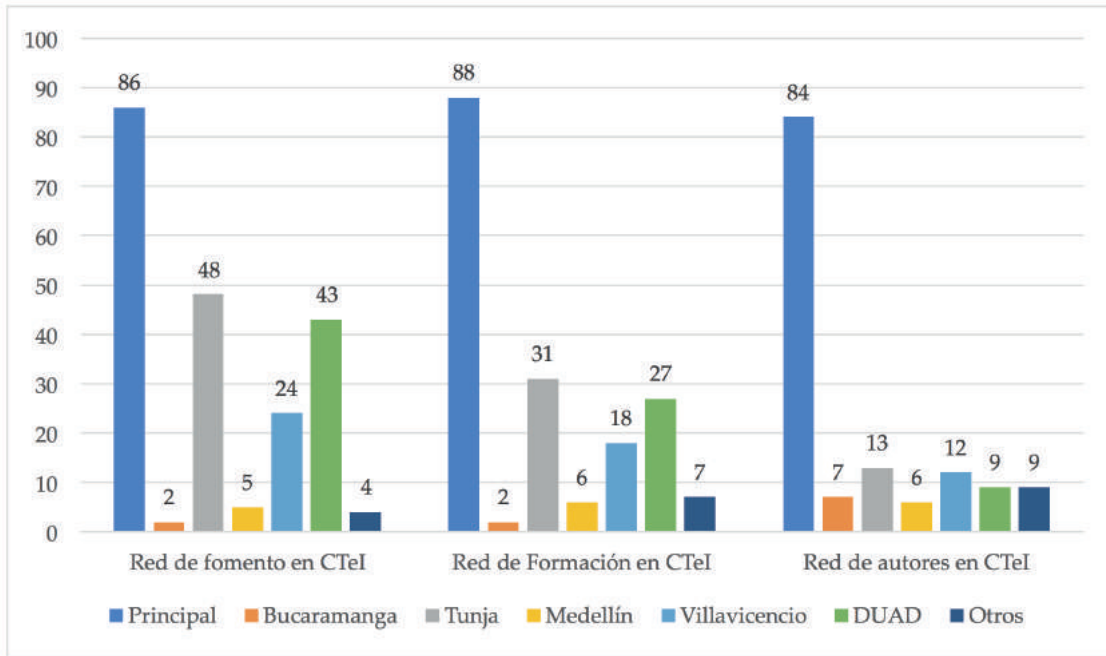
A continuación, se presentan las participaciones en Redes CTel, como respuesta a las estrategias propuestas.

**Gráfica 18: Participación en redes CTel 2018**



Fuente: Dirección Nacional de Investigación e Innovación

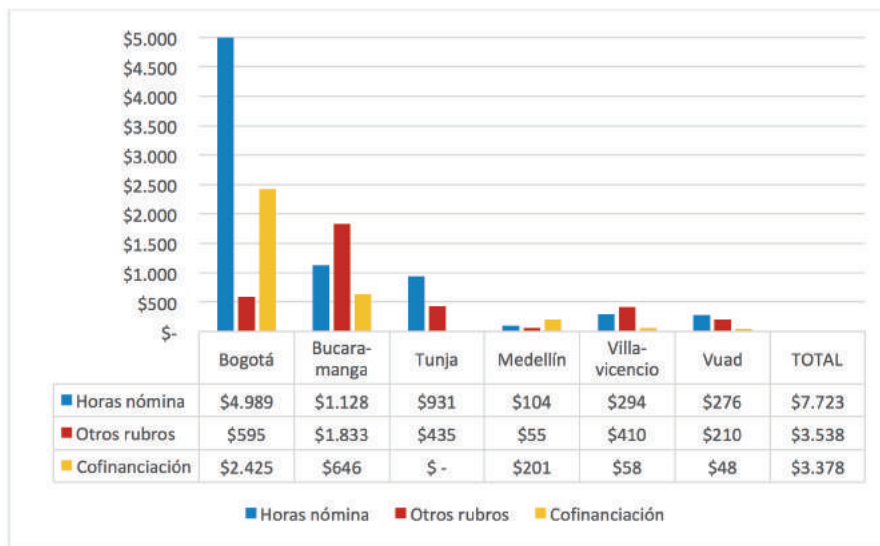
**Gráfica 19: Participación en redes CTeI por sedes, seccionales y DUAD 2018**



Fuente: Dirección Nacional de Investigación e Innovación

Por último, se presentan las inversiones por rubros para el desarrollo de la investigación e innovación en la USTA a lo largo del 2018. Estos montos demuestran el compromiso de la Universidad con esta función sustantiva.

**Gráfica 20: Inversión rubros por sede y seccional 2018 (valores en millones de pesos)**



Fuente: Dirección Nacional de Investigación e Innovación



### 3.5. AUMENTAR DE MANERA PROGRESIVA Y SOSTENIBLE LA COOPERACIÓN ACADÉMICA CON OTRAS INSTITUCIONES NACIONALES E INTERNACIONALES

#### INDICADOR

Porcentaje de movilidad, nacional e internacional, de la comunidad universitaria tomasina, teniendo en cuenta la línea base 2015-I.

ESTADO: 33%

La Universidad Santo Tomás entiende la dimensión internacional, en sintonía con sus valores tomistas, como un mecanismo estratégico que contribuye al fortalecimiento de la Universidad. Esto lo demuestra a través del proceso de transformación institucional que incorpora la dimensión internacional e intercultural en la Misión, la Visión y las funciones sustantivas de la Institución; y esto lo realiza por medio del establecimiento de directrices que fortalecen las alianzas estratégicas, la inserción en comunidades académicas internacionales, la internacionalización del currículo, la consolidación de la comunidad académica bilingüe, la ampliación de la cooperación técnica internacional y la ampliación de la exportación de servicios educativos, logrando contribuir al mejoramiento de la calidad de los programas y de la Institución.

Esta visión y estas políticas se ven reflejadas en el documento Marco de Internacionalización, creado en el 2015, el cual ha permitido fortalecer la transversalidad del proceso de internacionalización; este documento establece estrategias específicas en: internacionalización de la docencia, de la investigación, de la responsabilidad social universitaria y la gestión de la internacionalización.

Como parte de esta transformación, desde la Rectoría General se han dado lineamientos de gestión internacional para que las oficinas de Relaciones Internacionales (ORII) sean el catalizador de los procesos de internacionalización con miras a cumplir las metas y objetivos que el Plan Integral Multicampus (PIM) y el Plan General de Desarrollo (PGD) establecen.

En el marco de la gestión académico-administrativa se han implementado estrategias enfocadas a la gestión efectiva de los procesos de internacionalización apoyando a todas las dependencias de la Universidad. Se han creado planes de acción y proyectos para desarrollar lo determinado en la línea 3.5. Se fortaleció a nivel nacional la asignación de docentes de internacionalización en todas las facultades a través de los lineamientos de nómina que la Vicerrectoría Académica General expidió en 2018.

Por medio de los procesos de calidad, y al identificar oportunidades de mejora, se adquirió un sistema de información para la gestión de la internacionalización, el cual tuvo una inversión a nivel multicampus de \$ 72'500.000, del cual al 2018 se llevaba una implementación del 30%. Esta le permitirá a la comunidad tomasina realizar los procesos de movilidad, así como la oportuna gestión a los procesos de convenios a nivel USTA, contribuyendo de esta forma a la innovación en los procesos administrativos y de servicios en la Universidad.

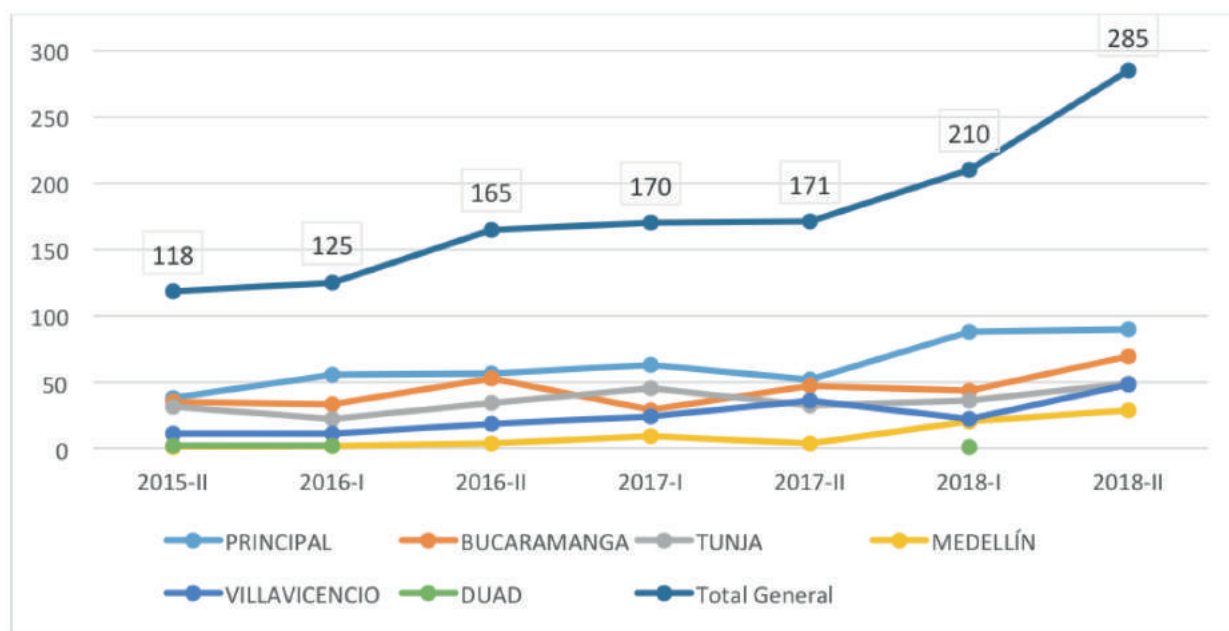
### 3.5.1. MOVILIDAD ACADÉMICA INTERNACIONAL

El progreso y la inserción del concepto de movilidad en la comunidad tomasina muestra un incremento que permite observar el interés por parte de los estudiantes presenciales y de la DUAD, en vivir la experiencia Santoto Internacional, una oportunidad que ha llevado a lo largo de los últimos años a que los estudiantes sean embajadores tomasinos y dejen en alto el nombre de la Universidad.

Los resultados en la movilidad entrante y saliente desde 2015-I a 2018-II responden a las realidades académicas internacionales (dobles titulaciones, visibilidad en rankings, etc.) y de la globalización (plataformas digitales, aplicaciones móviles, etc.). La comunidad tomasina demanda que cada día existan más opciones de movilidad nacional e internacional.

La participación en el Programa Fellows Colombia, iniciativa impulsada por el ICETEX, permite la financiación en la movilidad de profesores expertos internacionales, promoviendo la movilidad entrante para la transferencia del conocimiento en la USTA y dando becas en posgrado para estudiantes de nacionalidad extranjera.

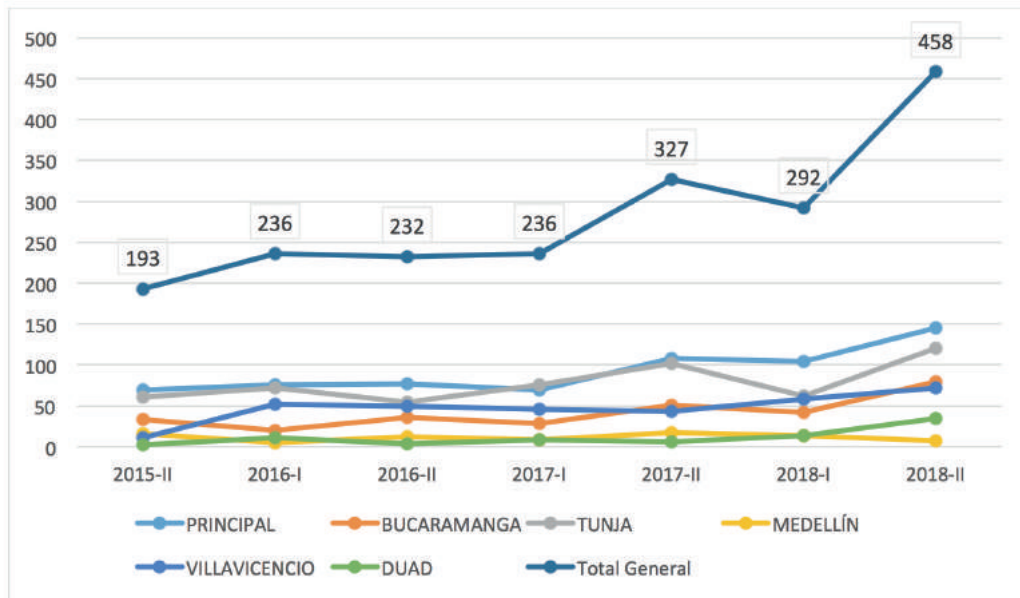
**Gráfica 21: Estudiantes - Entrante Internacional USTA 2015-II – 2018-II**



Fuente:ORII

El fortalecimiento de la visibilidad de la Universidad y de los programas de movilidad docente y administrativa, como PROMOUSTA y otros en sedes y seccionales, han permitido que la cifra de docentes internacionales financiados por la Universidad mantenga una constante. Siendo esto un factor importante en el fortalecimiento de los currículos y la movilidad entrante de docentes.

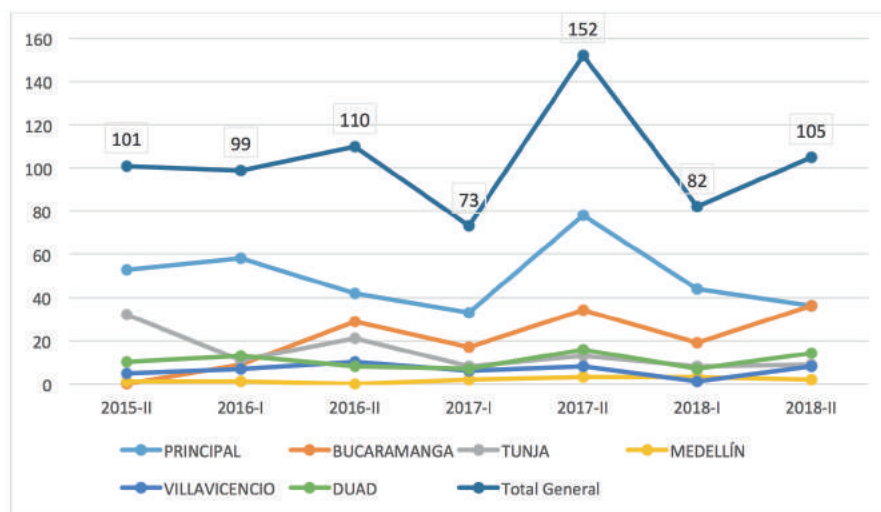
**Gráfica 22: Estudiantes - Saliente Internacional USTA 2015-II – 2018-II**



Fuente:ORII

El fortalecimiento de la visibilidad de la Universidad y de los programas como PROMOUSTA, ha permitido que la cifra de docentes internacionales financiados por la Santo Tomás mantenga una constante. Siendo esto un factor importante en la consolidación de los currículos y la movilidad entrante de docentes.

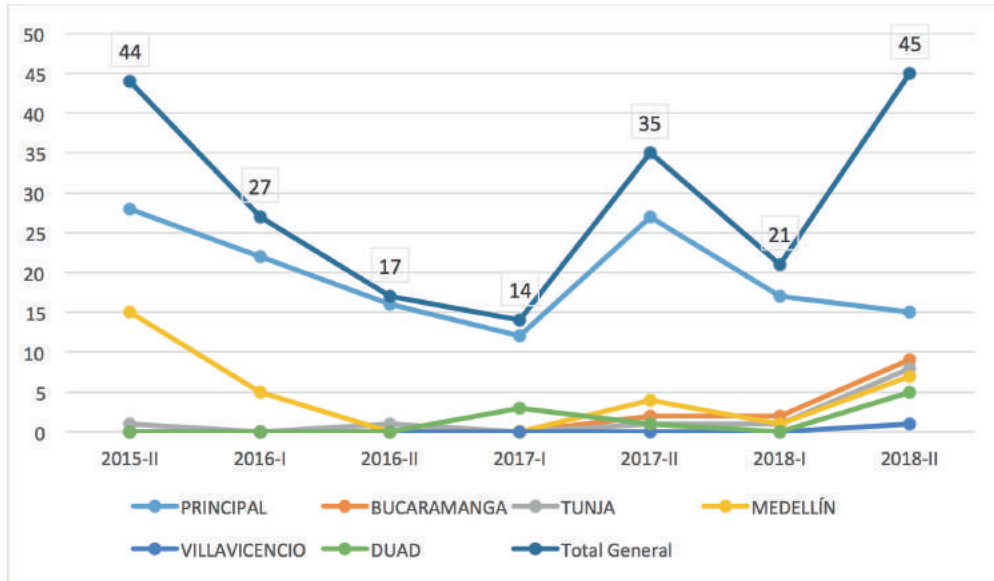
**Gráfica 23: Docentes - Saliente Internacional USTA 2015-II – 2018-II**



Fuente:ORII

El fortalecimiento de políticas y reglamentos en la USTA ha permitido que los docentes tengan la posibilidad de realizar movilidades ancladas a la presentación de proyectos de investigación, presentación de buenas prácticas o asistencia a eventos de carácter internacional trayendo consigo productos de nuevo conocimiento y fortaleciendo los procesos de visibilidad e internacionalización en la USTA.

**Gráfica 24: Administrativos - Saliente Internacional USTA 2015-II – 2018-II**



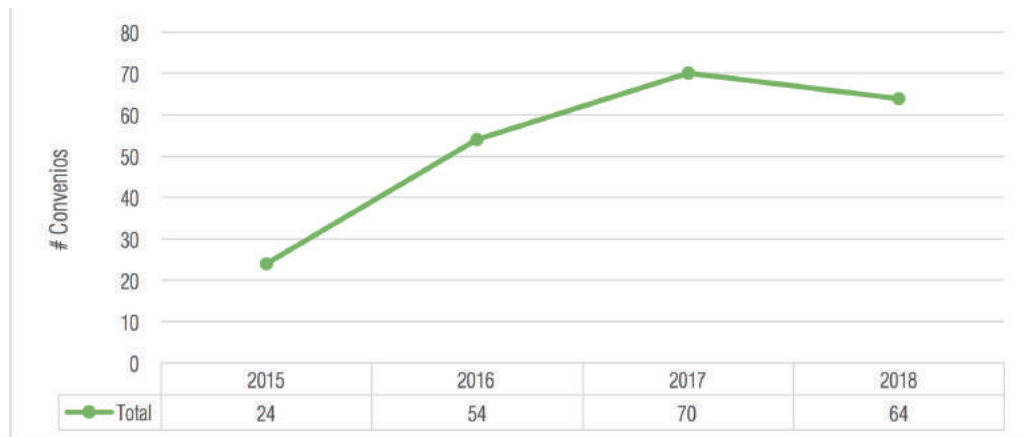
Fuente:ORII

Este programa permite que administrativos realicen movilidades enmarcadas en eventos de representación de la Universidad a través de procesos y políticas claras.

### 3.5.2. LOS CONVENIOS COMO ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

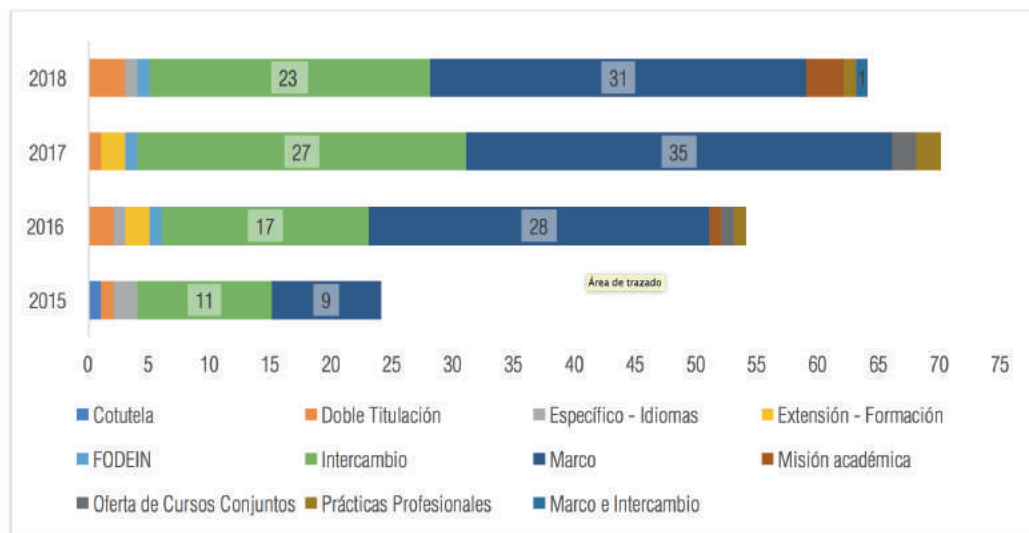
El fortalecimiento, ampliación en modalidades y aumento de los convenios suscritos por la USTA con otras instituciones de educación en el mundo, que se ve reflejado en la curva ascendente de gestión de convenios, ha sido una de las estrategias de la Universidad con el fin de ampliar las posibilidades de internacionalización de los programas. A su vez, esto permite que la Institución tenga una visibilidad más amplia y clara, de cara a la Visión 2027 de ser un referente internacional.

**Gráfica 25: Convenios legalizados USTA 2015-II – 2018-II**



Fuente:ORII

**Gráfica 26: Tipos de convenios USTA 2015-II – 2018-II**



Fuente:ORII



En los últimos años se ha ampliado a 335 el número de convenios, no solo marco y de intercambio, también se ha abierto la posibilidad de tener convenios específicos para el desarrollo de investigaciones conjuntas, programas de doble titulación, prácticas/pasantías internacionales y otro tipo de convenios que contribuyen a la internacionalización holística en todas las funciones sustantivas y adjetivas de la USTA.

**Tabla 5: Continentes y países firmantes de los convenios académicos**

Continentes / Países	América Central	América del Norte	América del Sur	Asia	Europa
Alemania					11
Argentina			24		
Bélgica					1
Bolivia			3		
Brasil			22		
Canadá		2			
Chile			29		
Costa Rica	5				
Cuba	2				
Ecuador			6		
El Salvador	2				
España					69
Estados Unidos de América		4			
Francia					14
Hungría					2
Italia					3
México		87			
Nicaragua	1				
Panamá	5				
Paraguay			1		
Perú			19		
Polonia					1
Portugal					4
Puerto Rico	2				
Reino Unido					1
República Checa					3
República Dominicana	1				
Roma					1
Rusia					4
Taiwán				1	
Turquía					1
Uruguay			4		
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>93</b>	<b>108</b>	<b>1</b>	<b>115</b>

Fuente: ORII

**Tabla 6: Convenios de dobles titulaciones en la USTA**

PROGRAMA	UNIVERSIDAD	PAÍS
Cultura Física, Deporte y Recreación (pregrado)	Universidad Palmas de Gran Canaria	España/ México
Derecho (pregrado)	Universidad del País Vasco - UPV	España
Ingeniería Electrónica (co-terminal) en progreso	Universidad Politécnica de Valencia - UPV	España
Maestría en Derecho	Universidad de Bordeaux	Francia
Maestría en Actividad Física para la Salud	Universidad Franche Comté y Bretaña Occidental	Francia
Negocios Internacionales (pregrado) en progreso	Audiencia Business School	Francia
Administración de Empresas (pregrado)	Universidad de Colima	México
Contaduría Pública (pregrado) en progreso	Universidad Autónoma de Tlaxcala	México
Administración de Empresas (pregrado)	Universidad Católica de San Pablo	Perú
Negocios Internacionales (pregrado) en progreso	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	México

Fuente: ORII

### 3.5.3. VISIBILIDAD INTERNACIONAL

Con el fin de visibilizar la Universidad en países latinoamericanos, se llevaron a cabo diferentes propuestas en conjunto con el Departamento de Admisiones y Mercadeo de la Sede Principal, para atraer y reclutar estudiantes internacionales a través de ferias estudiantiles en Perú y Ecuador durante el 2017 y 2018; estos ejercicios han permitido que la USTA se visibilice como destino académico internacional.

En una estrategia adicional de visibilidad de la Universidad en escenarios internacionales, la USTA se ha unido a la red de universidades acreditadas para la internacionalización Colombia Challenge Your Knowledge (CCYK).

Por otra parte, la USTA ha participado desde 2015 en dos de las principales ferias educativas mundiales sobre internacionalización como NAFSA (EE.UU.) y EAIE (Europa). La articulación con la Conferencia Latinoamericana para la Internacionalización de la Educación Superior (LACHEC), siendo la USTA líder organizador en 2014, 2016 y 2017 (Bucaramanga, Villavicencio y Bogotá respectivamente) y el Congreso Internacional de Conocimiento e Innovación CIKI de la Organización Universitaria Interamericana (OUI), Canadá. Estas conferencias han permitido que la USTA sea protagonista a nivel nacional e internacional, así como estrechar lazos entre las IES participantes.



### 3.5.4. COOPERACIÓN INTERNACIONAL

En el marco de la cooperación entre instituciones de la Orden de Predicadores, la Santo tomás organizó y acompañó a la Universidad de Santo Domingo, brindando información oportuna para la gestión y el desarrollo institucional en su primera universidad en Burkina Faso (África). Durante esta visita se hizo transferencia de conocimiento sobre nuestros programas de Derecho, Arquitectura y Administración de Empresas Agropecuarias, para que conocieran de primera mano fortalezas y debilidades con el fin de expandir nuestra cooperación como país, ampliando los horizontes de la formación humanista de la USTA.

Se realizó la postulación y participación en iniciativas de la Unión Europea (ERASMUS) con la Universidad de Franche-Comté (Francia) y con Middle East Technical University –METU (Turquía) en 2017 y 2018, lo que ha permitido que la USTA incursione en iniciativas de cooperación internacional a través de proyectos específicos. En 2019 se realizaron aplicaciones con la Universidad de Granada y Castilla de la Mancha (España), entre otras.

### 3.5.5. AUDITORÍA QS STARS

En el marco de ser un referente internacional de excelente calidad educativa, a lo largo del 2018 la USTA se sometió a un proceso de auditoría ante Quacquarelli Symonds (QS), una compañía británica que, en los últimos 29 años, ha enfocado sus esfuerzos en la creación de soluciones para la educación superior a nivel mundial. Este proceso fue liderado por la Dirección Nacional de Relaciones Internacionales y la Dirección Nacional de Planeación, en conjunto con la Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria (UGICU) y la Dirección Nacional de Investigación e Innovación.

Luego de un riguroso proceso académico-administrativo, este le permitió a la Universidad obtener el galardón con tres estrellas en el Ranking QS Stars. Con este logro la USTA se convierte en la sexta universidad del país en alcanzar esta clasificación, un triunfo que nos enorgullece si tenemos en cuenta que tan solo nueve universidades colombianas han ingresado al ranking; solo una en el territorio nacional, en su primera auditoría, logró obtener cuatro estrellas.





Así, la clasificación de tres estrellas a nivel general para la USTA es el resultado de un trabajo conjunto en torno a la calidad educativa que hoy refleja un desarrollo institucional con solidez e integralidad.

Las tres estrellas dan razón del compromiso de la comunidad educativa, de nuestros procesos de autoevaluación y autorregulación en los que nos vemos inmersos para continuar en la construcción de los planes y programas de mejoramiento continuo, tanto en lo académico como en lo administrativo.



Cada año en el mundo sobresalen tres rankings que evalúan la calidad de las Instituciones de Educación Superior a nivel internacional, entre ellos el de Shangai, The Times Higher Education y el ranking de QS. En el año 2010, QS lanzó el sistema de clasificación internacional de universidades QS Stars, el cual aplica una metodología de evaluación en diferentes áreas, obteniendo a la fecha el prestigio de ser una de las auditorías y acreditaciones internacionales más importantes para la educación superior en el mundo.

QS Stars ha sido exitoso porque proporciona una visión detallada de cada institución. Permite identificar cuáles universidades son las mejores en diferentes categorías, tales como: docencia, impacto de la investigación, infraestructura, empleabilidad, internacionalización, inclusión y responsabilidad social, entre otros.

La metodología de QS Stars evalúa estos indicadores en múltiples categorías para calcular el puntaje de cada universidad y medir la posición mundial entre la comunidad académica. De esta manera, las universidades obtienen un resultado global que varía de 0 a 5 estrellas, según el número de puntos.



## *Universidad Santo Tomás*

The QS Intelligence Unit has, through rigorous and independent data collection and analysis of performance metrics as set out in the QS Stars™ methodology, rated Universidad Santo Tomás as a Three Stars institution.



The QS Stars™ rating system is operated by the QS Intelligence Unit, the independent compiler of the QS World University Rankings® since 2004. The system evaluates universities across a wide range of important performance indicators as set against pre-established international standards. By covering a broader range of criteria than any world ranking exercise, QS Stars™ shines a light on both the excellence and the diversity of the rated institution.

CATEGORY	STAR RATING
Teaching	★★★★
Employability	★★★
Research	★★
Internationalization	★★★
Facilities	★★★★
Social Responsibility	★★★
Inclusiveness	★★★★★
Program Strengths - Accounting and Finance	★★★
Overall	★★★



Ben Switer - Head of QS Intelligence



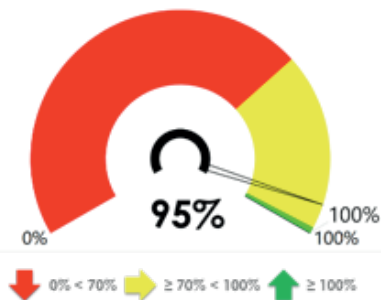
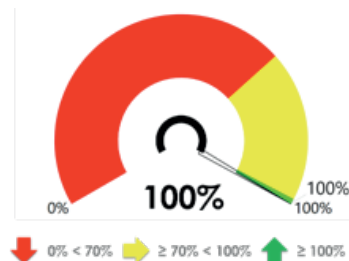
### 3.6. ACCIONES DE MEJORA LÍNEA DE ACCIÓN 3

- ✓ Continuar la consolidación de los programas y proyectos que articulen la proyección social con las demás funciones sustantivas, a partir de ejercicios y procesos de sistematización de experiencias frente a las distintas acciones en los diferentes territorios.
- ✓ Continuar con la realización de las evaluaciones de impacto de los servicios de desarrollo comunitario y los servicios de extensión universitaria, tales como Emprendimiento, Educación Continua y los diferentes consultorios.
- ✓ Incrementar la cultura de la documentación de procesos, especialmente en la devolución a las comunidades de los resultados obtenidos y establecer una ruta para visibilizar los programas, proyectos y acciones con las comunidades.
- ✓ Consolidar el sistema de información de las diferentes estrategias y empezar a realizar los reportes de sostenibilidad.
- ✓ Generar una cultura de apropiación del Sistema Nacional de Investigación Multicampus, con tres indicadores: número de personas en procesos de socialización, visibilidad y difusión, en las diferentes sedes y seccionales.
- ✓ Publicación y socialización del documento definitivo de la Política de Investigación USTA, en las Sedes y Seccionales posterior a su aprobación por el consejo
- ✓ Generar una publicación con el documento que contiene el diseño del Sistema Nacional de Investigación.
- ✓ Mejorar la categorización de grupos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico en todas las sedes y seccionales, mediante la elaboración de perfiles especializados, DOFA, planes de trabajo, certificaciones, entre otros.
- ✓ Para la producción de documentos y citas, se plantea en todas las sedes y seccionales, generar una formación para la escritura científica, uso de gestores bibliográficos, bases comprensivas (SCOPUS y WOS) y el apoyo a la presentación de artículos en revistas indexadas.

### 3.7. RESULTADO DE INDICADORES LÍNEA 3

3.1. Los campos de acción a nivel nacional y regional de la USTA.

**Entregable 1.** Documento aprobado que contenga los campos de acción definidos para la USTA, desde el marco local, regional, nacional e internacional.



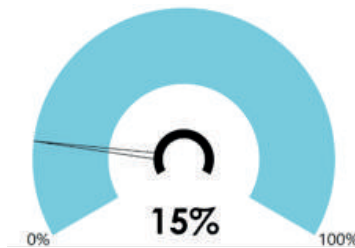
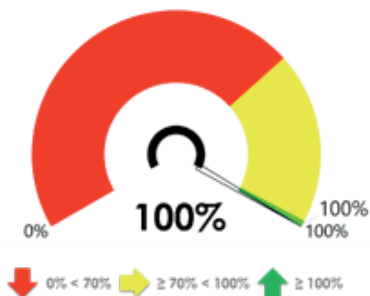
3.3. Establecer un Sistema Nacional de Investigación Multicampus que contribuya al posicionamiento y visibilidad nacional e internacional de la USTA.

**Entregable 1.** Documento aprobado que contenga las políticas y lineamientos del Sistema Nacional de Investigación Multicampus en ámbitos nacionales e internacionales.

3.4. Incrementar la producción investigativa con impacto regional, nacional e internacional.

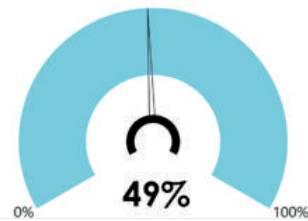
**Entregable 1.** Documento aprobado del portafolio de innovación e investigación de la USTA.

**Indicador 1.** Porcentaje de programas de posgrado acreditados, de los acreditables.

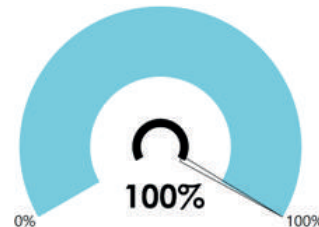


### 3.4. Incrementar la producción investigativa con impacto regional, nacional e internacional.

**Indicador 2.** Porcentaje de grupos de investigación según la clasificación en Colciencias.

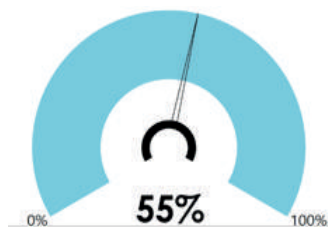


**Indicador 3.** Promedio de publicaciones del grupo de investigación en ámbitos nacionales e internacionales

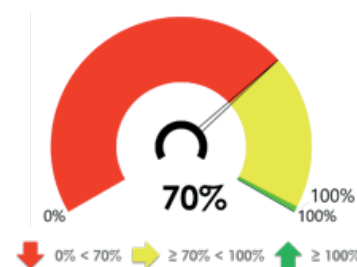


### 3.5. Aumentar de manera progresiva y sostenible la cooperación académica con otras instituciones nacionales e internacionales.

**Indicador 2.** Porcentaje de grupos de investigación según la clasificación en Colciencias.



**Entregable 1.** Documento aprobado de política y lineamientos de trabajo colaborativo con organizaciones e instituciones académicas, investigativas, públicas, privadas y de cooperación internacional.



**BALANCE DE LA LÍNEA**

**65%**





## LÍNEA DE ACCIÓN No. 4

# 4 ENRIQUECIMIENTO REGIONAL DE LOS PROGRAMAS CON ESTÁNDARES COMUNES

**OBJETIVO:**

Consolidar la oferta académica de alta calidad de la USTA, a partir de la unificación de los currículos, potenciando fortalezas y aprovechando recursos, experiencias y oportunidades regionales.



## 4.1. GARANTIZAR QUE EXISTAN PLANES DE ESTUDIO COMUNES QUE RESPONDAN A UN SISTEMA ACADÉMICO INTEGRADO

### INDICADOR

Porcentaje de programas académicos con igual denominación unificados y articulados.

ESTADO: 86%

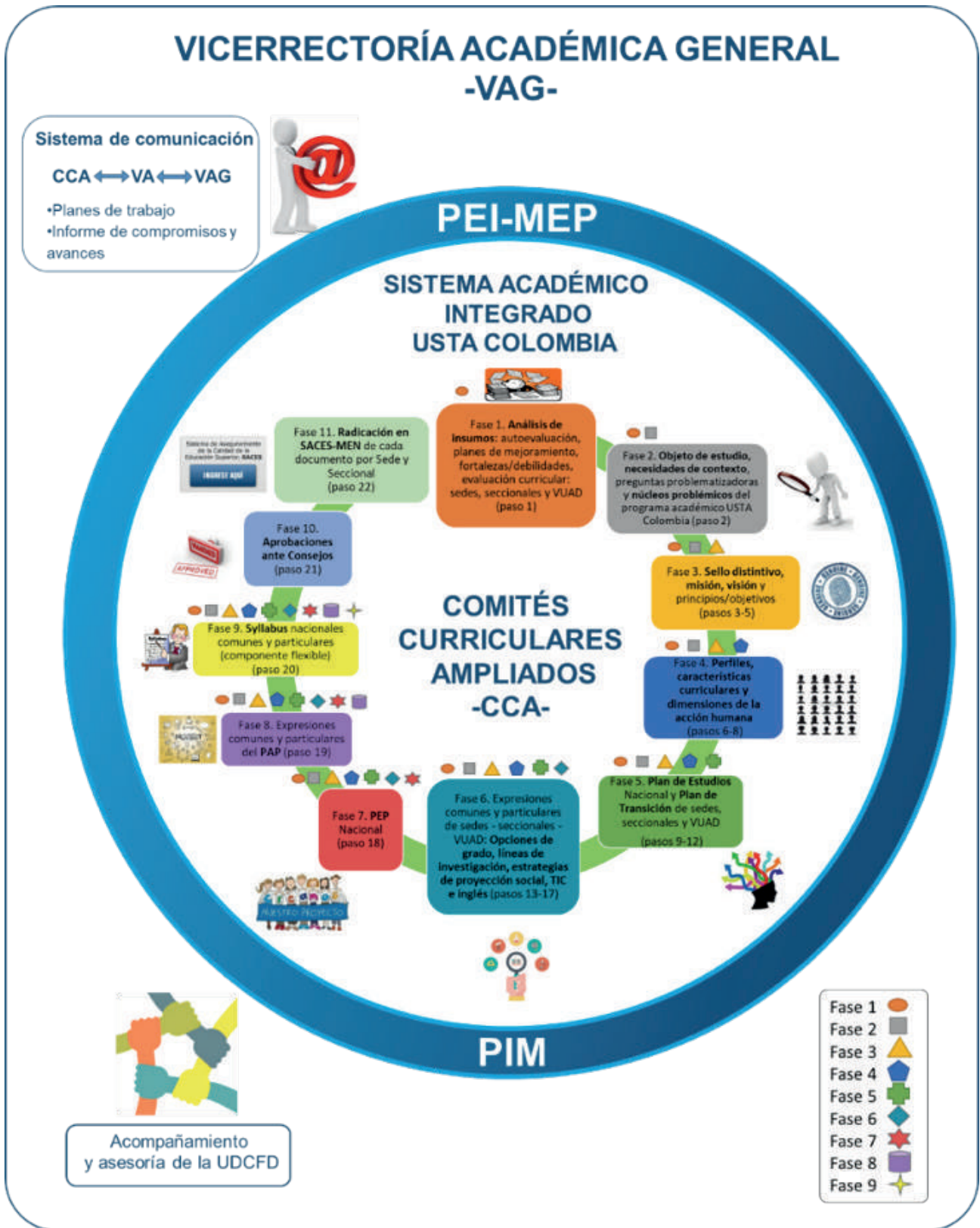
La unificación Curricular de programas académicos con la misma denominación es una apuesta de la Vicerrectoría Académica General para posibilitar planes de estudio comunes y currículos integrados, así como la optimización de recursos humanos, físicos, tecnológicos, técnicos, científicos y administrativo-financieros, de los programas académicos con igual denominación, para su funcionamiento y consolidación. Se armonizan aspectos de carácter académico-administrativo que permean el desarrollo de sus tres funciones sustantivas y aquellos componentes esenciales e identitarios, a través del diseño e implementación de la Ruta Académica, Fase I y Ruta Académico-administrativa, Fase II.

La USTA, dentro de su Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019, se puso la meta de consolidar la oferta académica de alta calidad a partir de la unificación de los currículos, potenciando fortalezas y aprovechando recursos, experiencias y oportunidades regionales. La Vicerrectoría Académica General, desde un interés nacional por garantizar planes de estudio comunes, motivó la unificación de los 28 programas académicos con igual denominación; para ello, diseñó dos rutas que fungieron como estrategias metodológicas para dicha consecución.

En este sentido, la realización de los Comités Curriculares Ampliados (CCA) rutas Fase I y Fase II, posibilitó el desarrollo de escenarios académico-administrativos para aprender de las buenas prácticas, replicar las experiencias exitosas, posibilitar la movilidad de los distintos actores del currículo, entre sedes y seccionales, generar investigaciones conjuntas, fusionar grupos de investigación, unir esfuerzos para el desarrollo de estrategias de responsabilidad social universitaria, diseñar ofertas con ciclos comunes para dobles y triples programas, aprovechar los convenios de internacionalización para su desarrollo académico, y la movilidad estudiantil de manera directa entre sedes y seccionales, entre otros.



**Ilustración 15: Ruta académica del Sistema Académico Integrado - FASE I**



## Ilustración 16: Descripción de la ruta – FASE II



Fuente: Unidad de Desarrollo Curricular y Formación Docente

Fruto de ello, para 2018 se contó con 24 programas académicos con la misma denominación, unificados a través de la implementación de la Ruta Académica Fase I, lo que representa el 85,71%, y 4 en proceso de unificación académico-administrativa en el marco de la Ruta, Fase II, con avance del 16.6%.

Las actividades desarrolladas en la vigencia del Plan son las siguientes:

- Diseño de la Ruta Académica, Fase I
- Acompañamiento, asesoría, apoyo al desarrollo de Comités Curriculares Ampliados (CCA), Fase I y Fase II, en el marco del Sistema Académico Integrado (SAI) de los 28 programas académicos con igual denominación que se ofertan en las diferentes sedes y seccionales.
- Diseño de la Ruta Académico-administrativa, Fase II.
- Socialización de la Ruta Académica, Fase I y Ruta Académico-administrativa, Fase II, con los integrantes de la Mesa Nacional de Currículo y Docencia.
- Socialización de la Ruta Académica, Fase I y Ruta Académico-administrativa, Fase II, con diferentes actores académico-administrativos que tienen injerencia en el desarrollo de la Ruta Fase II.
- Socialización del Protocolo para el trabajo colaborativo, relacionado con la construcción de documentos maestros, estudios relacionados y concreciones curriculares, con los integrantes de la Mesa Nacional de Currículo y Docencia, vicerrectores, decanos de división, decanos académicos de sedes y seccionales.
- Socialización de la Ruta Académico-administrativa, Fase II y del Protocolo de construcción documentos maestros, en el marco de la jornada de cualificación en documentos maestros y gestión curricular, realizada en la Sede Medellín.

Como resultado de este trabajo se alcanzaron las siguientes metas:

- Unificación de 24 programas académicos, Fase I: 85,71%
- Unificación en proceso - Fase I (etapas 6 – 11) de 4 programas académicos: 14,28%
- Unificación en proceso - Fase II, de 4 programas académicos: 16.6%.
- Diseño de la Ruta Académico-administrativa, Fase II.
- Diseño del protocolo para el trabajo colaborativo, relacionado con la construcción de documentos maestros, estudios relacionados y concreciones curriculares.

### 4.1.1. SISTEMA INSTITUCIONAL DE EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES (SEA)

El Sistema Institucional de Evaluación de los aprendizajes es un proyecto institucional liderado por la Vicerrectoría Académica General, a través de la Unidad de Desarrollo Curricular y Formación Docente, para la calidad de la formación de los estudiantes tomasinos. Dicho sistema se entiende como el conjunto de actores, procesos, recursos didácticos, evaluativos y estrategias, que posibilitan el análisis y la toma de decisiones en relación con el estado de desarrollo de las competencias de los estudiantes, a partir de los perfiles de formación y egreso de los programas académicos y las dimensiones de la acción humana declaradas por la USTA.

En sintonía con el propósito de fortalecer y articular los comités curriculares, se estructura el Sistema Institucional de Evaluación de los Aprendizaje (SEA), que se constituye en insumo para todas las facultades, en sus diferentes niveles de formación y modalidades, departamentos académicos e Instituto de Lenguas, para que desde los ejercicios propios de la reflexión pedagógica, articulada y consensuada de los diversos colectivos docentes, se actualice el formato syllabus, de acuerdo con los aspectos abordados en el sistema: competencias, resultados de aprendizaje, estrategias didácticas y evaluativas, rúbricas de evaluación y recursos.

**Ilustración 17: Estructura del Sistema Institucional de Evaluación de los Aprendizajes**

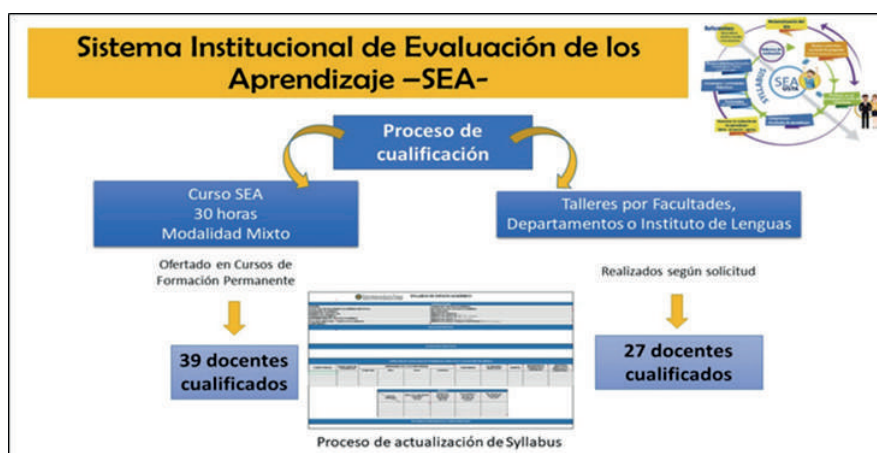


Fuente: Unidad de Desarrollo Curricular y Formación Docente



Como estrategia de socialización e implementación del SEA, se propone un curso de cualificación para los docentes tomasinos con tres módulos: 1) Elementos conceptuales del SEA, 2) Rúbricas de evaluación, y 3) Estrategias didácticas y evaluativas, que inició su implementación en el primer semestre de 2019, con 66 docentes partícipes de distintas facultades y departamentos académicos, con quienes se espera hacer la actualización del formato syllabus de los espacios académicos que estos orientan.

### Ilustración 18: Proceso de cualificación del Sistema Institucional de Evaluación de los Aprendizajes



Fuente: Unidad de Desarrollo Curricular y Formación Docente

Las acciones que hasta el 2018 fueron llevadas a cabo para el desarrollo e implementación del SEA son las siguientes:

1. Diseño de la propuesta del Sistema Institucional de Evaluación de los Aprendizajes (SEA).
2. Socialización y retroalimentación de la propuesta en la Mesa Nacional de Currículo y Docencia.
3. Socialización de la propuesta ante los entes consultivos y decisorios de la Universidad.
4. Aval por parte de la Vicerrectoría Académica General del SEA.
5. Socialización de los documentos del SEA (documento base y syllabus actualizado a todas las facultades, departamentos e Instituto de Lenguas).
6. Diseño de tres módulos virtuales del curso SEA ofertado en formación permanente.
7. Desarrollo de tres sesiones presenciales del curso.
8. Talleres a diversas facultades, departamentos e Instituto de Lenguas.
9. Sistematización de la implementación del SEA.

Como resultado, producto de las acciones ejecutadas se puede resaltar lo siguiente:

- Procesos de formación a docentes sobre el Sistema Institucional de Evaluación de los Aprendizajes, los cuales permiten identificar los elementos del SEA.
- Implementación del formato syllabus actualizado, en correspondencia con las preguntas problematizadoras y los núcleos problémicos declarados en los programas.
- Formulación de resultados de aprendizaje, de acuerdo con las competencias propuestas por cada espacio académico, a fin de dar mayor prioridad a los resultados obtenidos durante el proceso de formación.



## **4.1.2. SEGUIMIENTO DE CRITERIOS ACADÉMICOS, PROYECCIÓN, INVESTIGACIÓN, CALIDAD**

Desde la Mesa Nacional de Humanidades y Formación Integral, se está trabajando por unificar los componentes académicos, proyección, investigación y aseguramiento de la calidad de Humanidades a nivel USTA, en un 50% en el periodo 2016 a 2018, con el fin de favorecer, tanto la movilidad de la comunidad académica, como los procesos de formación humanista.

Con la implementación del acuerdo 28, sobre los lineamientos de créditos, unificación de los nombres de los espacios académicos y luego la participación en la elaboración de los lineamientos comunes se favoreció la movilidad entre la comunidad académica.

En el marco de este trabajo multicampus se pueden destacar las siguientes acciones ejecutadas al cierre del 2019:

- En el 2015 se acordó por Mesa Nacional establecer troncos comunes que permitieran la unificación de núcleos problémicos y contenidos en los syllabus de los espacios académicos.
- En 2016, se realizaron mesas de trabajo de los diferentes espacios académicos del DHFI, para acordar los troncos comunes y ajustarlos en las respectivas actualizaciones de los syllabus, atendiendo al acuerdo 28.
- En el 2017, se ajustaron los syllabus, según los acuerdos propuestos en la Mesa Nacional.
- En el 2017-II y 2018 se ajustaron nuevamente los syllabus, según las revisiones establecidas en encuentros de Mesa Nacional.

Para el 2019 los syllabus se continuarán adaptando al nuevo formato institucional de syllabus.

El proyecto arrojó un cumplimiento del 50% al cierre del 2018, esperando llegar al 100% en el primer semestre del 2019. Como metas alcanzadas se pueden listar:

1. Unificación de los núcleos problémicos, contenidos y preguntas de los espacios académicos de la forma ción institucional en toda la USTA.
2. Propiciar la movilidad de los estudiantes entre las facultades que cursan los espacios académicos.
3. Unificación del 50% de programas académicos afines en troncos comunes del componente obligatorio.

## **4.1.3. ALINEACIÓN Y ARTICULACIÓN CURRICULAR DE LOS POSGRADOS**

Con el propósito de lograr el desarrollo del Sistema Académico Integrado en la USTA, la Mesa Nacional de Posgrados trabaja en un proyecto con alcance nacional, el cual busca encontrar elementos curriculares comunes que permitan la articulación de las funciones sustantivas y el desarrollo de acciones tendientes a optimizar recursos humanos y financieros que garanticen programas de posgrados flexibles, pertinentes y con alto grado de interdisciplinariedad.

Se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Construcción de la política y los lineamientos de posgrados
2. Revisión, ajuste y actualización del Reglamento General de Posgrados
3. Socialización de la política, los lineamientos y el Reglamento General de Posgrados en todas las sedes y seccionales
4. Revisión de la oferta actual de programas de posgrado y proyección de las propuestas de creación de nuevos programas
5. Socialización de los planes de acción que se llevan a cabo en cada sede y seccional
6. Socialización de buenas prácticas en educación virtual de la Sede Bucaramanga
7. Implementación de acuerdos institucionales transversales
8. Construcción de orientaciones académicas para el desarrollo de acuerdos institucionales a nivel nacional
9. Construcción de cursos electivos conjuntos y comunes para iniciar la oferta en sedes y seccionales
10. Presentación de fortalezas y necesidades de programas de posgrados de la USTA en sus componentes académicos y de gestión administrativa
11. Articulación de los posgrados con redes nacionales e internacionales (AUIP, RCP), por medio de acciones como: cooperación entre los programas de posgrado en la Visitas Técnicas, reuniones académicas, becas, redes de investigación y premios a la calidad institucional
12. Promoción de movilidades estudiantiles y de docentes a través de misiones Académicas y lingüísticas internacionales

Dentro de las metas alcanzadas por la Mesa Nacional de Posgrados, se destacan:

- Gestión de elaboración y socialización de documentos que soportan los posgrados en sedes y seccionales
- Realización de trabajo conjunto y colaborativo que ha permitido el fortalecimiento multicampus
- Implementación de lineamientos curriculares conjuntos que permitan establecer núcleos comunes en los programas de posgrados a nivel nacional
- Elaboración de cursos electivos virtuales con el fin de incrementar la oferta de espacios académicos en esta modalidad

## 4.2. HACER ATRACTIVA LA OFERTA DE LA USTA POR LAS PARTICULARIDADES REGIONALES Y LOS ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD

### INDICADORES

Porcentaje de programas de pregrado académicos acreditados de los acreditables.

ESTADO 38,1%

Programas académicos con estándares internacionales incorporados en sus procesos de autoevaluación y autorregulación.

ESTADO 3.9%

Uno de los propósitos de la USTA es contar con una oferta académica que cumpla con las necesidades sociales y económicas de las regiones colombianas, pero a su vez que cumpla con los factores de calidad de los programas académicos, lo cual se ve reflejado en el desarrollo de este capítulo, donde se evidencian los programas acreditados en los niveles de estudio tanto de pregrado como de posgrado.

**Tabla 7: Variación de la oferta de programas 2015-I a 2019-I**

Sede, Seccional DUAD	2015-I			2019-I			Diferencia		
	Pregrado	Posgrado	Total	Pregrado	Posgrado	Total	Pregrado	Posgrado	Total
Principal	21	43	64	21	43	64	0	0	0
Bucaramanga	18	31	49	18	39	57	0	8	8
Tunja	12	15	27	12	22	34	0	7	7
Medellín	4	5	9	3	7	10	-1	2	1
Villavicencio	7	2	9	10	4	14	3	2	5
DUAD	21	8	29	14	10	24	-7	2	-5
Total Multicampus	83	104	187	78	125	203	-5	21	16
Distribución Porcentual	44%	56%	100%	38%	62%	100%			

Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

#### 4.2.1. EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS

##### META

A partir del 2020 el MEN estableció que el requisito de porcentaje de programas acreditados sobre los acreditables, para las sedes objeto de la acreditación, será del 40%<sup>4</sup>.



<sup>4</sup> Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), Ministerio de Educación Nacional (MEN), Acuerdo 01 del 9 de agosto de 2018.

**Tabla 8: Evolución del proceso de acreditación del total de programas académicos\***

ESTADO DE ACREDITACIÓN	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II	2017-I	2017-II	2018-I	2018-II	2019-I
Programa acreditado	23	22	19	22	21	21	23	24	24
En proceso de reacreditación			1	1	2	3	2	4	4
Programa acreditable en proceso	4	7	12	11	25	25	28	22	25
Programa acreditable que no ha iniciado proceso	10	10	10	23	10	8	9	12	10
Programa que no cumple condiciones para acreditación	84	81	80	67	66	66	71	72	73
<b>Total Oferta Multicampus</b>	<b>121</b>	<b>120</b>	<b>122</b>	<b>124</b>	<b>124</b>	<b>123</b>	<b>133</b>	<b>134</b>	<b>136</b>
Variación en Programas acreditados		-4%	-14%	16%	-5%	0%	10%	4%	0%
Variación en procesos de reacreditación				0%	100%	50%	-33%	100%	0%
Variación en Programas acreditables en proceso		75%	71%	-8%	127%	0%	12%	-21%	14%
Variación en Programas acreditables que no han iniciado proceso		0%	0%	130%	-57%	-20%	13%	33%	-17%
Variación en Programas que no cumplen condiciones para acreditación		-4%	-1%	-16%	-1%	0%	8%	1%	1%

\* Programas de Pregrado, Maestría y Doctorados. Las especializaciones son programas no acreditables

Nota. La fecha de corte del reporte es abril de 2019

Fuente: Mesa Nacional de Aseguramiento de la Calidad Universitaria

**Tabla 9: Evolución del proceso de acreditación de programas de pregrado**

ESTADO DE ACREDITACIÓN	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II	2017-I	2017-II	2018-I	2018-II	2019-I
Programa acreditado	23	22	19	22	21	21	22	22	22
En proceso de re acreditación			1	1	2	3	2	4	4
Programa acreditable en proceso	2	4	8	7	20	19	24	19	22
Programa acreditable que no ha iniciado proceso	5	6	5	16	4	3	2	4	1
Programa que no cumple condiciones para acreditación	53	50	49	34	30	29	27	29	29
<b>Total Oferta Multicampus</b>	<b>83</b>	<b>82</b>	<b>82</b>	<b>80</b>	<b>77</b>	<b>75</b>	<b>77</b>	<b>78</b>	<b>78</b>
Variación en Programas acreditados		-4%	-14%	16%	-5%	0%	5%	0%	0%
Variación en procesos de re acreditación				0%	100%	50%	-33%	100%	0%
Variación en Programas acreditables en proceso		100%	100%	-13%	186%	-5%	26%	-21%	16%
Variación en Programas acreditables que no han iniciado proceso		20%	-17%	220%	-75%	-25%	-33%	100%	-75%
Variación en Programas que no cumplen condiciones para acreditación		-6%	-2%	-31%	-12%	-3%	-7%	7%	0%
<b>Variación % multicampus</b>		<b>-1,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-2,4%</b>	<b>-3,8%</b>	<b>-2,6%</b>	<b>2,7%</b>	<b>1,3%</b>	<b>0,0%</b>

Nota. La fecha de corte del reporte es abril de 2019

Fuente: Mesa Nacional de Aseguramiento de la Calidad Universitaria



**Tabla 10: Evolución del proceso de acreditación de programas de maestría y doctorado**

ESTADO DE ACREDITACIÓN	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II	2017-I	2017-II	2018-I	2018-II	2019-I
Programa acreditado							1	2	2
Programa acreditable en proceso	2	3	4	4	5	6	4	3	3
Programa acreditable que no ha iniciado proceso	5	4	5	7	6	5	7	8	9
Programa que no cumple condiciones para acreditación	31	31	31	33	36	37	44	43	44
<b>Total Oferta Multicampus</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>44</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>58</b>
Variación en Programas acreditados								100%	0%
Variación en Programas acreditables en proceso		50%	33%	0%	25%	20%	-33%	-25%	0%
Variación en Programas acreditables que no han iniciado proceso		-20%	25%	40%	-14%	-17%	40%	14%	13%
Variación en Programas que no cumplen condiciones para acreditación		0%	0%	6%	9%	3%	19%	-2%	2%
<b>Variación % multicampus</b>		<b>0,0%</b>	<b>5,3%</b>	<b>10,0%</b>	<b>6,8%</b>	<b>2,1%</b>	<b>16,7%</b>	<b>0,0%</b>	<b>3,6%</b>

Nota: La fecha de corte del reporte es abril de 2019

Fuente: Mesa Nacional de Aseguramiento de la Calidad Universitaria

En atención a lo establecido en el Acuerdo 01 del 9 de agosto de 2018, del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), del Ministerio de Educación Nacional (MEN), por medio del cual se realizan ajustes a los Lineamientos de Acreditación Institucional y de programas de pregrado, se presenta a continuación el estado de la Universidad frente a la exigencia emitida.

En el Acuerdo 01 de 2018, Artículo 5, modalidades y requisitos para la acreditación institucional, numeral 3.2, para la Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus, dice:

“

*Al momento de presentar la solicitud de apreciación de condiciones iniciales y radicar el informe de autoevaluación, cada una de las sedes con oferta de programas de pregrado o posgrado, ubicados en los municipios de las categorías Especial (0), 1 y 2, deberán tener acreditados al menos el veinticinco por ciento (25%) de los programas acreditables. A partir del 2020, el requisito de porcentaje de programas acreditados sobre los acreditables para estas sedes será del cuarenta por ciento (40%).*

”

*(Consejo Nacional de Educación Superior, 2018)*

**Tabla 11: Porcentaje de programas acreditados de los acreditables\***

ESTADO DE ACREDITACIÓN	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II	2017-I	2017-II	2018-I	2018-II	2019-I
<b>PRINCIPAL</b>									
Programa acreditado	11	11	9	10	9	10	9	10	10
Programas acreditables **	22	23	25	26	26	26	27	28	29
Porcentaje de Programas acreditados de los acreditables	50%	48%	36%	38%	35%	38%	33%	36%	34%
<b>BUCARAMANGA</b>									
Programa acreditado	10	9	8	10	10	8	9	9	8
Programas acreditables **	10	11	11	15	15	15	15	15	15
Porcentaje de Programas acreditados de los acreditables	100%	82%	73%	67%	67%	53%	60%	60%	53%
<b>TUNJA</b>									
Programa acreditado	2	2	2	2	2	2	2	1	2
Programas acreditables **	4	4	4	4	5	5	5	5	5
Porcentaje de Programas acreditados de los acreditables	50%	50%	50%	50%	40%	40%	40%	20%	40%
<b>MEDELLÍN</b>									
Programa acreditado									
Programas acreditables **				2	2	2	2	2	2
Porcentaje de Programas acreditados de los acreditables				0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>VILLAVICENCIO</b>									
Programa acreditado									
Programas acreditables **				2	2	2	2	2	2
Porcentaje de Programas acreditados de los acreditables				0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>DUAD</b>									
Programa acreditado						1	3	4	4
Programas acreditables **	1	1	2	9	8	7	10	9	10
Porcentaje de Programas acreditados de los acreditables				0%	0%	14%	30%	44%	40%
<b>TOTAL MULTICAMPUS</b>									
Programa acreditado	23	22	19	22	21	21	23	24	24
Programas acreditables **	37	39	42	58	58	57	61	61	63
Porcentaje de Programas acreditados de los acreditables	62%	56%	45%	38%	36%	37%	38%	39%	38%

\* Programas de Pregrado, Maestría y Doctorados. Las especializaciones son programas no acreditables

\*\* Programas acreditables es la suma de los programas acreditados, acreditables en proceso, acreditables que no ha iniciado proceso y en proceso de re acreditación.

Nota: La fecha de corte del reporte es abril de 2019

Fuente: Mesa Nacional de Aseguramiento de la Calidad Universitaria

En aras de obtener la renovación de la Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus, de acuerdo con el comportamiento por cada sede y seccional, se lleva un cumplimiento del 38%. Las únicas que a la fecha cumplen la condición del Acuerdo 01 de 2018, son la Seccional de Bucaramanga con un cumplimiento del 53%, la Seccional Tunja con un 40%, al igual que la DUAD. La Sede Principal debería acreditar dos programas adicionales. Las sedes de Medellín y Villavicencio deben acreditar como mínimo 1 programa académico cada una. Cabe anotar que los mínimos están dados por el total de programas acreditables, los cuales pueden ir aumentando de un periodo a otro.

A continuación, se presenta el estado de acreditación a 2019-I de cada una de las sedes y seccionales, en el cual permite evidenciar la cantidad de programas en proceso de reacreditación y en proceso de acreditación por primera vez.

**Tabla 12: Evolución del proceso de acreditación de programas académicos\* 2019-I**

SEDE, SECCIONAL Y DUAD	PRINCIPAL	BUCARAMANGA	TUNJA	MEDELLÍN	VILLAVICENCIO	DUAD	TOTAL
Programa acreditado	10	8	2			4	24
En proceso de reacreditación	2	2					4
Programa acreditable en proceso	10	4	3	1	2	5	25
Programa acreditable que no ha iniciado proceso	7	1		1		1	10
Programa que no cumple condiciones para acreditación	16	18	17	4	9	9	73
<b>TOTAL MULTICAMPUS</b>	<b>45</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>136</b>

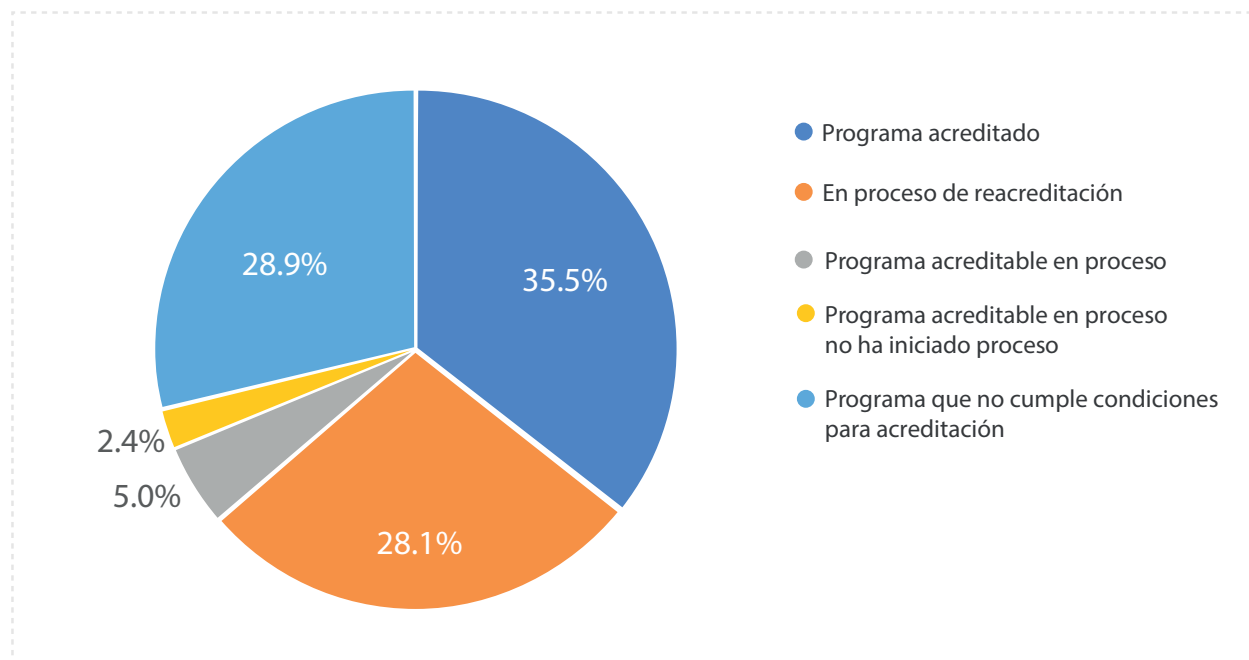
\* Programas de Pregrado, Maestría y Doctorados. Las especializaciones son programas no acreditables

Fuente: Mesa Nacional de Aseguramiento de la Calidad Universitaria

La siguiente gráfica permite identificar el porcentaje actual de estudiantes que se encuentran matriculados en programas acreditados, el cual llega a un 35,5%. No obstante, hay un 33,2% de estudiantes que se encuentran matriculados en programas que están en procesos de reacreditación o de acreditación por primera vez.

**Nota:** El reporte tiene fecha de corte a abril de 2019-I, y se entiende que este puede variar al cierre del semestre, dado que en el transcurso de éste todavía hay procesos de acreditación pendientes por respuesta.

**Gráfica 27: Distribución porcentual de la población de la USTA, según estado de acreditación de los programas 2019-I**



Fuente: Mesa Nacional de Aseguramiento de la Calidad Universitaria

#### 4.2.2. ESTRATEGIAS PARA DIVULGACIÓN, PROMOCIÓN Y MATRÍCULA

El sector de la educación superior en los últimos años, según indicadores del Ministerio de Educación Nacional, teniendo disminuciones en el número de matriculados nuevos. De igual forma, las recesiones económicas del país de los últimos dos años incrementaron la deserción a nivel nacional. A esto se le suman la creación de nuevas Instituciones de Educación Superior, así como el aumento de las universidades acreditadas en el país.

Otro factor es la agresiva oferta de IES extranjeras por medio de programas tanto presenciales como virtuales, sobre todo estos últimos, con unos valores de matrícula, también muy agresivos. Todo esto se traduce en mayor competencia, menos aspirantes y mayores esfuerzos por mantener la población de estudiantes antiguos.

Desde la Mesa Nacional de Admisiones y Mercadeo se han venido desarrollado diferentes estrategias con el fin de dar cumplimiento a los objetivos del PIM, donde se crearon tres proyectos nacionales aportando al subobjetivo 4.2 del Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019, en la acción 4.2.2 “Proyectar la oferta académica de la USTA a partir de los contextos regionales” :

1. Cumplimiento de metas de matrículas de neotomasinos para los programas de pregrado y posgrado de la USTA.
2. Índice de absorción de los programas de la USTA.
3. Porcentaje de inscritos a los programas de pregrado y posgrados USTA.

Para dar alcance a las metas establecidas, la Mesa Nacional de Admisiones y Mercadeo ha diseñado e implementado diferentes estrategias multicampus, que han permitido su cumplimiento, dentro de las más representativas se destacan: el plan de medios con impacto nacional; campañas “Somos la Generación del Cambio”, unificada como eslogan de campaña (integrando a la Mesa Nacional de Comunicaciones de Bogotá, Tunja, Villavicencio y Bucaramanga, DUAD); el apoyo en la realización y participación en ferias nacionales universitarias en colegios y empresas (Feria Tomasina, Expo-Ingeniería, Expo Estudiante Nacional, Feria del Libro, FIMA, SOFA, toma de colegios a la ciudad de Yopal entre Bogotá, Villavicencio, Tunja y DUAD, visita de colegios y participación en ferias a la ciudad de Cúcuta entre Bogotá, Bucaramanga y DUAD); las participaciones en ferias internacionales en las ciudades de Lima y Quito; incremento de la presencia en el sector empresarial; el apoyo en la gestión para la apertura del punto de atención unificado entre sedes y seccionales de Villavicencio, Tunja y DUAD en la ciudad de Yopal, unificación del procedimiento de ingreso para estudiantes de pregrado y posgrados, así como el proceso de reconocimiento de créditos académicos que permiten la movilidad de los estudiantes entre sedes y seccionales.

Se presentó el proyecto de unificación del Centro de Contacto donde se aprobó Bogotá, DUAD, Tunja y se implementó un periodo de prueba con Villavicencio, así como el inicio del proyecto multicampus para la puesta en marcha de Eloqua, Services y SRM de Oracle.

Se desarrollaron 3 proyectos nacionales, cada uno con un objetivo específico y metas claras que han permitido su cumplimiento al 100% a 2018, que se presentan a continuación:

- 1) Desarrollar un plan de medios por cada sede, seccional, DUAD, y un plan de seguimiento que permitan llegar al 80% del cumplimiento de metas establecidas en pregrado y posgrado por la USTA.

Para este objetivo la Mesa Nacional de Admisiones y Mercadeo llegó a un cumplimiento del 100% en 2018, logrando matricular 9.730 neotomasinos que representan un logro del 93%, esto teniendo en cuenta que el sector educativo ha atravesado una coyuntura a partir de 2016, donde se ha disminuido la población colombiana; según el DANE la población no llega a los 50 millones proyectados, En 2017-I no se ofertaron nueve programas de pregrado en la DUAD. Por otra parte las cifras del SNIES reflejan una contracción del 4% de las matrículas a primer nivel y del 6% a programas profesionales, maestrías en un 15%, especializaciones solo crece a una tasa del 1% y doctorados al 5%. Así mismo, el factor económico como principal elemento, por la cual se ha incrementado la deserción precoz, reflejada en los aspirantes que se admiten, pero no ingresan a la universidad. Esta información se recopila mediante el seguimiento minucioso y personalizado al admitido.

Este plan de medios, para el 2018, tuvo una inversión multicampus de \$4.762.016.495°. lo que permitió superar la meta del 80% de cumplimiento de metas, llegado a un 93%.

**Tabla 13: Cumplimiento de matrículas de Neos 2018**

Año	Matricula total Neos pregrado y posgrados	Meta total Neos pregrado y posgrados	%
2018	9.730	10.479	93%

Fuente: Mesa Nacional de Admisiones y Mercadeo



**2)** Cumplimiento al 75% de la tasa de absorción de los programas académicos (Admitido - Matriculado). Para este objetivo se han desarrollado múltiples estrategias de seguimiento y acompañamiento al funnel de conversión para mejorar las tasas de absorción semestral y anual, presentando mejoras en las tasas, pasando del 78% en 2017 al 79% en 2018.

Esta estrategia tuvo una inversión, para el 2018, de \$ 1.004.581.929, representados en el seguimiento a través del Centro de Contacto y departamentos de Admisiones y Mercadeo a nivel nacional.

**Tabla 14: Tasa de absorción 2018**

Año	Admitidos	Matriculas	Tasa absorción
2018	12.299	9.730	79%

Fuente: Mesa Nacional de Admisiones y Mercadeo

**3)** Incrementar el número de inscritos a los programas de pregrado y posgrados de USTA Colombia. En los últimos años se han articulado estrategias multicampus que han permitido incrementar la divulgación de la oferta de programas académicos a nivel nacional, lo cual ha alcanzado a aumentar en 1% el número de aspirantes a los programas ofertados, teniendo en cuenta las diversas variables económicas y el cierre de programas en las diferentes sedes y seccionales en los últimos años, evitando la disminución de este indicador a porcentajes negativos, como lo refleja el sector educativo en las cifras del SNIES.

**Tabla 15: Variación inscritos 2017-2018**

Año	Inscritos	Variación
2017	14.997	-11%
2018	13.996	-7%

Fuente: Mesa Nacional de Admisiones y Mercadeo

Las variaciones negativas se han presentado debido al número de programas cerrados en la DUAD, la contracción del número de estudiantes que provienen del programa de Gobierno Ser Pilo Paga, que había tenido un crecimiento exponencial en las cifras de inscritos de los últimos años, sumado a la contracción de matrículas de primer nivel en el sector educativo. Sin embargo, se presenta una mejora importante pasando de una contracción del 11% para el 2017 al 7% para el 2018.

### 4.2.3. EL BILINGÜISMO EN LA USTA

El bilingüismo en la USTA ha venido construyéndose paulatinamente, en un proceso de transición que implica la comprensión, adopción e implementación de las políticas institucionales plasmadas en el Acuerdo No. 46 de 2014 del Consejo Superior. Este proceso puede reflejarse en las siguientes tablas:

**Tabla 16: Número de programas de pregrado de la USTA que han incorporado el Acuerdo No. 46 en sus currículos**

Número de programas actualizados y año de presentación del Saber Pro			
	# de Programas actualizados	%	Año que deberían presentar el Saber Pro
2015	5	6.58%	2018
2016	14	18.42%	2019
2017	26	34.21%	2020
2018	36	47.37%	2021

Fuente: Instituto de lenguas Fray Bernardo de Lugo O.P.

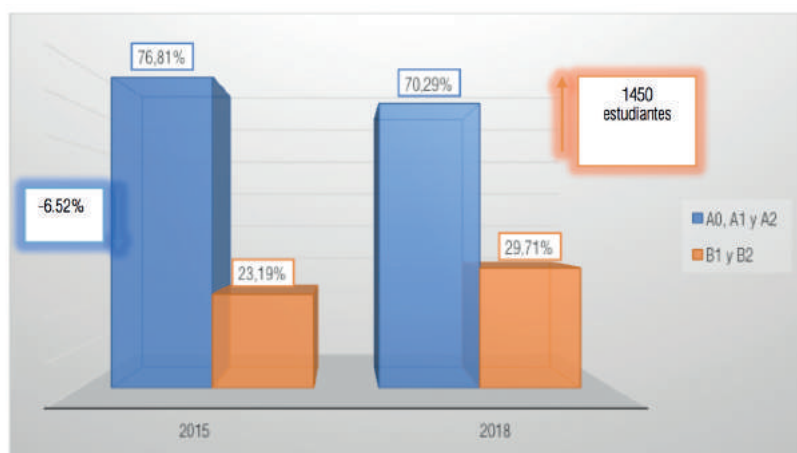
**Tabla 17: Número de programas de posgrado de la USTA que tienen incluido lo establecido en el Acuerdo No. 46 dentro de sus documentos maestros**

Número de programas de posgrado actualizados			
	# de Programas actualizados	%	Total de programas de posgrado a 2018
2015	11	9.09%	111
2016	19	15.70%	
2017	30	24.79%	
2018	45	37.19%	

Fuente: Instituto de lenguas Fray Bernardo de Lugo O.P.

Esta adopción, que se realiza conforme a las necesidades de reacreditación y/o renovación de los registros calificados de cada programa de la Universidad, ha permitido un incremento en la población estudiantil que alcanza niveles de competencia comunicativa en inglés iguales o superiores al nivel B1 (nivel intermedio) a lo largo de los últimos años, lo cual se puede ver en la Gráfica 28.

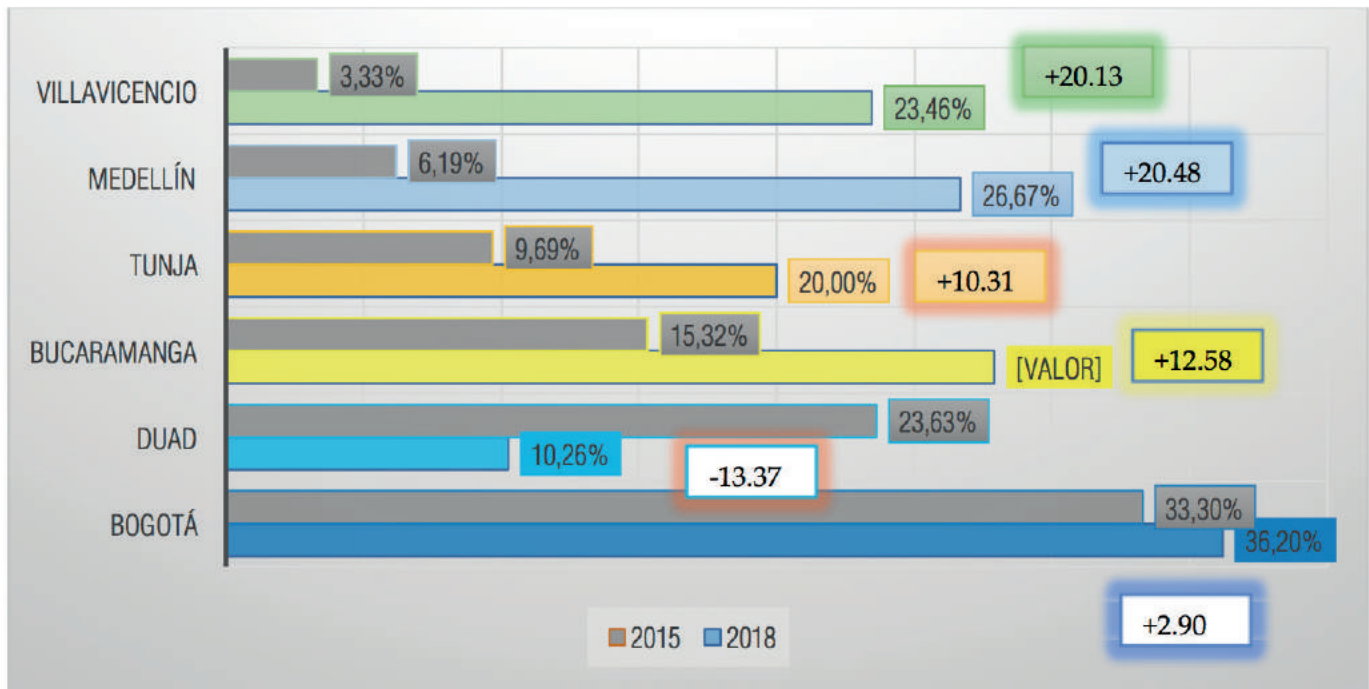
**Gráfica 28: Comparativo de resultados de los estudiantes de la USTA por nivel alcanzado en el módulo de inglés del Saber Pro: 2015 y 2018**



Fuente: Instituto de lenguas Fray Bernardo de Lugo O.P.

Discriminando a los estudiantes por cada una de las sedes, seccionales y DUAD que conforman a la USTA, este aumento en la población estudiantil que alcanza un nivel B1 o superior en el módulo de inglés del Saber Pro, evidencia el gran avance que algunas de las sedes y seccionales han logrado en los últimos años:

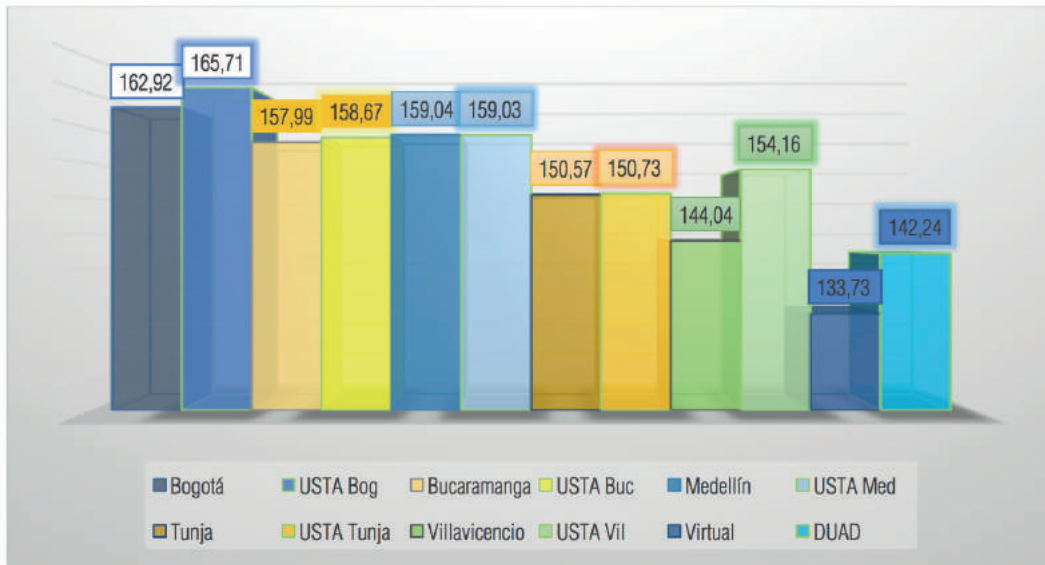
**Gráfica 29: Porcentaje de estudiantes que alcanzaron el nivel B1 en el módulo de inglés del Saber Pro: 2015-2018 por Sede, Seccional y/o DUAD**



Fuente: Instituto de lenguas Fray Bernardo de Lugo O.P.

Dicho avance ha permitido posicionar a la USTA en cada una de las regiones en las que hace presencia o bajo la modalidad virtual y/o a distancia de la DUAD, tal como se observa en la Gráfica 30, en la que se muestran los resultados generales de cada una de las ciudades, con el promedio de los puntajes obtenidos entre el 2016 y el 2018, contra el puntaje promedio obtenido por la USTA para la misma ventana de tiempo en dicha ciudades.

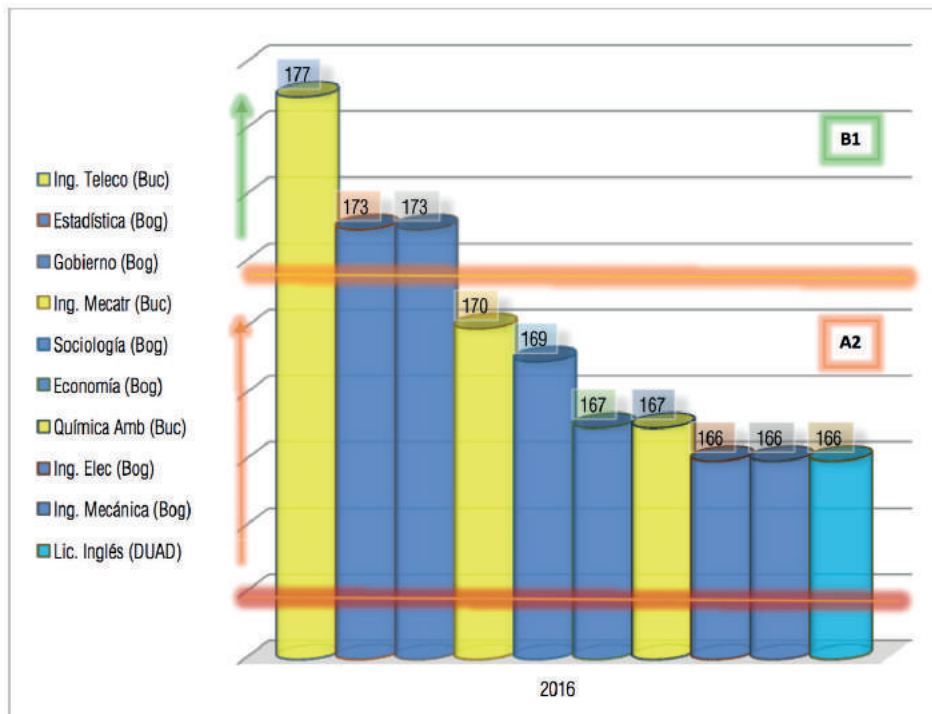
**Gráfica 30: Comparativo de resultados promedio en inglés Saber Pro: 2016-2018 de las diferentes universidades en cada ciudad en relación con la USTA en sus Sedes, Seccionales y DUAD**



Fuente: Instituto de lenguas Fray Bernardo de Lugo O.P.

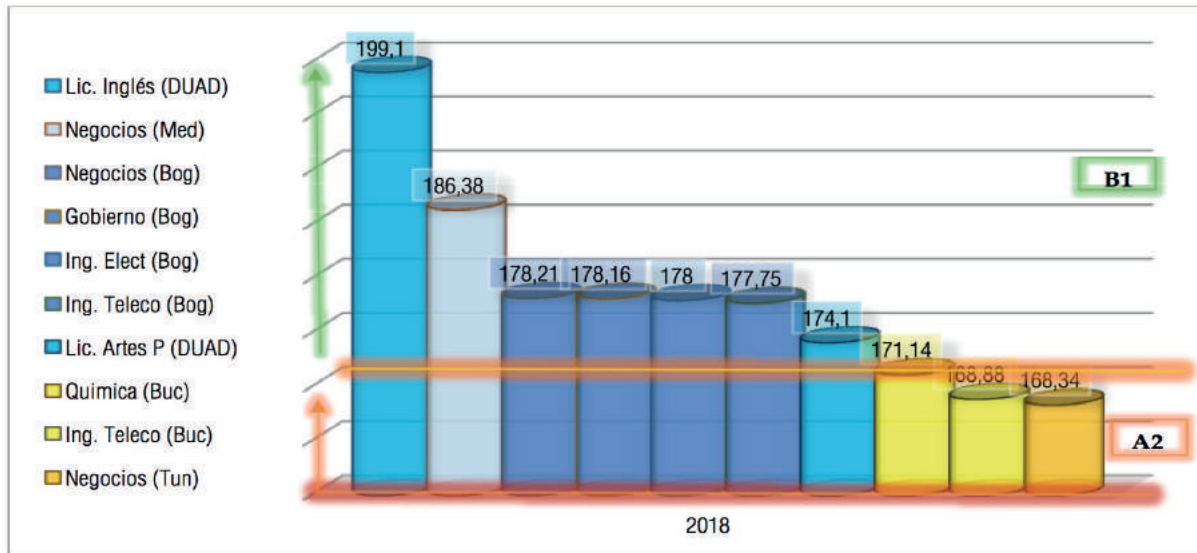
Mientras que, a nivel de los programa académicos, esta evolución se refleja en la cantidad de Programas que han alcanzado el nivel B1 entre el 2016 y el 2018:

**Gráfica 31: Mejores programas académicos de la USTA en el Módulo de Inglés del Saber Pro: 2016**



Fuente: Instituto de lenguas Fray Bernardo de Lugo O.P.

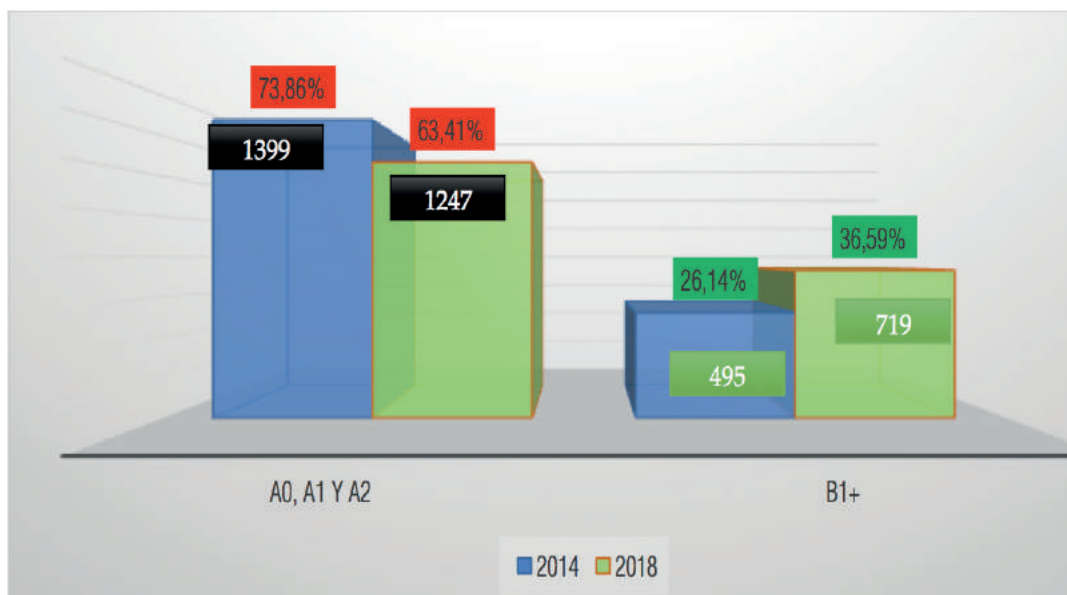
**Gráfica 32: Mejores programas académicos de la USTA en el Módulo de Inglés del Saber Pro: 2018**



Fuente: Instituto de lenguas Fray Bernardo de Lugo O.P.

De otra parte, gracias a los cursos de formación permanente ofertados por la Vicerrectoría Académica General, a través de la UDCFD, o quien haga sus veces en las distintas sedes, seccionales y DUAD; y con el apoyo en la prestación del servicio de los institutos de lenguas de la USTA; así como a políticas de contratación de docentes de nuevo ingreso, se ha logrado que la población docente haya aumentado en un 10.45% (224 profesores más) que poseen un nivel B1 o superior en los últimos años:

**Gráfica 33: Porcentaje de docentes de la USTA que alcanzaron el nivel B1 en 2014 y 2018**



Fuente: Instituto de lenguas Fray Bernardo de Lugo O.P.



Si bien aún hay demasiado por hacer frente al bilingüismo, se evidencia el progreso que en este aspecto ha tenido la Universidad en los últimos años. No obstante, se debe considerar que tan solo en el 2021 se contará con la mitad de la población estudiantil proveniente de programas que ya han implementado el Acuerdo No. 46 presentando Saber Pro; por lo que se espera continuar con el incremento constante de estudiantes obteniendo el nivel B1 en la Universidad.

De igual manera, se vienen desarrollando una serie de estrategias entre varias unidades académicas que propenden por el fomento del bilingüismo desde varios frentes y diversos contextos (creación de centros de auto acceso en los CRAI, espacios interculturales dentro del CAID, las escuelas de verano de la ORII y el Departamento de Humanidades, entre otros); así como desarrollos en la infraestructura que incluyen el proyecto de la Calle 54 de la Sede Principal y la creación de un Instituto de Lenguas virtual en colaboración con la DUAD, como parte del Campus Virtual de la USTA. Por lo que, a mediano y largo plazo, se considera que la Universidad alcanzará las metas propuestas, las cuales encuentran sus cimientos en el trabajo y la sinergia del trabajo que se ha venido realizando en estos años.

### **4.3. FORTALECER EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TIC), TECNOLOGÍAS DEL APRENDIZAJE Y EL CONOCIMIENTO (TAC), TECNOLOGÍAS PARA EL EMPODERAMIENTO Y LA PARTICIPACIÓN (TEP) Y LA DIVERSIFICACIÓN DE LAS MODALIDADES DE LA OFERTA ACADÉMICA NACIONAL.**

#### **4.3.1. CAMPUS VIRTUAL - USTA**

Una de las bases para el fortalecimiento de las TIC, las TEC y las TEP, así como facilitador para la diversificación de la oferta en otras modalidades, es la creación del Campus Virtual de la USTA. Este es entendido como el conjunto de servicios académicos y administrativos dispuestos en la web que posibilitan el desarrollo de los procesos misionales, de apoyo y estratégicos de la Universidad, para la creación y consolidación de programas en metodología 100% virtual, permitiendo el transcurrir total del ciclo de vida de los estudiantes, desde que son aspirantes hasta que son graduados, así como la interacción del resto de actores de la comunidad tomasina.

El Campus Virtual, como proyecto que busca lograr consenso nacional sobre la pertinencia de transformar la USTA en términos de innovación y oferta de programas virtuales, pasó por diferentes entes institucionales de validación y aprobación, iniciando con el Consejo Académico, que dio aval y concepto favorable para presentar el proyecto al Consejo Superior, que su vez dio vía libre para convocar la Mesa Nacional Presencial 2018-II.

En el marco de estos consensos nacionales, se desarrollaron encuentros virtuales y un encuentro presencial para hacer precisiones conceptuales del proyecto Campus Virtual USTA, generando como resultado: 1) el esbozo del marco conceptual, 2) la definición de la ruta metodológica (en fases) para el desarrollo del proyecto y 3) la aplicación de un instrumento diagnóstico sobre las funciones universitarias y servicios, que constituye la primera fase de la ruta trazada.

### Ilustración 19: Página web del Campus Virtual de la USTA



Fuente: [www.campusvirtual.usta.edu.co](http://www.campusvirtual.usta.edu.co)



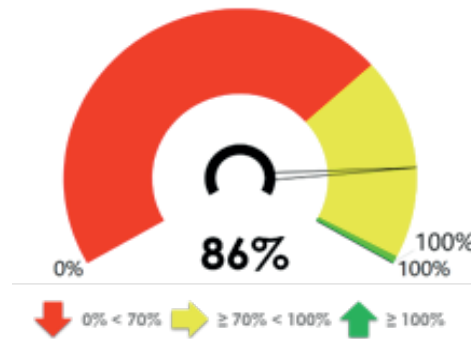
#### 4.4. ACCIONES DE MEJORA LÍNEA DE ACCIÓN 4

- ✓ Aumentar el porcentaje de docentes de TC y MT de la Universidad que poseen un nivel B1 para cumplir con la meta institucional del 80% a mediano plazo.
- ✓ Fortalecer las estrategias que permitan la concreción del bilingüismo en la USTA como herramienta de internacionalización: aumento de artículos de investigación en inglés, mayor número de convenios con universidades de países anglófonos, incremento significativo de las asignaturas en inglés de los programas académicos, entre otras.
- ✓ Contar con estudios de mercados que permitan reconocer las necesidades reales de formación posgradual, lo cual orientará la creación de programas pertinentes en las diferentes regiones de la USTA.
- ✓ Modificar las dinámicas de investigación en los posgrados, de manera que sean los programas de este nivel de formación los que orienten la investigación en los posgrados y no el pregrado dando línea a la investigación posgradual.
- ✓ Lograr el desarrollo de investigaciones de impacto, proyectos de innovación y asesorías que diversifiquen los ingresos económicos, evitando que la Universidad dependa en alto grado de las matrículas de estudiantes.
- ✓ Procesos administrativos más ágiles que favorezcan la gestión académica de los programas de posgrado.
- ✓ Consolidar la ruta II de los Comités Curriculares Ampliados (CCA), en el marco del Sistema Académico Integrado-SAI, para programas de igual denominación.
- ✓ Desarrollar un estudio de pertinencia y viabilidad de la oferta académica de USTA Colombia.
- ✓ Desarrollar proyectos de innovación curricular.
- ✓ Fortalecimiento de actores de la gestión curricular a nivel USTA Colombia.
- ✓ Implementar en USTA Colombia el Sistema Institucional de Evaluación de los Aprendizajes (SEA).
- ✓ Proyecto de creditización para cobro de matrículas (Departamento de Sindicatura y Departamento de Contabilidad y Presupuesto).
- ✓ Fortalecer el proceso de integración de las TIC TAC y TEP en los espacios académicos de posgrado, desde el uso de los ambientes virtuales de aprendizaje.
- ✓ Consolidar la oferta de educación continua virtual como escenario de diversificación de la oferta académica.
- ✓ Desarrollar y consolidar la oferta de programas académicos en modalidad de educación virtual en sedes y seccionales.

## 4.5. RESULTADO DE INDICADORES LÍNEA 4

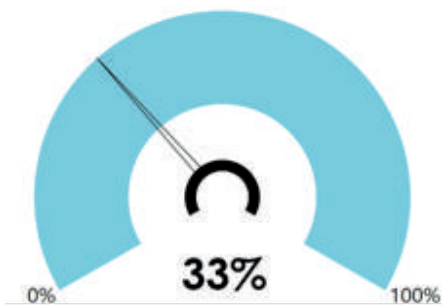
4.1. Garantizar que existen planes de estudio comunes que respondan a un sistema académico integrado.

**Indicador 1.** Porcentaje de programas académicos con igual denominación unificados y articulados.

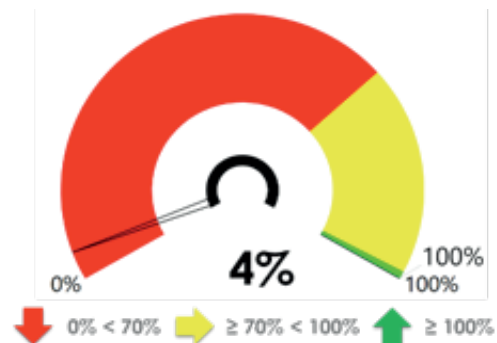


4.2. Hacer atractiva la oferta de la USTA por las particularidades regionales y los altos estándares de calidad.

**Indicador 1.** Porcentaje de estudiantes en programas acreditados.

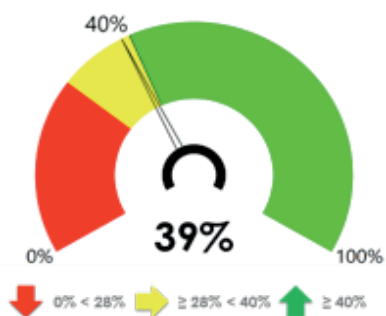


**Indicador 2.** Porcentaje de programas de posgrado acreditados, de los acreditables.

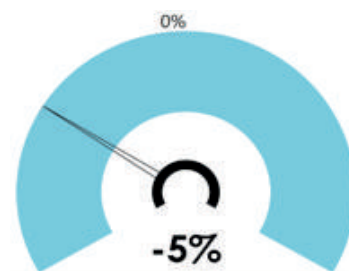


#### 4.2. Hacer atractiva la oferta de la USTA por las particularidades regionales y los altos estándares de calidad

**Indicador 3.** Porcentaje de programas de pregrado académicos acreditados de los acreditables.

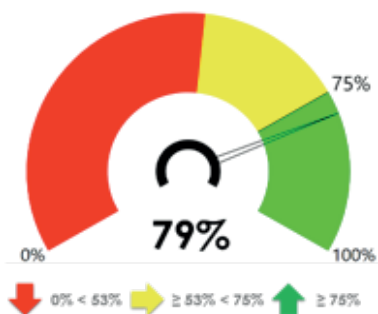


**Indicador 4.** Variación porcentual del número de estudiantes Neotomasinos matriculados para los programas de pregrado y posgrado de la USTA.

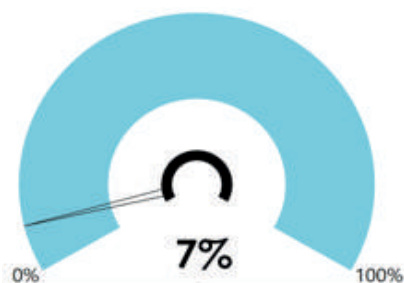


#### 4.4. Consolidar la oferta académica de programas en modalidad virtual, soportada en un campus tecnológico.

**Indicador 5.** Índice de absorción de los programas de la USTA.



**Indicador 1.** Porcentaje de la oferta académica en metodología virtual.



**BALANCE DE LA LÍNEA**

**57%**







## LÍNEA DE ACCIÓN No. 5

# 5 PERSONAS QUE TRANSFORMAN SOCIEDAD

### **OBJETIVO:**

Dirigir los esfuerzos institucionales al logro de una formación humana integral, con pertinencia social, que proporcione los medios para que el estudiante y el egresado generen el impacto necesario para la transformación de la sociedad.

## 5.1. CONSOLIDAR EL SISTEMA NACIONAL DE DESARROLLO INTEGRAL ESTUDIANTIL

### 5.1.1. SISTEMA NACIONAL DE DESARROLLO INTEGRAL ESTUDIANTIL

El trabajo realizado en la Mesa Nacional UDIES, con participación desde las distintas sedes y seccionales de la Universidad, permitió la consolidación y unificación del Sistema Nacional de Desarrollo Integral Estudiantil (SNDIES), el cual surge como resultado de la recopilación de experiencias exitosas, la creación de estrategias y la implementación de acciones orientadas al acompañamiento y la promoción integral de estudiantes Tomasinos.

Para dar alcance a la consolidación del Sistema Nacional de Desarrollo Integral Estudiantil, se han implementado acciones específicas, como la identificación y establecimiento de los cuatro subprocesos que componen el sistema, siendo estos ingreso, permanencia, participación y graduación oportuna, que facilitan la articulación de las cuales dependencias académicas y administrativas que son transversales a lo largo de la vida universitaria: Así mismo, se reconocieron los programas de acompañamiento que se han implementado en cada sede y seccional de acuerdo con las particularidades de las mismas y las características concretas de la población estudiantil.

El objetivo del SNDIES es promover, acompañar y articular programas que fortalezcan el ingreso, la participación, la permanencia y la graduación oportuna, mediante acciones coordinadas entre las distintas instancias académicas y administrativas a el contexto nacional, que favorezcan el desarrollo integral del estudiante.

Este proyecto busca consolidar una iniciativa con la visión “Multicampus” USTA, la cual se viene trabajando desde el año 2015, en la que se implementa una propuesta interdisciplinaria, desde el trabajo mancomunado entre las diferentes UDIES del país, en la que integran los avances, saberes y propuestas de todas las sedes y seccionales del país. Desde allí surgió la propuesta, el diseño e implementación de un Sistema de Desarrollo Integral Estudiantil (SNDIES), que reúne a los diferentes equipos y acciones realizadas en una estructura que busca activar las alertas tempranas y acciones unificadas, para apoyar a los estudiantes, de tal manera que lleguen a la meta esperada.

Para lograr el objetivo de la consolidación del SNDIES se han realizado diferentes acciones multicampus, como la creación entre el 2016 y el 2017 de las Unidades de Desarrollo Integral Estudiantil para las sedes y seccionales que tenían figuras distintas. La UDIES de la Sede de Villavicencio tuvo su nacimiento al mismo tiempo que Bogotá, para la DUAD en su momento se hizo a través del Departamento de Promoción y Bienestar Institucional, pero actualmente su creación ya cuenta con una aprobación por parte de Comité Académico, la cual se encuentra en implementación. Sin embargo la DUAD ya cuenta con la aplicación de los lineamientos de nómina lo cual permite el diseño de estrategias de acompañamiento a los estudiantes de los diferentes programas de la modalidad a distancia.

De igual manera se están fortaleciendo las actividades docentes hacia los estudiantes acompañamientos académicos. El Sistema Nacional de Desarrollo Integral Estudiantil se ha fortalecido teniendo la estructura homóloga en cada sede y seccional, lo que alimenta el SNDIES es la gestión en articulación con las diferentes instancias académicas y administrativas en pro de la permanencia estudiantil con calidad.

La UDIES USTA, a través de las Mesas Nacionales, se propicia sinergias institucionales, mediante las cuales se genera el reconocimiento de las particularidades y se concretan acuerdos conceptual, es de programas y de ejecución. Como parte de estos acuerdos, se generan requerimientos de información, lque se produce a través de cuadros maestros, de esta manera, se logró reconocer las buenas prácticas. También, se construyó un documento referente del SNDIES con alcance nacional, el cual se encuentra actualmente en proceso de consolidación y aprobación por las instancias respectivas.

Al cierre del 2018 el porcentaje en implementación del Sistema Nacional de Desarrollo Integral Estudiantil para la USTA se encontraba en un 80% de cumplimiento, esperando completar el 100% para el primer semestre del 2019.

### **5.1.2. IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE ACOMPAÑAMIENTO ESTUDIANTIL**

Dentro de los indicadores establecidos en el Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019 para dar cuenta del avance y efectividad de los programas y estrategias implementadas en los estudiantes de las modalidades presencial y a distancia de pregrado y posgrado, así como su pertinencia en su desarrollo, se plantea la necesidad de medir el impacto de los programas de acompañamiento estudiantil que se desarrollan en el marco del Sistema Nacional de Desarrollo Integral Estudiantil. Para ello, desde la Mesa Nacional de Desarrollo Integral Estudiantil se desarrolló un proyecto con este objetivo específico.

Existe necesidad de desarrollar una metodología que permita evaluar el impacto de los programas que se implementan en el marco del Sistema Nacional de Desarrollo Integral Estudiantil (SNDIES), el cual cuenta en su estructura con cuatro subprocesos: Ingreso, Permanencia, Participación y Graduación oportuna, y tiene en cuenta los cuatro factores que afectan la permanencia estudiantil: Individual, Institucional, Académico y Socioeconómico, que integra, articula y acompaña los programas y estrategias dirigidos fortalecer a los estudiantes en su permanencia con calidad, logrando la graduación oportuna. Por tal motivo, se hace necesario medir el impacto y la pertinencia de estos programas con el fin de reforzar y fortalecer los de mejores resultados y buscar nuevas estrategias que cumplan el objetivo trazado por el SNDIES.

### **5.1.3. POLÍTICA DE INCLUSIÓN DE LA USTA**

Otra de las acciones planteadas dentro del Subobjetivo 5.1 del Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019 establecía la construcción de la política de inclusión para la USTA, como respuesta a un compromiso y necesidad con la sociedad colombiana.

El proyecto de la construcción de esta política institucional busca fomentar la cultura de inclusión en la comunidad universitaria, fundamentada en comprender la diversidad y actuar con igualdad, equidad y pertinencia, asegurando la calidad de los entornos ofrecidos por la Universidad Santo Tomás.

La política de inclusión es uno de estos retos propuestos por la universidad, dado que responde a la problemática que en las diferentes instancias se ha identificado y que resulta una oportunidad de mejora para la gestión académica y administrativa, en coherencia con la misión y la visión que son el factor diferenciador que caracteriza a la USTA entre las instituciones de educación superior del país y del mundo.



Crear la política de inclusión en la Universidad Santo Tomás hace necesario conocer y evaluar las circunstancias actuales a través de un diagnóstico; uno de ellos es el índice de inclusión a través de la aplicación del instrumento validado por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y por otro lado las prácticas administrativas, académicas y socioculturales desarrollada por la comunidad universitaria, los resultados obtenidos trazan una línea base y permiten un análisis e interpretación en el marco de los principios institucionales que rigen a la Universidad, desde una posición humanista, fundamentada en el pensamiento cristiano, dominicano y tomista.

La Política de Inclusión está fundamentada en los conceptos de multiculturalidad, inclusión, equidad, diversidad, pertinencia, interculturalidad, calidad, participación y educación inclusiva; el objetivo final de ésta es la apuesta por el desarrollo de una cultura incluyente que involucre a todos los actores de la comunidad universitaria. A través del establecimiento y definición de recursos, acciones y procedimientos se guía la trazabilidad del estudiante a lo largo de su proceso de formación. A la fecha, de acuerdo con las fases establecidas, el desarrollo del proyecto se encuentra en la fase número cuatro, la cual consiste en la lectura y aprobación por parte de expertos, para que posteriormente se realice la consolidación del informe final para enviar a aprobación por parte de las instancias correspondientes.

## **5.2. FAVORECER LA PERMANENCIA ESTUDIANTIL, EL ÉXITO ACADÉMICO Y LA GRADUACIÓN OPORTUNA, EN TODOS LOS NIVELES Y MODALIDADES DE FORMACIÓN, CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL.**

**INDICADOR**

Porcentaje de deserción institucional

**ESTADO 44,5%**

### **5.2.1. MEDICIÓN DE LA DESERCIÓN USTA**

Dando respuesta a las metas institucionales consignadas en el Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019, se asume desde la Mesa Nacional de Desarrollo Integral Estudiantil y desde la Dirección Nacional de Planeación, Desarrollo e Información Institucional, la tarea de establecer los parámetros para medir y evaluar las tasas de deserción, graduación y permanencia estudiantil en la Universidad, contribuyendo al desarrollo de varias de las acciones de la Línea de Acción No. 5, en especial las del Subobjetivo 5.1. “Consolidar el Sistema Nacional de Desarrollo Integral Estudiantil” y el 5.2. “Favorecer la permanencia estudiantil, el éxito académico y la graduación oportuna, en todos los niveles y modalidades de formación, contribuyendo al desarrollo humano y social”.

Hay dos aspectos relevantes para tomar la decisión de realizar las mediciones al interior de la USTA. Primero, la herramienta suministrada por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) para la medición de la deserción se encuentra en un proceso de mejora desde hace un par de años, por lo que no se cuenta con mediciones de dicho indicador desde el 2016. De acuerdo con un comunicado, enviado por el MEN, las herramientas y en general el SPADIES están en proceso de integración y validación de data, y aún faltan varias etapas de desarrollo para que se encuentre en línea para obtener el valor de la deserción y permanencia de los periodos pertenecientes al 2017, 2018 y lo que va corrido del 2019. Y segundo, la institución llevaba más de dos años sin poder calcular la deserción estudiantil en la USTA.



A partir de esto, se realizó un trabajo colectivo entre el Departamento de Registro y Control, la Unidad de Desarrollo Integral Estudiantil (UDIES) y la Dirección Nacional de Planeación, Desarrollo e Información Institucional, producto del cual se construyó un modelo de medición para la deserción estudiantil, incorporando a éste las particularidades de la USTA, tales como: las transferencias entre sedes y seccionales, y el programa “Sígueme Tomasino” (el cual permite una movilidad por uno o dos periodos entre las diferentes sedes y seccionales). Ante el MEN, la USTA cuenta con tres IES, lo que implica para la medición que si un estudiante hiciera una transferencia entre sedes y seccionales se cuenta como desertor de la institución. Debido a que la universidad promueve la movilidad del estudiante entre sus sedes y seccionales, dentro del modelo a pesar de tener diferentes IES, el estudiante sí realiza una movilidad o transferencia, es desertor de la sede o seccional más no de la USTA.

Por lo anterior, desde la Dirección Nacional de Planeación, Desarrollo e Información Institucional se creó un aplicativo en lenguaje de programación R, el cual tiene una ventana de visualización amigable para cualquier colaborador que acceda a esta, en la cual puede generar la información relacionada con la deserción (por cohortes, o temprana), la tasa de graduación y la tasa de permanencia tanto Multicampus como en cada una de las sedes, seccionales y DUAD (por CAU), por nivel de formación y modalidad, llegado a un nivel más atómico como lo es el poder calcular la deserción en cada uno de los programas ofrecidos por la USTA.

### Ilustración 20: Interfaz aplicativo medición de la deserción

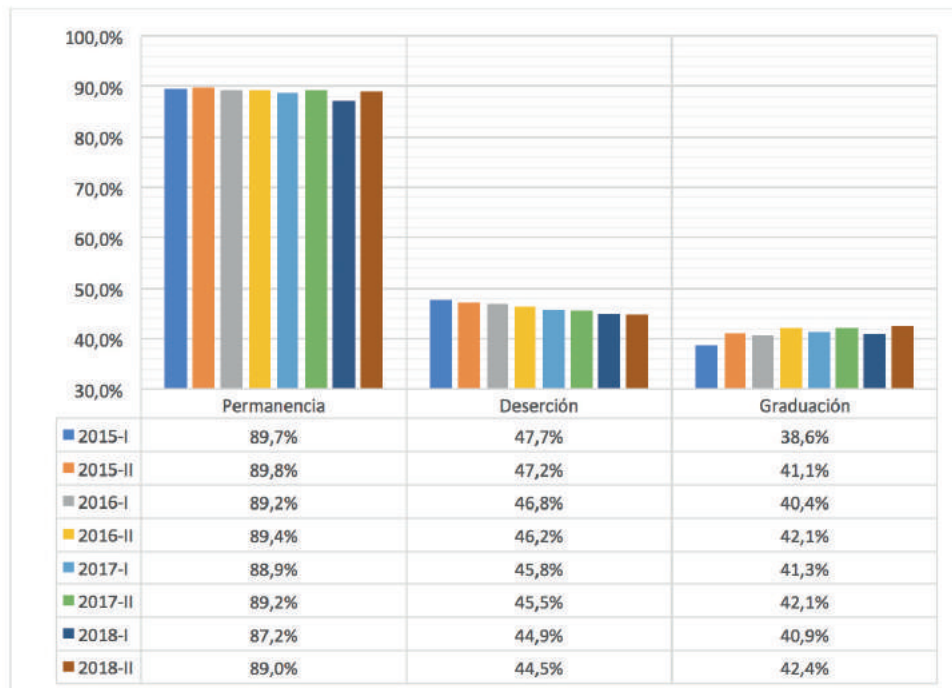
Deserción, Permanencia y Graduación de Pregrado, Universidad Santo Tomás. Generada por la Dirección Nacional de Planeación, Desarrollo e Información Institucional

	Deserción (%)	Total Estudiantes*
Principal	44.13%	15547
Bucaramanga	41.94%	8254
Tunja	41.22%	5298
Medellín	45.96%	1423
Villavieco	41.64%	3177
DUAD	56.2%	8363
MULTICAMPUS	44.52%	41581

\* El total de estudiantes hace referencia a quienes ingresaron desde 20081 a 20132

Como resultado del modelo de medición implementado, se presentan las siguientes estadísticas de permanencia, deserción y graduación multicampus desde el 2015-I hasta el 2018-II.

**Gráfica 34: Tasa de Permanencia, Deserción y Graduación a nivel Multicampus**



Fuente: Dirección Nacional de Planeación Desarrollo e Información Institucional

## 5.2.2. ESCENARIOS DESEABLES DE PERMANENCIA ESTUDIANTIL Y GRADUACIÓN OPORTUNA EN LA USTA

Por medio de este proyecto liderado por la Mesa Nacional de Desarrollo Integral Estudiantil, se busca caracterizar al estudiante desertor correspondiente a los períodos 2011-1 al 2015-2 de la Universidad Santo Tomás identificando algunas causas y factores que pueden incidir en el fenómeno.

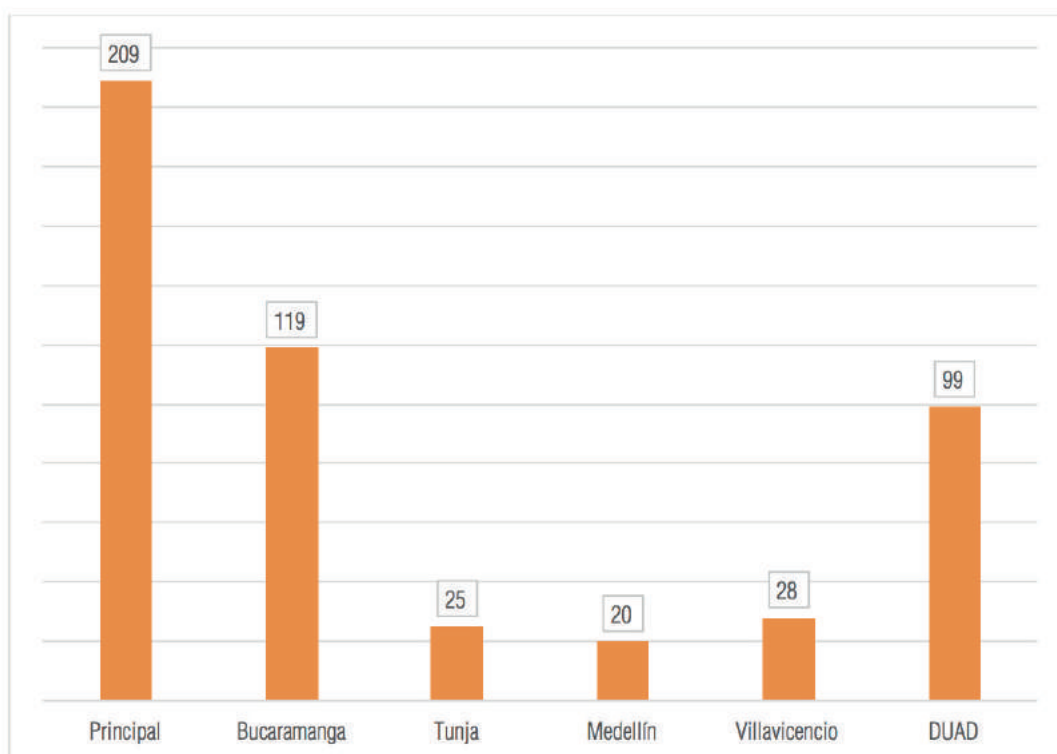
A partir de allí, se pretenden proponer estrategias que favorezcan la eficacia y eficiencia institucional para garantizar la permanencia de los estudiantes en la Universidad, y por ende su graduación.

El proyecto incluyó el diseño metodológico de la Investigación.

- Construcción de instrumentos diagnósticos de los índices de deserción y permanencia en la USTA. - Socialización y ajustes a instrumentos y metodología en Mesa Nacional de Desarrollo Integral Estudiantil.
- Construcción del Marco Teórico.
- Validación de instrumentos y metodología.
- Aplicación de Instrumento vía surveymonkey para recolección de información. - Datos consolidados de la información del instrumento de deserción.

Se realizó la aplicación del instrumento en USTA Colombia. Se analizaron los datos recolectados y se realizó el informe correspondiente de los mismos. Se identificaron las principales variables que inciden en el fenómeno de deserción estudiantil dentro de la Universidad, de acuerdo con muestra aplicada, lo cual permitió identificar las causas de deserción en la Universidad en la modalidad presencial y a distancia en pregrado para la USTA.

**Gráfica 35: Participantes en el estudio de deserción**



Fuente: Mesa Nacional de Desarrollo Integral Estudiantil

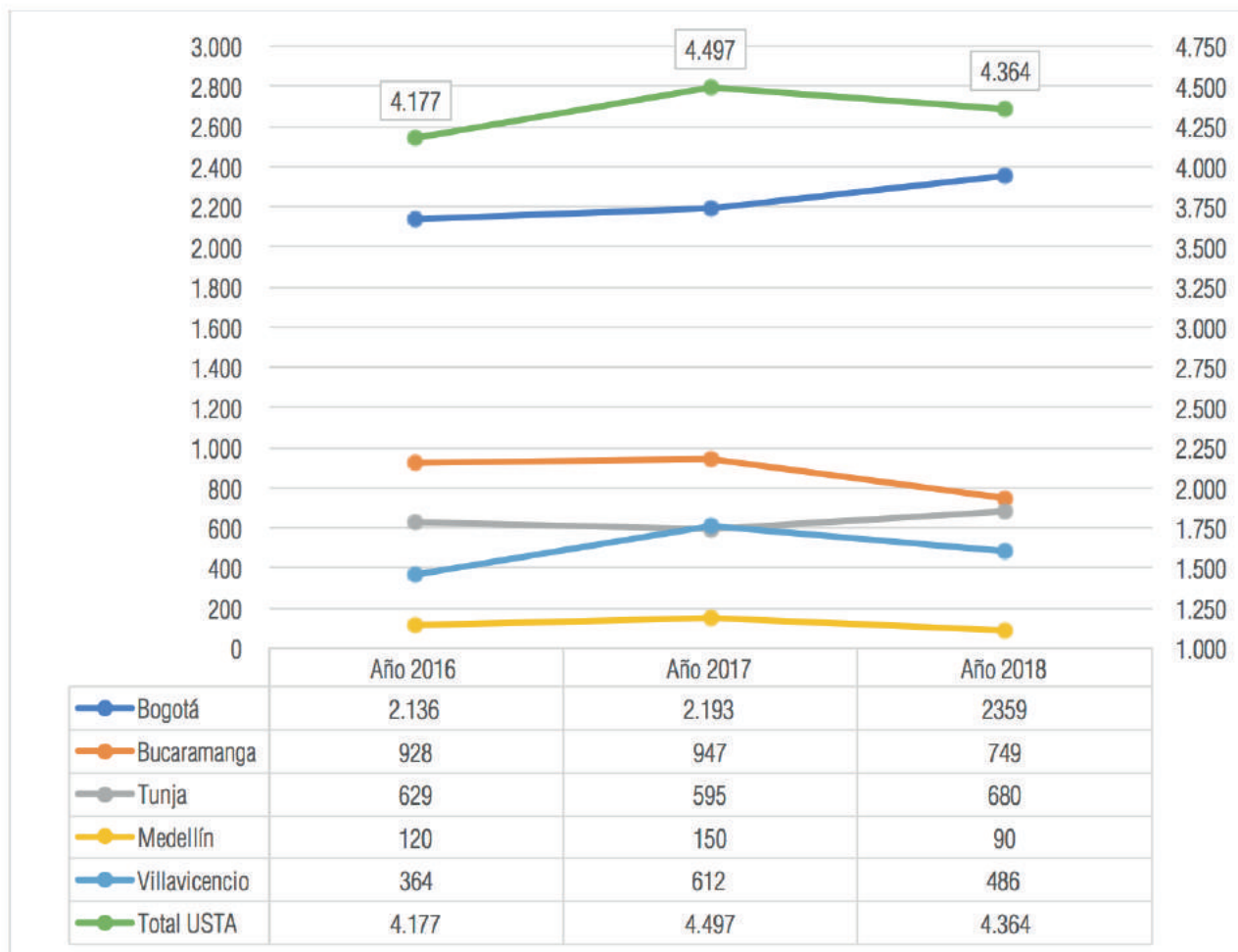
### 5.2.3. RESULTADOS SABER PRO

Desde la UGICU se realizó un consolidado de los resultados de las pruebas estatales Saber Pro, para los periodos 2016, 2017 y 2018<sup>5</sup>, permitiendo evidenciar la cobertura así como la variación en los resultados obtenidos por cada una de las sedes, seccionales y DUAD.

A continuación, se muestran los resultados por cada una de las áreas que esta prueba estatal define, así como la variación en cantidad de estudiantes participantes de la prueba para la USTA.

<sup>5</sup>El análisis parte desde el 2016, ya que anterior a este periodo fueron aplicadas otras pruebas que invalidan su comparación.

**Gráfica 36: Variación histórica de la cobertura en la aplicación de las pruebas Saber Pro**



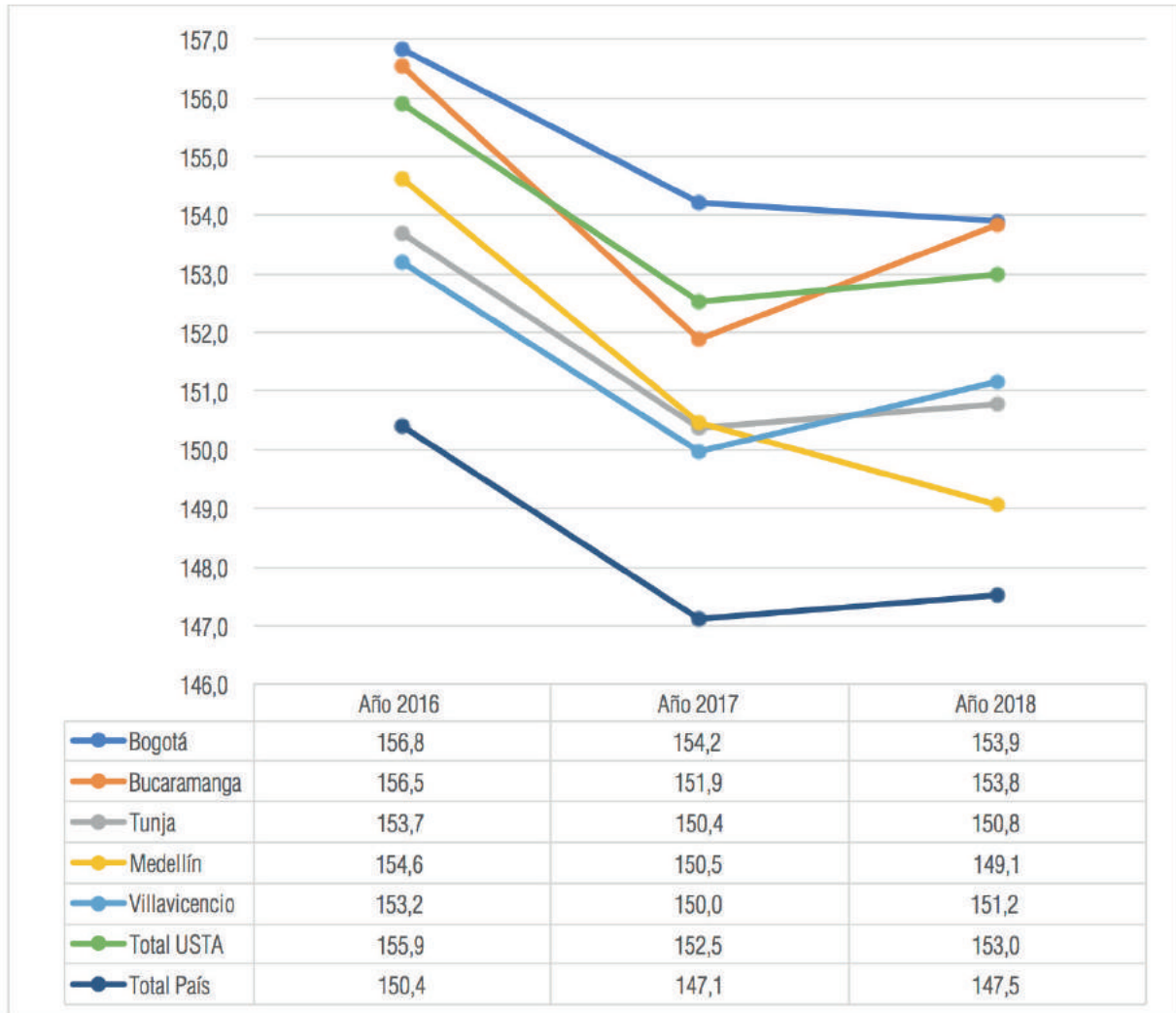
Fuente: Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria

Entre el 2016 y el 2018 el número total de estudiantes que presentaron las pruebas subió en un 4.5%. La Sede de Villavicencio fue la de mayor incremento aumentado su participación en un 33.5%, seguida de la Sede Principal con un incremento del 10.4%, y Tunja con un 8.1%. La Seccional de Bucaramanga y la Sede de Medellín presentaron una reducción en el número de estudiantes participantes.

La cantidad de estudiantes de la Sede Principal que respondieron la encuesta, afecta de manera considerable los promedios generales para el total de la USTA, ya que para todos los periodos estos suman más de la mitad del total de participantes.

Como se evidencia en la gráfica, los resultados de todas las sedes, seccionales y DUAD, para todos los años, se encuentran por encima de la media nacional, destacándose la Sede Principal y la Seccional de Bucaramanga.

**Gráfica 37: Saber Pro: Puntaje Global**

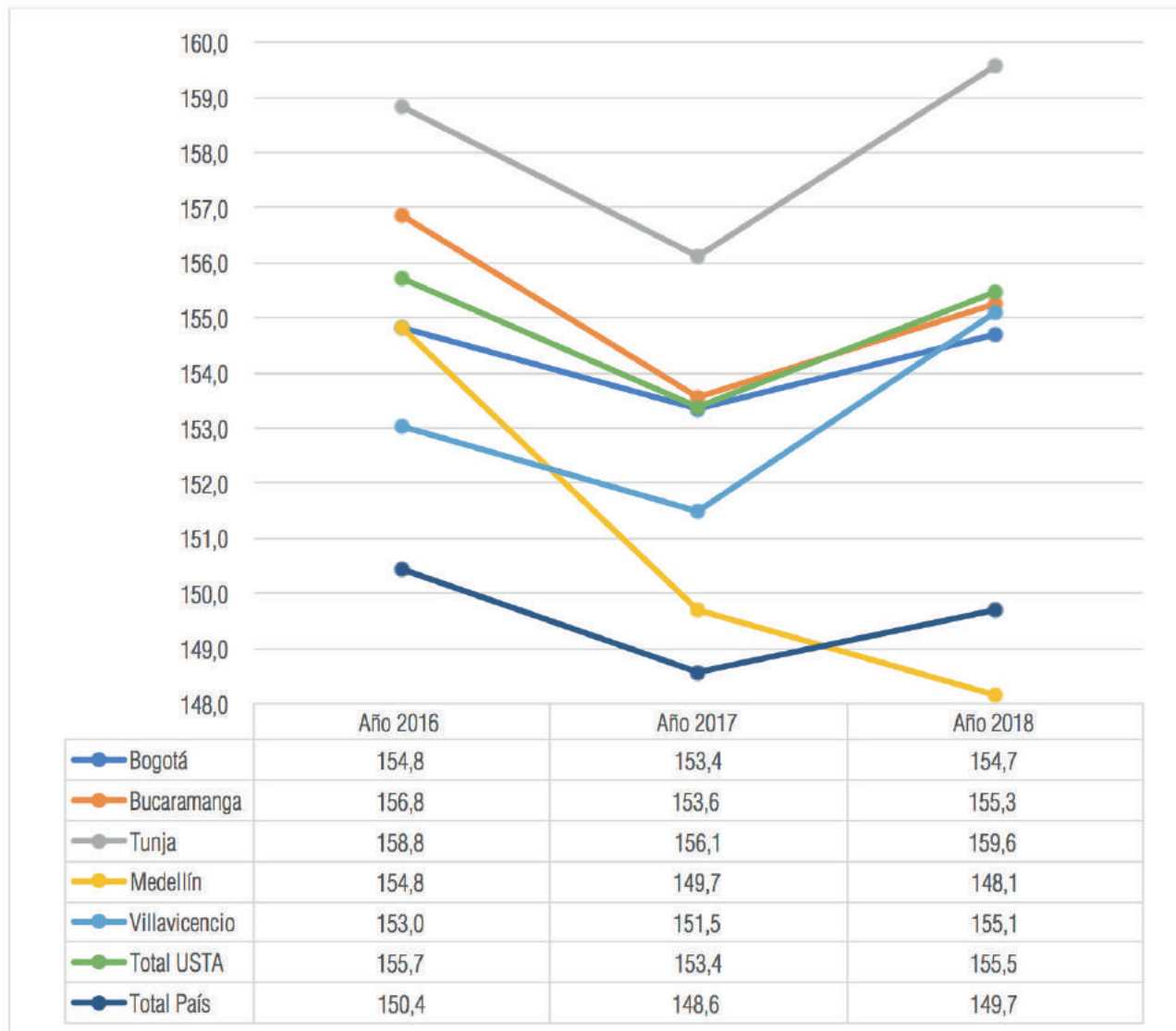


Fuente: Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria

En el contexto nacional se evidencia una caída del 2.2% en el resultado global para el total de estudiantes colombianos que presentaron las pruebas en el 2017. Ese mismo porcentaje fue la caída promedio para la USTA. En el 2018 el resultado total país sube un 0.3% con respecto al año anterior, igual incremento se evidenció para la USTA.



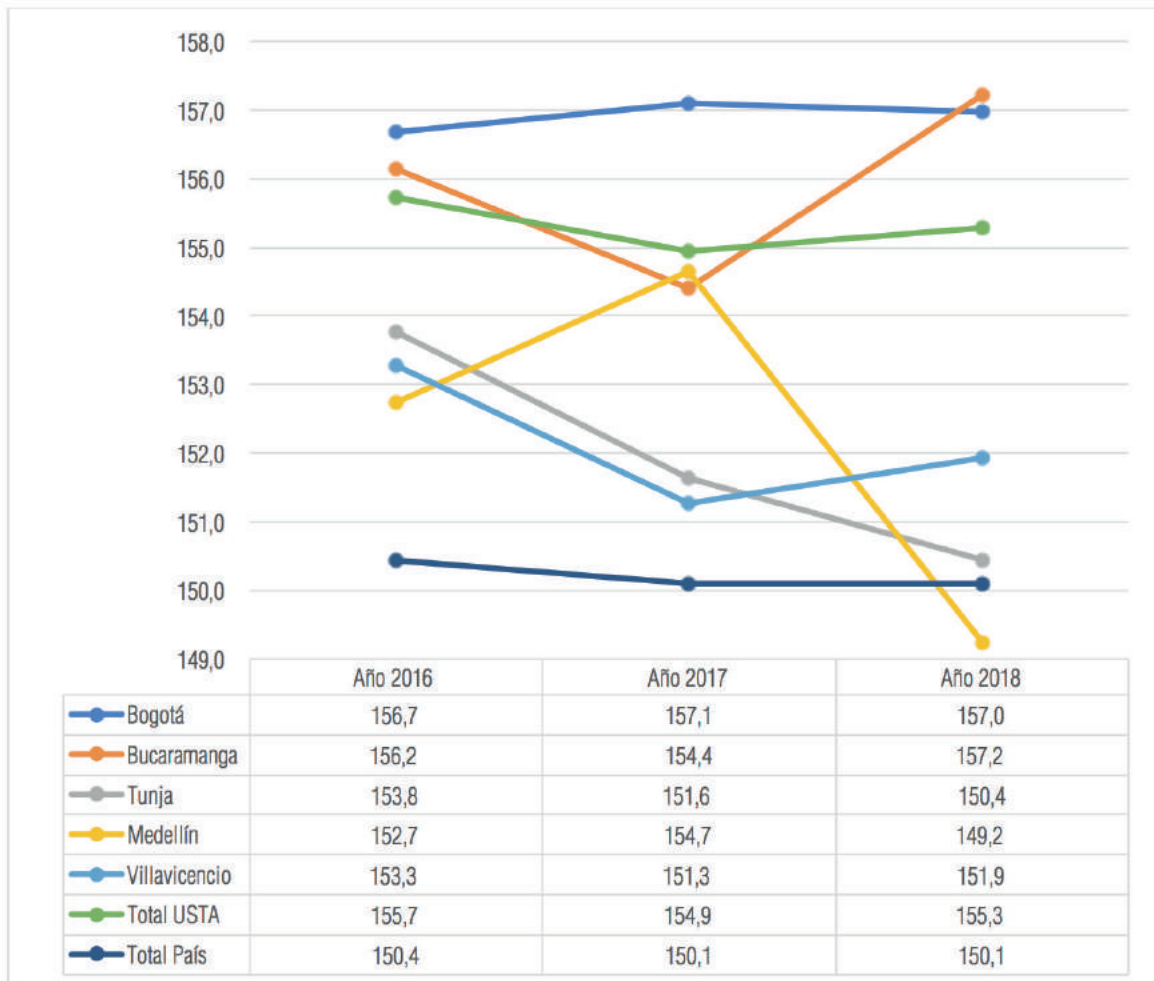
**Gráfica 38: Saber Pro: Razonamiento Cuantitativo**



Fuente: Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria

Para las pruebas de Razonamiento Cuantitativo, el promedio general de la USTA se encuentra para todos los años aproximadamente 5 puntos por encima de la media nacional, obteniendo Tunja una diferencia cercana a los 10 puntos para el 2018. La Sede de Medellín es la única en la que sus resultados están 1.5 puntos por debajo de la media nacional país.

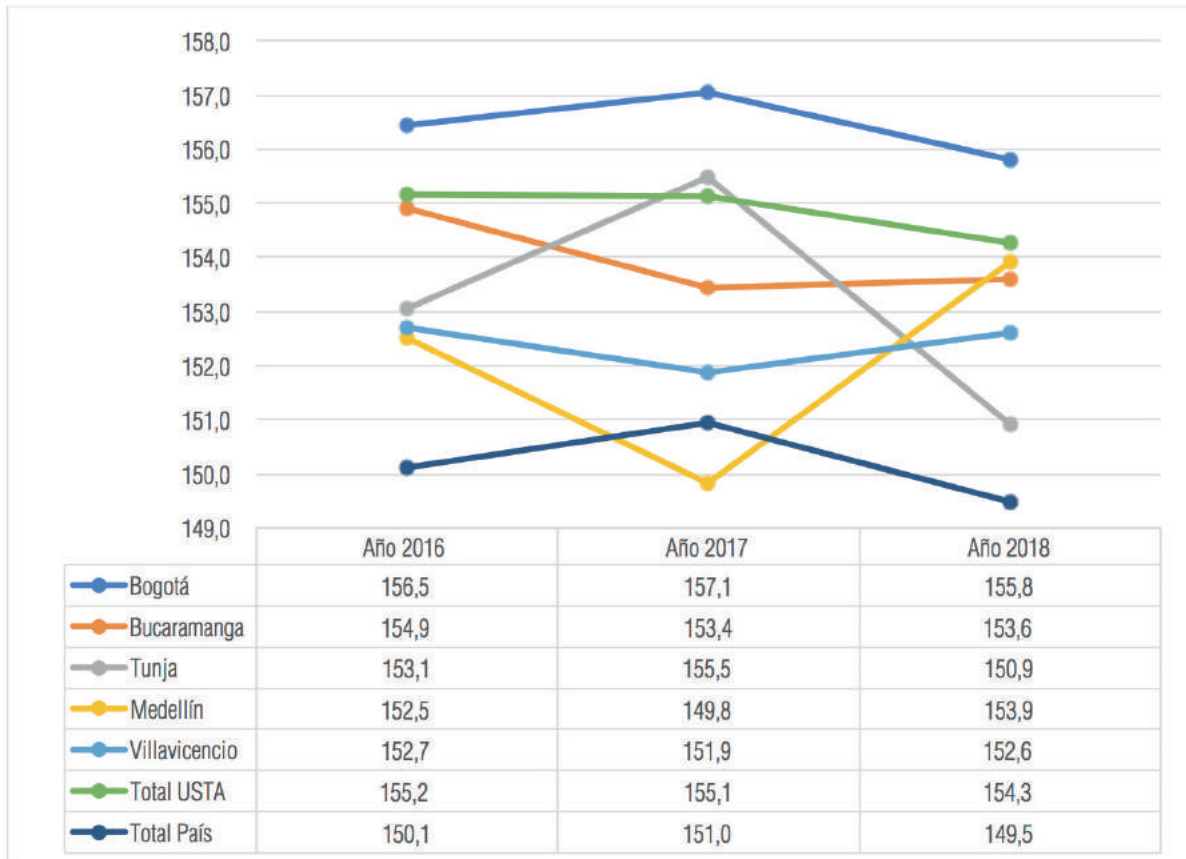
**Gráfica 39: Saber Pro: Lectura crítica**



Fuente: Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria

Los resultados para las pruebas de lectura crítica, tanto la sede Principal como la Seccional de Bucaramanga están alrededor de 7 puntos por encima de la media nacional para el 2018, y el promedio USTA 5.2 puntos por encima. La Sede Medellín para este periodo está por debajo de la media nacional cerca de 1 punto.

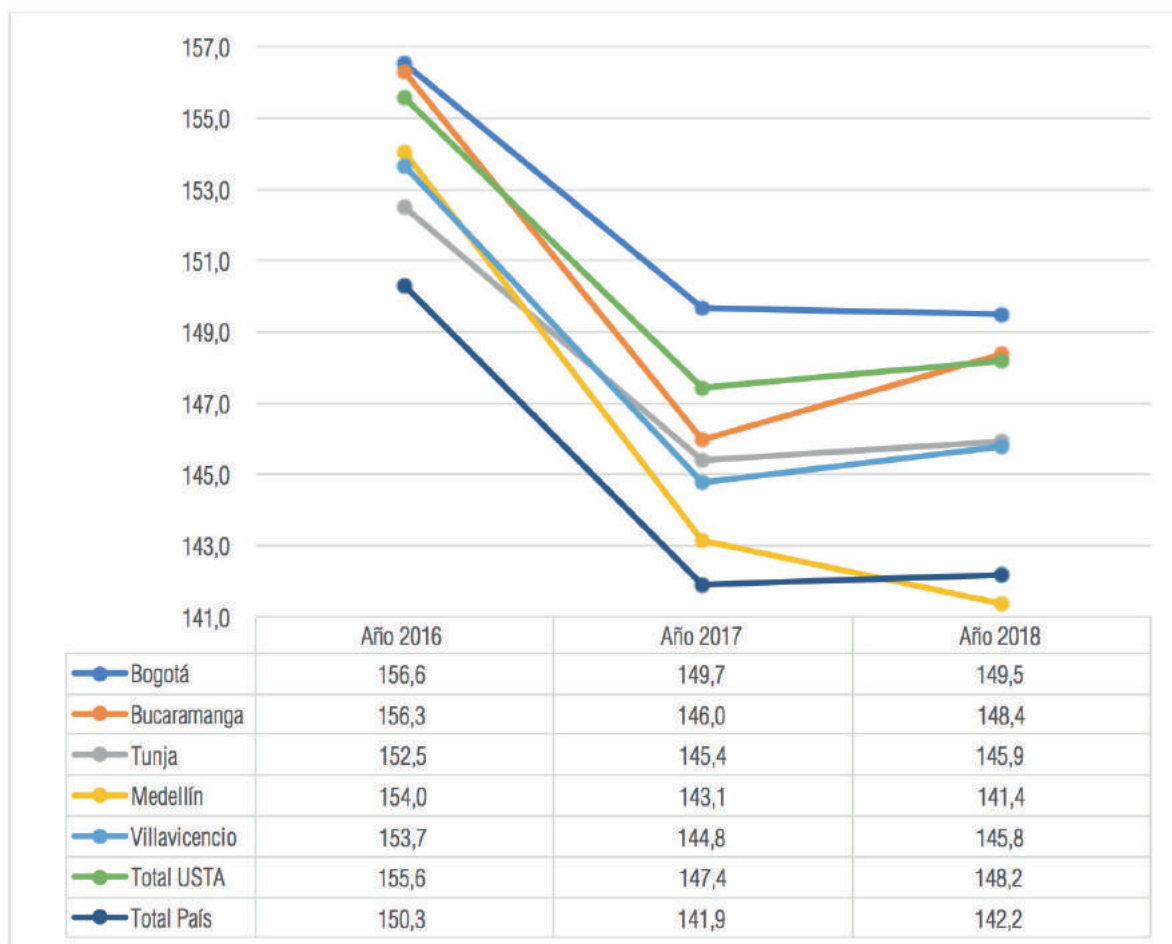
**Gráfica 40: Saber Pro: Comunicación escrita**



Fuente: Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria

En lo relacionado con el resultado de las pruebas de Comunicación Escrita, para el año 2018 todas las sedes y seccionales tuvieron resultados por encima de la media nacional, destacándose la Sede Principal con 6.3 puntos por arriba.

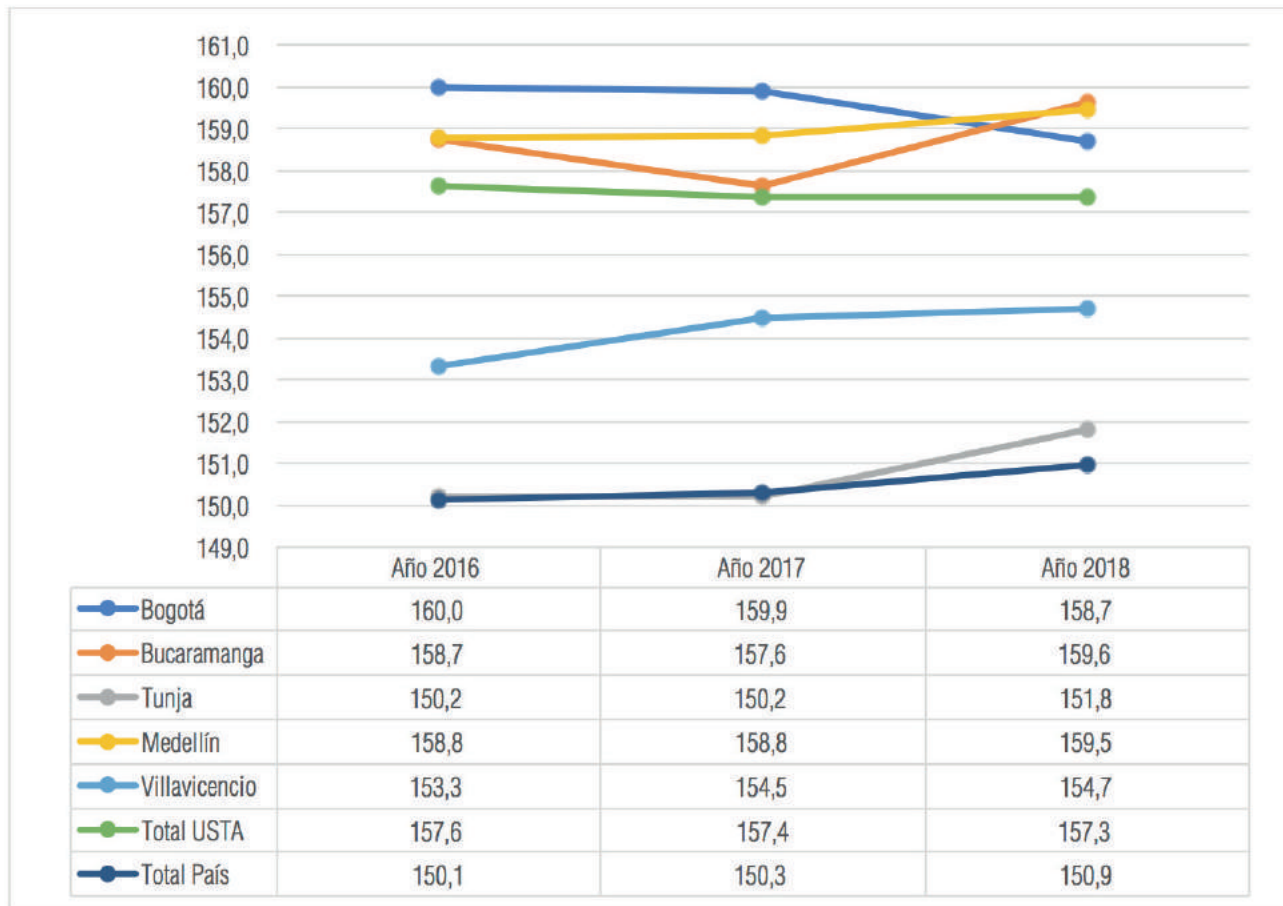
**Gráfica 41: Competencias ciudadanas**



Fuente: Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria

Sobre los resultados de las pruebas de Competencia Ciudadana, todos los resultados presentaron una caída promedio del 5.6% entre el 2016 y el 2018, teniendo un leve repunte en proporciones iguales para el 2018, salvo por la Sede de Medellín, que alcanza a estar a 0.8 puntos por debajo del promedio nacional. No obstante, la media USTA está 6 puntos por encima de la media país.

**Gráfica 42: Inglés**



Fuente: Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria

Los mejores resultados obtenidos por la USTA son en las pruebas de inglés, en promedio la USTA está 7 puntos por encima de la media nacional para los 3 años. En esta se destacan los resultados de la Sede Principal, la Sede de Medellín y la Seccional de Bucaramanga. Por otro lado, se ve que la Seccional de Tunja va casi pareja con la media nacional.



## 5.2.4. EVOLUCIÓN DE LOS INSCRITOS, ADMITIDOS Y MATRICULADOS

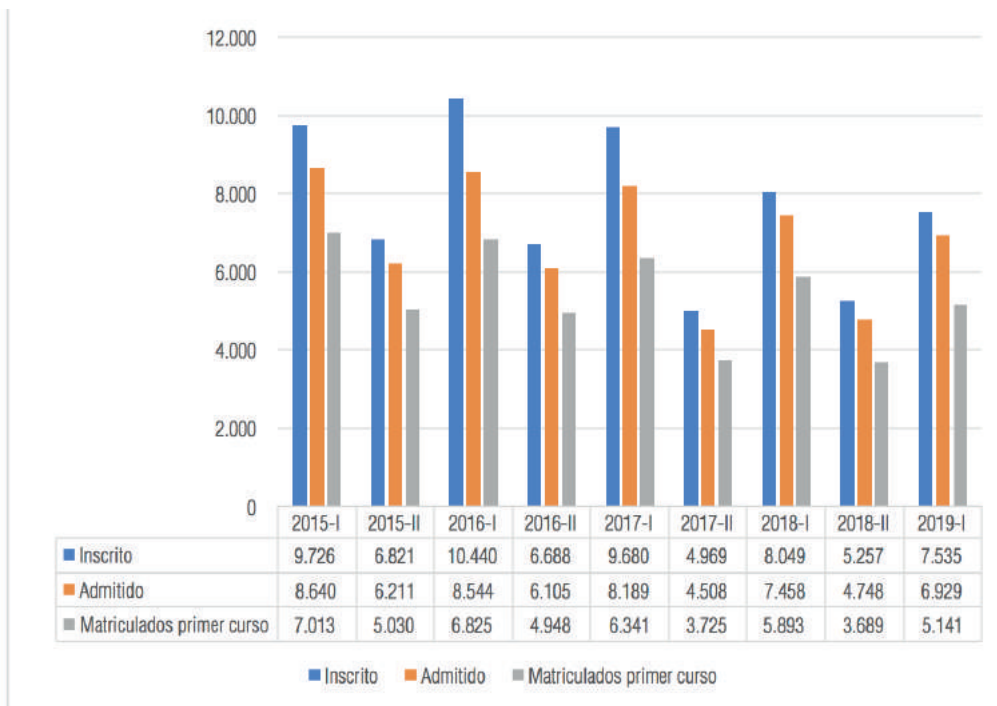
Entre el 2015-I y el 2019-I la Universidad ha experimentado una reducción en el número de sus inscritos, admitidos y matriculados, lo que ha generado una caída poblacional considerable. Entre estos dos periodos el número de aspirantes se ha reducido en un 23%; el número total de admitidos por su parte, para la comparación entre estos mismos periodos académicos ha tenido una reducción del 20%; finalmente para el total de matriculados, la reducción entre el 2015-I y el 2019-I ha sido del 27%, tal como se resume en la Tabla 18.

**Tabla 18: Variación de inscritos, admitidos y matriculados 2015-I a 2019-I**

Variación entre 2015-I y 2018-I	
Inscrito	-23%
Admitido	-20%
Matriculados primer curso	-27%

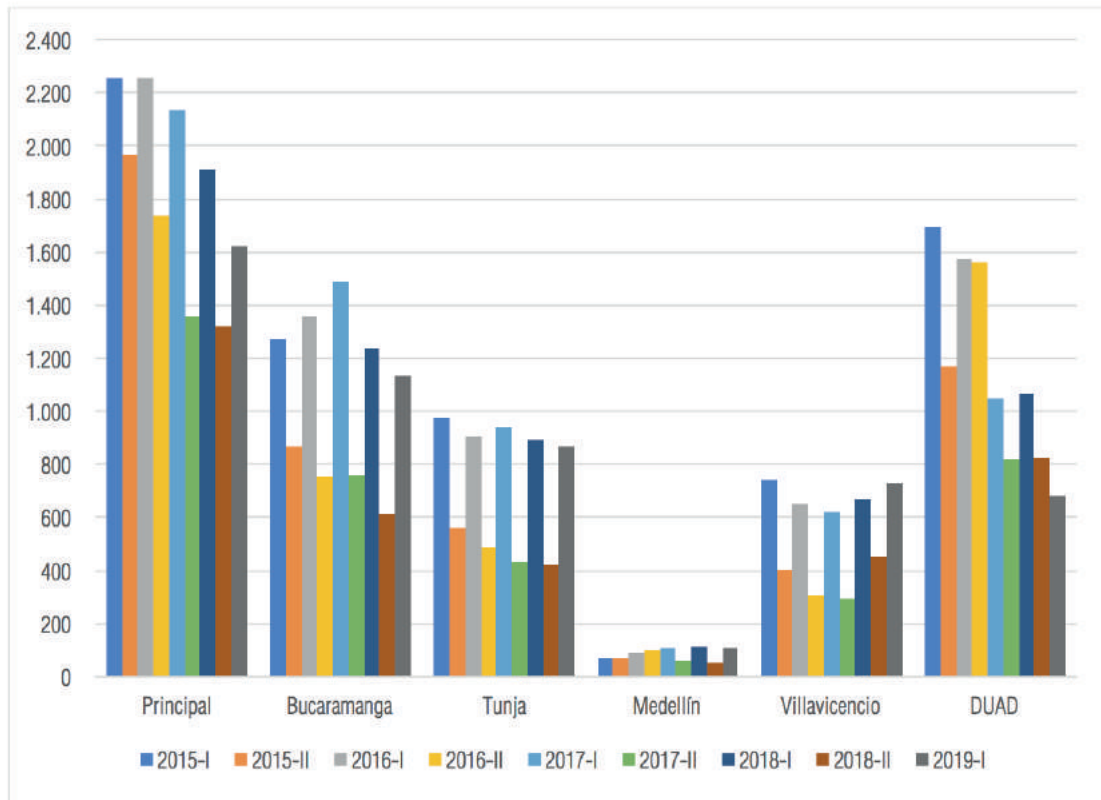
Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

**Gráfica 43: Evolución histórica del proceso de admisión Multicampus**



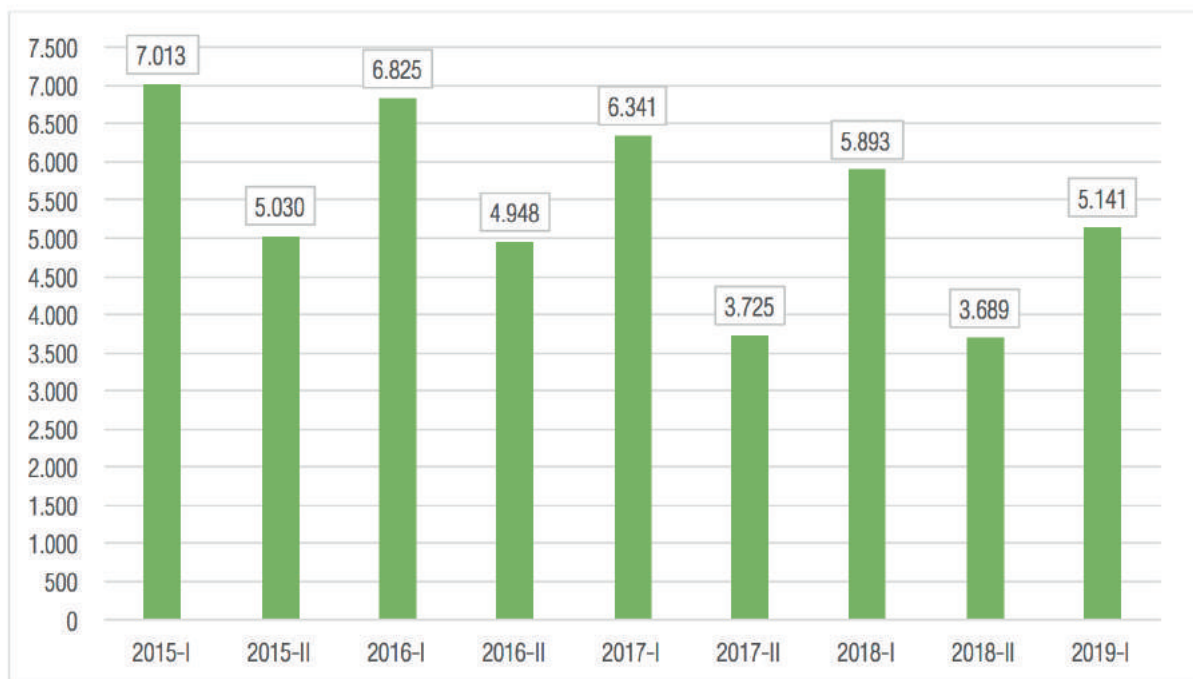
Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

**Gráfica 44: Evolución histórica de estudiantes matriculados primer curso por sede, seccional y DUAD**



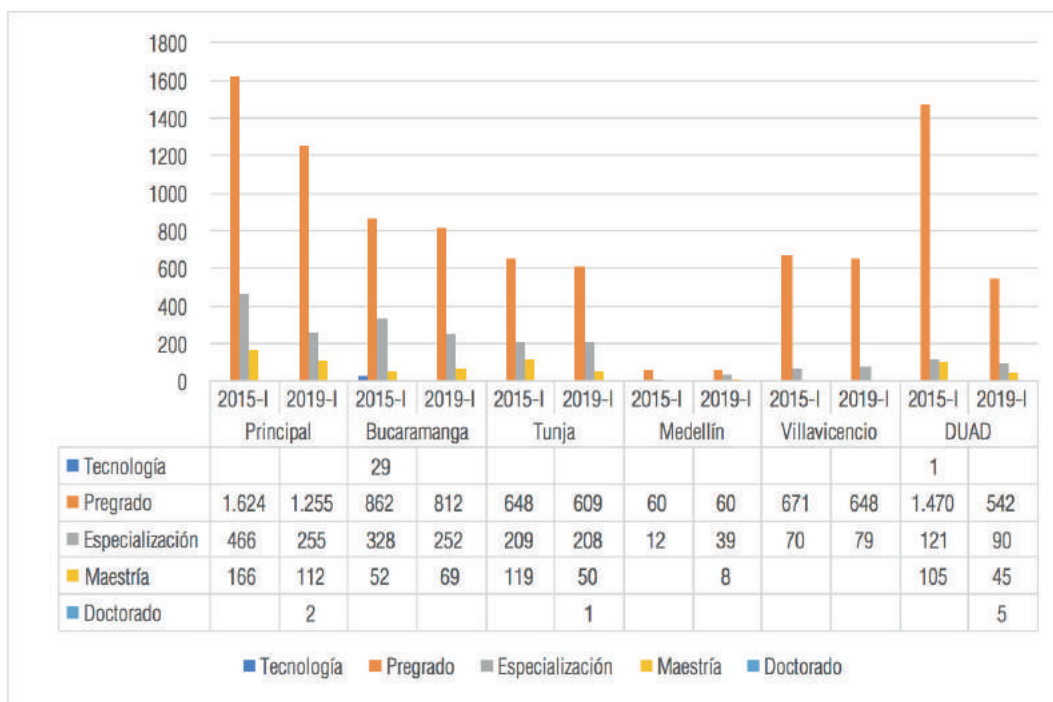
Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

**Gráfica 45: Evolución histórica de estudiantes Neos matriculados primer curso a nivel multicampus**



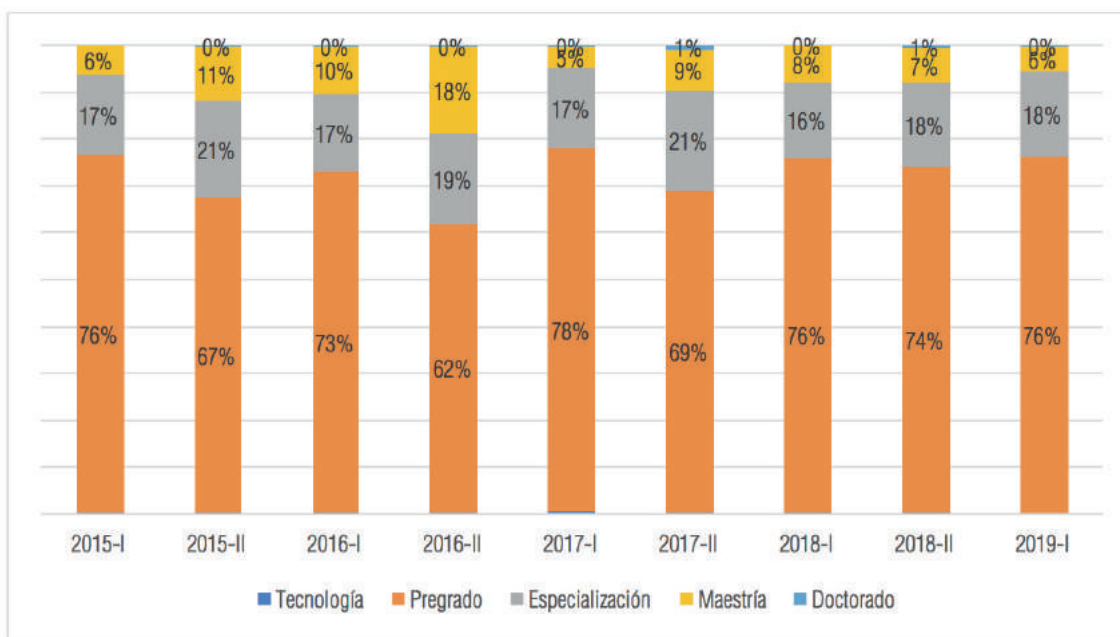
Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

**Gráfica 46: Evolución comparativa de estudiantes matriculados primer curso por nivel de formación, sede, seccional y DUAD (2015-I y 2019-I)**



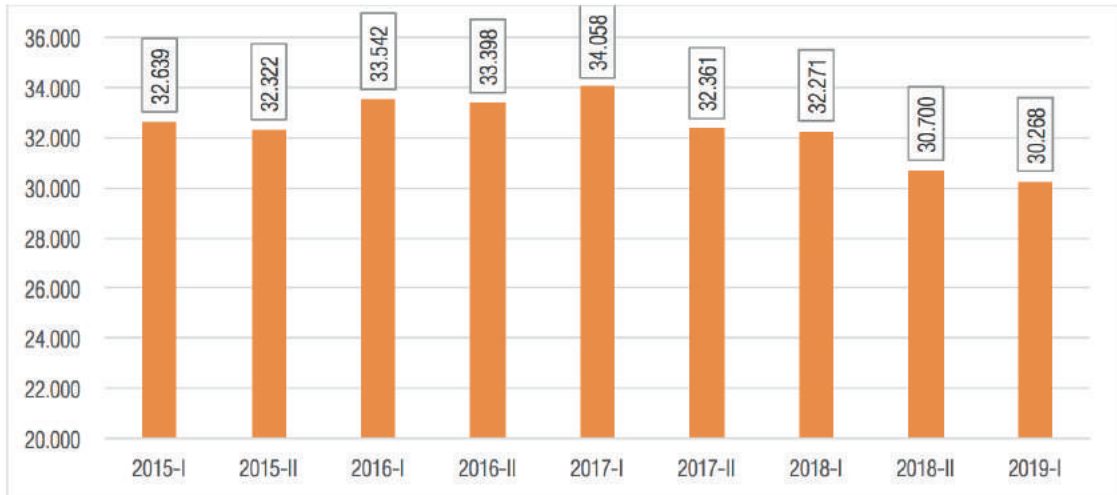
Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

**Gráfica 47: Distribución porcentual del total de los estudiantes matriculados primer curso por nivel de formación multicampus**



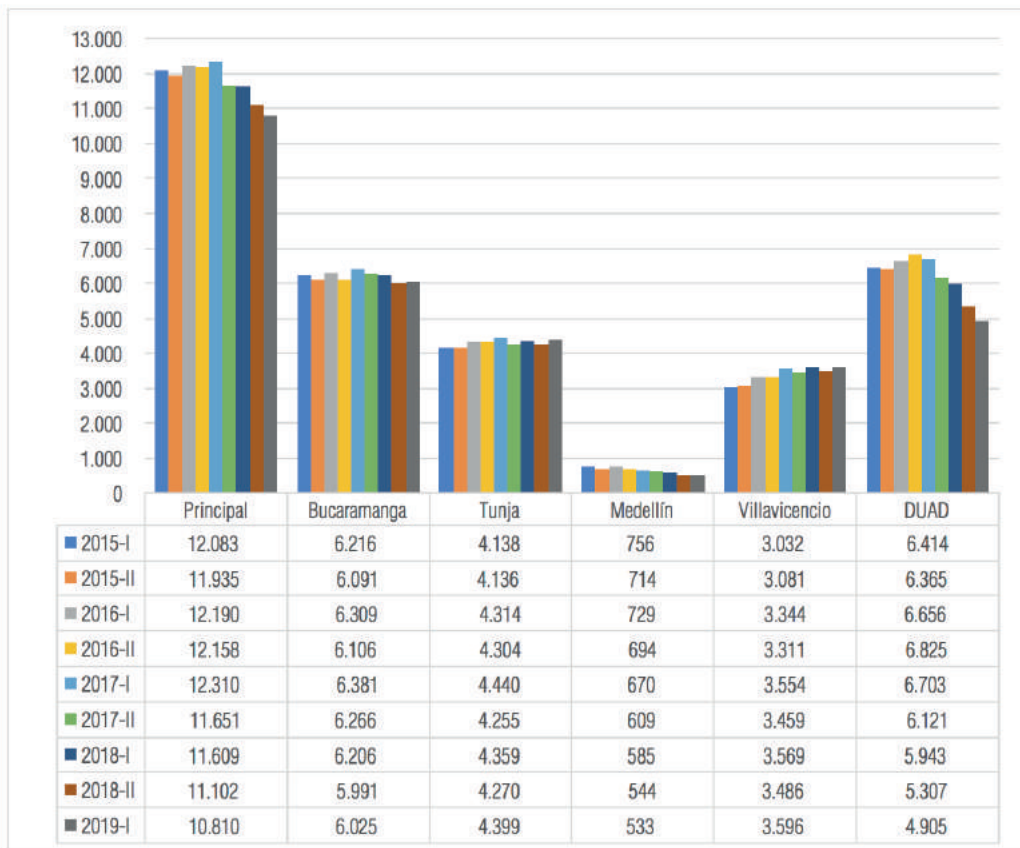
Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

**Gráfica 48: Evolución histórica del total de matriculados a nivel multicampus**



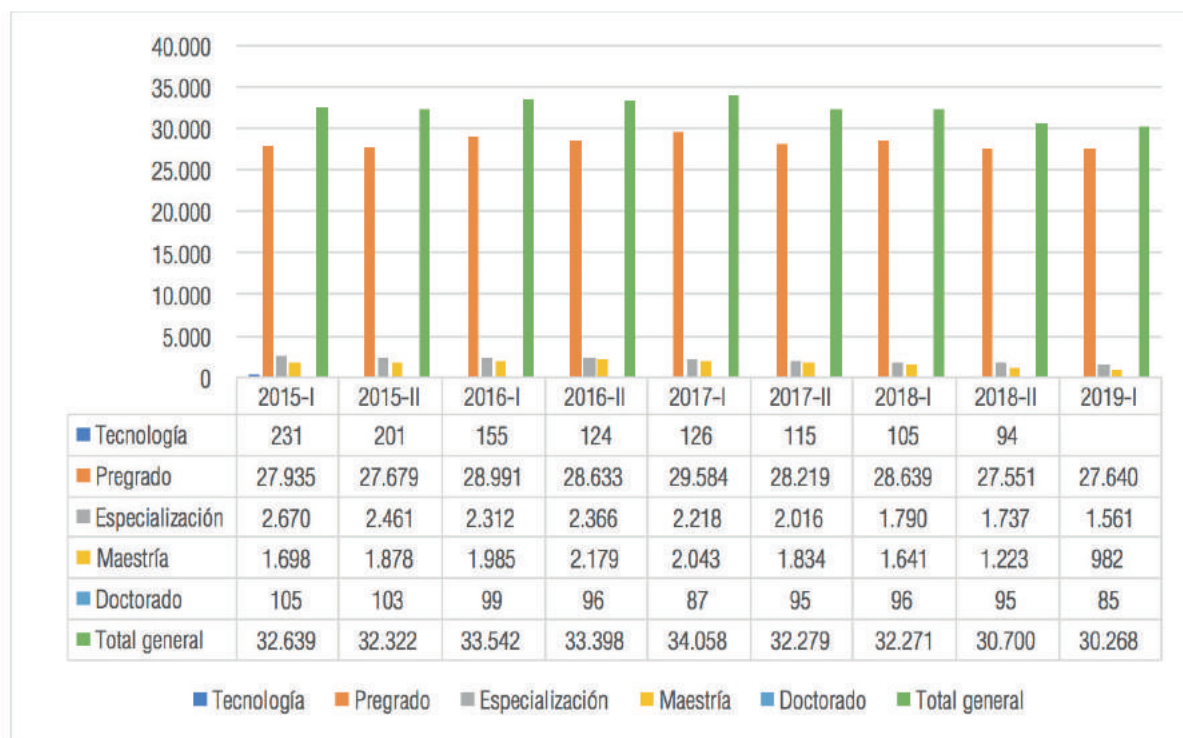
Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

**Gráfica 49: Evolución del total de matriculados por sede, seccional y DUAD por periodo académico**



Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

**Gráfica 50: Evolución histórica del total de matriculados por nivel de formación a nivel multicampus**



Fuente: Cuadros Maestros 2019-I

### 5.3. ACOMPAÑAR EL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL Y PROFESIONAL, ASÍ COMO EL LIDERAZGO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS EGRESADOS

#### INDICADORES

Porcentaje de egresados satisfechos respecto a la formación recibida en la Universidad.

ESTADO 89,2%

Tasa de vinculación laboral del egresado recién graduado.

ESTADO 79 %

Desde las oficinas de Egresados de la USTA, se ha trabajado de manera articulada y respetando las particularidades de cada sede o seccional en el cumplimiento de los objetivos comunes en pro de fortalecer las relaciones con los egresados y dar cumplimiento a lo establecido en el PGD, permitiendo mediante la Mesa Nacional de Egresados liderar proyectos comunes que han impactado positivamente en el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los egresados con su *Alma Mater*.



Además de los proyectos establecidos en el Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019, se resaltan los siguientes logros:

- El impacto positivo que generó la realización del V Congreso Nacional de Egresados realizado en el mes de octubre de 2018 en la ciudad de Bogotá y que evidenció un trabajo articulado entre sedes y seccionales que permitió presentar a los participantes las apuestas institucionales, fue un momento propicio para presentar experiencias positivas de los egresados y realizar reconocimiento a los tomasinos que se han destacado por ser Tomasinos que transforman sociedad. El evento contó con la inscripción de aproximadamente 400 graduados durante los tres días que duró el congreso.
- La participación de los egresados en el proceso de Acreditación Internacional con el diligenciamiento de las encuestas y la campaña de actualización de datos de los graduados.
- El incremento en el número de actividades que han permitido que los egresados vuelvan a visitar las instalaciones y fortalezcan su sentido de pertenencia con su *Alma Mater*.
- El fortalecimiento de la Red de Empresarios Tomasinos y de la Diáspora Tomasina.
- La realización de encuentros anuales de egresados por las diferentes sedes de la USTA, como las reuniones de tomasinos por promociones.

### 5.3.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS EGRESADOS

Este proyecto tiene por objetivo caracterizar a los egresados de la Universidad Santo Tomás, su movilidad social e identificar la percepción de sus empleadores en el campo laboral. El informe final de dicha caracterización deberá ser entregado en el primer semestre de 2019.

Con este estudio se pretende dejar una caracterización que incluya: nivel de formación, sectores en los que se ha desempeñado, sector donde se encuentra ubicado, nivel salarial, rol en las organizaciones, entre otros el perfil del egresado de la Universidad Santo Tomás, en el que se defina el proceso de movilidad social y la percepción de los empleadores.



Resultados preliminares de este estudio han permitido establecer que los empleadores consideran fundamental la formación con carácter humanista de nuestros egresados. La formación integral con alto sentido de compromiso social es una marca que distingue a los egresados de la Universidad, quienes además muestran una importante capacidad de adaptación y carácter propositivo, información expresada por los empleadores a lo largo del país.

**Tabla 19: Clasificaciones producto de la Caracterización**

<b>Niveles</b>	<p>Movilidad intergeneracional: cambio en la posición con relación al hogar de origen.</p> <p>Movilidad intergeneracional: cambio en la posición socioeconómica a lo largo del ciclo de vida de las personas.</p>
<b>Tipos</b>	<p>Movilidad horizontal: cambios en la posición de un individuo al interior de un mismo estrato socioeconómico.</p> <p>Movilidad vertical: paso ascendente o descendente de un individuo de un estrato a otro.</p>
<b>Proyección de Medición</b>	<p>Movilidad absoluta: compara intrageneracionalmente el nivel de vida. Identifica los cambios en la estructura social en su conjunto.</p> <p>Movilidad relativa: la posición de un individuo es distinta a la de su hogar de origen.</p> <p>Describe las oportunidades de personas con orígenes para alcanzar determinados destinos.</p>

Fuente: Dirección Mesa Nacional de Oficinas de Egresados

La caracterización de los egresados incluirá los siguientes productos y elementos:

- Instrumento para caracterización periódica por parte de los programas académicos, como elemento de actualización.
- Insumo o componente para procesos de acreditación CNA o Internacional, como estudio de impacto.
- Insumo para análisis curricular para identificar fortalezas y oportunidades de mejora en términos de habilidades o competencias, pertinencia de la educación disciplinar.
- Instrumento de identidad del profesional tomasino como sello humanista de formación.

### 5.3.2. INTERMEDIACIÓN LABORAL

Desde la Oficina de Egresados se busca apoyar a los estudiantes y egresados para que fortalezcan habilidades que les permitan ser más competitivos en los procesos de inserción laboral, mediante la implementación del Programa de Inserción Laboral.

## Ilustración 21: Estrategias de Inserción Laboral



Fuente: Mesa Nacional de Oficinas de Egresados

Este programa cuenta con las siguientes estrategias:

1. Encuesta Performance, con el apoyo del Servicio Público de Empleo (SPE).
2. El Curso virtual UNIVERSIA que consta de ocho (8) módulos, los cuales fueron desarrollados por un gremio o expertos en los diversos temas.
3. Ciclo de conferencias que capaciten al egresado en habilidades blandas que lo hagan más competitivo al enfrentarse al mundo laboral.
4. Ferias laborales y empresas en la U.
5. Feria laboral virtual.
6. Portal de trabajo tomasino.

Este proyecto busca fortalecer el uso del portal de empleo tomasino para favorecer la inserción laboral de los graduados e incrementar la postulación a vacantes anualmente, mediante la implementación de estrategias que favorezcan la inserción laboral de los egresados, con un portal seguro, confiable y eficaz.

Desde el año 2010 el portal de trabajo tomasino estaba bajo la plataforma tecnológica de TRABAJANDO.COM en el año 2017 la Mesa Nacional de Egresados, evaluó la importancia de cambiar esta plataforma por la de la empresa del EMPLEO.COM, por cuanto brindaba mayores beneficios a la USTA y a los usuarios del portal.

Resultado de este cambio se logró que en aproximadamente dos (2) años de la nueva alianza con el EMPLEO.COM, llegáramos a tener un número de usuarios y de postulaciones aproximado al que se logró en siete (7) años con la anterior plataforma de TRABAJANDO.COM. El nuevo portal permite diferenciar del total de usuarios, quiénes son estudiantes y egresados y además nos ha permitido contar con ofertas laborales de un mayor número de empresas a del país.

### 5.3.3. V CONGRESO NACIONAL DE EGRESADOS

En el marco de la acción 5.3.4 Implementar estrategias que fortalezcan el vínculo de los egresados con la institución, que busca incrementar el número de egresados que participan en actividades en la Universidad, se realizó en el 2018 la V versión del Congreso Nacional de Egresados Tomasinos.

Al congreso asistieron un total de 393 participantes entre egresados, estudiantes de último semestre, funcionarios, frailes de la Orden de Predicadores y acompañantes, entre otros.

#### Asistentes al V Congreso Nacional de Egresados

Categoría	No. de Participantes
EGRESADOS AFILIADOS PROUSTA	41
EGRESADO-USTA	126
ESTUDIANTES ÚLTIMO SEMESTRE	28
ACOMPÑANTES CLAUSURA CONGRESO	25
FUNCIONARIOS USTA	126
FRAILES	24
LOGÍSTICA	11
PANELISTAS	12
<b>Total Inscritos</b>	<b>393</b>

Fuente: Mesa Nacional de Oficinas de Egresados

### 5.4. ESTADÍSTICAS DE GRADUADOS

Desde el año 1970 cuando se graduó la primera promoción de egresados, hasta diciembre de 2018, la Universidad Santo Tomás en Colombia ha graduado un total de 146.091 estudiantes, de los cuales el 62% corresponden a programas de pregrado; el 35% a programas de posgrados; y el 3% correspondiente a los graduados de las tecnologías, que tienden a disminuir en proporción, debido al cierre de este tipo de programas.

Tabla 20: Total de estudiantes graduados Multicampus 1970-2018

Graduados Multicampus	1970 -2018	
	N° Graduados	Porcentaje
Pregrado	91.277	62%
Posgrado	50.534	35%
Tecnología	4.280	3%
<b>TOTAL MULTICAMPUS</b>	<b>146.091</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuadros Maestros 2018-II

**Tabla 21: Graduados por Sede, Seccional y DUAD**

GRADUADOS POR SEDE, SECCIONAL Y DUAD			
SEDE, SECCIONAL, DUAD	N° Graduados	Porcentaje por Sede, Seccional y DUAD	Porcentaje Multicampus
<b>PRINCIPAL</b>	<b>58.410</b>	<b>100%</b>	<b>40%</b>
Pregrado	37.626	64%	26%
Posgrado	20.780	36%	14%
Tecnología	4	0%	0%
<b>BUCARAMANGA</b>	<b>29.362</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>
Pregrado	21.868	74%	15%
Posgrado	6.550	22%	4%
Tecnología	944	3%	1%
<b>TUNJA</b>	<b>8.994</b>	<b>100%</b>	<b>6%</b>
Pregrado	5.291	59%	4%
Posgrado	3.703	41%	3%
Tecnología	0	0%	0%
<b>MEDELLÍN</b>	<b>1.607</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>
Pregrado	1.147	71%	1%
Posgrado	460	29%	0%
Tecnología	0	0%	0%
<b>VILLAVICENCIO</b>	<b>1.962</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>
Pregrado	1.540	78%	1%
Posgrado	422	22%	0%
Tecnología	0	0%	0%
<b>DUAD</b>	<b>45.756</b>	<b>100%</b>	<b>31%</b>
Pregrado	23.805	52%	16%
Posgrado	18.619	41%	13%
Tecnología	3.332	7%	2%
<b>TOTAL MULTICAMPUS</b>	<b>146.091</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Pregrado	91.277	62%	62%
Posgrado	50.534	35%	35%
Tecnología	4.280	3%	3%

Fuente: Cuadros Maestros 2018-II

El total de graduados del primer semestre de 2015 al segundo semestre de 2018, fue de 25.725 Tomasinos, valor que corresponde al 17.6% del total de graduados de la USTA. Si comparamos el total de graduados de posgrados para esa misma ventana de tiempo (10.474), corresponden al 20.7% del total de graduados de la Universidad desde 1970, lo que da cuenta del crecimiento de estos programas de estudio.



**Tabla 22: Detalle de Graduados por Sede, Seccional y DUAD entre el 2015-I y el 2018-II**

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE GRADUADOS POR NIVEL DE FORMACIÓN SEDE, SECCIONAL Y DUAD									
SEDE, SECCIONAL, DUAD	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II	2017-I	2017-II	2018-I	2018-II	TOTAL de 2015-I a 2018-II
<b>PRINCIPAL</b>	946	1.422	978	1.802	1.302	1.515	1.000	1.610	10.575
Pregrado	489	740	625	827	753	811	681	1.002	5.928
Especialización	378	513	298	720	416	481	215	425	3.446
Maestría	77	167	53	252	128	218	102	179	1.176
Doctorado	2	2	2	3	5	5	2	4	25
<b>BUCARAMANGA</b>	358	504	366	784	669	890	569	969	5.109
Tecnología	11	24	15	23	24	14	10	17	138
Pregrado	346	480	351	460	436	524	325	587	3.509
Especialización	1			272	176	300	212	292	1.253
Maestría				29	33	52	22	73	209
<b>TUNJA</b>	506	428	507	350	441	446	516	463	3.657
Pregrado	262	266	220	190	202	265	304	293	2.002
Especialización	214	123	241	119	183	144	184	131	1.339
Maestría	30	39	46	41	56	37	28	39	316
<b>MEDELLÍN</b>	86	59	41	155	31	139	90	114	715
Pregrado	66	42	41	104	30	75	75	76	509
Especialización	20	17		51	1	64	15	38	206
<b>VILLAVICENCIO</b>	93	150	97	202	137	202	190	371	1.442
Pregrado	62	93	54	124	97	158	157	323	1.068
Especialización	31	57	43	78	40	44	33	48	374
<b>DUAD</b>	268	653	342	584	408	490	475	1.007	4.227
Tecnología	10	15	1	10	11	7		10	64
Pregrado	169	367	177	298	180	227	194	421	2.033
Especialización	33	135	72	111	98	85	56	96	686
Maestría	55	128	92	153	113	158	216	476	1.391
Doctorado	1	8		12	6	13	9	4	53
<b>TOTAL MULTICAMPUS</b>	2.257	3.216	2.331	3.877	2.988	3.682	2.840	4.534	25.725
Tecnología	21	39	16	33	35	21	10	27	202
Pregrado	1.394	1.988	1.468	2.003	1.698	2.060	1.736	2.702	15.049
Especialización	677	845	654	1.351	914	1.118	715	1.030	7.304
Maestría	162	334	191	475	330	465	368	767	3.092
Doctorado	3	10	2	15	11	18	11	8	78

Fuente: Dirección Nacional de Planeación Desarrollo e Información Institucional

### 5.4.1. APOYO A LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE PROFESIONALES TOMASINOS PROUSTA

PROUSTA es la Asociación de Profesionales de la Universidad Santo Tomás, que trabaja en función de la proyección y desarrollo social y cultural del profesional tomasino. PROUSTA es una entidad autónoma dentro del marco de la constitución y de las leyes<sup>6</sup>.

La Universidad Santo Tomás desde la creación de PROUSTA, hace 20 años, ha venido apoyando a la Asociación, y como parte de ese apoyo el 23 de septiembre de 2015, el Consejo Administrativo Financiero General, por solicitud de la Dirección de Egresados, aprobó mediante Acta Número 6 otorgar un descuento del 15% a los egresados que acrediten estar afiliados a la Asociación Nacional de Egresados para continuar estudios en la Universidad. Este estímulo ha incrementado en el número de afiliados a esta asociación en el país.

Otra de las formas de apoyo, la cual comenzó a operar desde el 2016, fue el préstamo de salones en las instalaciones de la USTA, para dictar y recibir los cursos de Excel y conferencias a los afiliados, estimulando y manteniendo el contacto con nuestros egresados.

Para mantener un continuo y permanente contacto con este grupo de egresados asociados, son las invitaciones, que desde las Oficinas de Egresados, se les hace llegar para participar de las actividades que se organizan como encuentros, congresos y demás eventos de interés para los asociados.



<sup>6</sup> <http://egresados.usta.edu.co/index.php/enlaces-de-interes/asociasion-nacional-de-egresados-prousta>

## 5.5. ACCIONES DE MEJORA LÍNEA DE ACCIÓN 5

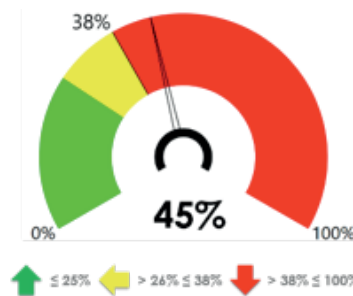
- ✓ Contar con un sistema para la administración y la gestión de información y red social para los egresados.
- ✓ Fortalecer el Programa de inserción laboral en la USTA.
- ✓ Fortalecer el portafolio de beneficios para el egresado tomasino.
- ✓ Establecer planes de choque que permitan disminuir la deserción estudiantil de manera considerable, como parte de la responsabilidad social de la Universidad.



## 5.6. RESULTADO DE INDICADORES LÍNEA 5

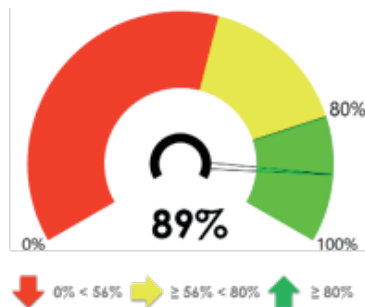
5.2. Favorecer la permanencia estudiantil, el éxito académico y la graduación oportuna en todos los niveles y modalidades de formación, contribuyendo al desarrollo humano y social

**Indicador 1.** Porcentaje de deserción institucional.

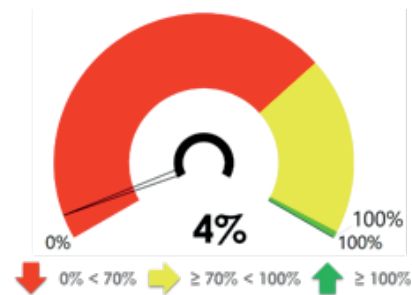


5.3. Acompañar el proceso de inserción laboral y profesional, así como el liderazgo y la responsabilidad social de los egresados

**Indicador 1.** Porcentaje de egresados satisfechos respecto a la formación recibida en la Universidad.



**Indicador 2.** Tasa de vinculación laboral del egresado recién graduado.



**BALANCE DE LA LÍNEA**

**51%**







LÍNEA DE ACCIÓN No.6

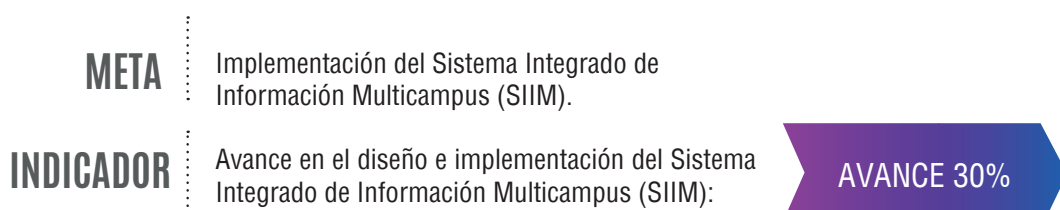
6

**CAPACIDAD Y GESTIÓN  
INSTITUCIONAL QUE LOGRAN  
LA EFECTIVIDAD MULTICAMPUS**

**OBJETIVO:**

Soportar los procesos misionales y la toma de decisiones con la aplicación de todas las acciones del ciclo de efectividad institucional.

## 6.1. DISEÑAR E IMPLEMENTAR EL SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN MULTICAMPUS (SIIM) QUE SOPORTE LA GESTIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA



### 6.1.1. CUADROS MAESTROS

Desde la Dirección Nacional de Planeación, Desarrollo e Información Institucional, en trabajo conjunto con la Mesa Nacional de Planeación, se estableció como desafío obtener el mayor provecho de los datos y ponerlos al servicio de la institución. Esta capacidad de procesar los datos y transformar las observaciones en conocimientos, y los conocimientos en respuestas, es la que la permite a la USTA obtener soluciones de verdadero significado a los considerables desafíos de la actualidad y el resto de la Educación en el país y el contexto global.

Lo anterior da respuesta al Plan Integral Multicampus (PIM) 2016-2027, desde el Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019, en la Línea 6. Capacidad y gestión institucional que logran la efectividad Multicampus, y el Subobjetivo 6.1. Diseñar e implementar el Sistema Integrado de Información Multicampus (SIIM) que soporte la gestión académico-administrativa.

El proyecto de consolidar la información estratégica y estadística se comenzó a generar a partir de la recolección de datos mediante la implementación de lo que al interior de la Universidad se denominó: “Cuadros Maestros”. Estos son diligenciados a nivel Multicampus para cada uno de los procesos o departamentos de la Institución, en donde se contemplan las variables requeridas para la construcción de documentos maestros necesarios para surtir los procesos de obtención y renovación de Registros Calificados, acreditaciones y reacreditaciones por parte del Ministerio de Educación Nacional (MEN) y el Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

De igual manera, la información allí contenida es el insumo para la construcción del Boletín Estadístico Institucional, para la medición de los indicadores del Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019, y base para la construcción de los distintos informes de gestión, y reportes de información estadística de la Institución tanto para la comunidad tomasina como para los entes externos que demandan esta información.

## 6.1.2. BOLETÍN ESTADÍSTICO

Como parte del manejo de la información estadística institucional, desde la Dirección Nacional de Planeación e Información Institucional con el apoyo de la Mesa Nacional de Planeación, se trabajó a lo largo del 2018 para que, a partir de los cuadros maestros, se pudiera construir y publicar el Boletín Estadístico Histórico a 2018-I, un documento estratégico de consulta, análisis, estudio y presentación de la Universidad ante el medio académico. Saldrá una nueva versión en el primer semestre del 2019 cerrando la información histórica a 2018, que se presenta más robusta, incluye más tablas, capítulos y mucha más información respecto del boletín publicado con corte a 2018-I. Esto da cuenta de la evolución de la institución en el establecimiento de la cultura de la información.

El Boletín Estadístico multicampus, permite que la USTA cuente con una única fuente oficial de datos e información cuantitativa, la cual permite afianzar la confiabilidad en la información estadística institucional, el consumo y uso de la información, aportando en la cultura de la información y del análisis de la misma.

Estos boletines permiten analizar de manera integral nuestro quehacer institucional y, en particular, los aspectos relacionados con las funciones sustantivas universitarias; es una mirada a nuestros estudiantes, la oferta académica, la acreditación de programas, los procesos de admisión, la planta profesoral, los graduados, la responsabilidad social universitaria, la investigación, la internacionalización, el personal administrativo y los recursos, entre otros.

## 6.1.3. SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN MULTICAMPUS (SIIM)

La importancia de la información para la USTA radica en que es un recurso esencial, para sus operaciones diarias, para dar cuenta del estado actual y la evolución histórica, y de manera estratégica para la búsqueda de un alto nivel competitivo y crecimiento.

Como antecedentes, se comenzó con el levantamiento y construcción de los cuadros maestros institucionales que son la base de información consolidada y estructurada con la que en estos momentos la Universidad está generando las cifras oficiales institucionales, que son el mayor insumo para el SIIM, y cuyo objetivo es la automatización de los procesos de generación de información para soportar las acciones analíticas de la USTA. Estos cuadros maestros buscan cubrir y recabar toda la información estadística estratégica, tanto de las funciones sustantivas como de las adjetivas, así como todo lo relacionado con el comportamiento de las distintas poblaciones de la Universidad, los recursos y la infraestructura.

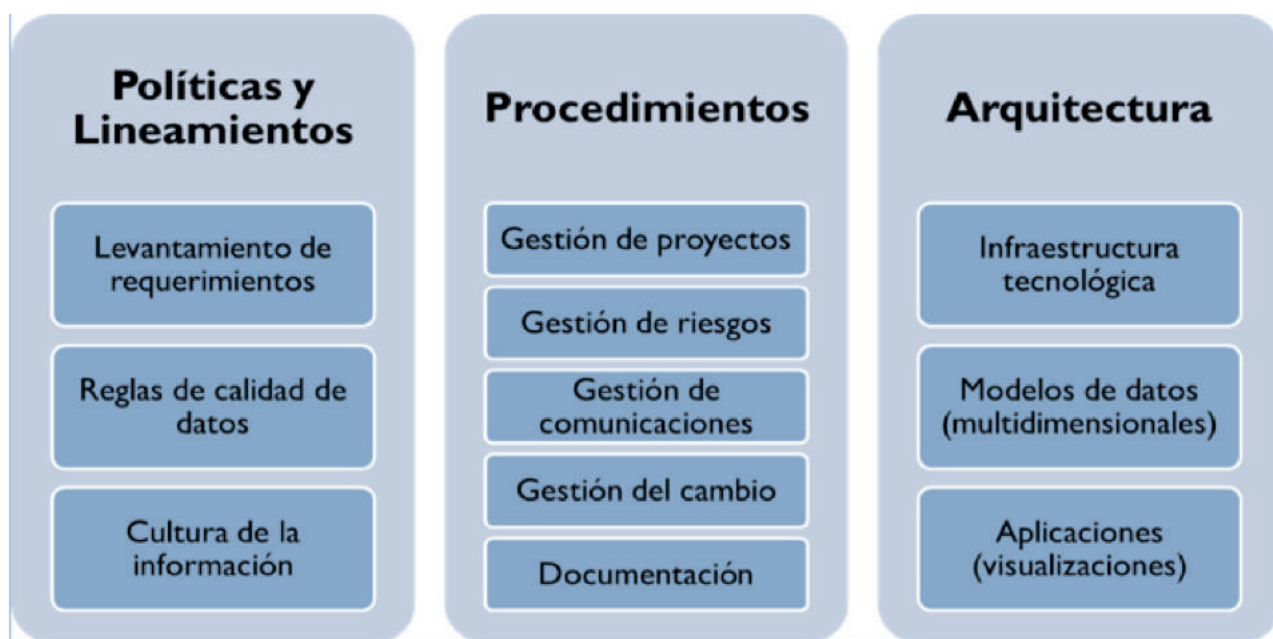
Dentro del alcance del proyecto se identifican tres fases, resaltando lo que incluirá el SIIM para el 2019 como Fase I, tal como se evidencia en la ilustración a continuación.

**Ilustración 22: Fases de implementación del SIIM**



El Sistema Integrado de Información Multicampus (SIIM) para la USTA es el conjunto de estrategias, herramientas y metodologías enfocadas a la administración y transformación de los datos. Dentro de sus componentes encontramos las políticas y lineamientos, procedimientos y arquitectura; su desglose se muestra a continuación:

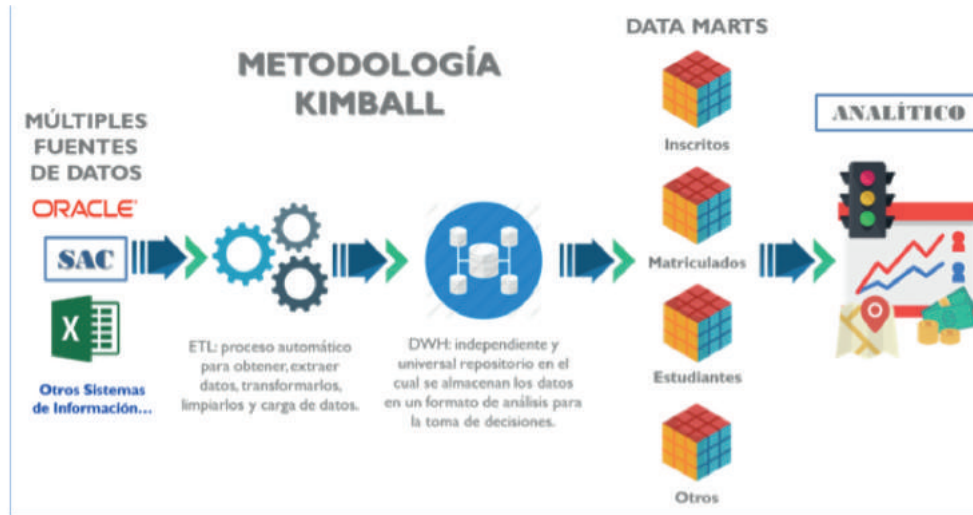
**Ilustración 23: Componentes del SIIM**



Fuente: Dirección Nacional de Planeación Desarrollo e Información Institucional

Este proceso se va a realizar mediante la inteligencia de negocio, la cual denominamos un conjunto de estrategias, herramientas y metodologías enfocadas a la administración y transformación de los datos en información, con el fin de crear conocimiento para apoyar la toma de decisiones dentro de la Institución. Todo esto soportado en la construcción de una bodega de datos cuya función es la integración y consolidación de todas las fuentes de información de la Universidad en un único repositorio, que se implementará basado, en la metodología de KIMBALL.

## Ilustración 24: Metodología y estructura del SIIM



Fuente: Dirección Nacional de Planeación Desarrollo e Información Institucional

El porcentaje de cumplimiento en la implementación del SIIM en la USTA es del 30% de la Fase I, es decir toda la información relacionada con los estudiantes. Se proyecta que esta fase culmine en diciembre del 2019.

## 6.2. CONSOLIDAR EL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (SIAC)

### METAS

1. Consolidación del Modelo Institucional de Gestión Universitaria de la USTA
2. Consolidación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SIAC)
3. Apropiación del 60% del SIAC por la comunidad universitaria
4. Presentación a la acreditación internacional con CINDA. Resultado: 100%

### INDICADORES

1. Porcentaje de avance de implementación del SIAC unificado para la USTA
2. Porcentaje de apropiación del Modelo Institucional de Gestión Universitaria de la USTA
3. Evaluación y mejoramiento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SIAC)



## ENTREGABLE

Documento radicado de presentación a la acreditación internacional con CINDA: Documento radicado y visita recibida en noviembre de 2018.

### 6.2.1. ACTUALIZACIÓN DEL MODELO INSTITUCIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA

En el marco de consolidar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, fue establecido un proyecto de alcance nacional denominado: Actualización del Modelo Institucional de Gestión Universitaria, el cual tiene como objetivo evaluar y actualizar el actual modelo que se aplica en sedes y seccionales, para garantizar que sea un modelo consolidado USTA.

Para ello desde la Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria (UGICU), se trabajó con la firma Angulo & Velandia Consultores, en la revisión del Modelo de Gestión Universitaria de la USTA actual. La firma de consultores, producto de este trabajo, entregó a la Universidad en diciembre de 2018 el documento denominado “Enriquecimiento del modelo de gestión universitaria”.

Este primer producto debe ser analizado por la Mesa Nacional en su concepción, puesto que tuvo como uno de los referentes el acuerdo CESU 01 de 2018. Así mismo, debe ser interiorizado y ajustado para dar pleno cumplimiento a las particularidades e intencionalidades de la USTA en cada una de sus sedes y seccionales. El objetivo será que en el 2019 el modelo quede actualizado y socializado en todas las sedes y seccionales y comience a ser aplicado.

### 6.2.2. SISTEMA NACIONAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Con el fin de cumplir con las metas establecidas en el Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019, desde la Mesa Nacional de Aseguramiento de la Calidad, se inició un proyecto denominado “Sistema de Gestión de la Calidad nacional y migración a la nueva norma ISO 9001:2015”, el cual fue culminado en el 2018.

Este proyecto tenía por objetivo lograr para el 2018 la recertificación del Sistema de Gestión de la Calidad nacional de la Universidad Santo Tomás, a partir del avance de la articulación de los procesos de gestión enmarcados en el Mapa de procesos USTA y el cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015.

Para el cumplimiento y logro de la meta de recertificación a la nueva norma, se realizaron las siguientes actividades:

- Unificación de: Política de calidad/alcance/objetivos, mapa de procesos, caracterizaciones, documentos obligatorios del SGC, riesgos, salidas no conformes.
- Implementación y capacitación del software Kawak (SIAC en Línea).
- Ampliación del alcance del SGC.
- Auditoría Interna de alcance nacional 2017.
- Auditoría Externa de recertificación por parte del ente certificador ICONTEC.

Este trabajo le permitió a la USTA, con el pasado 25 de octubre de 2018, por parte del ICONTEC la certificación SC4289-1 ISO 9001:2015, vigencia hasta el 29 de noviembre de 2021. Esta certificación cobijó a todas las sedes, seccionales y la DUAD, lo que significó para algunas sedes su primera certificación ante el ICONTEC.

Teniendo en cuenta que para el 2018 se cumplió con el entregable (Certificado NTC ISO 9001:2015), para el 2019 se ajustará el nombre del proyecto por “Mantenimiento y Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015”, con el fin de garantizar la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad Nacional.

### Ilustración 25: Certificado ISO 9001:2015



### 6.2.3. AUTORREGULACIÓN INSTITUCIONAL MULTICAMPUS

Para poder dar cumplimiento a la acción 6.2.7 Revisar y ajustar los procesos de autorregulación que promuevan la sostenibilidad de los niveles de calidad alcanzados, del Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019, fue formulado el Proyecto Nacional denominado: Revisión, ajuste e implementación de lineamientos para los procesos de autorregulación institucional con base en los planes de mejoramiento de sedes y seccionales el cual tenía como objetivo evaluar y medir los avances de los planes de mejoramiento, dando cuenta del avance de sedes y seccionales, resultado de la autoevaluación para acreditación institucional.

Para el desarrollo de este proyecto, el cual presentaba un avance del 70% al cierre del 2018, se realizaron las siguientes actividades:

- Propuesta de la matriz de seguimiento de los planes de mejora y el proceso de autoevaluación.
- Socialización del instrumento para su revisión y aprobación.
- Realización de un piloto con la DUAD, para consignar los avances en los planes de mejoramiento.
- Desarrollo del proceso de autoevaluación y autorregulación para fines de acreditación internacional con CINDA.

### 6.2.4. ACREDITACIÓN INTERNACIONAL INSTITUCIONAL

Ser un referente internacional de excelente calidad educativa multicampus, hace parte de la visión institucional formulada para el año 2027. Para avanzar en el logro de esta visión, una de las acciones establecidas en el Plan Integral Multicampus (PIM) 2016-2027 y su Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019, fue la obtención de la acreditación institucional internacional con el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) y más específicamente con el Instituto Internacional de Aseguramiento de la Calidad (IAC), división de CINDA a cargo de los procesos de acreditación y evaluación.

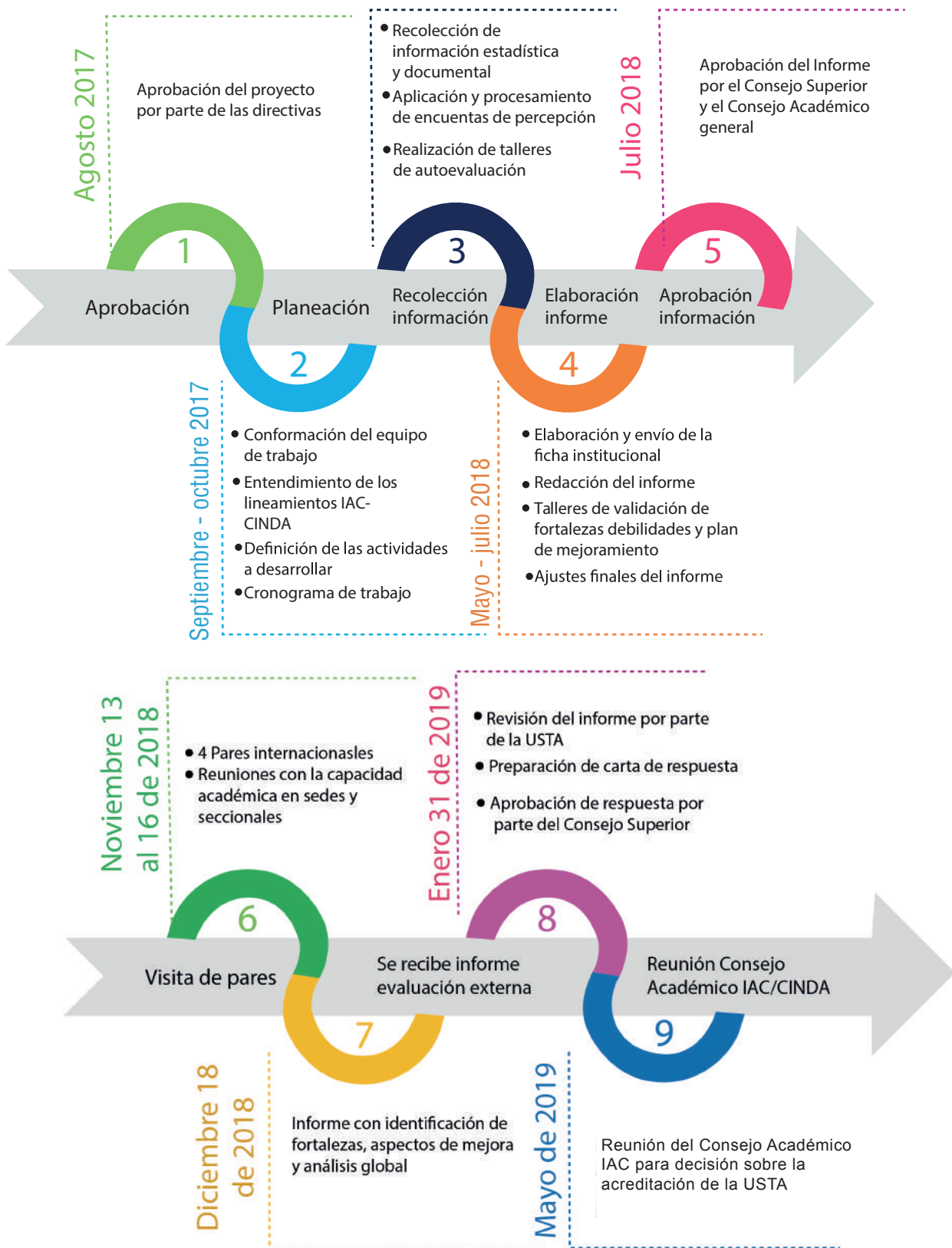


CINDA, una red integrada por más de 40 prestigiosas universidades que están presentes en Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Italia, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela, tiene como objetivo central promover la cooperación académica internacional en políticas y gestión universitaria, labor que viene desarrollando desde 1971.

A mediados del año 2017 la Universidad inició el proyecto para analizar y evaluar la Institución a la luz de los criterios y estándares internacionales establecidos por el IAC. Esta acreditación internacional se adelanta en tres grandes etapas, una autoevaluación institucional, la evaluación externa y el dictamen e informe emitido por el consejo académico del IAC.

A continuación, se presentan las acciones adelantadas en el tiempo desde la aprobación del proyecto hasta mayo de 2019.

**Ilustración 26: Cronología de las actividades en el marco de la Acreditación Internacional IAC-CINDA**



Fuente: Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria

El proceso de acreditación involucró a los miembros de la Universidad Santo Tomás en todas sus sedes, seccionales y DUAD, participando en las diferentes actividades adelantadas para tal fin. Se aplicaron más de 12.000 encuestas a los diferentes integrantes de la comunidad Tomasina entre estudiantes, docentes, personal administrativo y egresados, se conformaron equipos de trabajo y se adelantaron sesiones y talleres con el fin de analizar y evaluar a la Institución para identificar sus fortalezas, debilidades y definir planes de mejora los cuales están alineados con las líneas de acción y objetivos del Plan Integral Multicampus (PIM) 2016-2027.

Como principales fortalezas derivadas del ejercicio de autoevaluación se destacan que su misión, visión y objetivos institucionales son ampliamente conocidos y apropiados por la comunidad universitaria, la solidez de su estructura organizacional, la búsqueda de la formación integral de sus estudiantes, los avances alcanzados en materia de investigación, el incremento de docentes con formación de maestría y doctorado, los convenios establecidos con instituciones extranjeras, la contribución para la solución a las problemáticas y necesidades de la sociedad a través de las acciones de responsabilidad social universitaria, los planes de formación profesional para el personal administrativo y académico, la planeación financiera que le permite su viabilidad a largo plazo y la consolidación del Sistema Nacional de Gestión de Calidad.

Por otra parte, la Universidad en su informe de autoevaluación reafirma su compromiso de adelantar proyectos y objetivos multicampus de manera que se mejoren las funciones sustantivas y estratégicas de docencia, investigación, responsabilidad social, bienestar institucional e internacionalización. En los próximos años se implementará el nuevo Estatuto Orgánico, se actualizará y pondrá en marcha el estatuto docente, se promoverá la producción de conocimiento, se contará con un sistema académico integrado para facilitar la permanencia y el acompañamiento a los estudiantes, se avanzará en mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica y se continuará en la consolidación de la cultura de autoevaluación.

En el mes de noviembre de 2018 se tuvo la visita del comité de pares evaluadores presidido por el profesor Raúl Atria de la Universidad de Chile, y lo acompañaron los profesores Jordi Suriñach de la Universidad de Barcelona, José Cuadro de la Universidad Católica del Uruguay y Germán Dabat de la Universidad Nacional de Quilmes (Argentina), quienes visitaron las sedes, seccionales y la DUAD, en una agenda de una semana. Los pares evaluadores sostuvieron reuniones con el Rector General, Vicerrector Académico General, Vicerrector Administrativo y Financiero General, rectores de sedes y seccionales, decanos, directivos, profesores, estudiantes y egresados de la Institución, con el fin de validar los contenidos y conclusiones del proceso de autoevaluación adelantado por la Universidad.

En el mes de diciembre de 2018 se recibió el informe de evaluación externa elaborado por los pares en el cual se consignan las fortalezas y las oportunidades de mejora. En general, el informe ratifica los resultados del trabajo adelantado por la Universidad en su proceso de autoevaluación que realiza de manera sistemática y permite afianzar los objetivos y acciones establecidos en el Plan Integral Multicampus y será un valioso insumo para la construcción del Plan General de Desarrollo para el periodo 2020 – 2023.

El Consejo Académico del IAC se reunió en el mes de mayo de 2019 para tomar una decisión con respecto a la acreditación de la Universidad Santo Tomás, decisión que se tomó con base en el informe presentado por los pares, el informe de autoevaluación y el informe de condiciones iniciales elaborado por la USTA. Se está a la espera de la resolución.



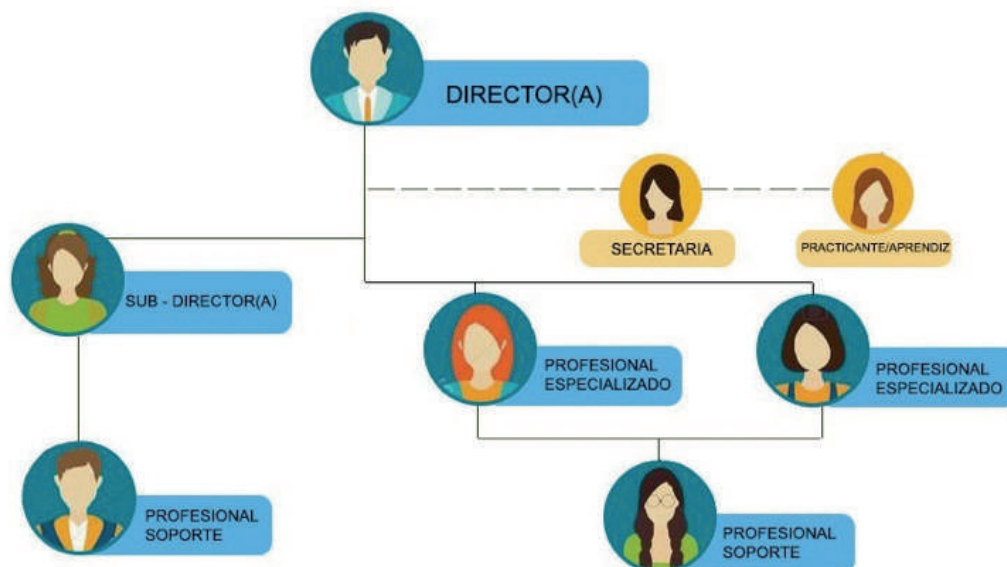
El proceso de aplicar a una acreditación institucional con base en criterios internacionales representó un reto para la Universidad y un aprendizaje para continuar consolidando a la Institución como una organización que aprende y que quiere avanzar de manera decidida en brindar una mejor formación a sus estudiantes, fortalecer su cuerpo profesoral, asegurar los procesos académicos y administrativos, y contribuir con la construcción de un mejor país a través de sus proyectos de investigación y responsabilidad social.

### **6.2.5. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA NACIONAL DE PLANEACIÓN**

En el marco del redireccionamiento y establecimiento de la planeación estratégica de la USTA multicampus, que dio vida al Plan Integral Multicampus (PIM) 2016-2027, al Plan General de Desarrollo- (PGD) 2016-2019 y de los Planes de Desarrollo (PD) 2016-2019 de sedes, seccionales y DUAD, junto con la reformulación de la Visión Institucional 2027, la Rectoría General identificó la necesidad de reforzar el Departamento de Planeación y Desarrollo de la Sede Principal, hoy Dirección Nacional de Planeación, Desarrollo e Información Institucional (Universidad Santo Tomás, 2018), como parte del equipo de acompañamiento al direccionamiento estratégico multicampus. Para ello, durante el primer semestre del año 2016 fue aprobada por el Consejo Superior la reestructuración del Departamento. Luego de estudiar los objetivos y la misión de esta dependencia se pasó a una estructura compuesta por un director, un subdirector, dos profesionales especializados, dos profesionales soporte, secretaria y practicante, (ver Ilustración 27) .Este nuevo equipo de profesionales altamente calificados permitió estructurar el trabajo en cuatro áreas principales:

- 1) Estadística y de manejo de datos e información
- 2) Manejo de infraestructura física y recursos
- 3) Seguimiento y control al avance de los instrumentos de planeación
- 4) Reporte a los entes de control externo y sistemas de información del Ministerio de Educación Nacional

## Ilustración 27: Organigrama de la Dirección Nacional de Planeación, Desarrollo e Información Institucional



Fuente: Dirección Nacional de Planeación, Desarrollo e Información Institucional

Esta estructura de planeación le ha permitido a la Universidad, entre otras:

- Una mejor articulación de todas las Direcciones de Planeación de sedes, seccionales y DUAD.
- La definición de los instrumentos de planeación (PIM, PGD y PD).
- La divulgación y socialización de los instrumentos de planeación, las metas y responsabilidades entre la comunidad.
- El seguimiento a los instrumentos de planeación y su ejecución, para lo cual se está implementado la herramienta SIAC en Línea, con el módulo específico de Planeación.
- Integración y articulación de los informes de gestión multicampus.
- La articulación de los ejercicios presupuestales y los ejercicios de planeación, generando una proyección presupuestal en el marco de las metas y objetivos institucionales.
- La consolidación de la información histórica institucional (cuadros maestros).
- La definición, construcción y seguimiento del tablero de indicadores estratégicos, para lo cual se está implementado la herramienta SIAC en Línea, con el módulo específico de indicadores.
- La definición del proyecto del Sistema Integrado de Información Multicampus (SIIM), junto con el diseño y establecimiento de las bases de datos que lo integran y sus respectivas fuentes.
- El establecimiento del Boletín Estadístico histórico, como documento permanente de la institución.
- El acompañamiento a la formulación del Plan Maestro de Desarrollo Físico (PM) 2035 de la Sede Principal.
- El desarrollo del aplicativo para la medición de la deserción (pregrado y posgrado).
- La inserción de la solución DarwinEd para planeación académica (en fase de implementación).
- La visibilización internacional de la USTA por medio de la participación en los Rankings THE y QS, al igual que la auditoria internacional con QS Stars, la cual le otorgó a la USTA tres estrellas.
- El acompañamiento a las Mesas Nacionales para la articulación de los proyectos nacionales, a la luz de las metas establecidas en los instrumentos de planeación.

## 6.2.6. SEGUIMIENTO A PROYECTOS Y LA BATERÍA DE INDICADORES

Dando cumplimiento al Subobjetivo 6.2 Consolidar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), desde la Dirección Nacional de Planeación se identificó la necesidad de contar con una herramienta tecnológica que le permitiera, bajo una dinámica multicampus articulada, optimizar los procesos de planeación, formulación y seguimiento a proyectos y planes de acción, el cumplimiento de metas, objetivos, así como la medición y reportes de indicadores nacional. Esta necesidad se sumó a los procesos de Gestión de la Calidad, administración de riesgos, en el contexto de auditorías, gestión ambiental, entre otros.

Por esta razón, en noviembre de 2017 la USTA decidió adquirir 10 módulos de la solución Kawak, para garantizar la mejora continua y el desarrollo sostenible de la USTA multicampus. A este proyecto se le denominó SIAC en Línea.

Los módulos de Planeación Estratégica e Indicadores le permitirán a la institución avanzar en los siguientes temas:

- Centralización de la información
  - Creación de una cultura de alimentación de datos oportuna
  - Estructura de seguimiento Multicampus a través de un Sistema
  - Unificación de criterios
  - Baja manipulación de datos
  - Mayor posibilidad de análisis de datos.
  - Alertas
  - Asociación de estrategias a actividades e indicadores
  - Mayor seguimiento a las metas
  - Unificación y validación de la batería de indicadores
- a. Estratégicos
  - b. Tácticos
  - c. Operativos

**Ilustración 28: Portal SIAC-en Línea**



Durante el primer semestre de 2018, se inició la configuración y parametrización de la información de cada uno de los módulos. Para el Módulo de Indicadores durante el segundo semestre de 2018, se realiza el cargue de la Batería de indicadores estratégicos, generados desde el Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019 y revisados por las mesas nacionales con el fin de contar con mediciones reales y estratégicas para la Universidad.

Adicionalmente, con el fin de alcanzar la visión institucional al 2027 y velar por el cumplimiento de objetivos del Plan Integral Multicampus (PIM) 2016-2027, a través de las metas e indicadores establecidos en el Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019 y los Planes de Desarrollo de sedes, seccionales y DUAD, se realiza semestralmente el seguimiento de los compromisos adquiridos por cada uno de los responsables de las áreas de la Universidad a través del estado y avance de los proyectos y planes de acción tanto nacionales como particulares.

### **6.2.7. APOYO DE LAS OFICINAS JURÍDICAS**

Las oficinas jurídicas de sedes y seccionales y el Departamento Jurídico de la Sede Principal conforman el proceso de Gestión legal, el cual tiene por objeto: salvaguardar los intereses jurídicos y patrimoniales de la Universidad a través de asesorías, acompañamiento, representación legal ante las instancias competentes, elaboración de documentos de tipo legal y soporte a los procesos que desarrollan las distintas dependencias, contribuyendo a la prevención, mitigación y gestión de los riesgos de responsabilidad jurídica de la institución.

En virtud de los proyectos institucionales, especialmente el de Acreditación de Alta Calidad Multicampus, mediante el cual, se ve a la Universidad Santo Tomás como un todo, buscando metas comunes, se hizo necesario unificar las actividades desarrolladas y consolidar las políticas, los procesos y procedimientos internos. Así pues, se construyeron unos planes y proyectos como metas nacionales que permitieran cerrar riesgos jurídicos desde diferentes aspectos y proteger los intereses jurídicos de la Universidad.

Dichos proyectos, se enfocaron en:

- Propiedad Intelectual, publicación y expedición del Reglamento de Propiedad Intelectual y el registro de las marcas institucionales de carácter académico y administrativo.
- Derecho Constitucional, mediante la publicación, socialización e implementación de la Política de Tratamiento de Datos Personales.
- Derecho Laboral, implementación del Decreto 055 de 2015.
- Actividades Internas: creación de la mesa jurídica Nacional, unificación de minutas contractuales, unificación de formatos de actas para verificación y seguimiento contractual.

El trabajo a través de la Mesa Nacional ha permitido hacer más robusto el proceso de Gestión Legal, pues abarca la mirada de la Universidad Santo Tomás como un todo, respetando las particularidades de sus sedes y seccionales garantizando el cumplimiento de las normas y lineamientos expedidas por el gobierno nacional.

## 6.2.8. FUNCIONES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL: AUDITORÍA INTERNA

La función administrativa en la USTA se ejecuta de forma cíclica con la planeación, organización, ejecución y control, respondiendo de esta manera a una gestión por procesos, de este modo, ha identificado dentro de sus procesos de primer nivel, los de control que están dirigidos a verificar el funcionamiento y la aplicación permanente de las disposiciones académicas, administrativas y financieras de la Universidad en todos los demás procesos. (M.F., p. 10-13). En esta interacción de seguimiento y control se encuentra el quehacer de la Revisoría Fiscal (BDO Audit S. A.) las Auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad y la Auditoría Interna, como componentes del control interno.

En este sentido y con la finalidad de contribuir con la salvaguarda de los intereses económicos de la USTA, la labor de las oficinas de Auditoría Interna se ha orientado a aplicar de forma independiente y objetiva su función preventiva, de acompañamiento y ayuda administrativa, evaluando el control interno y con el aporte de la Sede Principal en trabajo articulado; a través de la Mesa Nacional, se ha acompañado la implementación y consolidación de esta función en las Seccionales de Bucaramanga, Tunja y en laDUAD.

Las líneas de acción continúan con su desarrollo, tomando como referente el PIM:

- Planeación Nacional de Auditoría
  - ▶ Proceso de Auditoría Académica
  - ▶ Auditoría Operativa y Financiera
  - ▶ Auditoría de Sistemas
- Estandarización de procesos
  - ▶ Logrando la uniformidad en las acciones comunes que se desarrollan a nivel nacional.
- Automatización
  - ▶ Definiendo los requerimientos necesarios para contar con una herramienta flexible que garantice la oportunidad y alcance nacional de trabajo de auditoría.

## 6.3. FORTALECER Y DESARROLLAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA, TECNOLÓGICA Y DE SERVICIOS CON MÍNIMOS COMUNES DE LA USTA.

**INDICADOR**

Porcentaje de avance en el proyecto Sistema Nacional de Gestión Ambiental

**AVANCE 73%**



### 6.3.1. ESTANDARIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA EN LA USTA

El proceso está liderado desde la Mesa Nacional de Planta Física, el cual busca unificar la infraestructura física a partir de estándares comunes, que permitan fortalecer la actividad de la Universidad, el marco del desarrollo de las funciones sustantivas y con miras a proyectar la identidad e imagen institucional de la USTA como una sola Universidad con presencia nacional.

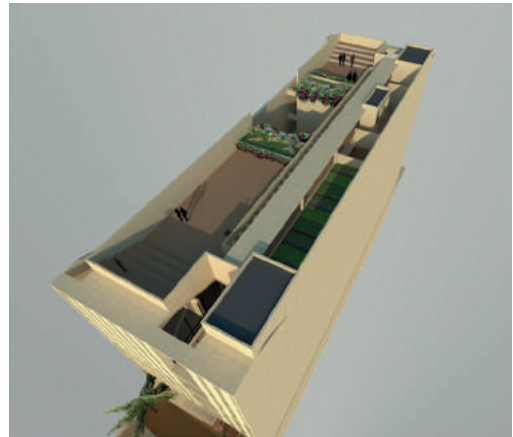
Durante el periodo 2015-II al 2018-II se han desarrollados nuevos proyectos de gran impacto para la universidad, manteniendo como eje la perspectiva de ambientes sustentables, crecimiento eficiente, uso de energías alternativas y estrategias sostenibles, alta calidad y confort espacial, que beneficie a la comunidad en general; para ello la Universidad ha invertido alrededor de \$ 403.526,82 miles de millones de pesos en esta vigencia.





**Tabla 23: Crecimiento y Desarrollo Sede Principal**

SEDE PRINCIPAL					
Descripción	Nombre	Uso o destinación	Total m2	Fecha puesta en marcha / o fecha operación	Inversión en Miles de Millones de COP
Construcción obra nueva					
Proyecto obra nueva, localizado en la Carrera 13 con Calle 54, cuenta con diseños y Licencia de construcción aprobada	Escuela de Lenguas Fray Bernardo de Lugo, O.P.	Sede Instituto de Lenguas	5.632	Segundo semestre de 2021	\$40.141,60



## CONSTRUCCIÓN DE NUEVAS OBRAS

Proyecto obra nueva, Localizado en la Calle 73 con Carrera 8, cuenta con diseños y Licencia de construcción aprobada	Edificio nueva Sede DUAD	Sede División de Educación Uni- versidad Abierta y a Distancia	6.002	Segundo semestre de 2021	\$48.635,63
	Fray Joaquín Zabalza Iriarte O.P.				





### ADQUISICIÓN DE INMUEBLES

Compra de predios e inmuebles que permitan la consolidación y construcción de la Manzana 20	Por definir	Localización edificios para Pregrado y Posgrado	4.301	Sin definir	\$186.109,26 *
---	-------------	---	-------	-------------	----------------



### ADQUISICIÓN DE INMUEBLES

Compra de inmuebles para la localización de servicios complementarios de la universidad	CASA SENA	Servicios de la Universidad	276	Segundo semestre de 2020	\$950,00
---	-----------	-----------------------------	-----	--------------------------	----------





## REFORZAMIENTO ESTRUCTURAL

Reforzamiento y mejoramiento de laboratorios	Fray Ángel Galatayud	Laboratorios	876	Segundo semestre de 2018	\$2.834,50
--	----------------------	--------------	-----	--------------------------	------------





## USO DE ENERGÍAS ALTERNATIVAS Y ESTRATEGIAS SOSTENIBLES

Proyecto que implementa la utilización de energías renovables en el Campus San Alberto Magno, el cual permitirá contribuir a lograr técnicas y estrategias en beneficio de la sostenibilidad ambiental y disminución de emisiones de CO2.	Implementación de un sistema solar fotovoltaico de 30.24 KWP, ubicado en el campus	Cubierta Edificio Cultural, Campus San Alberto Magno	184	Segundo semestre 2018	de	\$147,00
---	--	--	-----	-----------------------	----	----------



\*La información financiera tiende a variar de acuerdo con el comportamiento del mercado inmobiliario.

Fuente: Departamento de Planta Física Sede Principal

**Tabla 24: Crecimiento y Desarrollo Seccional Bucaramanga**

Seccional de Bucaramanga					
Descripción	Nombre	Uso o destinación	Total m2	Fecha puesta en marcha / o fecha esperada para operación	Inversión en Millones de Pesos
Adecuación, suministro y dotación					
Proyecto: puesta en funcionamiento de servicios de salud de clínicas de odontología y optometría piso sexto hospital internacional de Colombia	Centro de Especialistas VI Piso Hospital Internacional de Colombia	Servicios de salud clínicas de Odontología y Optometría	3.780		\$27.400



Demolición sexto piso Centro Internacional de especialistas para la adecuación de las clínicas de odontología y optometría.	Contrato civil de prestación de servicios de Demolición	Servicios de salud clínicas de Odontología y Optometría	3.780	Segundo semestre 2018	\$112,31
Proyecto que implementa la utilización de energías renovables en el Campus Floridablanca, el cual permitirá contribuir a lograr técnicas y estrategias en beneficio de la sostenibilidad ambiental y disminución de emisiones de CO2.	Implementación de un sistema solar fotovoltaico de 152 KWP, ubicado en el campus de Floridablanca	Cubierta Edificio Santander - Campus Floridablanca	924	En ejecución	Precio según energía fotovoltaica consumida



Fuente: Departamento de Planta Física Seccional Bucaramanga

**Tabla 25: Crecimiento y Desarrollo Seccional Tunja**

SECCIONAL TUNJA					
Descripción	Nombre	Uso o destinación	Total m2	Fecha puesta en marcha / o fecha esperada para operación	Inversión en Millones de Pesos
Construcción obra nueva					
Construcción edificio santo Domingo en el Campus de Seccional de Tunja	Santo Domingo de Guzmán	Edificio para pregrado	21.264		\$36.023,31



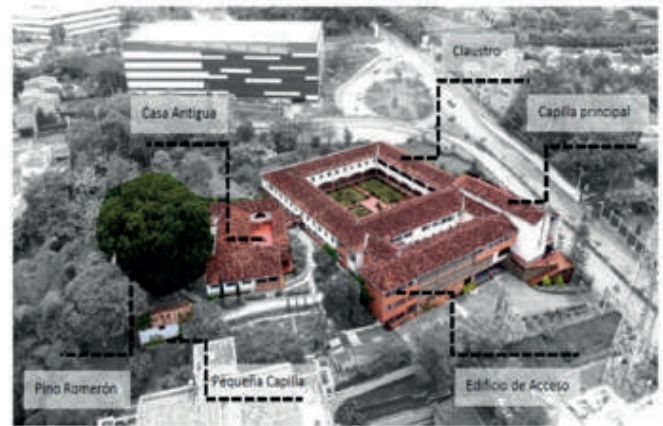
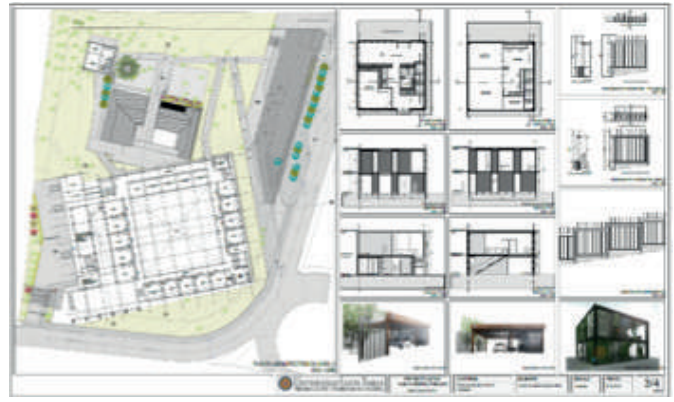
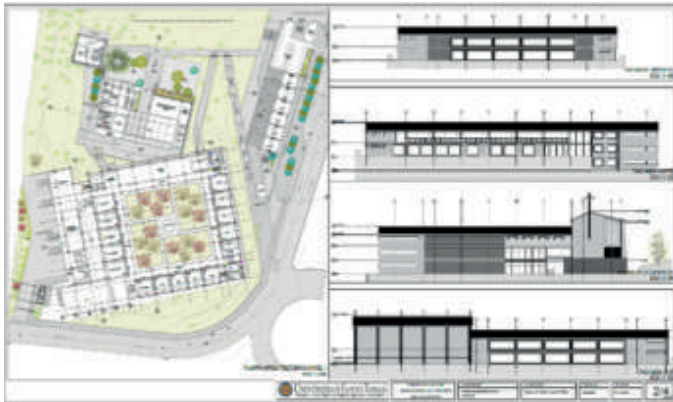


Adquisición de inmuebles					
Compra inmueble patrimonial en el Centro Histórico	Por definir	Servicios de Bienestar	1.212		\$4,06

Fuente: Departamento de Planta Física Seccional Tunja

**Tabla 26: Crecimiento y Desarrollo Sede Medellín**

<b>SEDE MEDELLÍN</b>					
Descripción	Nombre	Uso o destinación	Total m2	Fecha puesta en marcha / o fecha esperada para operación	Inversión en Millones de Pesos
Adquisición de inmuebles					
Compra Monasterio la Visitación	Por definir	Localización edificios para Pregrado y Posgrado	11.865	Entrega predio: Oct 22 -2018	\$25.193,40



Fuente: Dirección Administrativa Sede Medellín



**Tabla 27: Crecimiento y Desarrollo Sede Villavicencio**

SEDE DE VILLAVICENCIO					
Descripción	Nombre	Uso o destinación	Total m2	Fecha puesta en marcha / o fecha esperada para operación	Inversión en Millones de Pesos
Construcción obra nueva					
Construcción Campus Aguas Claras Etapa II	Sede Aguas Claras	Localización edificios para Pregrado y Posgrado	21.100	Segundo semestre de 2020	\$35.975,75



Fuente: Departamento de Planta Física Sede Villavicencio

Actualmente la universidad cuenta con un total de 549.740,2 m<sup>2</sup> de los cuales 237.129,9 m<sup>2</sup> corresponden espacios cubiertos o área construida y 312.610 m<sup>2</sup> a espacios descubiertos o espacio sabiertos.

En términos de calidad de espacios físicos, el indicador de metros cuadrados por estudiante tanto para espacios físicos cubiertos como descubiertos, corresponde a 7,7 m<sup>2</sup> Construido/Estudiante y 10,2 m<sup>2</sup> espacios descubiertos/Estudiante.

**Tabla 28: Cantidad de Espacios físicos Cubiertos por Categoría 2018-II**

Cantidad de Espacios físicos Cubiertos por Categoría 2018-II		
Categoría	Cantidad	M2 Construidos
Académico	783	237.129,8
Administrativos	189	
Bienestar	75	
Culturales y Religiosos	13	
Espacios deportivos	18	
Servicios generales	632	
Indicador M <sup>2</sup> Construido/Estudiante		7,7

Fuente: Cuadros Maestros 2018-II



**Tabla 29: Cantidad de Espacios físicos Descubiertos por Categoría 2018-II**

Cantidad de Espacios físicos Descubiertos por Categoría 2018-II		
Categoría	Cantidad	M <sup>2</sup> Descubiertos
Bienestar	52	312.610
Servicios deportivos	31	
Servicios generales	8	
Indicador M <sup>2</sup> espacios descubiertos/Estudiante		10,2

Fuente: Cuadros Maestros 2018-II

### 6.3.2. PLANES MAESTROS DE DESARROLLO FÍSICO O INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

Cada una de las Sedes o Seccionales ha venido desarrollado, creando o depurando sus planes maestros de desarrollo físico u otro tipo de instrumentos que les han permitido ir tomando las decisiones de desarrollo, expansión e inversión de la infraestructura física, las cuales responden a las necesidades de crecimiento, los requerimientos académicos, subsanar los vacíos o falencias en cada una de las áreas entre otras.

#### 6.3.2.1. PLAN MAESTRO DE DESARROLLO FÍSICO: SEDE PRINCIPAL

Partiendo de la necesidad de establecer políticas institucionales para el desarrollo, expansión y manejo de la planta física de la Sede Principal, a partir de la identificación en tiempo y espacio de las instalaciones existentes y los diversos requerimientos de áreas de los programas académicos, tales como laboratorios, zonas de estudio oficinas para docentes, que afectan las proyecciones de crecimiento, así mismo, para dar cumplimiento a requisiciones de la Administración Distrital en términos urbanísticos, de regulación y manejo de la Sede Central, el cual es un requisito esencial para realizar intervenciones y obras nuevas de expansión ser el inicio proceso de selección y contratación para realizar un plan prospectivo de desarrollo espacial.

El 11 de febrero de 2016 se suscribió contrato con la firma Mario Noriega y Asociados S.A.S, con el objeto de realizar el Plan Maestro de Desarrollo Físico de la Sede Principal 2016-2035. El Plan tiene como principal foco el desarrollo de la Sede Central localizada entre las carreras séptima y trece, y las calles 51 y 52 en Bogotá. Aunque esta es solo una de las cuatro sedes con las que cuenta la universidad, para plantear el desarrollo a futuro se analizó el funcionamiento general y las relaciones entre las diferentes sedes, con las perspectivas de crecimiento y las necesidades de espacio e instalaciones especiales.

El Plan Maestro es un instrumento de planeación que apoya la misión y la visión institucional y el carácter de calidad educativa que ofrece la universidad; lo que implicó para su creación, detectar conflictos o deficiencias en las instalaciones actuales con respecto a su disposición, funcionamiento y uso; igualmente, sirve para prever las necesidades de área según las proyecciones de crecimiento.

El producto del Plan es un árbol de decisiones que permite detectar prioridades de intervención, los tipos de edificaciones requeridos, los sistemas de circulación, los espacios de encuentro y la relación de la Universidad con el entorno urbano. En resumen, es una herramienta para saber qué hacer durante los próximos 20 años.

La estructura del Plan Maestro integra tres ejes fundamentales para el desarrollo de la universidad; el primero el crecimiento y las características (pregrado y/o posgrado) de la población estudiantil presencial y a distancia, el cuerpo académico y el personal administrativo; el segundo, la prospectiva académica prevista por la Universidad en el horizonte de 20 años; y el tercero el plan de manejo de las instalaciones físicas. Esto incluye la definición de estándares (metros cuadrados construidos, de espacio libre y de estacionamientos por estudiante), qué hacer con lo existente (análisis del funcionamiento de las instalaciones y sus espacios representativos) y cómo integrarse a posibilidades de adquisición de predios y expansión de acuerdo con el contexto urbano. Así mismo, la elaboración del Plan Maestro es el primer paso para iniciar el trámite del Plan de Regularización y Manejo que exigen las autoridades de Planeación de la ciudad para el funcionamiento y desarrollo de la Universidad.

**Ilustración 29: Estructura del Plan Maestro**



Como principal proyecto de desarrollo se planteó la Manzana 20. Este es el sitio donde se concentra el suelo de expansión más importante, por su tamaño y localización estratégica. En esta manzana se podría llevar a cabo la intervención más visible del Plan Maestro, el cual incluyó una propuesta volumétrica y de ocupación, la cual permitió visualizar una posible ocupación de la manzana.

### Ilustración 30: Imágenes del Plan Maestro de Infraestructura Física (PM) 2035



Fuente: Mario Noriega y Asociados – Arquitectos Urbanistas

### 6.3.2.2. PLAN MAESTRO DE DESARROLLO FÍSICO: SECCIONAL BUCARAMANGA

El Plan Maestro de Infraestructura 2016–2027 de la Seccional de Bucaramanga, fue elaborado por un equipo de docentes adscritos a la Facultad de Arquitectura de dicha Seccional. Para la definición de los lineamientos se realizó el análisis de cómo había sido el comportamiento y crecimiento histórico de la Universidad en su población estudiantil y en su infraestructura física. El documento integra una descripción de cada edificación y de cada campus de la seccional. A partir del análisis realizado se generaron unas conclusiones y propuestas y el documento fue entregado a la Rectoría Seccional en diciembre de 2016.

A la fecha, se ha realizado una actualización de cifras y se está desarrollando un Proyecto de Optimización de Espacios, para poder generar ocho nuevas aulas de clase y ampliar la capacidad de salas de profesores, estableciendo unos lineamientos y criterios de asignación y uso de espacios.

Se elaboró un procedimiento para la gestión de proyectos de construcción, adecuación y/o remodelación de infraestructura, se creó un formato para la radicación de los proyectos de infraestructura, se tiene una matriz para valorar la elegibilidad, prioridad y viabilidad de los proyectos. Se hizo la primera convocatoria de proyectos de infraestructura de la seccional y se radicaron 14 proyectos. Actualmente, se está realizando la elegibilidad, prioridad y viabilidad de los proyectos presentados por los diferentes programas académicos y dependencias de la seccional.

### 6.3.2.3. PLAN MAESTRO DE DESARROLLO FÍSICO: SEDE MEDELLÍN

En la Sede de Medellín existe un Plan Maestro en construcción, cuyo contenido comprende los siguientes capítulos.

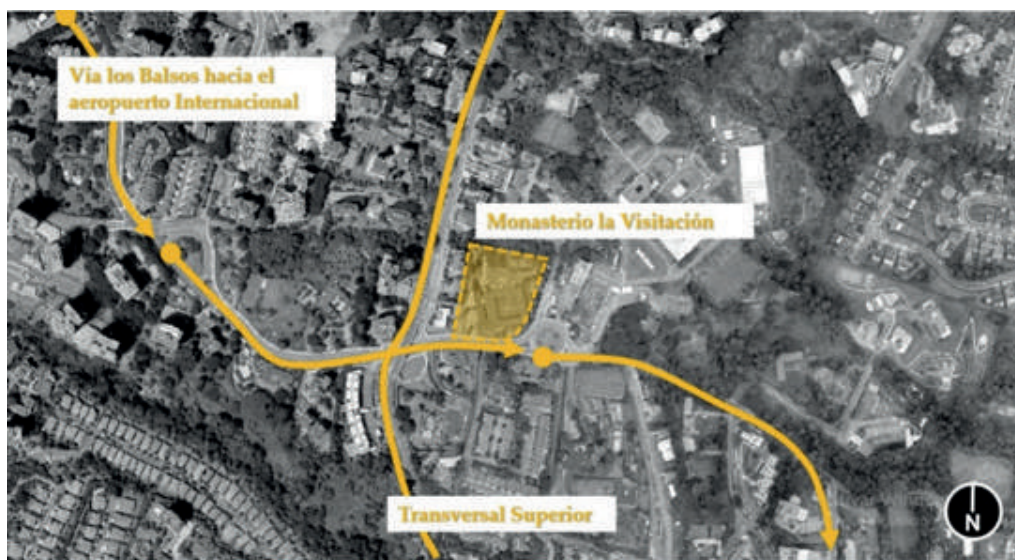
1. Descripción de las edificaciones y distribución en las distintas sedes: Robledo, La Visitación y Posgrados.
2. Planeación académica, en la que se muestra el crecimiento proyectado de la oferta académica con un horizonte de tiempo de 9 años a partir de su elaboración, es decir 2018-2027, el crecimiento de programas se acompaña con el crecimiento proyectado de la población estudiantil, la demanda de espacios físicos y la proyección de la capacidad instalada.
3. Disponibilidad inmobiliaria en la que se señalan las áreas totales, áreas disponibles, usos del suelo, normas y restricciones urbanísticas por cada uno de los predios. Fichas catastrales.
4. Diseños Arquitectónicos de las edificaciones y proyectos constructivos, junto con la relación de los planos de redes de servicios y planos arquitectónicos y de planta.
5. Finalmente, se incluye un capítulo referido a la administración de la planta física, su mantenimiento preventivo y cronogramas de trabajo anuales.

En el marco de este plan en construcción se anticipa el proyecto ALTIUS, el cual se describe a continuación:

#### 6.3.2.3.1. PROYECTO ALTIUS, SEDE DE MEDELLÍN

La Sede de Medellín busca alternativas para ir trasladando la actividad académica y administrativa de la sede del Robledo a lugares más aceptados por la comunidad paisa, lo que deberá revertirse en una mejora de las matrículas en la oferta de la Sede. Luego de un largo proceso de búsqueda y posterior negociación, buscando las mejores condiciones de compra y pago, con los recursos del empréstito con el Banco Mundial por un monto total de \$5.481.040.000°° COP, el 22 de octubre de 2018 a la Universidad adquirió el predio llamado Monasterio de La Visitación, localizado en la Calle 12 sur No 18-134, sector los Balsos No 1, Comuna 14 El Poblado, en la ciudad de Medellín.

**Ilustración 31: Localización del Monasterio de la Visitación, El Poblado, Medellín**



Fuente: Proyecto ALTIUS – Sede Medellín



Las condiciones y características del predio son las siguientes:

- Área total del lote: 11866 m<sup>2</sup>
- Área construida: 4756 m<sup>2</sup>
- Categoría de uso: Dotacional
- Índice máximo de construcción: 0,6
- Índice máximo de ocupación: 40%
- Altura máxima construible: 8 pisos

A Continuación, se presentan las edificaciones preexistentes en el Monasterio de la Visitación:

### Ilustración 32: Edificaciones preexistentes del Monasterio de la Visitación: Capilla



Monasterio la Visitación, edificios preexistentes  
Capilla



Fuente: Proyecto ALTIUS – Sede Medellín

### Ilustración 33: Edificaciones preexistentes del Monasterio de la Visitación: Edificio de Acceso



Monasterio la Visitación, edificios preexistentes

Edificio de Acceso



Fuente: Proyecto ALTIUS – Sede Medellín



### Ilustración 34: Edificaciones preexistentes del Monasterio de la Visitación: Claustro Principal



Monasterio la Visitación, edificios  
preexistentes

Claustro Principal



Fuente: Proyecto ALTIUS – Sede Medellín

#### 6.3.2.4. SITUACIÓN DEL CAMPUS SAN ALBERTO MAGNO, SEDE PRINCIPAL

La Sede Principal, entre los predios que hacen parte de su infraestructura, cuenta con el Campus San Alberto Magno (Lote la Esperanza), una sede campestre al norte de la ciudad, la cual está dedicada principalmente a escenarios deportivos tanto a cielo abierto como cubiertos, en la que encontramos variedad de canchas, pistas y escenarios para los principales deportes, junto con una piscina olímpica, gimnasio y coliseo, entre otros. De igual forma está dotado con una capilla y otras edificaciones en las que se albergan 60 salones, 4 laboratorios, una palestra, un aula múltiple, talleres, zonas de práctica y estudio, 4 auditorios, bibliotecas, salas de profesores, oficinas administrativas, cafeterías, por mencionar las principales. Allí funciona la División de Ciencias de la Salud, con los programas de Psicología y Educación Física, Deporte y Recreación. Así mismo todos los estudiantes neotomasinos de todos los programas de pregrado que se ofrecen en la Sede Principal, en su primer semestre toman de manera obligatoria la Cátedra Henri Didón, como parte de la propuesta formativa integral de la Universidad, la cual se dicta en este campus.

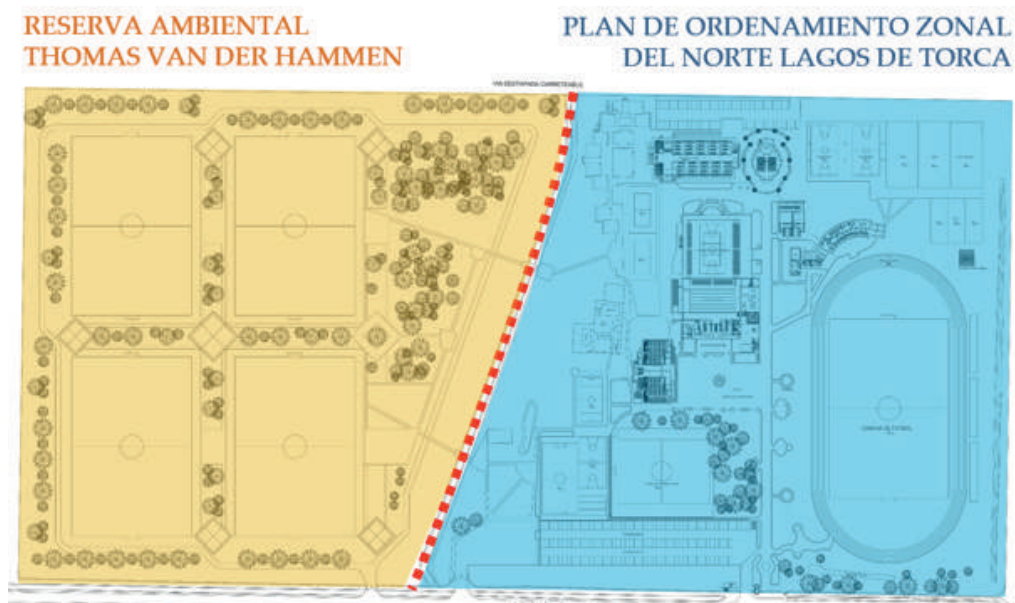
### Ilustración 35: Fotografía aérea del Campus San Alberto Magno



Fuente: Google Maps marzo 2019 <sup>7</sup>

Este predio, localizado en las proximidades del borde urbano norte de Bogotá, se encuentra bajo dos normativas del suelo distintas, un área rural y otra urbana, tal como se puede ver en el plano de la Ilustración 36.

### Ilustración 36: Campus San Alberto Magno: Plano con normativas del suelo



Fuente: Departamento de Planta Física, Sede Principal

<sup>7</sup> <https://www.google.com/maps/@4.7904831,-74.0555612,342m/data=!3m1!1e3?hl=es>

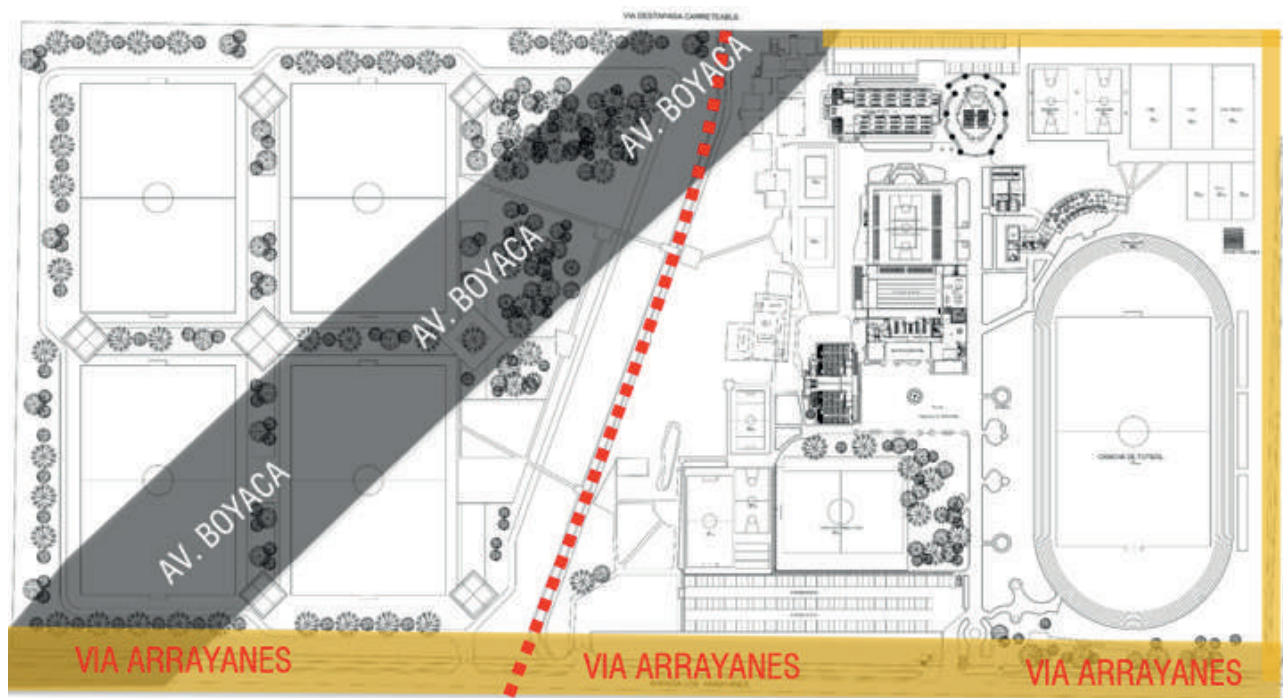


Dentro de los planes proyectados de desarrollo vial del Distrito, se encuentra la prolongación de la Avenida Boyacá, la cual busca dar salida a la capital, desde su costado occidental, hacia el norte de la ciudad; el trazado diseñado para esta avenida terminó pasando por el Campus San Alberto Magno, sobre sus canchas de fútbol. De igual manera la Avenida los Arrayanes, vía actual de acceso al Campus, está proyectada para conectar la Autopista Norte con el occidente de la capital, por lo que esta pequeña actual vía de acceso, en un futuro se convertirá en una avenida la cual afectará parte del frente del predio.

Así mismo, y de manera paralela al avance con los temas de infraestructura física, el Distrito inició el desarrollo del Plan de Ordenamiento Zonal del Norte: Lagos de Torca, el cual fue establecido mediante el Decreto 088 del 03 de marzo de 2017, generando la delimitación de los Planes Parciales y de actuación urbanística. La parte urbana del predio de la Esperanza (Campus San Alberto Magno), quedó cobijado dentro del Plan Parcial No. 20, para lo cual la Universidad suscribió convenio de entendimiento para la formulación y elaboración del Plan Parcial 20 con el promotor privado de dicho plan.

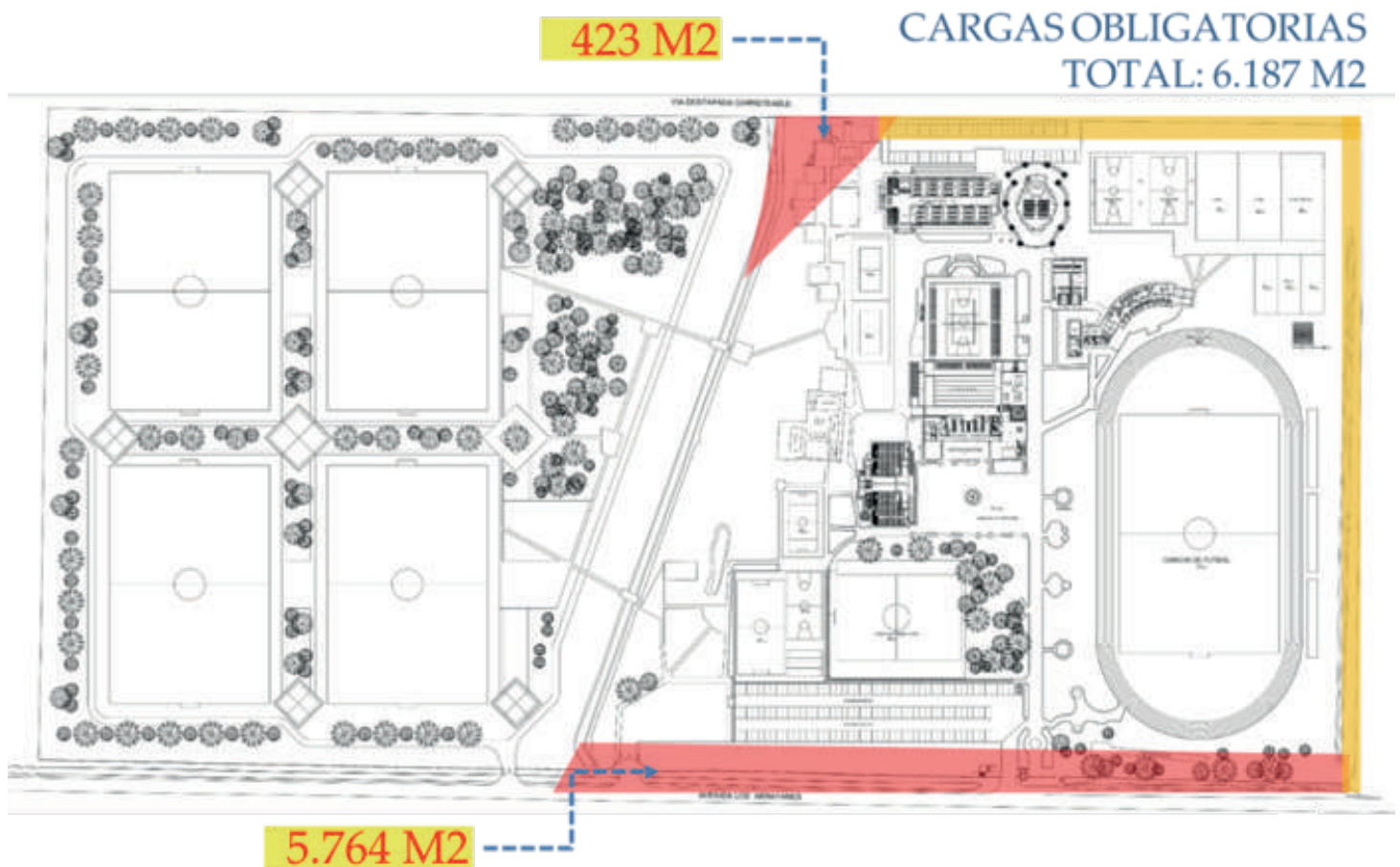
Como resultado del desarrollo vial del Distrito y de la formulación del Plan Parcial No. 20, el Campus San Alberto Magno sufrirá importantes afectaciones, como la pérdida de una buena porción de terreno en la parte occidental del predio, perdiendo prácticamente 3 de las 4 canchas de fútbol por el paso de la Avenida Boyacá, la cual también afectará algunos de los salones ubicados en las construcciones de un piso ubicados en el costado norte del predio, que sobre el predio urbano suman un total de 423 m<sup>2</sup>. También la pérdida de una fracción de terreno, paralela a la vía de acceso, Avenida Arrayanes, la cual suma un total de 5.764 m<sup>2</sup>, para un total de cargas obligatorias de 6.187 m<sup>2</sup> sobre la parte urbana del predio del Campus.

**Ilustración 37: Afectaciones viales Campus San Alberto Magno**



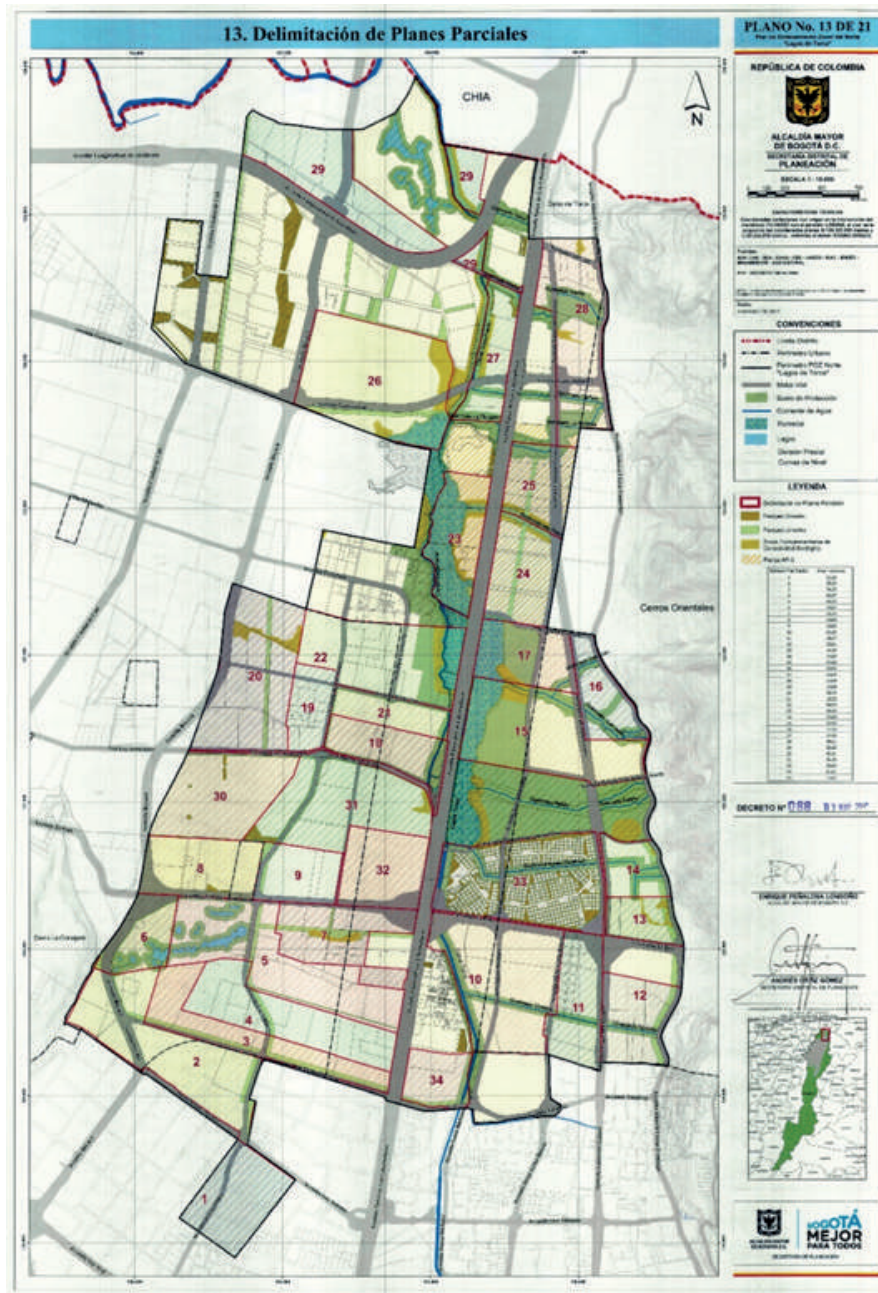
Fuente: Departamento de Planta Física, Sede Principal

**Ilustración 38: Cargas obligatorias por afectaciones viales en zona urbana del Campus San Alberto Magno**



Fuente: Departamento de Planta Física, Sede Principal

### Ilustración 39: Delimitación de Planes Parciales- Plan Zonal Lagos de Torca



Dado que las obras de ampliación de la Avenida Boyacá iniciarán en el segundo semestre de 2019, la Universidad se vio en la obligación de iniciar los procesos legales para entregar las tierras al Distrito, y recibiendo las compensaciones de ley establecidas en adición a las negociaciones logradas hasta el momento, buscando siempre preservar el patrimonio de la universidad, por medio de procesos de determinación de daños emergentes y lucros cesantes por la pérdida de las áreas. Por ello la Universidad el 28 de diciembre de 2018, suscribió escritura pública de entrega de las cargas generales, lo cual permite compensar las afectaciones viales sobre el área urbana del campus en URA<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> URA: Unidad Representativa de Aportes



### 6.3.3. CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI) USTA

La misión del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) USTA, consiste en promover la formación integral, brindar apoyo a la gestión del conocimiento de los miembros de la comunidad educativa tomasina a través de recursos de información actualizados, suficientes y pertinentes, soportados en una amplia oferta de servicios acorde con las necesidades de la comunidad; promueve el uso adecuado de las TIC; desarrollar actividades de gestión cultural que producen hábitos de mejora de los procesos de investigación, docencia, responsabilidad social universitaria y permite adquirir aprendizajes para toda la vida.

El (CRAI) USTA resulta de la articulación entre las funciones sustantivas y los servicios especializados, entre estos, el asesoramiento bibliométrico y cuantitativo, formación en competencias informacionales, actividades culturales y de expresión artística, y el desarrollo de colecciones bibliográficas físicas y virtuales. Está conformado por unidades de información constituidas actualmente en las ciudades de Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Tunja, Villavicencio, y la Decanatura de División de Educación Abierta y a Distancia DUAD, según acuerdo 014 y aprobación parte del Consejo Superior (2016).

Para el logro de la misión del CRAI-USTA, en el marco del Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019, definieron los siguientes proyectos a con el alcance USTA Colombia:

- Proyecto No. 1. Fortalecimiento de los recursos bibliográficos electrónicos
- Proyecto No. 2. I Encuentro de Experiencias: El CRAI USTA Conectando Saberes
- Proyecto No. 3. Implementación de sistemas tecnológicos
- Proyecto No. 4. Actualizar el software de gestión bibliográfico
- Proyecto No. 5. Unificar el Sistema de Gestión de la Calidad del CRAI USTA
- Proyecto No. 6. Fortalecimiento y Desarrollo del Repositorio Institucional
- Proyecto No. 7. Acuerdos de Apoyo Interinstitucional

Las bibliotecas universitarias en las últimas décadas han transformado sus servicios tradicionales, debido a los retos que radican principalmente en la apropiación de tecnologías con acceso a contenidos digitales, inclusión a personas con diversidad funcional, uso ético de la información, derechos de autor, competencias informacionales, minería de datos, cultura ambiental y manifestaciones artísticas. El rol de la biblioteca universitaria evoluciona, se está pasando de ofrecer un lugar con acervo bibliográfico a un ambiente de aprendizaje, investigación e interacción donde se logre la satisfacción total del usuario en su búsqueda de información, la interacción social para compartir saberes y promover la gestión del conocimiento.

El CRAI USTA en su articulación multicampus, cuenta con la infraestructura adecuada en sedes, seccionales y DUAD para la prestación de servicios, en cuanto a entornos de aprendizaje, recursos bibliográficos pertinentes y actualizados, personal idóneo y permanentemente capacitado, presupuesto anual y un plan estratégico nacional con proyectos conjuntos.

Los proyectos de mayor envergadura hacen relación a implementación de nuevas tecnologías, constantemente el CRAI USTA evalúa bases de datos bibliográficas, lo cual ha sido un desafío, debido a los múltiples proveedores y recursos electrónicos disponibles en el mercado, es un trabajo unido con las facultades para determinar las necesidades de información de los programas académicos.

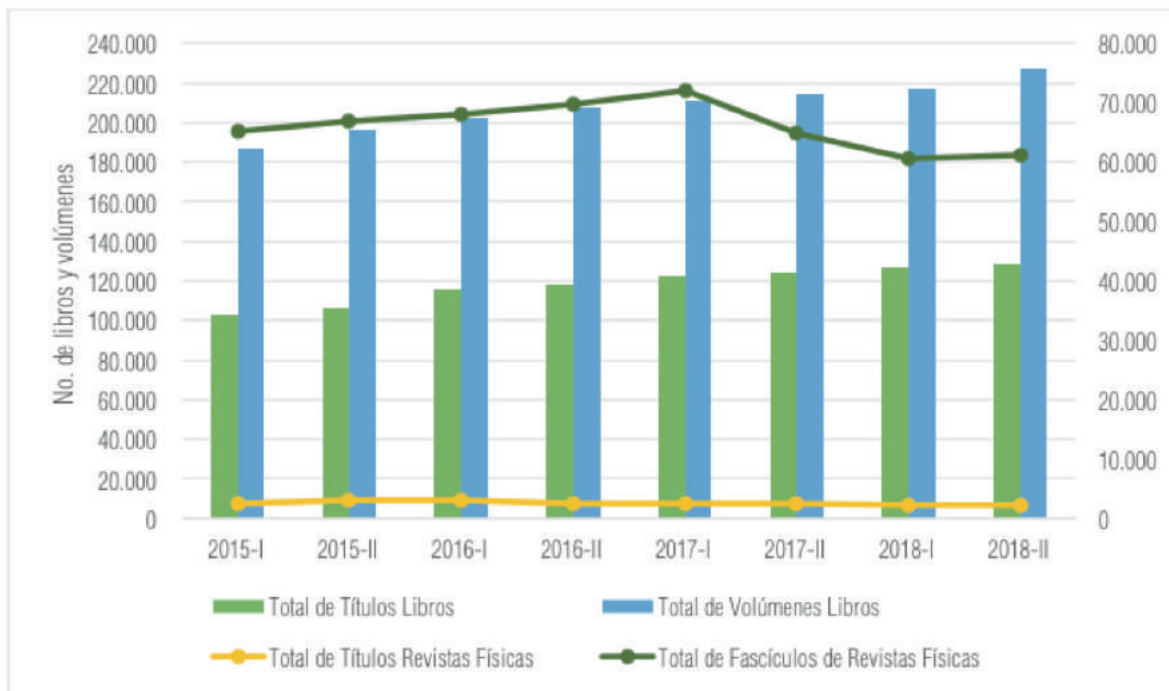
El Comité Administrativo y Financiero aprobó las suscripciones de nuevos recursos virtuales multicampus, entre estos:

- Oxford University Press
- Sage Knowledge
- Sage Journals
- Taylor & Francis Group
- SpringerLink
- SpringerNature

El proceso de suscripción con el convenio de Consultoría, facilitó adquirir más recursos con costos más bajos.

El fortalecimiento del Repositorio Institucional es un proyecto bandera, debido a la visibilidad mundial que le ofrece a la Universidad Santo Tomás por su producción intelectual; académica, investigativa y científica, la cual es publicada en la web con acceso abierto. Se destaca en este proyecto según la medición de 3.077 Repositorios Institucionales en el mundo por Google Scholar (enero de 2019) del Ranking Transparente de Webometrics, la USTA está en el puesto 316, y en Colombia ocupa la tercera posición.

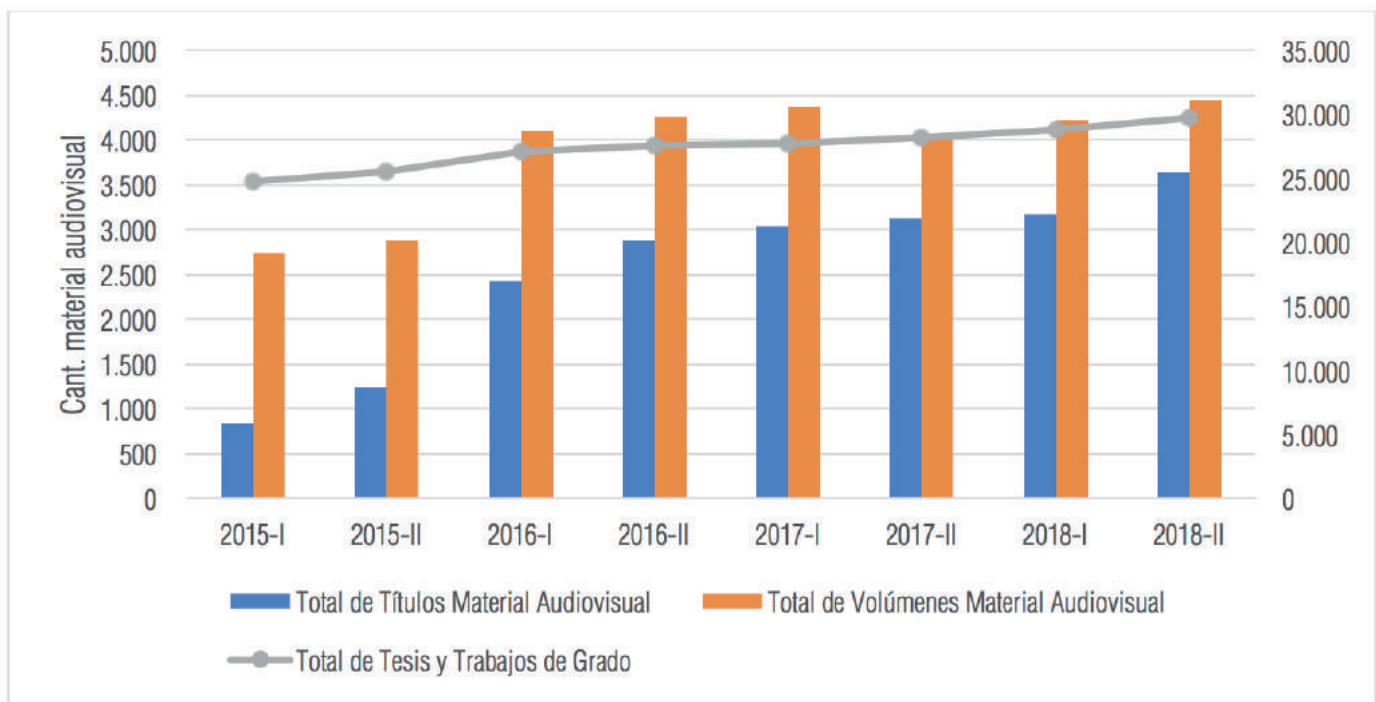
**Gráfica 51: Evolución Material Bibliográfico USTA**



Fuente: Cuadros Maestros 2018-II

El promedio de crecimiento anual de la cantidad de títulos de libros ha sido del 3.3%, y de los volúmenes del 2.8%, mientras que el de las revistas demuestra un promedio negativo de un 0.3% (decreciendo) y de los fascículos de un 0.8% (igualmente negativo). Este fenómeno se debe a la migración del material bibliográfico de físico a digital, impactando fuertemente a la forma de consumir las revistas.

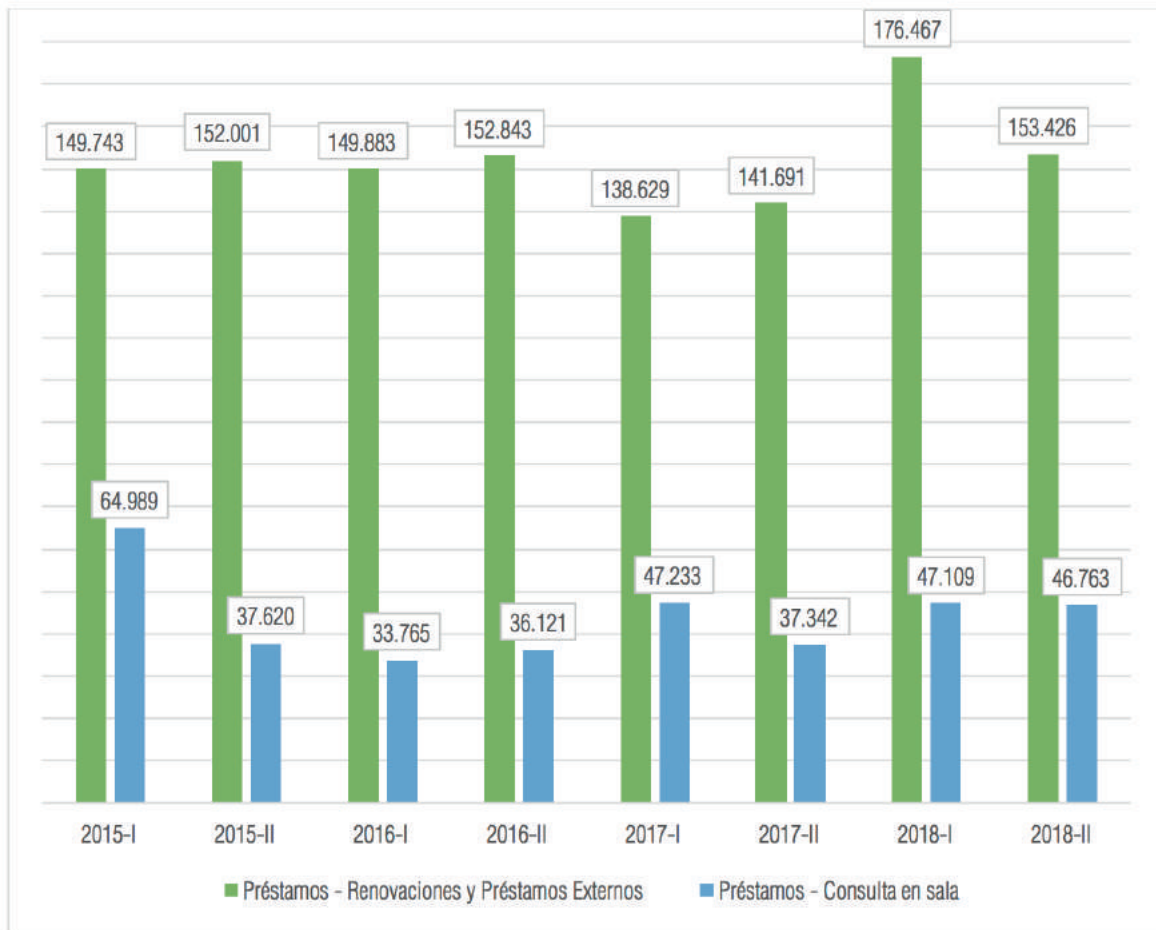
**Gráfica 52: Evolución Material Audiovisual y trabajos de Grado USTA**



Fuente: Cuadros Maestros 2018-II

Caso totalmente contrario se evidencia con el material audiovisual, el cual tuvo un crecimiento significativo para el 2016 de un 99% en los títulos y de un 43% en los volúmenes. A partir del 2016-I el número de títulos ha tenido un porcentaje creciente del 8.7%, y los volúmenes del 1.8%. Las tesis y trabajos de grado mantienen un crecimiento promedio del 2.7%.

**Gráfica 53: Circulación y Préstamo USTA**

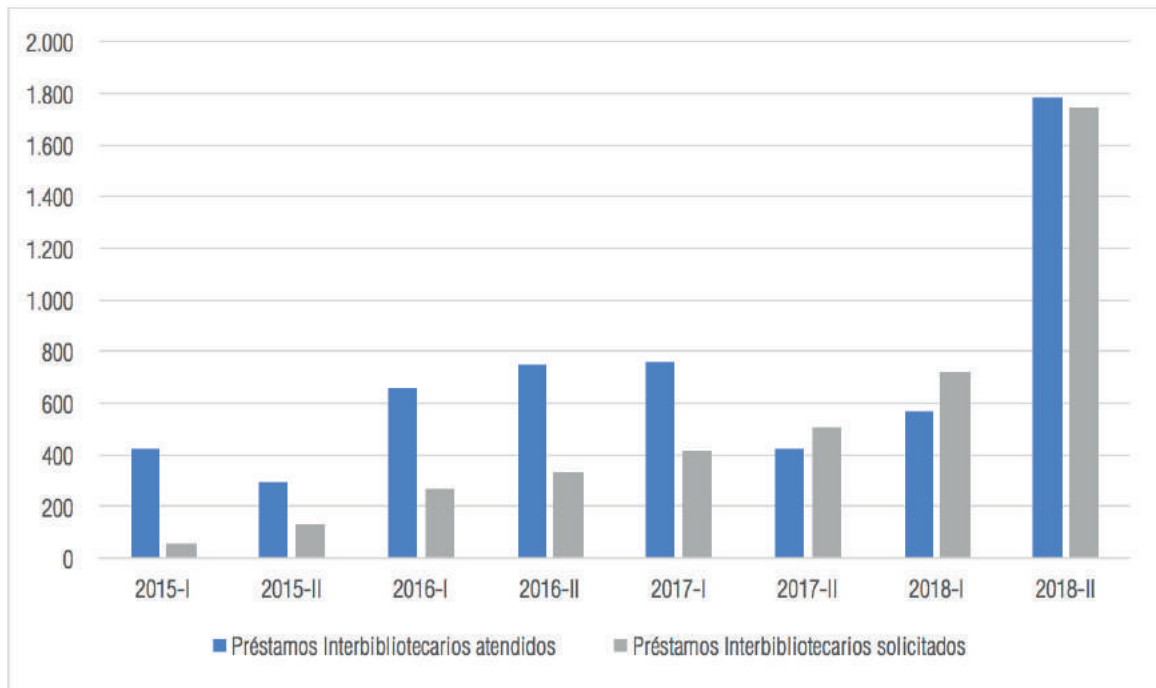


Fuente: Cuadros Maestros 2018-II

El efecto del robustecimiento de las bases de datos y su acceso remoto ha impactado la consulta en sala y el préstamo y circulación, dejando un promedio de crecimiento para las renovaciones y préstamos externos de apenas un 0.9%, mientras que para las consultas en sala se evidencia un decrecimiento promedio de un 1.4%.



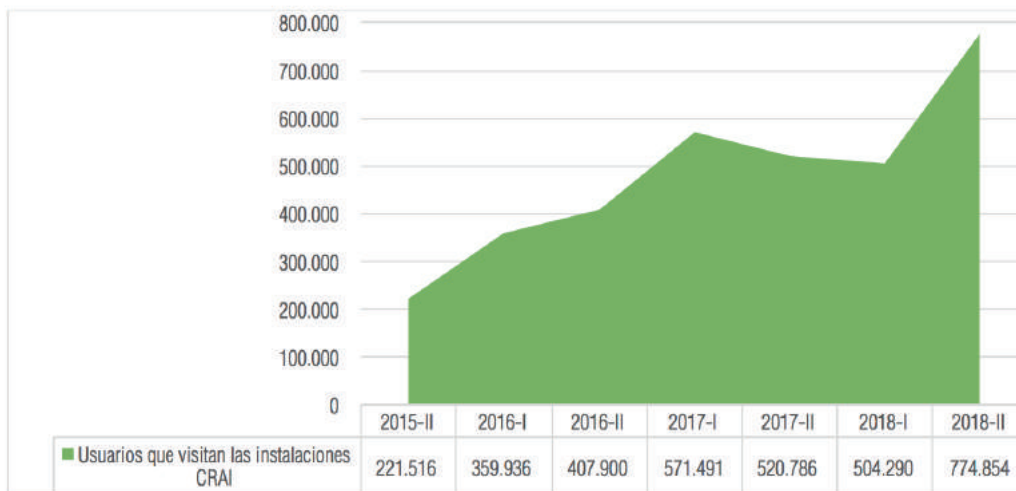
**Gráfica 54: Prestamos Interbibliotecarios USTA**



Fuente: Cuadros Maestros 2018-II

En el marco de las cooperaciones y la conectividad de la red de bibliotecas a nivel global, se evidencia un fuerte crecimiento promedio en los préstamos interbibliotecarios atendidos del 45%, y de los solicitados de un 73%.

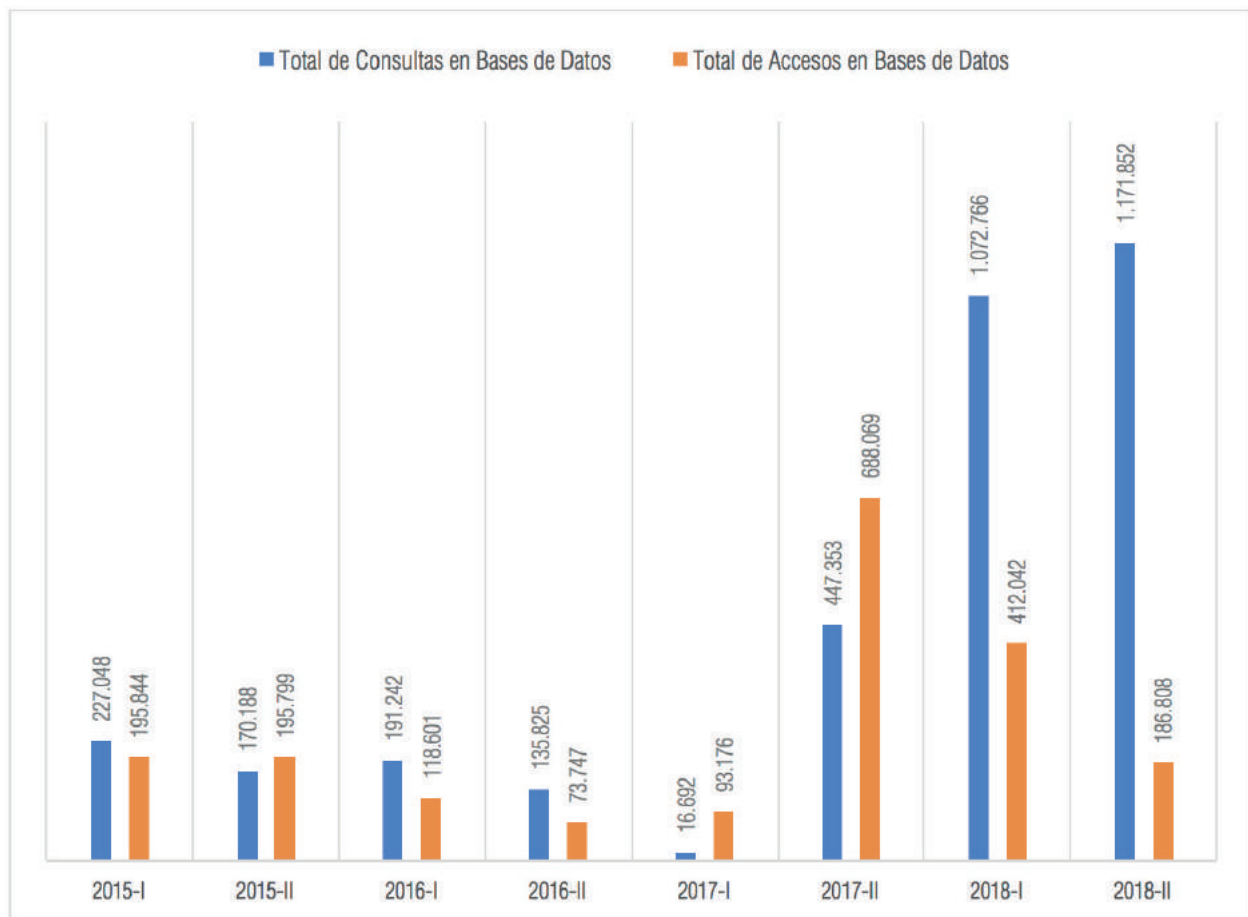
**Gráfica 55: Evolución del número de usuarios que visitan las instalaciones CRAI USTA**



Fuente: Cuadros Maestros 2018-II

El promedio de usuarios que están haciendo uso de las instalaciones del CRAI USTA ha aumentado en un promedio del 14%. Al cruzar esto con la evolución de las consultas en sala, se puede inferir que el CRAI USTA definitivamente deja de ser un lugar para consulta de libros, y se va convirtiendo en justamente lo que su nueva sigla representa, un centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI).

**Gráfica 56: Evolución en el número de consultas y accesos a las Bases de Datos USTA**



Fuente: Cuadros Maestros 20108-II

El último indicador que da cuenta de la migración de la consulta del material físico a la consulta y consumo de bases de datos es el promedio de crecimiento en consultas a estas últimas en un 371%, y un promedio de acceso del 70%.

### 6.3.4. LA USTA DE CARA A LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

En concordancia con la visión 2027, de ser una universidad ambientalmente sustentable, se propone implementar el Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SGA), bajo los requisitos de la norma NTC ISO 14001:2015 con el objetivo de fortalecer la cultura ambiental a través de la articulación de las funciones sustantivas y administrativas y gestión institucional, para dar cumplimiento a los requisitos legales y otros requisitos de partes interesadas.

Por tal motivo se emprendió el proyecto nacional denominado Sistema Nacional de Gestión Ambiental, el cual tiene por objeto asegurar el fortalecimiento de la cultura ambiental institucional.

En el marco del desarrollo del proyecto nacional se han llevado a cabo las siguientes tareas en los dos últimos años:

- Contratar responsables del Sistema de Gestión Ambiental o asignar funciones en sedes, seccionales y DUAD.
- Realizar revisiones y valoraciones ambientales iniciales para todas las sedes, seccionales y DUAD.
- Divulgar la Política Ambiental USTA Multicampus, aprobada por el Consejo Superior mediante el Acuerdo 42 de 2017, la definición de los objetivos, alcance e indicadores nacionales del SGA, así como el Manual de Gestión Ambiental Multicampus, que consolida todos los requisitos de la ISO14001:2015.
- Identificar y evaluar el cumplimiento de los requisitos legales ambientales aplicables a cada sede y seccional, y hacer cargue en SIAC en Línea (KAWAK).
- Definir metodología nacional para la identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales y alineación en la herramienta correspondiente.
- Revisar y unificar procedimientos compartidos con el Sistema Nacional de Gestión de Calidad (auditorías internas, revisión por la dirección, acciones correctivas, preventivas y de mejora).
- Conformar Comités Ambientales o incluir el tema dentro de un Comité ya existente en cada sede y seccional.
- Elaborar los Planes de Gestión Ambiental (operativos) de cada sede, seccional y DUAD para el 2018 y 2019.
- Elaborar Plan de Comunicaciones Nacional (documentar en el manual)
- Realizar por primera vez la medición de la huella de carbono nacional para el año 2017.
- Medir y reportar periódicamente los indicadores ambientales de la Universidad en el contexto nacional.

A partir de esta gestión la USTA ha participado por dos años consecutivos en el Ranking Internacional de Universidades Verdes –UI Green Metric World University Ranking. Entre el 2017 y el 2018 la Universidad subió 60 puestos en el Ranking, y estos resultados también han permitido fortalecer el Plan de Gestión Ambiental de la Universidad y buscar la mejora continua del Sistema de Gestión Ambiental.



**Tabla 30: Resultados Ranking Internacional de Universidades Verdes**

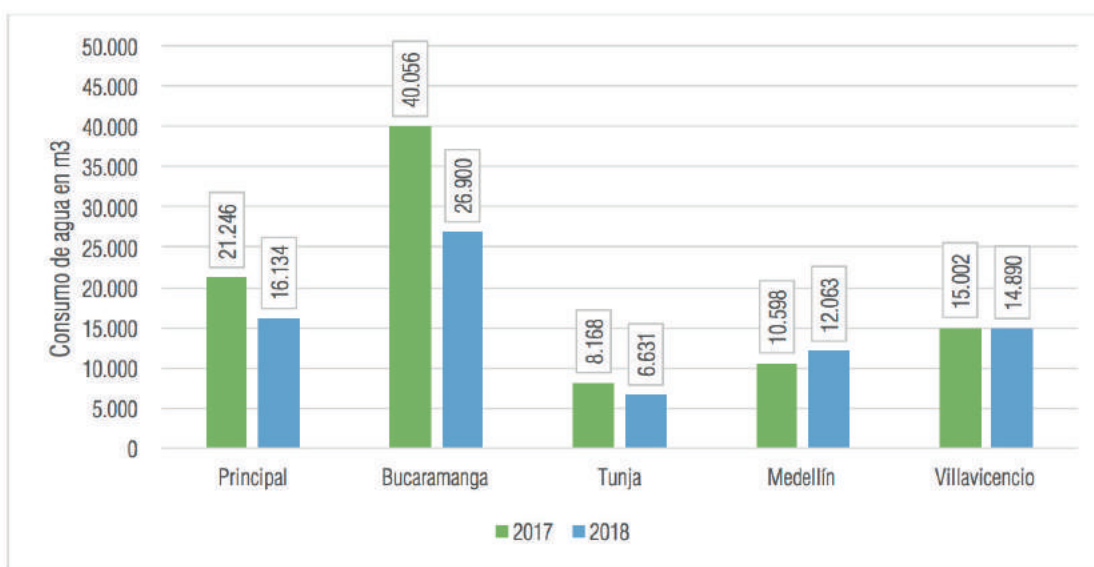
Factores	Configuración e Infraestructura	Energía y Cambio Climático	Residuos	Agua	Transporte	Educación	Total
Puntaje Santo Tomás 2017	591	935	900	303	711	642	4.082
Puntaje Santo Tomás 2018	625	875	975	375	975	1.025	4.850
Puntaje máximo por factor	1.500	2.100	1.800	1.000	1.800	1.800	10.000
Porcentaje comparación 2017 - 2018	6%	-6%	8%	24%	37%	60%	19%
Porcentaje cumplimiento 2018 sobre el puntaje máximo	42%	42%	54%	38%	54%	57%	49%

Fuente: Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria



Todo este trabajo se ha podido ver reflejado en los distintos indicadores, que por primera vez eran medidos en la USTA. Es así como el consumo de agua pasó de 95.070 m<sup>3</sup> para el 2017, a 78.943 m<sup>3</sup> para el 2018, demostrando una reducción del 17%.

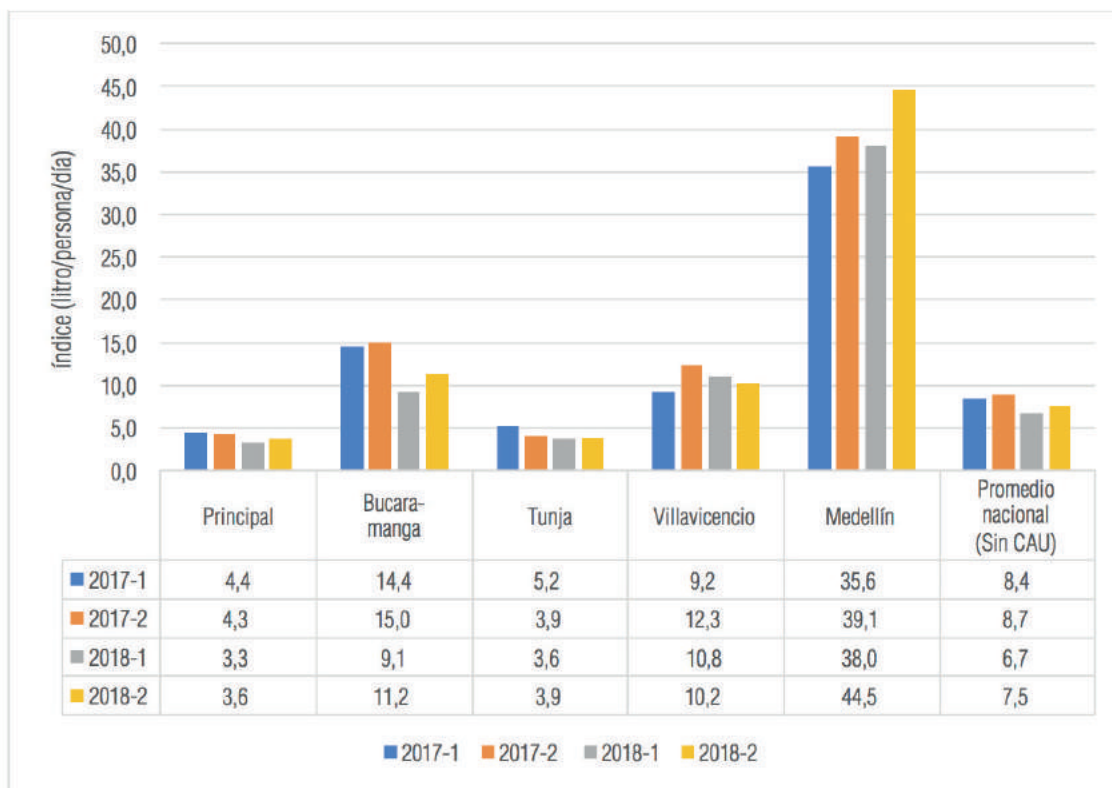
**Gráfica 57: Variación del consumo anual de agua en metros cúbicos**



Fuente: Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria

El consolidado multicampus arroja que entre el 2017 y el 2018 se logró generar un ahorro del 18,9% en el consumo de agua, lo cual es un resultado positivo, dado el corto tiempo de la ejecución de los planes de manejo ambiental y la aplicación de la política.

**Gráfica 58: Índice de consumo de agua (litro/persona/día)**



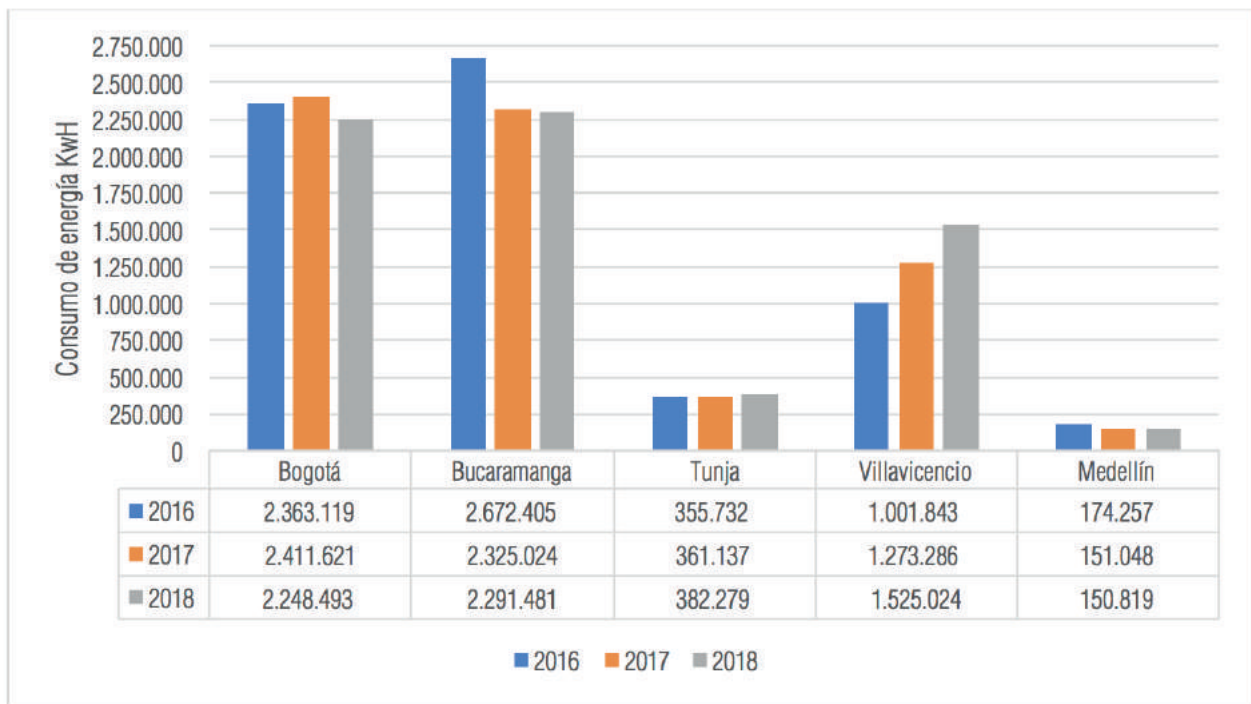
Fuente: Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria



Cabe anotar que, si bien la Sede de Medellín llega a un máximo de 44,5 litros por persona al día, lo cual se relaciona a la caída de población y el aumento de consumo, el índice de referencia o línea base para establecer el indicador en el uso institucional educativo, es de 50 litros por persona al día.

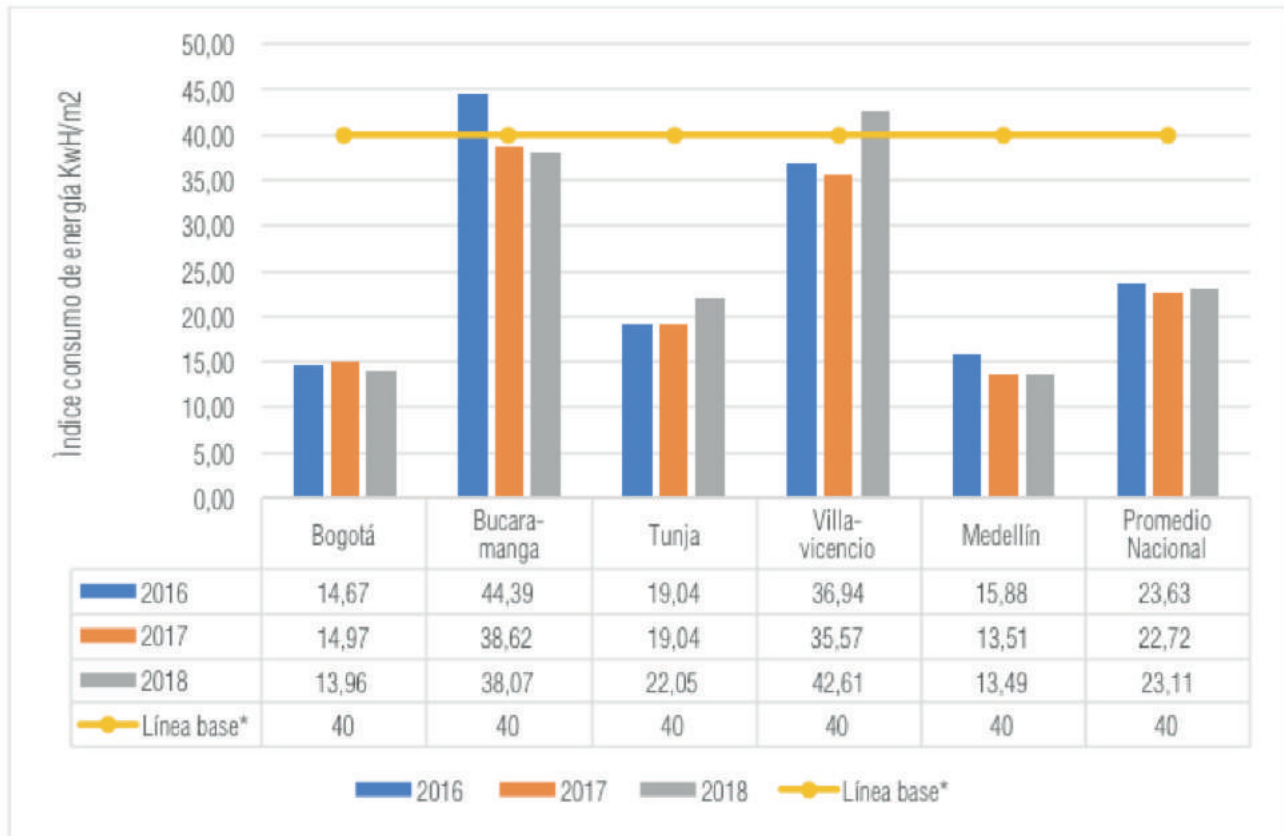
Con referencia al consumo de energía, medida en Kwh (kilovatio hora), si bien entre el 2016 y el 2018 se logró una pequeña disminución del 0,5%, se espera que el gran impacto se vea reflejado para el 2019. Cabe anotar que este consumo está directamente relacionado con el crecimiento en infraestructura física, lo que se nota de manera clara para la Sede de Villavicencio, con la entrada en operación del nuevo edificio y su crecimiento poblacional.

**Gráfica 59: Consumo de energía Kwh**



Fuente: Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria

**Gráfica 60: Índice consumo de energía (KwH/m2)**



\* Resolución 0549 de 2015 - kWh/m2  
 Fuente: Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria

Para el caso del consumo de energía, el índice fijado por la Resolución 0549 de 2015 - kWh/m2, establece 40 kWh por cada metro cuadrado construido. Para el 2018 Villavicencio superó la línea base llegando a 42.6 kWh, esto debido a la entrada en funcionamiento del nuevo edificio y los laboratorios, para lo cual se deberá hacer un plan de control de consumo.



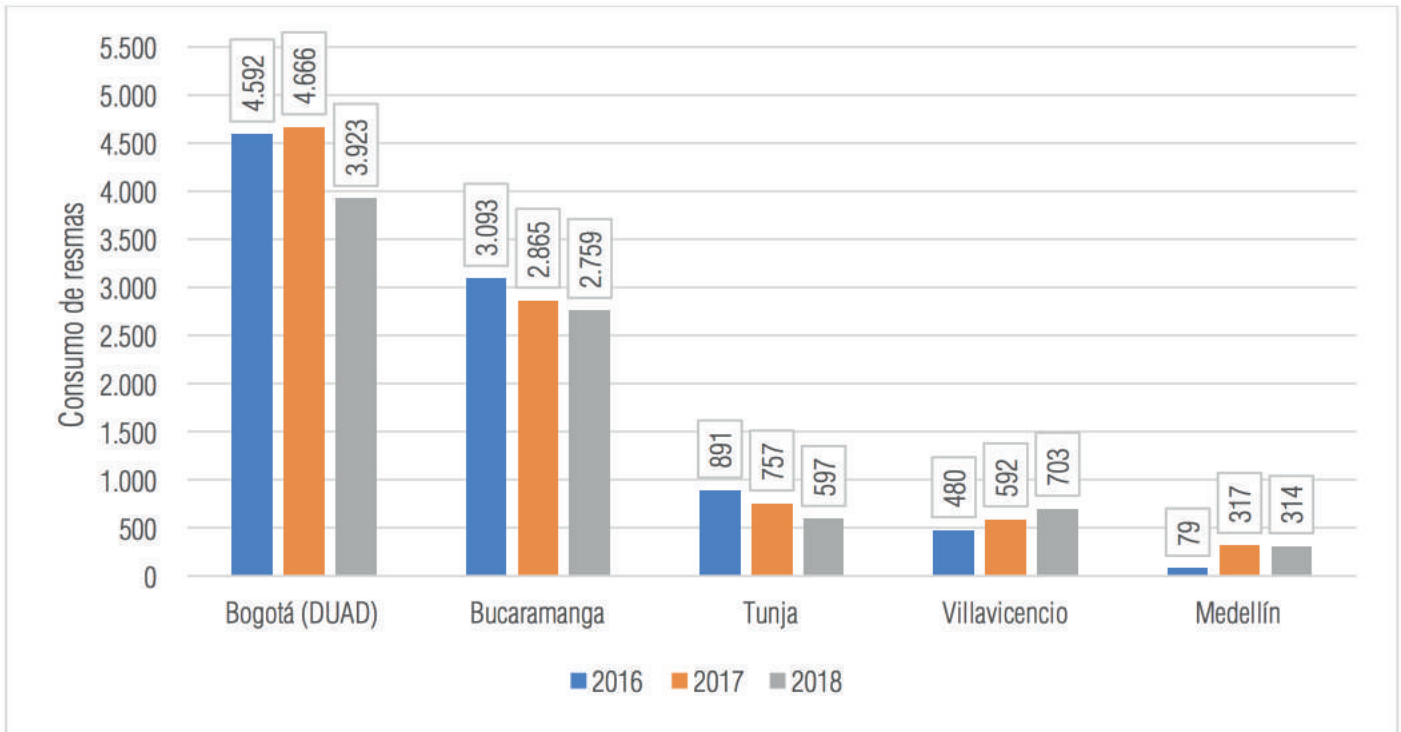
La Universidad Santo Tomás es una de las primeras instituciones universitarias del país en instalar un sistema solar para la autogeneración a través de la diversificación de energía, como una fuente limpia, renovable y no convencional. Según el más reciente informe de la Unidad Minero Energética, el sistema solar de la USTA corresponde a uno de los más grandes instalados en un campus universitario, completando en su primera fase un total de 108 paneles solares, garantizando una vida útil mínima de 25 años.

Esta iniciativa se concretó, tras la reciente resolución CREG 030 de 2018, la cual establece la conexión de este tipo de tecnologías al Sistema Interconectado Nacional, y también da acceso a los créditos de energía que permiten vender la energía solar que la Universidad no utilice a la red pública.

El sistema de energía fotovoltaica se define como la transformación directa de la radiación solar en electricidad, y actualmente se constituye en una tecnología de generación eléctrica sostenible. El sistema instalado en el Campus San Alberto Magno de la Sede Principal permitirá reducir la huella de carbono en 16 toneladas de CO<sub>2</sub> al año, su funcionamiento cuenta con una potencia instalada de 30.2 Kwp que minimiza las emisiones de gases efecto invernadero a través de la implementación de nuevas tecnologías para el consumo de agua y energía.

El último indicador que se está reportando a la fecha, como parte de los primeros indicadores de gestión ambiental corresponde al consumo de resmas de papel al año. Entre el 2016 y el 2018 se percibió una reducción en el consumo en un 9,2% a nivel multicampus. En la siguiente gráfica se muestra la variación por cada una de las sedes y seccionales.

**Gráfica 61: Consumo resmas de papel por año**



Fuente: Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria

Estos indicadores ambientales han venido siendo reportados al IFC-Banco Mundial, como parte del compromiso de la USTA con el cuidado ambiental como universidad responsable y comprometida con el planeta.

### 6.3.5. GESTIÓN DE IDENTIDAD TECNOLÓGICA

Este proyecto, liderado desde la Mesa Nacional de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, busca contar en la Universidad con control efectivo de autenticación y acceso seguro a los recursos informáticos a través de un controlador de dominio, centralizar el almacenamiento de información institucional gestionada por los usuarios académico-administrativos, unificar y estandarizar los dominios web.

Este proyecto, como respuesta a la sensibilidad del manejo de la información, busca controlar el acceso a los recursos de red, centralizar la información institucional, manejar perfiles y roles que permita controlar la disponibilidad a los recursos de TIC, así como mantener un inventario 100% actualizado y controlado los computadores dispuestos para el uso institucional.

Es un proyecto de gran importancia institucional, por su alcance e impacto hubo necesidad de planear la ejecución en cuatro fases.



- **Fase 1:** Contempló los términos de referencia de la infraestructura de TI, procesos de cotizaciones, aprobaciones institucionales, contratos y posteriormente parametrización de las herramientas tecnológicas.
- **Fase 2:** Contempló el lineamiento de la estructura de los usuarios acorde con la estructura organizacional, despliegue e incorporación de todos los computadores al dominio institucional creado con dimensión nacional.
- **Fase 3:** Contempló la migración y centralización de la información gestionada por los usuarios en cada computador hacia un sistema de almacenamiento centralizado, mejorando la disponibilidad, seguridad de la información y aseguramiento cifrado de los portales WEB
- **Fase 4:** Contempla unificación de los dominios web a un único dominio institucional, labor que se debe ejecutar gradualmente y con aval de las directivas y departamentos de Comunicaciones.

Dentro de las metas alcanzadas al 2018 se destacan:

1. Estandarización de los controles de acceso a los recursos informáticos.
2. Integración de infraestructura, roles y usuarios entre sedes y seccionales mediante la instalación de un dominio jerárquico llamada Directorio Activo.
3. Disponibilidad, centralización, respaldo y seguridad de la información no estructurada generada por los usuarios académico-administrativos.
4. Seguridad en el portal institucional y los subsitios.

### 6.3.6. SISTEMA DE EVALUACIÓN DOCENTE PARA LAS SEDES Y SECCIONALES

Bajo el liderazgo de la Mesa Nacional de Desarrollo Curricular y Formación Docente, desde la Mesa Nacional de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, se trabajó durante el 2018 en el proyecto del Sistema de Evaluación Docente, en el marco de la articulación del Sistema Académico.

Bajo este proyecto se desarrolló, implementó y trabajó en la adopción del aplicativo de apoyo para el proceso de evaluación docente, alineado con la dimensión de la Política Docente en las sedes y seccionales.

Bajo este proyecto se pretendía facilitar el proceso de evaluación docente, fortalecer el cumplimiento de las políticas establecidas para el proceso evaluativo y disponer de métricas e informes estandarizados que apoyen la toma de decisiones.

### 6.3.7. APLICATIVO DE AUTOEVALUACIÓN DE PROGRAMAS

Este proyecto de la Mesa Nacional de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones desarrollado en el 2017, buscó desarrollar una herramienta tecnológica de alcance nacional, que permitiera automatizar y estandarizar el proceso, el procedimiento y los controles, de igual manera, dar solución integral a las necesidades que surgen de los procesos de autoevaluación para la acreditación de programas institucionales.

Con su implementación se buscó automatizar el proceso a nivel nacional, facilitar la gestión de la Universidad, reducir el tiempo en la elaboración de los informes solicitados por los entes externos, así como mejorar la calidad y control del servicio y de la seguridad y centralización de la información.



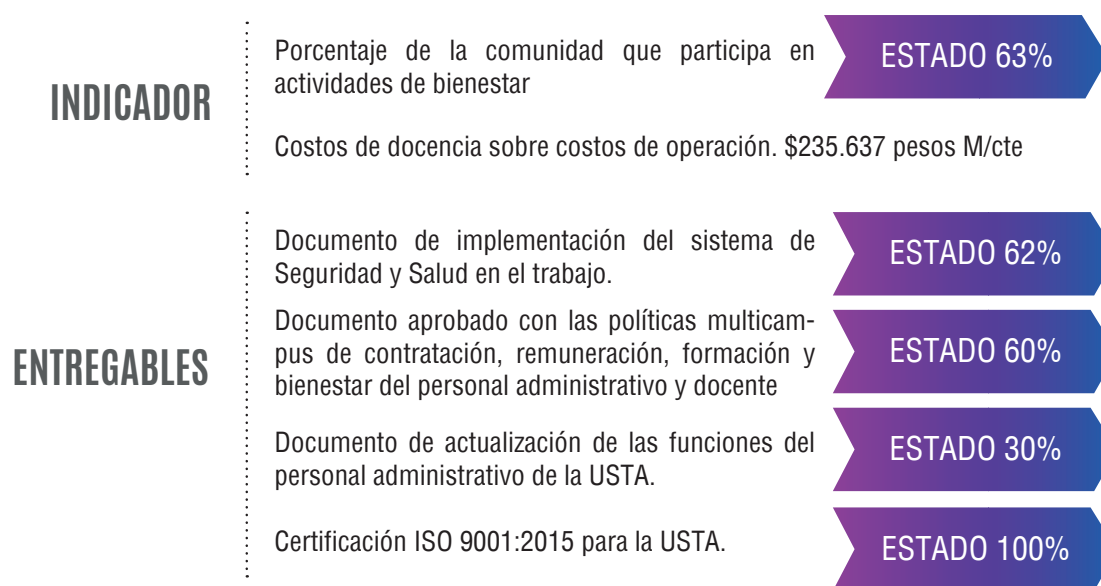
A continuación, se listan las principales acciones ejecutadas:

- Junto con el equipo de la UGICU y los líderes o representantes de cada facultad, se logró identificar y establecer las necesidades del aplicativo acorde con los objetivos y metas dimensionadas para automatizar el proceso.
- Se desarrolló la herramienta con alcance nacional, la cual facilita la gestión y autonomía en el desarrollo de funciones que deben ejecutarse para la autoevaluación en cada sede y seccional.
- Se socializó y capacitó a los líderes o responsables del proceso.
- Se generó un lineamiento con los criterios de respaldo de la información, apoyo y soporte tecnológico.

### 6.3.8. APLICATIVO PARA LA RECEPCIÓN Y GESTIÓN DE RECONOCIMIENTOS, QUEJAS Y SOLICITUDES

En el marco de la consolidación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, y del fortalecimiento y desarrollo de la infraestructura tecnológica y de servicios con mínimos comunes de la USTA, a lo largo del 2018 desde la Mesa Nacional de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se trabajó en desarrollar y disponer de una herramienta tecnológica de alcance nacional que permitiera automatizar, estandarizar y centralizar la gestión del proceso para la recepción de reconocimientos, quejas o solicitudes, con autonomía desde cada sede y seccional. Con este desarrollo se buscó automatizar el proceso a nivel nacional, facilitar la gestión institucional, reducir el tiempo en la recepción y respuesta de los RSQ, mejorar la calidad, la seguridad y control del servicio, así como documentar el procedimiento.

## 6.4. CONSOLIDAR LA ARQUITECTURA INSTITUCIONAL PARA LA USTA.



### 6.4.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

La Acción 6.4.3. del Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019 estipuló el diseño e implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad Ambiental y de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En respuesta a ello, se estandarizó el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo a nivel nacional, para ser presentado ante cuerpos colegiados y dar cumplimiento a la normatividad legal vigente en materia de riesgos laborales.

El Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual culminará su implementación en el primer semestre del 2019, consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud de los colaboradores.

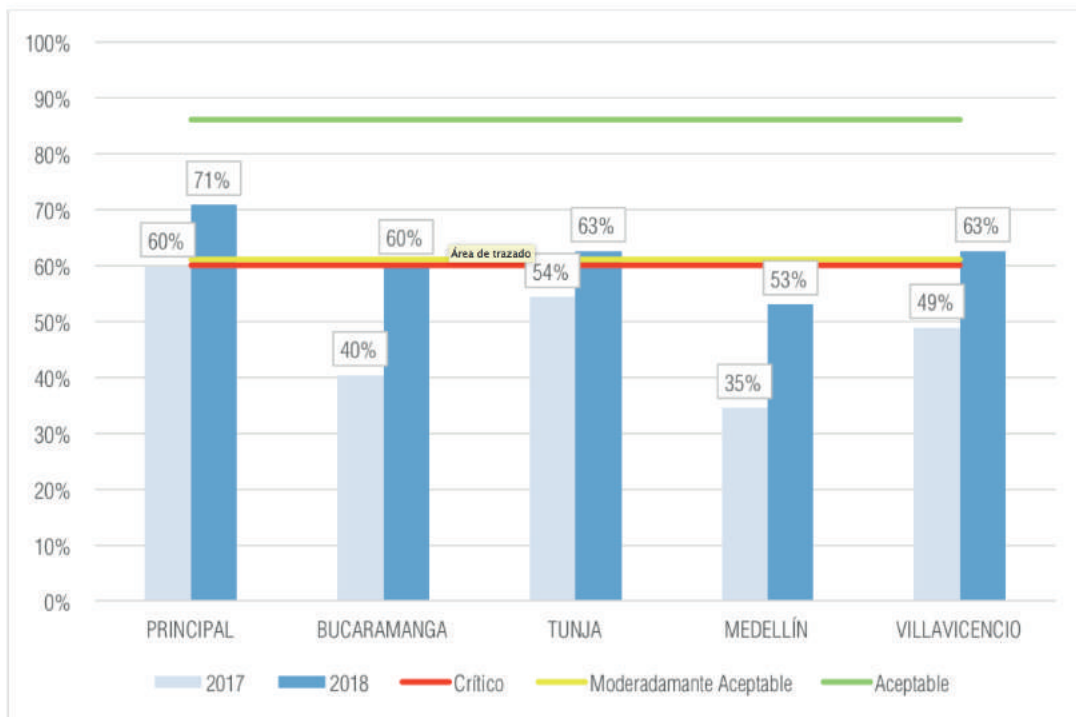
Al cierre del 2018 se habían obtenido los siguientes resultados:

1. El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra implementado y unificado a con codificación de documentos nacionales en el Sistema de Gestión de Calidad.
2. Se adquirió el módulo de Oracle para Higiene y Seguridad, para la administración y mejoramiento del SG-SST.
3. Se realizó traslado de ARL hacia SURA en procura de mejorar la gestión de los riesgos laborales.

Con esto se puede afirmar que el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo USTA se encuentra implementado en un 62%, con base en la aplicación de la herramienta de evaluación de estándares mínimos establecida en la Resolución 0312 de 2019.

Se debe cumplir con el cien por ciento en el proceso de implementación del sistema, en todas las sedes y seccionales, generando los mecanismos de permanencia, con el fin de garantizar condiciones adecuadas de seguridad y salud y evitar consecuencias legales por incumplimiento.

**Gráfica 62: Cumplimiento de estándares legales del SG-SST USTA**



Fuente: Mesa Nacional de Gestión del Talento Humano

## 6.4.2. MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO

Este proyecto, que pretende dar cumplimiento a la Acción 6.4.7 Ajustar y actualizar el manual de funciones y perfiles de cargo, tiene como objetivo que a la luz del Estatuto Orgánico se logren actualizar y ajustar todos los perfiles respondiendo a los requerimientos multicampus, con el fin de soportar los procesos misionales y la toma de decisiones de acuerdo con el ciclo de vida institucional.

Este proyecto, que tiene como fecha de finalización el primer semestre del 2019 se está desarrollando desde cada sede y seccional, mediante la actualización de los perfiles de cargo y funciones de forma alineada, respondiendo a una arquitectura organizacional multicampus.

Dentro de las acciones realizadas a la fecha se resaltan:

- Dado la implementación del Sistema Oracle a la Universidad, se realizó la revisión de los formatos de perfiles de cargo de cada una de las sedes y seccionales, estableciendo un formato Nacional con unas características estandarizadas.
- Se hizo revisión de las denominaciones de los cargos, con el fin de unificar aquellos con funciones similares, para consolidar los cargos a teniendo en cuenta las particularidades de las sedes y seccionales.
- Se agruparon los cargos para definir las familias de cargo.
- Se estableció el modelo de competencias de la institución el cual se incluirá en los perfiles una vez se encuentren actualizados y aprobados.

Como producto de esto se puede evidenciar los primeros resultados, dentro de los cuales se resaltan:

1. Unificación de formato de perfiles de cargo nacional.
2. Creación modelo de competencias de la Institución
3. Unificación de denominaciones de cargos.
4. Creación de las familias de cargos.

Con esto se concluye que al primer semestre de 2019 se cuenta con un avance del 70% en el levantamiento de perfiles.

## 6.4.3. ESTATUTO ADMINISTRATIVO

Dando respuesta a dos de las Acciones del Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019: 6.4.8 Establecer un esquema de promoción que permita el desarrollo profesional y estimule la permanencia en la institución, y 6.4.9 Establecer mecanismos de remuneración acordes con el desarrollo institucional multicampus, se establece el proyecto del Estatuto Administrativo.

El objetivo es la formulación y aprobación de un Estatuto Administrativo, en el que se consoliden las disposiciones que rigen al personal administrativo desde su ingreso hasta su desvinculación, estableciendo un modelo de escalafón administrativo, con el fin de motivar al personal y reducir las brechas salariales, generando permanencia en el personal y propendiendo por el mejoramiento de los procesos. La meta es que el mismo pueda ser aprobado antes de finalizar el primer semestre del 2019.

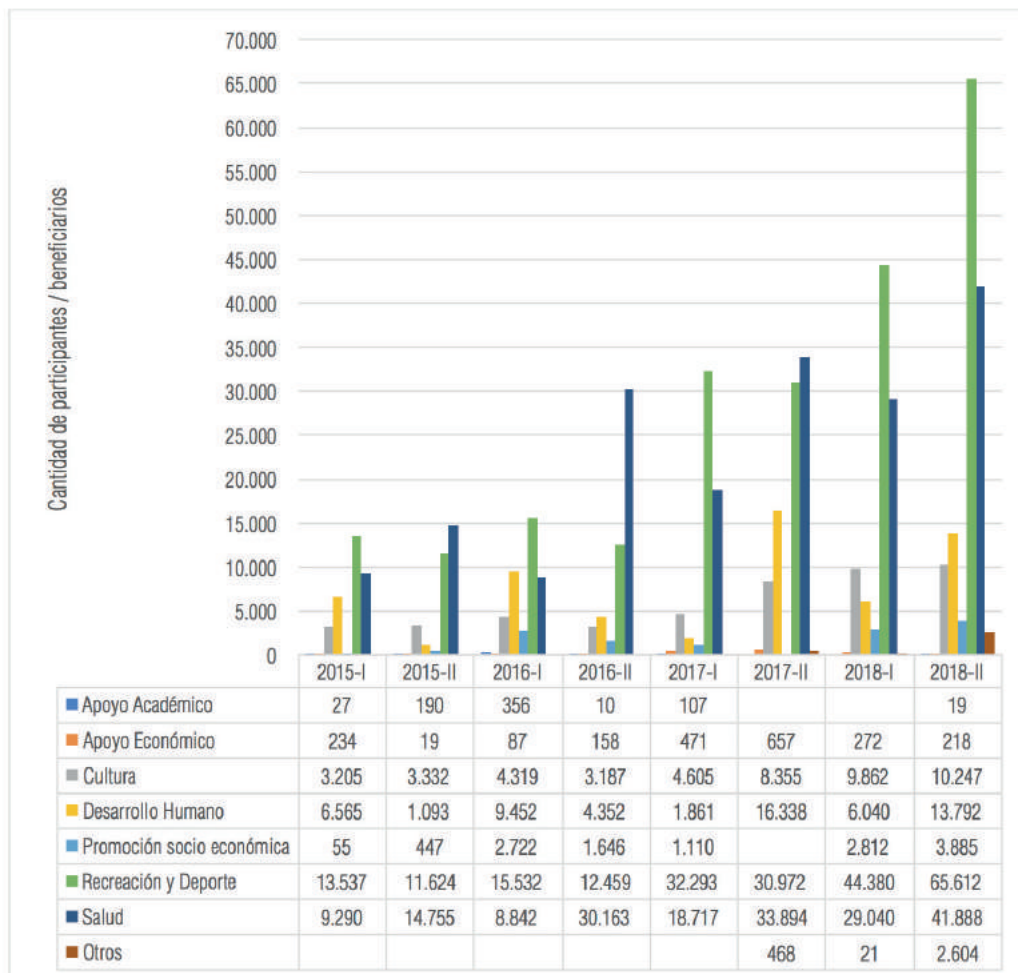
Para el logro de la meta, al cierre del 2018 se desarrollaron las siguientes actividades en el marco del proyecto:

1. Entrega de información como insumo para la firma externa contratada para la elaboración de la propuesta del Estatuto Administrativo.
2. Dos entregables de la propuesta del Estatuto Administrativo por parte de la firma externa, los cuales fueron revisados por la Mesa de Gestión de Talento Humano y se encuentra en generación de observaciones. Con esto se concluye un avance del 60% al 2018, sobre la meta propuesta.

#### 6.4.4. PROMOCIÓN Y BIENESTAR INSTITUCIONAL

Como respuesta al Subobjetivo 6.4 del Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019, en la acción propuesta 6.4.11. Fortalecer las estrategias y programas nacionales dirigidos al bienestar de la comunidad universitaria, se presenta a continuación la variación del número de participantes y beneficiarios de cada uno de los programas y proyectos dispuestos por el Departamento de Promoción y Bienestar Institucional a lo largo de todas las sedes, seccionales y DUAD.

**Gráfica 63: Variación del número de participantes y beneficiarios de los programas y proyectos de Bienestar Institucional**



Fuente: Cuadros Maestros 2018-II

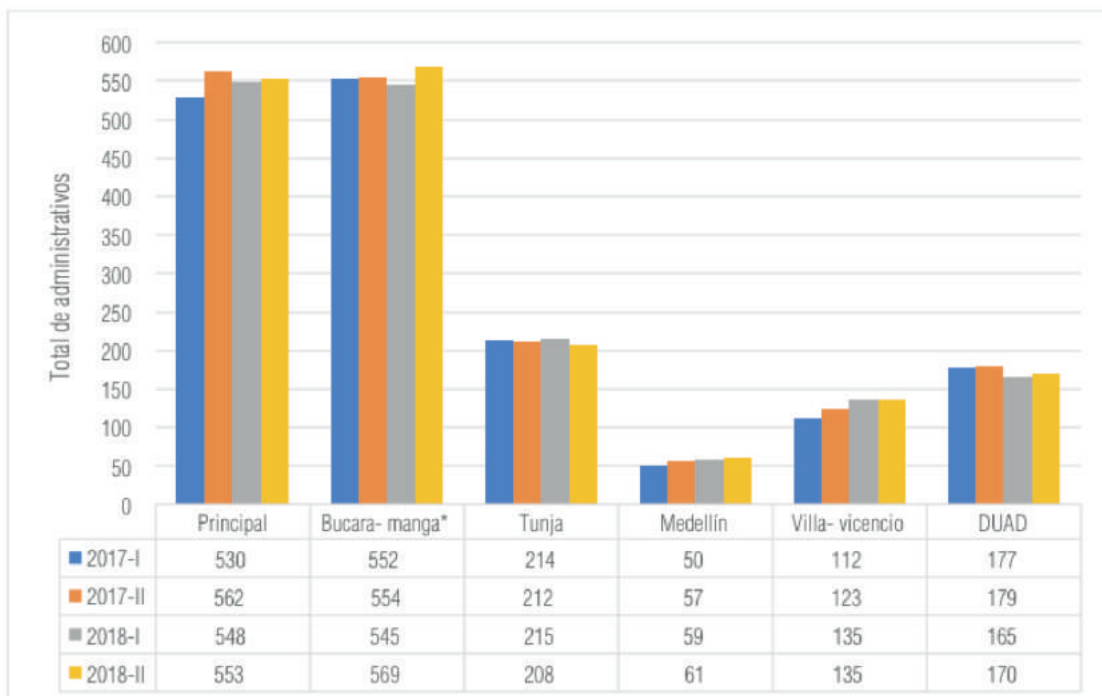
El crecimiento total del número de participantes y beneficiarios, entre el 2015-I y el 2018-II, es de 326%. Uno de los programas de mayor crecimiento en ese rango de tiempo, es el de Promoción socio económica, el cual ha tenido un crecimiento de casi el 7.000%, pasando de tener registrados 55 estudiantes a un total de 3.885 para el 2018-II. Los únicos que no han presentado crecimientos o variaciones significativas son los programas de apoyo académico y apoyo económico. Al respecto cabe anotar que la UDIES ha trabajado fuertemente en estas áreas.

### 6.4.5. PLANTA ADMINISTRATIVA

Entre el 2017-I y el 2018-II, a Universidad a en Colombia ha tenido un incremento en su planta administrativa del 3,7%, por el incremento de 61 empleados. De este aumento, las que más crecieron fueron las sedes de Medellín y Villavicencio, con un 22% y un 21%, respectivamente. La Sede Principal y la Seccional de Bucaramanga tienen un leve crecimiento de un 4% y 3% respectivamente, mientras que la DUAD y Tunja presentan los mismos porcentajes, pero negativos, demostrando una pequeña reducción en sus empleados.

Lo anterior se puede ver en la siguiente gráfica.

**Gráfica 64: Variación del número de empleados administrativos en los dos últimos años**



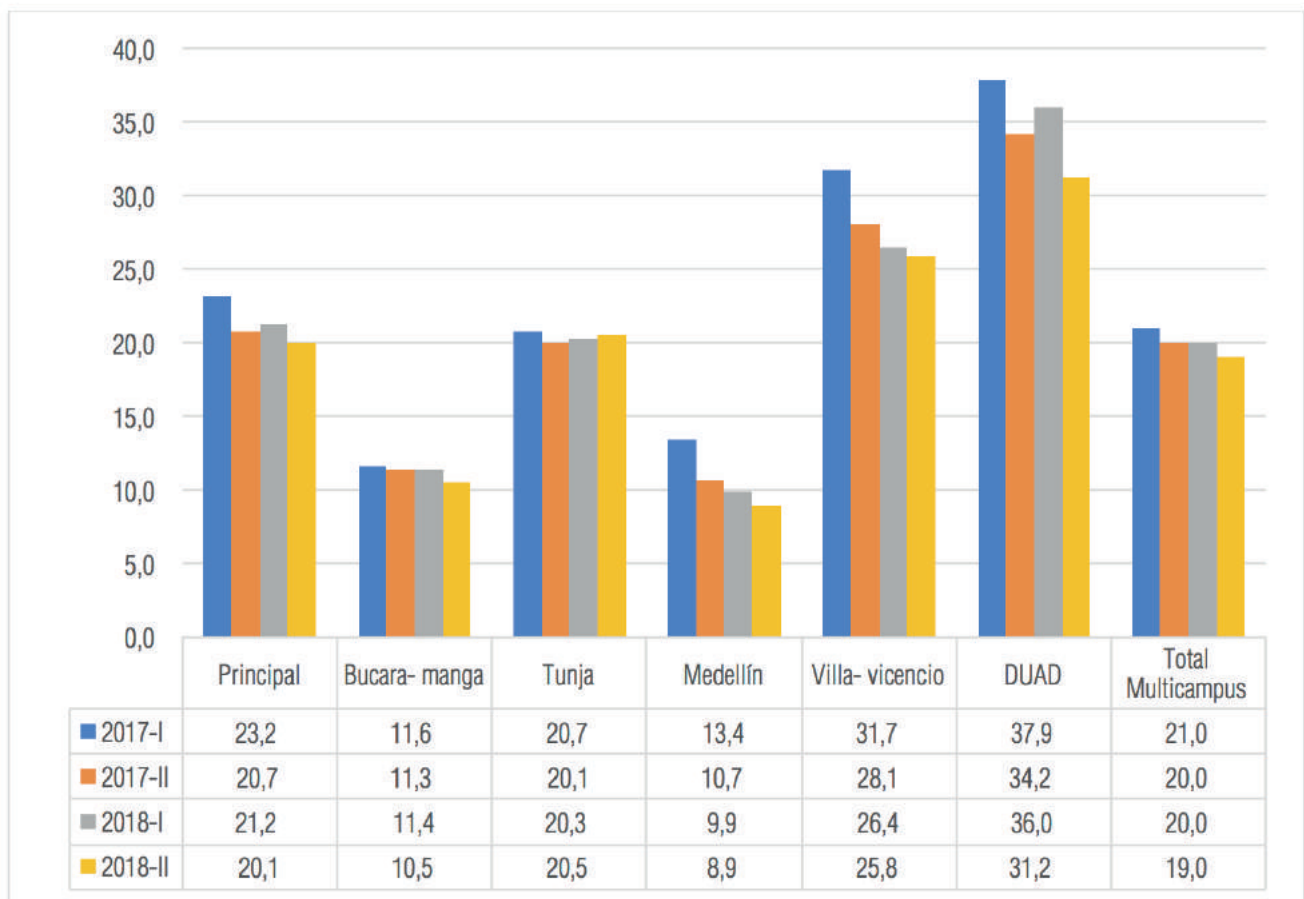
\* En la Seccional de Bucaramanga todo el personal de servicios generales es contratado directamente por la Universidad.

Fuente: Cuadros Maestros 2018-II



Al igual que con los docentes, uno de los indicadores que se evalúan es el número de estudiantes por cada uno de los empleados administrativos de la Universidad. Esta razón permite ver la eficiencia administrativa que la Universidad logra tener para atender a la población estudiantil. La volatilidad del número de estudiantes afecta directamente este indicador. Adicionalmente, hay actividades o procesos en los que, independientemente del número de estudiantes, el personal debe mantenerse.

**Gráfica 65: Variación de la cantidad de estudiantes por cada empleado administrativo**



Fuente: Cuadros Maestros 2018-II

**Tabla 31: Evolución Histórica de la planta administrativa por categoría, Sede, Seccional y DUAD**

SEDE, SECCIONAL Y DUAD	2017-I	2017-II	2018-I	2018-II
<b>PRINCIPAL</b>	<b>530</b>	<b>562</b>	<b>548</b>	<b>553</b>
<b>Variación Sede Principal</b>	<b>-6,0%</b>	<b>6,0%</b>	<b>-2,5%</b>	<b>0,9%</b>
Directivos	75	78	77	78
Coordinadores	41	41	34	39
Profesionales / entrenadores	102	131	122	133
Técnicos / Auxiliares	234	236	238	238
Practicante/aprendiz/sena /judicante	78	76	77	65
SINERGIA				21
<b>BUCARAMANGA</b>	<b>552</b>	<b>554</b>	<b>545</b>	<b>569</b>
<b>Variación Seccional Bucaramanga</b>	<b>4,9%</b>	<b>0,4%</b>	<b>-1,6%</b>	<b>4,4%</b>
Directivos	47	49	48	49
Coordinadores	20	20	21	25
Profesionales / Entrenadores	77	80	88	97
Técnicos / Auxiliares	342	339	323	340
Practicante/aprendiz/sena/judicante	66	66	65	58
SINERGIA				2
<b>TUNJA</b>	<b>214</b>	<b>212</b>	<b>215</b>	<b>208</b>
<b>Variación Seccional Tunja</b>	<b>2,9%</b>	<b>-0,9%</b>	<b>1,4%</b>	<b>-3,3%</b>
Directivos	38	38	40	41
Coordinadores	7	6	9	8
Profesionales / Entrenadores	35	32	41	40
Técnicos / Auxiliares	111	109	99	97
Practicante/aprendiz/sena	23	27	26	22
SINERGIA				
<b>MEDELLÍN</b>	<b>50</b>	<b>57</b>	<b>59</b>	<b>61</b>
<b>Variación Sede Medellín</b>	<b>-12,3%</b>	<b>14,0%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,4%</b>
Directivos	11	11	12	13
Coordinadores	7	10	8	7
Profesionales	3	4	4	8
Técnicos / Auxiliares	23	26	25	26
Practicante/aprendiz/sena	6	6	10	7
SINERGIA				
<b>VILLAVICENCIO</b>	<b>112</b>	<b>123</b>	<b>135</b>	<b>135</b>
<b>Variación Sede Villavicencio</b>	<b>41,8%</b>	<b>9,8%</b>	<b>9,8%</b>	<b>0,0%</b>
Directivos	12	12	9	6
Coordinadores	22	21	24	25
Profesionales / entrenadores	12	15	24	27
Técnicos / Auxiliares	54	64	62	67
Practicante/aprendiz/sena/judicante	12	11	16	10
SINERGIA				
<b>DUAD</b>	<b>177</b>	<b>179</b>	<b>165</b>	<b>170</b>
<b>Variación DUAD</b>	<b>13,5%</b>	<b>1,1%</b>	<b>-7,8%</b>	<b>3,0%</b>
Directivos	5	4	3	3
Coordinadores	33	33	31	33
Profesionales	13	16	15	16
Técnicos / Auxiliares	119	119	115	113
Practicante/aprendiz/sena	7	7	1	5
SINERGIA				1
<b>TOTAL MULTICAMPUS</b>	<b>1.635</b>	<b>1.687</b>	<b>1.667</b>	<b>1.696</b>
<b>Variación total MULTICAMPUS</b>	<b>2,8%</b>	<b>3,2%</b>	<b>-1,2%</b>	<b>1,7%</b>
Directivos	188	192	189	190
Coordinadores	130	131	127	137
Profesionales	242	278	294	321
Técnicos / Auxiliares	883	893	862	881
Practicante/aprendiz/sena	192	193	195	167
SINERGIA				24

## 6.5. PRESUPUESTAR LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA USTA A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

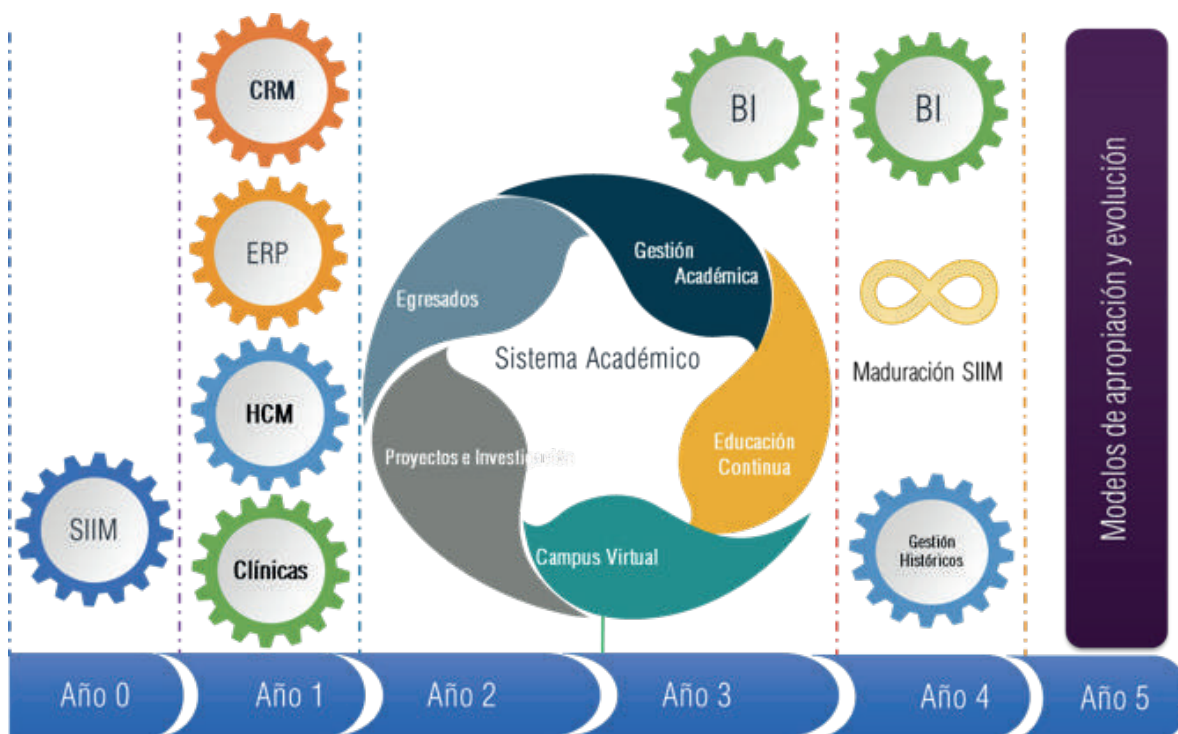
<b>INDICADORES</b>	Implementación del esquema de apropiación presupuestal por proyectos y acciones.	<b>ESTADO 100%</b>
	Inversión por estudiante por pregrado y posgrado. \$ 1.207.880 pesos M/Cte Costo por estudiante de pregrado y posgrado. \$ 4.225.006 pesos M/	
<b>ENTREGABLES</b>	Modelo de proyección financiera de la USTA con criterios de sostenibilidad financiera.	<b>ESTADO 21%</b>
	Documento con los resultados del estudio de sostenibilidad financiera a corto, mediano y largo plazo.	<b>ESTADO 100%</b>

### 6.5.1. PROYECTO SINERGIA

En el marco del Sistema Integrado de Información Multicampus (SIIM), y en articulación con las metas planteadas en el subobjetivo 6.5. “Presupuestar la sostenibilidad financiera de la USTA a corto, mediano y largo plazo”, se evidenció la necesidad de que la Universidad contara con un nuevo Sistema Administrativo y Financiero (ERP), el cual brinde a la Universidad información confiable, veraz y oportuna de su situación administrativa y financiera, permitiendo a su vez, a parte de la toma de decisiones basadas en esta información, desarrollar una planeación financiera y presupuestal soportada en herramientas tecnológicas. Esta necesidad fue identificada desde el año 2014, momento en el cual se iniciaron los primeros estudios y acercamientos para un cambio tecnológico de tal envergadura.

En el 2017 se realizó un estudio de la brecha tecnológica de la USTA, se validaron los análisis internos en cuanto a los requerimientos de sistemas, y se identificó aquello que la USTA debía hacer para, desde el soporte y apoyo de la gestión administrativa y financiera, lograr la visión institucional y objetivos trazados. Para ello, se contó con el acompañamiento de la Universidad EAN, quienes por medio de una consultoría, entregaron a las directivas de la Universidad un panorama más claro de aquellos requerimientos tanto tecnológicos como estructurales y de procesos.

## Ilustración 40: Evolución tecnológica para la USTA



Fuente: Departamento de Contabilidad y Presupuesto

A partir de toda la información recopilada, los análisis, estudios, situación actual y estado deseado se lograron identificar las necesidades para la Universidad, las cuales se listan a continuación.

Necesidades identificadas:

1. Estandarización y optimización de procesos USTA Colombia.
2. Sistemas integrados.
3. Identificación de las falencias desde el punto de vista técnico y funcionalidad.
4. Rezago tecnológico de la herramienta INFORMA para dar cumplimiento al PIM.

Por este motivo, en el 2017 la Universidad tomó la decisión de emprender el proyecto de cambio de su sistema de gestión administrativa y financiera, y por medio de una exhaustiva selección de los mejores proponentes, y luego de validar el cumplimiento de los requerimientos multicampus, se decidió generar una alianza estratégica con ORACLE, quienes proveerán e implementarán, la solución, en un proyecto a 5 años, con una inversión aproximada de \$14 mil millones de pesos.

En el marco de la transformación se constituye el proyecto SINERGIA<sup>9</sup>, que tiene como objetivo adoptar y promover una solución tecnológica integral que permita estandarizar y unificar los procesos financieros, administrativos y de relacionamiento de la Universidad con las últimas innovaciones tecnológicas garantizando la seguridad, integración y gestión de la información de manera óptima en todos los niveles organizacionales de la USTA.

<sup>9</sup> <https://sinergia.usta.edu.co>

### Ilustración 41: Logo del Proyecto SINERGIA



Con este proyecto nacional se busca planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos relacionados con la obtención y distribución de los recursos financieros, la gestión presupuestaria y la provisión de los bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de la misión institucional, asegurando la probidad, transparencia y cumplimiento de la normativa vigente.

### Ilustración 42: Etapas de la implementación del proyecto



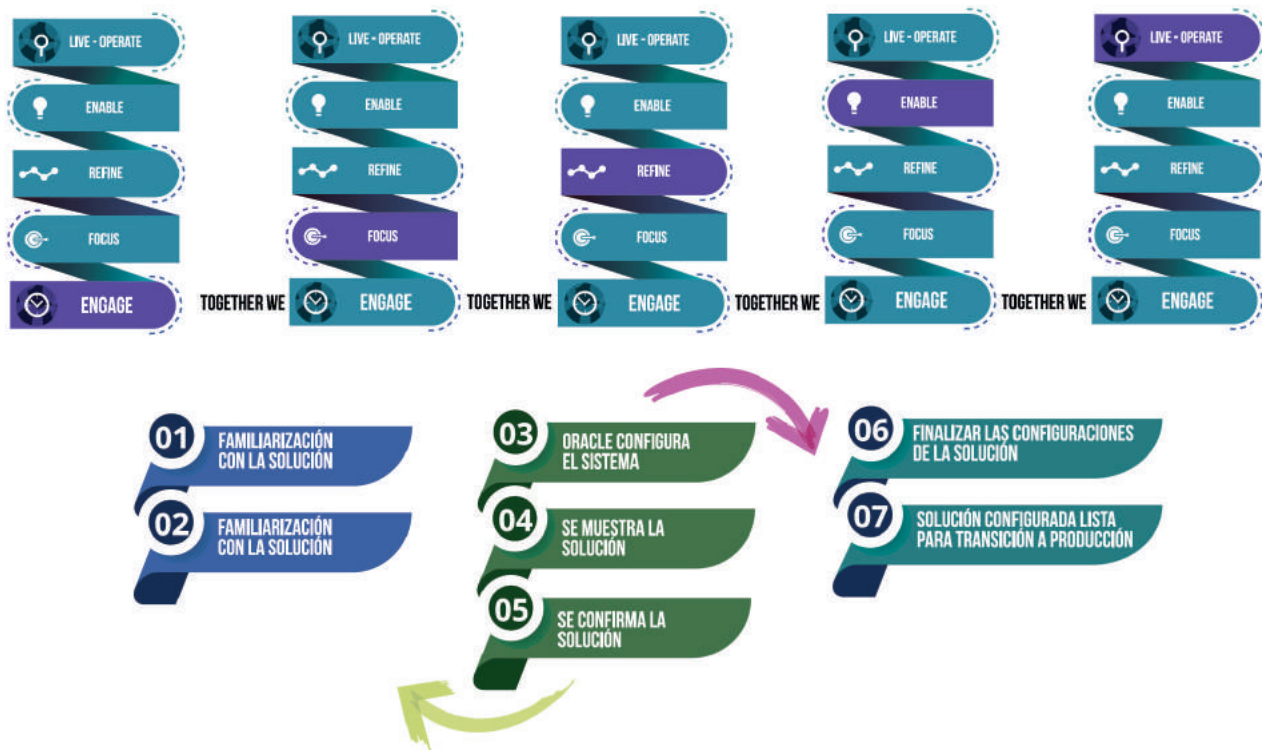
Fuente: proyecto SINERGIA



La metodología para implementar esta solución tecnológica es Oracle True Cloud Method, (TCM) la cual está basada en las mejores prácticas para la implementación de proyectos en la nube. Consta de 5 fases de desarrollo:

- 1) Engage. Es la fase donde se confirma el alcance de la metodología TCM para la adopción tecnológica de la USTA.
- 2) Focus. Es la etapa en donde se detalla el proceso, se definen los criterios para la adopción de la tecnología y las responsabilidades de cada rol. Durante esta etapa, se pone en marcha el proyecto y se prepara la entrega del documento de diseño funcional para la adopción tecnológica, instructivo guía que detalla lo que debe tener la solución a los procesos administrativos, financieros y de relacionamiento de la Universidad.
- 3) Refine. Es la tercera fase donde se configura la solución y se realizan pruebas, de acuerdo al documento de diseño funcional aprobado y entregado en la fase de Focus de cada módulo, además de capacitar al personal correspondiente.
- 4) Enable. Una vez se realizan las pruebas y ajustes a los procesos, en esta fase la solución sale en vivo y se realizan los ajustes finales de la tecnología.
- 5) Live Operate. Es la última fase del proceso en donde la solución ya está adoptada.

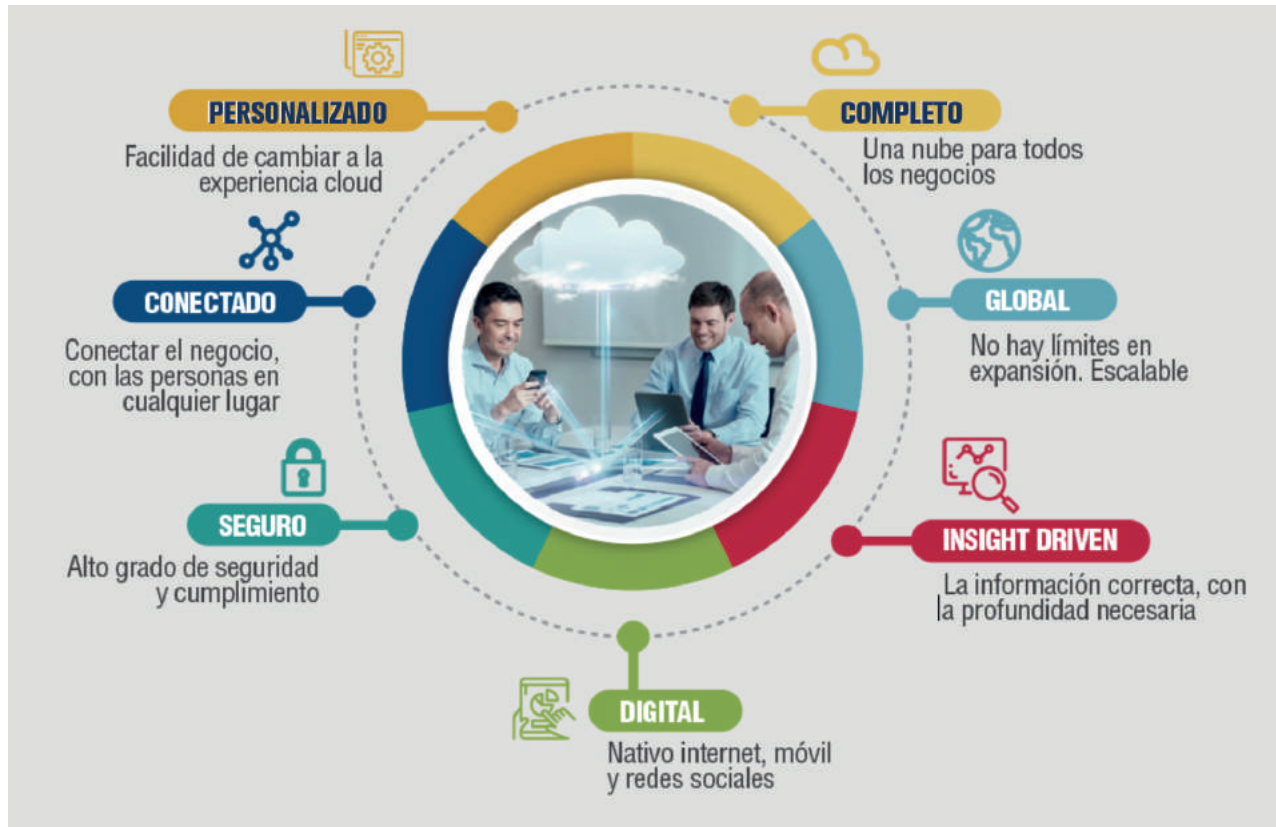
**Ilustración 43: Metodología de implementación de SINERGIA - Etapas**



Fuente: proyecto SINERGIA

Las mejores prácticas para la implementación del proyecto Sinergia están enfocadas en la integración y estandarización de los procesos de la USTA, logrando así un nivel de servicio óptimo para el mejoramiento de los procesos actuales. Más información: ver Infografía Transformando a la USTA con Oracle Cloud Method.

### Ilustración 44: Las mejores prácticas que se usarán en Sinergia



Fuente: proyecto SINERGIA

Abril de 2018, el Proyecto SINERGIA tenía un avance del 56%, y la salida a producción está planificada para darse en la primera semana de julio de 2019.

#### 6.5.1.1. VALOR AGREGADO DE LA ALIANZA USTA - ORACLE

Uno de los valores agregados de esta alianza que se logra con ORACLE, es la posibilidad para la USTA de participar del proyecto internacional ORACLE ACADEMY, el cual ofrece:

1. Programa educativo gratuito que promueve la informática en todo el mundo.
2. Impulsa el conocimiento, la innovación, el desarrollo de habilidades y la diversidad en los campos de la tecnología.
3. Proporciona recursos gratuitos que incluyen tecnología, currículo y cursos, talleres para estudiantes, capacitación de educadores y materiales de preparación de exámenes y certificación de la industria de Oracle.
4. Los estudiantes y docentes aprenden conceptos fundamentales de informática y desarrollan sus habilidades de TI y de negocios utilizando el mismo software que soporta a miles de clientes de Oracle en múltiples industrias.

## 6.5.2. MODELO DE COSTOS

En el marco del objetivo del Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019 de proyectar una sostenibilidad financiera de la USTA a corto, mediano y largo plazo, surge el proyecto: Modelo de Costos–Rentabilidad por Facultad.

Bajo este proyecto se busca plantear un modelo de costeo que permita la transferencia equitativa de los costos indirectos a los programas académicos de pregrado y posgrado en la Universidad Santo Tomás en todas sus sedes y seccionales, partiendo de las actividades desempeñadas operativa, financiera y administrativamente en la institución.

Con el mismo se busca calcular el costo de cada uno de los procesos misionales y operativos; donde la unidad de costeo es un proceso de producción y los costos se acumulan para cada proceso durante un período determinado. El total de los costos de cada proceso dividido en el total de las unidades. La valoración registrada en el período respectivo permite establecer el costo unitario de cada uno de los procesos.

En el desarrollo del proyecto se logró fortalecer el trabajo en red entre sedes y seccionales, avanzar en la colaboración, la cooperación y la distribución de responsabilidades según estándares internacionales con metas a corto, mediano y largo plazo que apunten a la consolidación del referente paramétrico propio, evitar la duplicación del trabajo, y contar con pautas de seguimiento y evaluación de metas comunes.

En la actualidad el modelo se encuentra culminado en un 100%, esperando a la fase de socialización e implementación a la par con el Proyecto SINERGIA, así como los ajustes que sean necesarios en su calibración al momento de operarlo.

## 6.5.3. DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA USTA

En el marco de la gestión financiera de la USTA, se trabajó con especial énfasis en la administración del riesgo del portafolio de inversiones. Para ello, desde el 2018 se comenzó a desarrollar el modelo de calificación, que permite evaluar el desempeño de los emisores del sector bancario, con el propósito de asignar cupos de inversión. El modelo está basado en la metodología CAMELS (Capital, Calidad del Activo, Administración, Rentabilidad, Liquidez y Sensibilidad a los riesgos). Este modelo es de actualización trimestral.

Actualmente, se está verificando cada uno de los indicadores que conforman estos componentes básicos y, posteriormente, se procederá a validar los rangos de puntuación de cada indicador, para así asignar los cupos máximos de inversión de activos financieros en cada emisor.

Se realizarán inversiones de gran impacto con la financiación de FIDETER, por valor de \$42.829 millones de pesos (Construcción de los Calle 54 y Calle 73) ofreciendo soluciones integrales para construir territorios sostenibles a través de la planeación, estructuración, financiación y asistencia técnica de proyectos de infraestructura.

#### 6.5.4. MODELO DE CRÉDITO DIRECTO A CORTO PLAZO

Bajo la perspectiva del modelo de proyección financiera de la USTA, se decide ofrecer líneas de crédito al estudiante, práctica que en el pasado había sido utilizada por la Universidad.

El mercado, la competencia, la caída poblacional, las estrategias de otras universidades, pero sobre todo las necesidades de nuestros aspirantes y estudiantes llevaron a que la USTA retomara esa política, trayendo las lecciones aprendidas del pasado y ajustándolas a nuevas realidades y contextos.

Este proyecto busca garantizar la cobertura de los Programas de Apoyo Financiero a la población estudiantil, según las políticas establecidas por la Institución, mediante la financiación directa con la universidad para pago a corto plazo, aportando a la continuidad académica y la disminución de deserción estudiantil.

El desarrollo de este proyecto implicó las siguientes actividades:

- Apertura del crédito directo para los estudiantes tomasinos.
- Definición de las políticas de otorgamiento.
- Accesibilidad al crédito directo con la USTA.
- Divulgación de los requisitos para el otorgamiento del crédito por los diferentes canales de comunicación.
- Creación del convenio con Datacredito para consulta y reporte en las centrales de riesgo.
- Implementación del ciclo de gestión de cobranzas para el manejo adecuado de la cartera.

Como resultado del lanzamiento realizado de manera inicial en la Sede Principal y la DUAD, a finales del 2018, se otorgaron un total de 85 créditos directos a estudiantes para su matrícula en el 2019-I. Así mismo, fueron otorgados 16 créditos de la misma línea a estudiantes graduados para estudios de posgrado en la Universidad. Dado que las otras Sedes y Seccionales ya contaban con líneas de crédito directo, el paso a seguir es la unificación y estandarización de políticas de orden multicampus, con el fin de que el proceso sea uno solo.





## 6.5.5. ESTUDIANTES CON APOYOS FINANCIEROS

Tabla 32: Evolución de la cantidad de estudiantes con apoyos internos por sede, seccional y DUAD



SEDE, SECCIONAL Y DUAD	2018-I				2018-II				Variación % No. de Estudiantes	Variación % Valor del Apoyo
	Total Estudiantes	Estudiantes con Apoyo	% Estudiantes con Apoyo	Valor del Apoyo (Miles de Pesos)	Total Estudiantes	Estudiantes con Apoyo	% Estudiantes con Apoyo	Valor del Apoyo (Miles de Pesos)		
PRINCIPAL	11.609	2.416	21%	\$ 3.227.633	11.102	2472	22%	\$ 3.886.128	2%	20%
Pregrado	10.240	2.097	20%	\$ 2.632.351	9.783	2076	21%	\$ 3.043.699	-1%	16%
Posgrado	1.369	319	23%	\$ 595.283	1.319	396	30%	\$ 842.429	24%	42%
BUCARA- MANGA	6.206	1.139	18%	\$ 1.151.850	5.991	902	15%	\$ 1.102.308	-21%	-4%
Pregrado	5.349	898	17%	\$ 865.124	5.242	695	13%	\$ 835.384	-23%	-3%
Posgrado	857	241	28%	\$ 286.726	749	207	28%	\$ 266.924	-14%	-7%
TUNJA	4.359	677	16%	\$ 646.692	4.270	126	3%	\$ 590.595	-81%	-9%
Pregrado	3.834	434	11%	\$ 365.382	3.832	103	3%	\$ 438.581	-76%	20%
Posgrado	525	243	46%	\$ 281.309	438	23	5%	\$ 152.015	-91%	-46%
MEDELLÍN	585	87	15%	\$ 56.090	544	82	15%	\$ 53.487	-6%	-5%
Pregrado	534	72	13%	\$ 45.392	495	77	16%	\$ 49.097	7%	8%
Posgrado	51	15	29%	\$ 10.698	49	5	10%	\$ 4.389	-67%	-59%
VILLA- VICENCIO	3.569	242	7%	\$ 233.091	3.486	333	10%	\$ 234.196	38%	0%
Pregrado	3.457	241	7%	\$ 227.425	3.309	271	8%	\$ 177.160	12%	-22%
Posgrado	112	1	1%	\$ 5.666	177	62	35%	\$ 57.036	6100%	907%
DUAD	5.943	1.453	24%	\$ 1.381.767	5.307	1305	25%	\$ 1.015.908	-10%	-26%
Pregrado	5.236	1.255	24%	\$ 907.042	4.982	1142	23%	\$ 726.774	-9%	-20%
Posgrado	707	198	28%	\$ 474.725	325	163	50%	\$ 289.134	-18%	-39%
MULTI- CAMPUS	32.271	6.014	19%	\$ 6.697.124	30.700	5220	17%	\$ 6.882.621	-13%	3%
Pregrado	28.650	4.997	17%	\$ 5.042.717	27.643	4.364	16%	\$ 5.270.695	-13%	5%
Posgrado	3.621	1.017	28%	\$ 1.654.406	3.057	856	28%	\$ 1.611.926	-16%	-3%

Fuente: Cuadros Maestros 2018-II



**Tabla 33: Evolución de la cantidad de estudiantes con apoyos ICETEX por sede, seccional y DUAD**

SEDE, SECCIONAL Y DUAD	2018-I				2018-II				Variación % No. de Estudiantes	Variación % Valor del Apoyo
	Total Estudiantes	Estudiantes con Apoyo	% Estudiantes con Apoyo	Valor del Apoyo (Miles de Pesos)	Total Estudiantes	Estudiantes con Apoyo	% Estudiantes con Apoyo	Valor del Apoyo (Miles de Pesos)		
<b>PRINCIPAL</b>	11.609	2.237	19%	\$ 11.991.431	11.102	2323	21%	\$ 11.424.527	4%	-5%
Pregrado	10.240	2.096	20%	\$ 10.852.823	9.783	2184	22%	\$ 10.408.410	4%	-4%
Posgrado	1.369	141	10%	\$ 1.138.608	1.319	139	11%	\$ 1.016.116	-1%	-11%
<b>BUCARA- MANGA</b>	6.206	1.299	21%	\$ 6.709.623	5.991	1307	22%	\$ 6.908.929	1%	3%
Pregrado	5.349	1.231	23%	\$ 6.109.514	5.242	1243	24%	\$ 6.342.350	1%	4%
Posgrado	857	68	8%	\$ 600.109	749	64	9%	\$ 566.579	-6%	-6%
<b>TUNJA</b>	4.359	844	19%	\$ 3.820.853	4.270	870	20%	\$ 3.955.823	3%	4%
Pregrado	3.834	820	21%	\$ 3.665.167	3.832	854	22%	\$ 3.848.890	4%	5%
Posgrado	525	24	5%	\$ 155.686	438	16	4%	\$ 106.932	-33%	-31%
<b>MEDELLÍN</b>	585	95	16%	\$ 340.475	544	78	14%	\$ 299.282	-18%	-12%
Pregrado	534	94	18%	\$ 335.598	495	77	16%	\$ 294.405	-18%	-12%
Posgrado	51	1	2%	\$ 4.877	49	1	2%	\$ 4.877	0%	0%
<b>VILLA- VICENCIO</b>	3.569	717	20%	\$ 2.862.744	3.486	725	21%	\$ 2.866.842	1%	0%
Pregrado	3.457	717	21%	\$ 2.862.744	3.309	716	22%	\$ 2.814.147	0%	-2%
Posgrado	112		0%	\$ 0	177	9	5%	\$ 52.695		
<b>DUAD</b>	5.943	1.439	24%	\$ 4.891.033	5.307	1118	21%	\$ 3.024.404	-22%	-38%
Pregrado	5.236	1.115	21%	\$ 2.736.709	4.982	1070	21%	\$ 2.754.741	-4%	1%
Posgrado	707	324	46%	\$ 2.154.325	325	48	15%	\$ 269.663	-85%	-87%
<b>MULTI- CAMPUS</b>	32.271	6.631	21%	\$ 30.616.160	30.700	6421	21%	\$ 28.479.807	-3%	-7%
Pregrado	28.650	6.073	21%	\$ 26.562.555	27.643	6.144	22%	\$ 26.462.944	-13%	-9%
Posgrado	3.621	558	15%	\$ 4.053.605	3.057	277	9%	\$ 2.016.863	-126%	-135%

Fuente: Cuadros Maestros 2018-II

**Tabla 34: Evolución de estudiantes de Pregrado en programa Ser Pilo Paga por sede, seccional y DUAD**



EVOLUCIÓN DE ESTUDIANTES EN EL PROGRAMA SER PILO PAGA POR SEDE, SECCIONAL Y DUAD								
SEDE, SECCIONAL Y DUAD	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II	2017-I	2017-II	2018-I	2018-II
<b>PRINCIPAL</b>								
Neos Ser Pilo Paga	221	0	199	0	81	0	29	11
Antiguos Ser Pilo Paga	0	221	211	415	421	502	489	527
Total estudiantes Ser Pilo Paga	221	221	410	415	502	502	518	538
Total de Estudiantes Pregrado	9.926	9.973	10.385	10.325	10.641	10.177	10.240	9.783
% de Estudiantes Ser Pilo Paga	2,2%	2,2%	3,9%	4,0%	4,7%	4,9%	5,1%	5,5%
<b>BUCARAMANGA</b>								
Neos Ser Pilo Paga	0	0	0	0	199	0	88	19
Antiguos Ser Pilo Paga	0	0	0	3	6	206	202	291
Total estudiantes Ser Pilo Paga	0	0	0	3	205	206	290	310
Total de Estudiantes Pregrado	5.195	5.003	5.241	5.044	5.375	5.226	5.338	5.150
% de Estudiantes Ser Pilo Paga	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	3,8%	3,9%	5,4%	6,0%
<b>TUNJA</b>								
Neos Ser Pilo Paga	0	0	0	0	35	0	20	6
Antiguos Ser Pilo Paga	0	0	0	1	6	44	42	62
Total estudiantes Ser Pilo Paga	0	0	0	1	41	44	62	68
Total de Estudiantes Pregrado	3.551	3.547	3.731	3.719	3.866	3.724	3.834	3.832
% de Estudiantes Ser Pilo Paga	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	1,2%	1,6%	1,8%
<b>MEDELLÍN</b>								
Neos Ser Pilo Paga	0	0	0	0	3	0	1	2
Antiguos Ser Pilo Paga	0	0	0	0	0	2	5	5
Total estudiantes Ser Pilo Paga	0	0	0	0	3	2	6	7
Total de Estudiantes Pregrado	729	674	659	631	601	564	534	495
% de Estudiantes Ser Pilo Paga	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,4%	1,1%	1,4%
<b>VILLAVICENCIO</b>								
Neos Ser Pilo Paga	0	0	0	0	21	0	19	2
Antiguos Ser Pilo Paga	0	0	0	11	18	52	56	74
Total estudiantes Ser Pilo Paga	0	0	0	11	39	52	75	76
Total de Estudiantes Pregrado	2.908	2.959	3.237	3.212	3.474	3.387	3.457	3.309
% de Estudiantes Ser Pilo Paga	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	1,1%	1,5%	2,2%	2,3%
<b>DUAD</b>								
Neos Ser Pilo Paga	39	33	0	0	0	0	0	0
Antiguos Ser Pilo Paga	0	0	33	30	32	31	31	30
Total estudiantes Ser Pilo Paga	39	33	33	30	32	31	31	30
Total de Estudiantes Pregrado	5.626	5.523	5.738	5.702	5.627	5.201	5.236	4.982
% de Estudiantes Ser Pilo Paga	0,7%	0,6%	0,6%	0,5%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%
<b>TOTAL MULTICAMPUS</b>								
Total Neos Ser Pilo Paga	260	33	199	0	339	0	157	40
Total Antiguos Ser Pilo Paga	0	221	244	460	483	837	825	989
Total estudiantes Ser Pilo Paga	260	254	443	460	822	837	982	1.029
TOTAL MULTICAMPUS	27.935	27.679	28.991	28.633	29.584	28.279	28.639	27.551
% de Estudiantes Ser Pilo Paga	0,9%	0,9%	1,5%	1,6%	2,8%	3,0%	3,4%	3,7%

**Tabla 35: Evolución de la cantidad de estudiantes con apoyos externos por sede, seccional y DUAD**

SEDE, SECCIONAL Y DUAD	2018-I				2018-II				Variación % No. de Estudiantes	Variación % Valor del Apoyo
	Total Estudiantes	Estudiantes con Apoyo	% Estudiantes con Apoyo	Valor del Apoyo (Miles de Pesos)	Total Estudiantes	Estudiantes con Apoyo	% Estudiantes con Apoyo	Valor del Apoyo (Miles de Pesos)		
PRINCIPAL	11.609	747	6,4%	\$ 3.680.097	11.102	542	4,9%	\$ 2.625.795	-27,4%	-28,6%
Pregrado	10.240	665	6,5%	\$ 3.143.450	9.783	485	5,0%	\$ 2.329.447	-27,1%	-25,9%
Posgrado	1.369	82	6,0%	\$ 536.647	1.319	57	4,3%	\$ 296.348	-30,5%	-44,8%
BUCARA- MANGA	6.206	512	8,3%	\$ 2.383.863	5.991	460	7,7%	\$ 2.086.842	-10,2%	-12,5%
Pregrado	5.349	480	9,0%	\$ 2.178.662	5.242	405	7,7%	\$ 1.744.286	-15,6%	-19,9%
Posgrado	857	32	3,7%	\$ 205.200	749	55	7,3%	\$ 342.555	71,9%	66,9%
TUNJA	4.359	113	2,6%	\$ 516.180	4.270	199	4,7%	\$ 889.906	76,1%	72,4%
Pregrado	3.834	99	2,6%	\$ 432.374	3.832	188	4,9%	\$ 814.522	89,9%	88,4%
Posgrado	525	14	2,7%	\$ 83.807	438	11	2,5%	\$ 75.384	-21,4%	-10,0%
MEDELLÍN	534	8	1,5%	\$ 26.878	495					
Pregrado	534	8	1,5%	\$ 26.878	495					
VILLA- VICENCIO	3.457	152	4,4%	\$ 495.281	3.309	149	4,5%	\$ 455.689	-2,0%	-8,0%
Pregrado	3.457	152	4,4%	\$ 495.281	3.309	149	4,5%	\$ 455.689	-2,0%	-8,0%
DUAD	5.943	127	2,1%	\$ 276.917	5.307	185	3,5%	\$ 430.545	45,7%	55,5%
Pregrado	5.236	120	2,3%	\$ 244.412	4.982	168	3,4%	\$ 326.176	40,0%	33,5%
Posgrado	707	7	1,0%	\$ 32.505	325	17	5,2%	\$ 104.369	142,9%	221,1%
MULTI- CAMPUS	32.271	1.659	5,1%	\$ 7.379.216	30.700	1535	5,0%	\$ 6.488.776	-7,5%	-12,1%
Pregrado	28.650	1.524	5,3%	\$ 6.521.057	27.643	1.395	5,0%	\$ 5.670.119	-8,5%	-13,0%
Posgrado	3.458	135	3,9%	\$ 858.159	2.831	140	4,9%	\$ 818.657	3,7%	-4,6%

Fuente: Cuadros Maestros 2018-II

## 6.5.6. ESTADOS FINANCIEROS DE LA USTA

Con relación a los indicadores financieros, la Universidad cerró el período 2018 con excelentes ventajas en términos de liquidez. Las más importantes del Estado de Situación Financiera corresponden al normal flujo de la actividad educativa.

En términos de operación se cuenta con los recursos necesarios para garantizar la operación, el rendimiento es favorable de los indicadores que evalúan los activos de la Universidad, se destaca además que se está haciendo una cuidadosa reinversión de excedentes de la operación. Los indicadores demuestran también una eficiente toma de decisiones estratégicas en términos de control de gastos, manejo de compromisos y generación de ingresos, impactando en un alto grado el desarrollo académico y permitiendo que la universidad continúe brindando servicios educativos de calidad que articulan diversas disciplinas orientadas hacia la humanización de la vida, esto es Facientes Humanitatem (hacedores de humanidad).

A continuación, se presentan los balances y el estado de resultados de los ejercicios financieros de la USTA.

**Tabla 36: Comparativo Estado de Resultados Integral 2015-2018, con proyección al cierre 2019**

CATEGORÍA	2015	2016	2017	2018	Variación 2015- 2018	Proyección 2019
INGRESOS	272.715	315.622	332.073	325.610	19,4%	343.657
EGRESOS	258.671	277.368	301.389	305.459	18,1%	304.567
EXCEDENTE NETO	14.044	38.254	30.684	20.151	43,5%	39.090
INVERSIONES	73.749	92.359	72.924	66.156	-10,3%	96.783

Valores en millones de pesos

Fuente: Departamento de Contabilidad y Presupuesto

**Tabla 37: Comparativo Estado de Situación Financiera 2015-2018, con proyección al cierre 2019**

CATEGORÍA	2015	2016	2017	2018	Variación 2015-2018	Proyección 2019
ACTIVOS	669.378	688.229	726.095	784.883	17,3%	866.802
PASIVOS	91.135	104.377	111.759	150.395	65,0%	193.224
PATRIMONIO	578.242	583.853	614.337	634.488	9,7%	673.578

Valores en millones de pesos

Fuente: Departamento de Contabilidad y Presupuesto



### 6.5.7. DE LA REVISORÍA FISCAL

Siguiendo los términos legales, y con el objeto de garantizar una gestión administrativa de la más alta calidad, la Universidad diseña, implementa y mantiene el control interno referente a la preparación y presentación de los Estados Financieros para garantizar que estén libres de errores significativos, ya sea por fraude o por error; para ello, selecciona y aplica las políticas contables apropiadas, establece las estimaciones contables que sean razonables para cada una de las circunstancias.

Como garantía de ello la USTA cuenta con la firma BDO AUDIT S.A., quien realiza la revisoría fiscal, entregando el respectivo informe para la última vigencia en el que se resalta:

“

*En mi opinión, los Estados Financieros adjuntos, que fueron tomados de los libros de contabilidad, presentan razonablemente en todos sus aspectos significativos la situación financiera de la UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS al 31 de diciembre de 2018, el resultado de su actividad y los flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de acuerdo con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia.*

*Los Estados Financieros de la Universidad al 31 de diciembre de 2017, preparados de conformidad con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia, que se presentan para fines comparativos, fueron auditados por otro Revisor Fiscal, actuando en nombre de ASTAF Colombia S.A.S., y sobre los mismos expresó un informe sin salvedades el 5 de marzo de 2018.*

*De acuerdo con el alcance de mi auditoría, informo que la Universidad ha llevado su contabilidad conforme a las normas legales y a la técnica contable; las operaciones registradas en los libros de contabilidad, la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas se llevan y se conservan debidamente; el informe de gestión de los administradores guarda la debida concordancia con los Estados Financieros básicos e incluye la constancia por parte de la Administración sobre no haber entorpecido la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores; y la información contenida en las declaraciones de autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, en particular la relativa a los afiliados y a sus ingresos base de cotización, ha sido tomada de los registros y soportes contables. Al 31 de diciembre de 2018, la Universidad no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.*

”

*Jeimy Alexandra Osorio Caicedo, Revisor Fiscal T.P. 236083-T*



## 6.5.8. EMPRÉSTITO CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL, (IFC) - GRUPO DEL BANCO MUNDIAL

Con el fin de permitirle a la USTA avanzar con importantes proyectos tanto de infraestructura física como de transformación tecnológica, el Consejo de Fundadores mediante Decreto 9 de mayo 8/2018, autorizó al Rector General tramitar un desembolso por un valor de \$39.494 millones de pesos con la Corporación Financiera Internacional (IFC), Grupo del Banco Mundial, el cual se hizo efectivo el 28 de julio del mismo año. Estos recursos financiaron los siguientes proyectos de inversión:

- En la Seccional Bucaramanga: \$23.000 millones de pesos, distribuidos así:
  - \$18.000 millones de pesos para la compra del 6° piso del Hospital Internacional de Colombia (HIC).
  - \$ 5.000 millones de pesos para la adecuación y dotación del 6° piso del HIC.
- En la Sede Medellín:
  - \$15.000 millones de pesos, como pago parcial de la compra del Monasterio de la Visitación el cual tuvo un costo total de \$24.325 millones de pesos.
- Para el Proyecto SINERGIA:
  - \$ 1.494 millones de pesos.

El Consejo de Fundadores en sesión del 15 de febrero de 2019, aprobó el segundo desembolso del empréstito, registrado en el Acta No. 276 CF, por valor de \$17.481 millones de pesos, los cuales se recibieron el día 10 de abril de 2019, con destino a la Sede de Villavicencio distribuidos de la siguiente forma:

- \$10.000 millones de pesos, para abonar a la deuda de \$15.000 millones de pesos, que tiene la Sede de Villavicencio con la Seccional de Tunja.
- \$7.481 millones de pesos para la culminación de la 2° etapa del Campus de Aguas Claras de la Sede Villavicencio.

### 6.5.8.1. BENEFICIOS INTANGIBLES

Algunos temas por resaltar que benefician la suscripción del crédito, son:

- Visibilidad internacional, participación en el congreso de educación mundial Sudáfrica.
- Conexión con redes de trabajo en el sector de educación superior en el mundo.
- Disposición de asesores y consultores en temas como:
  - ▶ Ejecuciones financieras
  - ▶ Temas académicos y curriculares
  - ▶ Desarrollo en infraestructura física
  - ▶ Manejo ambiental y control de riesgos
- Dado el compromiso del Banco Mundial y el IFC en el cuidado ambiental, al suscribir el crédito la Universidad se obliga a responder positivamente ante su impacto ambiental, lo que hace acelerar y mejorar lo establecido en el PIM sobre esta materia: Universidad verde.
- Apoyo, asesoría y cursos gratuitos para formar al personal en Edificaciones Verdes, con el fin de adelantar un plan de certificación de la planta física EDGE.

- Exigencia en la creación de un fondo, el cual permita a la USTA tener un respaldo ante cualquier eventualidad.
- Revisión detallada de pólizas, seguros y cubrimientos, evidenciando falencias y oportunidades de mejora.
- Solicitud a la Universidad de contar con una revisoría fiscal de mayor calado, que le brinde más tranquilidad y precisión en esa área a la institución.
- Solicitud de mejorar la seguridad informática.
- Posibilidad de aportar en la academia con expertos.
- Estudio de empleabilidad y educación virtual.

Las consultorías que ofrece el IFC, se realizan previa aprobación de agenda, y los costos de desplazamientos son asumidos por IFC.

### 6.5.8.2. COMITÉ DE GESTIÓN Y CONTROL DEL EMPRÉSTITO

Dando cumplimiento al mandato del Consejo Superior, mediante Acuerdo No. 25 de 2018, es creado el Comité de Gestión y Control del empréstito con la Corporación Financiera Internacional, (IFC) Grupo del Banco Mundial, el cual tiene como propósito “velar por la gestión oportuna, la ejecución eficiente y transparente de los recursos provenientes del empréstito, cuyos desembolsos se realicen durante el presente año”.

Dicho comité quedó constituido de la siguiente manera:

- Rector General
- Vicerrector Académico General
- Vicerrector Administrativo y Financiero General
- Rector Seccional Bucaramanga
- Rector Seccional Tunja
- Rector Sede Medellín
- Rector Sede Villavicencio
- Decano de División de la Universidad Abierta y a Distancia
- Síndica General
- Directora del Departamento de Contabilidad y Presupuesto
- Auditora Interna
- Director del la Dirección de Planeación, Desarrollo e Información Institucional

### 6.5.9. CRÉDITO FINDETER<sup>10</sup>

Luego de varios acercamientos de la Universidad con el Gobierno Colombiano, buscando acceder a los créditos que otorga (FINDETER)<sup>10</sup>, con tasas compensadas (nueva versión Reactiva Colombia), el Consejo de Fundadores mediante acta 276 de las sesiones del 14 y 15 de febrero de 2019, aprobó tomar el crédito otorgado por la Financiera de Desarrollo Territorial (FINDETER), dineros que se destinarán a los siguientes proyectos en la ciudad de Bogotá:

- Edificio de la calle 73: Edificio nueva Sede DUAD, Fray Joaquín Zabalza Iriarte, O.P.
- Edificio de la Calle 54: Escuela de Lenguas Fray Bernardo de Lugo, O.P.

---

<sup>10</sup> FINDETER: Financiera de Desarrollo Territorial

Los recursos que se reciben, serán \$23.104.000.000, bajo la Línea Reactiva Colombia para la construcción del proyecto de la Calle 73, y \$19.725.000.000, bajo el esquema de tasas compensadas para el proyecto de la calle 54.

El manejo de los recursos provenientes de este crédito, serán auditados al interior de la Universidad por medio del Comité de Gestión y Control del empréstito, el cual se relaciona en el numeral 6.5.8.2, dando cumplimiento al mandato del Consejo Superior, creado para tal fin.

## **6.5.10. CREACIÓN DEL ENDOWMENT DE LA USTA**

Los Endowments en la Educación Superior son un concepto altamente desarrollado por las Universidades de Estados Unidos, Canadá y Reino Unido; en Latinoamérica solo algunas Universidades, que tienen una cultura de Filantropía, les permite gestionar los fondos de capitales permanentes logrados a través de los Endowments, entendidos estos como aportes de donación que realizan personas naturales o jurídicas de manera voluntaria y bajo el marco legal colombiano.

Dado el éxito que ha tenido el modelo de Endowments en los países mencionados, es importante entender, conceptualizar, adaptar y diseñar un camino para que la Universidad Santo Tomás, que a partir de la Misión y Visión institucional y bajo el marco del Plan Institucional Multicampus, pueda trazar un camino para incorporar el Endowment como una nueva fuente de recursos que permitirá lograr la sostenibilidad a largo plazo en bienestar de la sociedad, los interesados en la Universidad, los estudiantes, egresados, profesores y el cuerpo administrativo.

Los Endowments son fondos de capitales permanentes que están destinados a apoyar causas específicas para el bienestar de la comunidad y que, para su implementación en la USTA, requiere una serie de pasos que se intentarán definir en este documento.

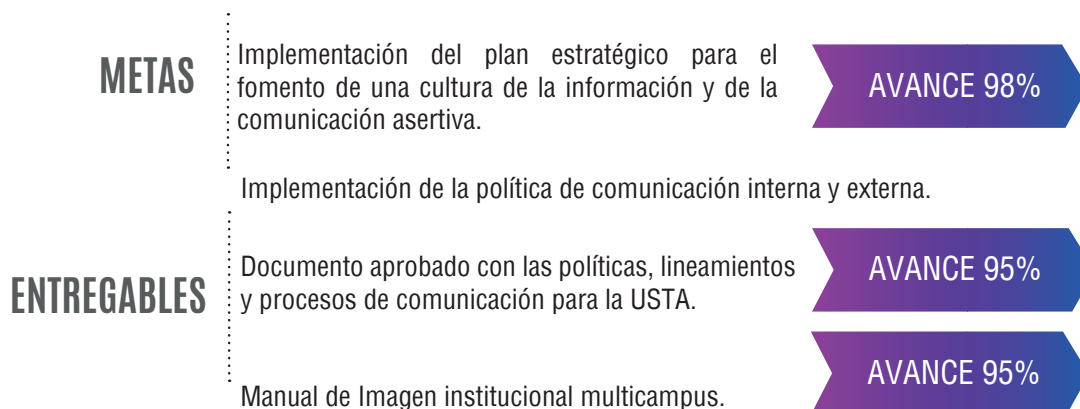
Adicional a lo anterior, se pretende plasmar un plan financiero de la gestión del Endowment de acuerdo a los recursos actuales, a las proyecciones de la Universidad y con el presupuesto definido en el Plan Integral Multicampus 2016-2027 y Plan General de Desarrollo 2016-2019.

La propuesta del Endowments de la USTA está siendo estructurada en el primer semestre del 2019, y se espera que sea aprobado y constituido para mitad de año del 2019.

Como reto, la Universidad está creando estrategias de inversión, a través del Endowment que es una reserva financiera de las instituciones que tienen por objetivo preservar el valor de los activos a perpetuidad y utilizar el ingreso generado para brindar apoyo presupuestal a actividades específicas, definiendo criterios económicos y financieros que permitan encontrar un modelo de inversión, con un propósito y una dirección, donde se establezca una posición y un plan de trabajo encaminado al cumplimiento de los objetivos, los cuales deben ser sometidos a un análisis y a una evaluación continua. El propósito de inversión debe asegurar el crecimiento económico y debe generar una rentabilidad atractiva de la siguiente manera:

- Promover a los estudiantes con accesibilidad de créditos para el inicio de sus estudios profesionales.
- Implementar nuevas estrategias para el beneficio de los estudiantes tomasinos.
- Garantizar la recepción de documentos en los trámites realizados por los estudiantes.
- Implementar mejoras en los sistemas, para llevar a cabo los recursos utilizados de la manera más eficaz.
- Innovar en la comunicación e información de todos los eventos y proyectos de la institución para que sea receptivo a los estudiantes.
- Resaltar los campos de acción que pueden tener los estudiantes para realizar cada uno de sus trámites académicos como pagos, renovaciones y créditos estudiantiles.

## 6.6. FOMENTAR UNA CULTURA INSTITUCIONAL DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN



### 6.6.1. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES

En el año 2017 se diseñó el Plan Estratégico de Comunicaciones para 2018, y en este último año se diseñó el del 2019, teniendo como base el modelo de Andrés Aljure Saab, quien adaptó el modelo de Sainz de Vicuña, el cual incluyó un análisis de la situación interna y externa, definición de objetivos, definición del plan de acción, cronograma y presupuesto.

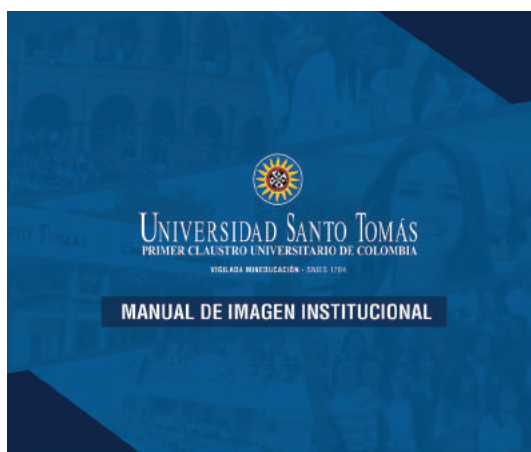
Es importante destacar que este plan de comunicaciones se diseñó con el objetivo de hacer posicionamiento de la marca USTA, tanto en públicos internos: estudiantes, docentes, administrativos, directivos y egresados; y en públicos externos como padres de familia, sector público, sector privado, sector educativo y comunidad en general. El porcentaje de avance durante el 2018 en el Plan Estratégico de Comunicaciones USTA fue del 98%. El objetivo de este plan consiste en posicionar la marca USTA como institución multicampus, acreditada de alta calidad. Para los públicos internos de la Universidad: nuestros estudiantes, todos los docentes, el personal administrativo, el cuerpo directivo, los egresados, así como el personal de otras empresas que trabaja al interior de la Universidad, se difundieron diversos mensajes a través de la página web de la Universidad, el correo electrónico, las carteleras digitales, todas las pantallas y los fondos de pantalla de los equipos, mensajes de WhatsApp, y Tomás noticias, entre otros, apuntando al objetivo planteado.

Para todo el público externo, conformado por los padres de familia, el sector público, el sector privado, el sector educativo y la comunidad en general, fueron aplicados mensajes específicos, por medio de las redes sociales, el canal de Youtube institucional, los medios masivos de información, así como los medios alternativos de comunicación, la página web, mensajes de WhatsApp, comunicados de prensa a través de mailing, y el relacionamiento de medios de comunicación, también buscando posicionar a la USTA como institución multicampus, acreditada de alta calidad.

## 6.6.2. MANUAL DE IMAGEN INSTITUCIONAL MULTICAMPUS

La creación e implementación del Manual de Imagen Institucional USTA, se comenzó a elaborar en el año 2018, y finalmente la Mesa Nacional de Comunicaciones, luego de actualizarlo, ajustarlo y concertarlo, lo avaló entre 2018 e inicios del 2019. Una vez avalado, fue entregado a la Rectoría General, a fin de que sea revisado, para luego proceder a presentarlo a las instancias colegiadas. El objetivo de este manual, el cual está pendiente de ser aprobado, es hacer más homogéneas las comunicaciones en toda la Universidad a nivel multicampus, buscando identidad y recordación, a partir de imágenes claras y bien definidas.

**Ilustración 45: Portada del documento de Manual de Imagen Institucional**



Este manual abarcó hasta los más mínimos detalles en la escritura, colores, usos, tamaños, contextos, entre otros, con el fin de lograr que en la USTA se maneje una única imagen institucional.

**Ilustración 46: Ejemplo de la estructura propuesta para el nombre de la Universidad**



Dado un vacío percibido, igualmente se elaboró el Manual de Comunicación de Crisis, el cual fue también avalado en Mesa Nacional de Comunicaciones.



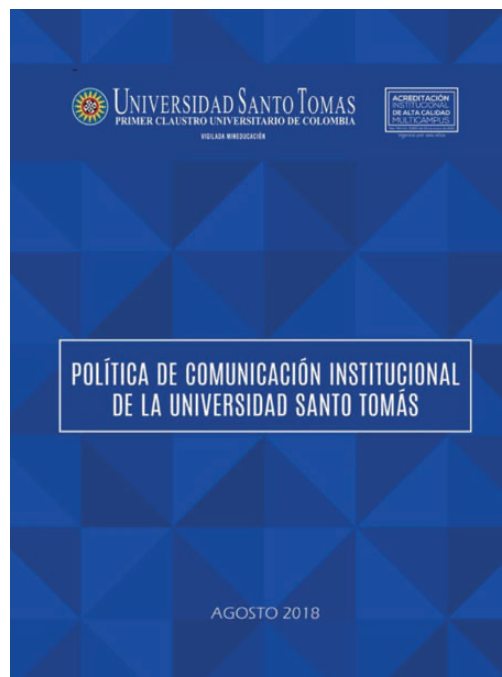
## INDICADORES:

Plan estratégico de Comunicaciones: 95%  
Cada año se diseña un plan y se ejecuta  
en la vigencia correspondiente.

Política Institucional de Comunicaciones: 96% avalada  
en Mesa Nacional de Comunicaciones y en los Consejos  
Asesores de Cada sede y seccional, pasa a revisión por  
el Consejo Superior.

Manual de imagen institucional:  
90% Valada por la Mesa Nacional de Comunicaciones,  
está en revisión en Rectoría General.

**Ilustración 47: Portada de la Política de Comunicación Institucional**



Fuente: Mesa Nacional de Comunicaciones

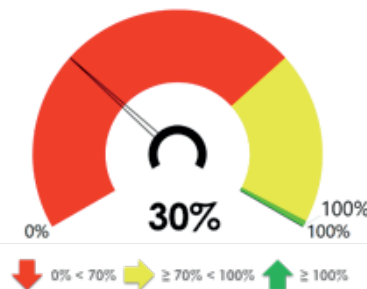
## 6.7. ACCIONES DE MEJORA LÍNEA DE ACCIÓN 6

- ✓ Adecuar e incluir los espacios físicos del (CRAI) USTA para entregar a los usuarios experiencias de servicio acorde al nuevo concepto de biblioteca.
  - ✓ Considerar la importancia de unificar y estandarizar los perfiles y funciones, con el fin de adecuar los procesos de selección a los cargos requeridos de manera objetiva.
  - ✓ Una vez sea aprobado, implementar de manera adecuada el Estatuto Administrativo, atendiendo a la necesidad de fijar reglas claras dentro de cada uno de los cargos.
  - ✓ Culminar la implementación del SIIM, como garante de la información estratégica de la USTA, que le permita una correcta planeación, medición, evaluación, generación de informes y reportes y la toma de decisiones de manera informada.
  - ✓ Culminar la implementación de SIAC en Línea.
  - ✓ Aprobar la Política Institucional de Comunicaciones así como el Manual de Imagen Institucional.
  - ✓ Mantener actualizados los planes maestros de desarrollo físico, los cuales respondan a las dinámicas cambiantes y los nuevos requerimientos de cada una de las sedes y seccionales.
  - ✓ Culminar la formulación del Estatuto Administrativo de la USTA.
- Garantizar la creación del Endowment, y su estabilidad en el largo plazo.

## 6.8. RESULTADO DE INDICADORES LÍNEA 6

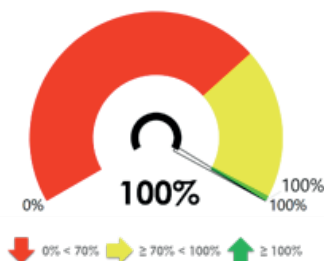
*6.1. Diseñar e implementar el Sistema Integrado de Información Multicampus (SIIM) que soporte la gestión académico-administrativa.*

**Indicador 1.** Porcentaje de avance en el diseño e implementación del Sistema Integrado de Información Multicampus (SIIM).



*6.2. Consolidar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SIAC).*

**Indicador 1.** Informe de autoevaluación radicado en IAC-CINDA y el informe de pares externos.

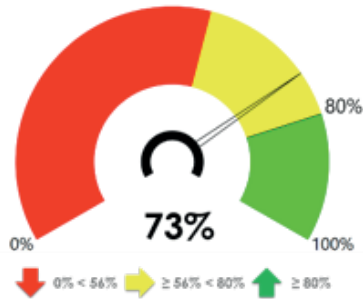


**Indicador 2.** Porcentaje de avance de implementación del SIAC unificado para la USTA.



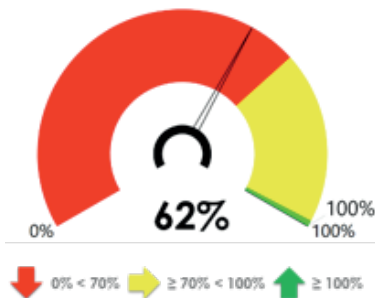
*6.3. Fortalecer y desarrollar la infraestructura física, tecnológica y de servicios con mínimos comunes de la USTA.*

**Indicador 1.** Porcentaje de avance en el proyecto Sistema Nacional de Gestión Ambiental.

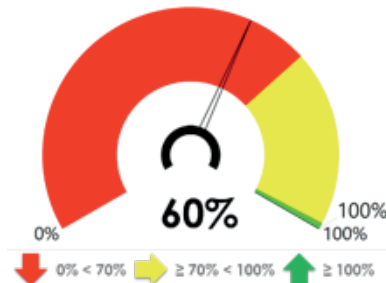


*6.4. Consolidar la arquitectura institucional para la USTA.*

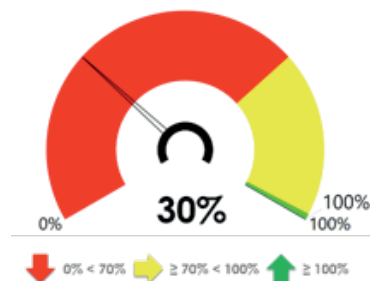
**Entregable 1.** Documento de implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.



**Entregable 2.** Documento aprobado con las políticas Multicampus de contratación, remuneración, formación y bienestar del personal administrativo y docente.



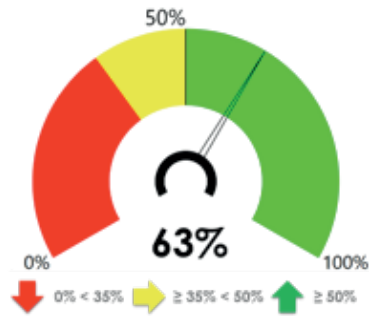
**Entregable 3.** Documento de actualización de las funciones del personal administrativo de la USTA.



**Entregable 4.** Certificación ISO 9001:2015 para la USTA.



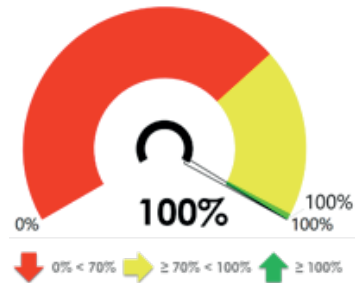
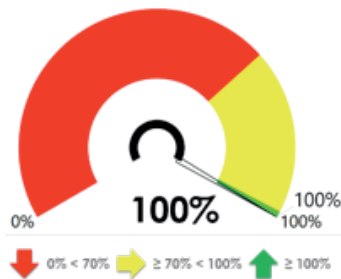
**Indicador 1.** Porcentaje de la comunidad que participa en actividades de bienestar.



*6.5. Presupuestar la sostenibilidad financiera de la USTA a corto, mediano y largo plazo.*

**Indicador 1.** Implementación del esquema de apropiación presupuestal por proyectos y acciones.

**Entregable 1.** Modelo de proyección financiera de la USTA con criterios de sostenibilidad financiera



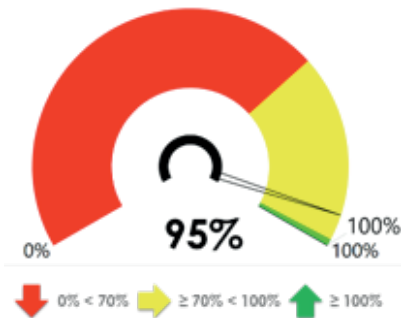
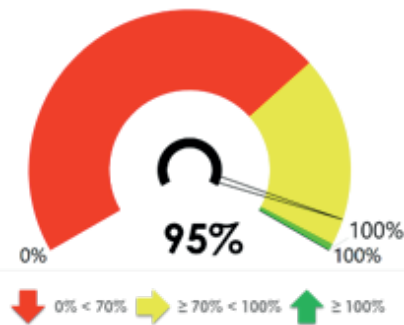
**Indicador 2.** Realizar un estudio de sostenibilidad financiera a corto, mediano y largo plazo de la universidad.



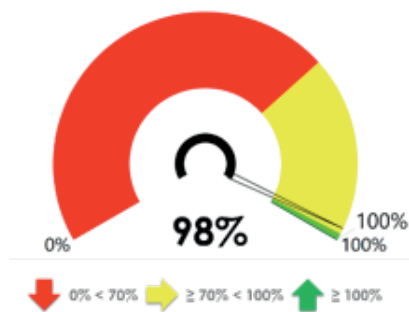
*6.6. Fomentar una cultura institucional de la información y de la comunicación.*

**Entregable 1.** Documento aprobado con las políticas, lineamientos y procesos de comunicación para la USTA.

**Entregable 2.** Manual de imagen institucional Multicampus.



**Indicador 1.** Implementar un programa de comunicación innovador para la USTA bajo el modelo Multicampus.

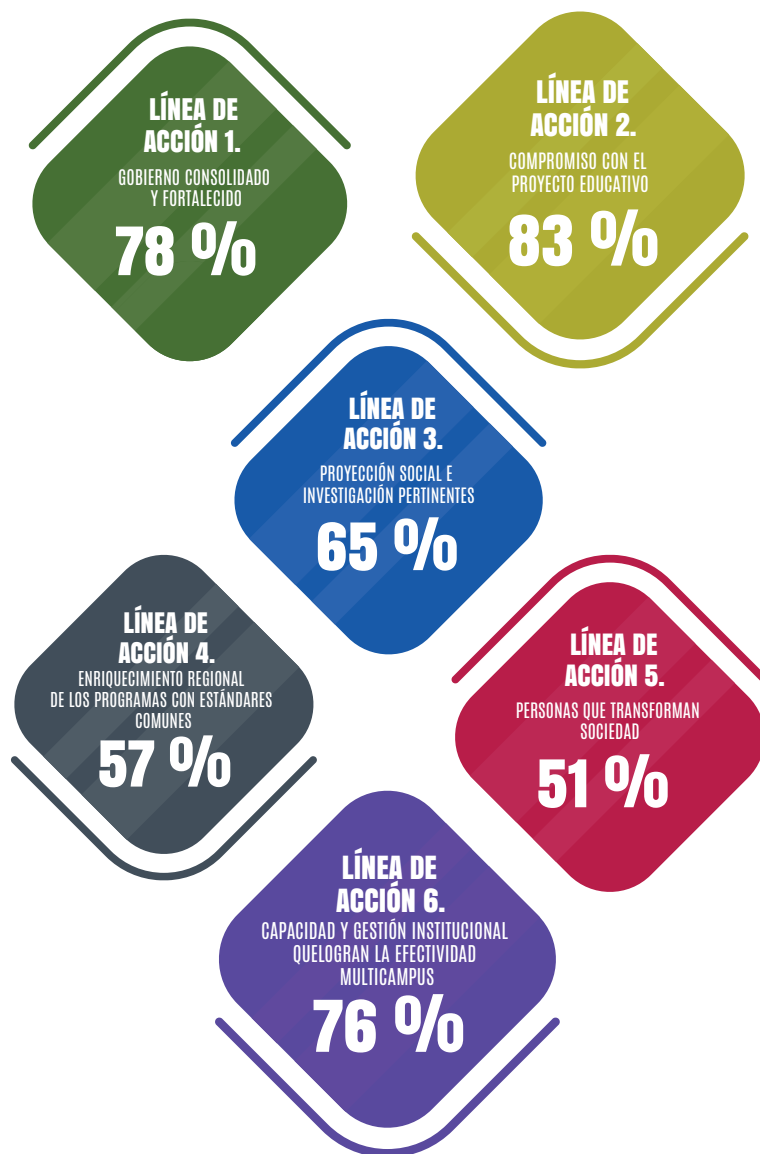


**BALANCE DE LA LÍNEA**

**76%**



## 7. BALANCE PLAN GENERAL DE DESARROLLO - PGD 2016-2019



68%

► BALANCE DEL PGD 2018

## 8. ESTADO DE LA USTA FRENTE A LAS RECOMENDACIONES DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD MULTICAMPUS

La Universidad Santo Tomás recibió la Acreditación Institucional de Alta Calidad multicampus, por parte del Ministerio de Educación Nacional mediante resolución 1456 del 29 de enero de 2016 con una vigencia de 6 años. En dicha resolución, además de los aspectos positivos que hacen de la USTA una institución de alto nivel de calidad, se formularon 17 recomendaciones que fueron analizadas y tenidas en cuenta en el proceso de construcción del Plan Integral Multicampus 2016-2027.

A continuación, se hace una relación de las recomendaciones consignadas en la resolución junto con una breve descripción de los avances obtenidos y que fueron desarrollados en el presente informe.

**Tabla 38: Resumen comparación avances del PGD Vs. Recomendaciones de Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus,**

Línea del PIM	Recomendaciones consignadas en la resolución de acreditación (Resolución 1456 del 29 de Enero de 2016)	Avances USTA	Para más detalle consultar el Capítulo
1. Gobierno consolidado y fortalecido	Continuar con el proceso de ajuste del Modelo Multicampus que espera fortalecer y potencializar la Universidad	Se actualizó el estatuto orgánico conforme a la realidad multicampus y se han adelantado acciones para su implementación.	1.1
	Continuar fortaleciendo la integración de la Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia con las demás instancias de la Universidad y acelerar la actualización tecnológica para generar una comunicación integral de la VUAD y el resto de la institución.	Desde la Decanatura de Universidad Abierta y a Distancia se adelanta el proyecto de articular y actualizar el modelo de educación abierta y a distancia para promover una oferta académica pertinente y de calidad.	1.1.1
2. Compromiso con el proyecto educativo	Realizar versiones más sintéticas y de lectura ágil del PEI que incluyan lo medular y sustantivo de modo que se facilite su apropiación.	Esta sugerencia no fue acogida totalmente por la Universidad. Sin embargo, la USTA desarrolla actividades para que los docentes apropien el Proyecto Educativo Institucional.	2.1
	Continuar mejorando el nivel de titulación de la planta docente de toda la institución en universidades de reconocido prestigio, para soportar adecuadamente el trabajo investigativo en que está empeñada la universidad y el ejercicio de la docencia en condiciones de calidad.	De manera progresiva se viene incrementando el número de profesores con doctorado. En 2015-I eran 124 profesores con doctorado y para 2019-I la cifra es de 174 para toda la USTA.	2.4.1
	Reducir los contratos de vinculación docente de tiempo completo por periodos inferiores a 12 meses en toda la institución y dar cumplimiento a los compromisos consignados en acta No. 3 del 29 de julio de 2015, para el caso de la Sede principal Bogotá y el acuerdo No. 08 del 23 de julio de 2015, en el caso de Tunja.	Dada la política de contratación establecida, buscando mejorar las condiciones laborales, se logró pasar de tener un 32% del total de la planta profesoral contratada a 11 o menos meses, a un 24% contratados a esta vigencia disminuyendo 8 puntos porcentuales esta condición.	2.6
	Adelantar la reforma al Estatuto Docente para crear una verdadera carrera profesoral de largo plazo	Se actualizó el estatuto docente y se avanza en su implementación.	2.3



Línea del PIM	Recomendaciones consignadas en la resolución de acreditación (Resolución 1456 del 29 de Enero de 2016)	Avances USTA	Para más detalle consultar el Capítulo
3. Proyección social e investigaciones pertinentes	Continuar fortaleciendo la política de internacionalización en toda la Universidad y estimular las relaciones académicas con países no hispanohablantes con el fin de fomentar una mente abierta a las necesidades globales entre profesores y estudiantes	Se cuenta con el documento marco de internacionalización el cual facilita que el proceso de internacionalización sea transversal en la USTA. Se ha venido aumentando la movilidad de estudiantes y se han firmado nuevos convenios con instituciones académicas.	3.5
	Continuar con el desarrollo estratégico del Plan Estratégico del Sistema de Investigación Institucional que permita el ascenso en el escalafón de Colciencias de los 5 grupos clasificados: 1 en A, 11 en B, 25 en C, y 17 en D, e igualmente la clasificación de los 29 grupos que aún no están.	En la gráfica 17 del presente informe se consigna la evolución de los grupos de investigación de la USTA categorizados en Colciencias, en donde se observa un incremento de los grupos en las categorías A1 y A en comparación con 2015.	3.4
	Continuar fomentando la visibilidad de la producción docente en revistas nacional e internacionales indexadas.	En la tabla 4 se consigna la evolución de documento y citas en Scopus y WOS, observándose un crecimiento en lo referente a citas en 128% entre 2015 y 2018.	3.4
	Evaluar la capacidad de la estructura organizativa de la investigación para lograr la alineación esperada entre líneas medulares, centros e institutos de investigación, grupos de investigación, líneas activas de investigación en los grupos, semilleros de investigación y programas de formación posgraduada.	La USTA cuenta con 3 redes y se han implementado estrategias para fortalecer los grupos y semilleros de investigación. El número de programas de maestrías pasó de 34 a 51 y los doctorados de 4 a 5 entre 2015 y 2018 (Boletín estadístico 2018), sumándose el doctorado en Psicología cuyo registro calificado fue aprobado en marzo de 2019 para un total de 6 doctorados.	3.3
	Reforzar la capacidad para abordar las tareas de investigación con visibilidad de resultados, la cooperación en redes nacionales e internacionales.		
4. Enriquecimiento regional de los programas con estándares comunes	Continuar los procesos de acreditación de programas de pregrado e iniciar la acreditación de los programas de posgrado.	El número de programas de pregrado acreditados a abril de 2019 es igual al de 2015. Sin embargo, 4 programas estaban en proceso de reacreditación y 3 más radicaron informe de autoevaluación por primera vez en 2018. En 2015 no se tenía ningún programa de maestría acreditado. 2018 finaliza con dos programas acreditados y 2 más pendientes de resolución de acreditación.	4.2.1
	Continuar fortaleciendo los programas tendientes a mejorar las competencias en inglés de los profesores y estudiantes, pues, no obstante las acciones emprendidas, los resultados del examen diagnóstico de inglés, según el Marco Común Europeo, de referencia para las lenguas, el 94% de los estudiantes, el 73% de los docentes y el 92% de los directores se sitúan en el nivel A.	Mediante el acuerdo 46 de 2014 del Consejo Superior se aprueba la reforma a la política de adquisición de competencia comunicativa en lengua extranjera. En 2015 eran 16 los programas que aplicaban lo establecido en el acuerdo y 2018 finaliza con 81 programas. En las Pruebas Saber Pro entre 2015 y 2018 se observa una mejora en los resultados. Por otra parte, se han ofrecido cursos de inglés para los docentes aunque se deben continuar fortaleciendo las estrategias en este sentido.	4.2.3
5. Personas que transforman sociedad	Consolidar el Sistema de Información Estadística Institucional-SIEI- en la perspectiva de tener un sistema integrado de información que garantice el seguimiento y control de las funciones universitarias y que proporcione los insumos necesarios para la autoevaluación, los planes de mejoramiento y los planes de desarrollo.	Diseño e inicio de implementación del proyecto del Sistema Integrado de Información Multicampus - SIIM, el cual permitirá conocer de manera detallada a nuestros estudiantes, para formular proyectos de retención y graduación oportuna.	6.1.3
		Se construyó una herramienta multicampus, como parte del SIIM, para calcular la deserción, permanencia y graduación de las cohortes que han ingresado desde el año 2008, en pregrado y posgrado.	5.2.1



Línea del PIM	Recomendaciones consignadas en la resolución de acreditación (Resolución 1456 del 29 de Enero de 2016)	Avances USTA	Para más detalle consultar el Capítulo
6. Capacidad y gestión institucional que logran la efectividad multicampus	Fortalecer la biblioteca virtual, las bases de datos, libros electrónicos y repositorios, y realizar las estrategias necesarias para que estos apoyos sean conocidos ampliamente y utilizados por los estudiantes de los CAU.	La colección de material bibliográfico presenta un crecimiento sostenido en los últimos años, así como la utilización parte de la comunidad académica. En la sección 6.3.2. del presente informe se presenta la información correspondiente y se detalla en el Boletín estadístico 2018.	6.3.3
	Consolidar el Sistema de Información Estadística Institucional- SIEI- en la perspectiva de tener un sistema integrado de información que garantice el seguimiento y control de las funciones universitarias y que proporcione los insumos necesarios para la autoevaluación, los planes de mejoramiento y los planes de desarrollo.	Para mejorar el sistema de información estadística se han realizado los siguientes avances: - Diseño e inicio de implementación del proyecto del Sistema Integrado de Información Multicampus (SIIM) - Elaboración de los Cuadros Maestros y boletines estadísticos multicampus 2018 - Diseño y puesta en marcha de un aplicativo para medir y hacer seguimiento a la permanencia, deserción y graduación. - Puesta en marcha del proyecto Sinergia.	5.2.1 6.1.1 6.1.3 6.5.1
	Dar estricto cumplimiento al plan de inversión en infraestructura física para responder al crecimiento de la población estudiantil en todas las secciones y sedes, y garantizar el desarrollo del plan de modernización de los laboratorios que muestran obsolescencia tecnológica en algunas de las seccionales y sedes.	Se han desarrollado obras e intervenciones para mejorar y modernizar la planta física y su dotación para el desarrollo de las funciones misionales.	6.3
	Revisar las condiciones de sostenibilidad de la Sede Medellín. Llama la atención el número de estas instancias de investigación, donde se tiene 1 grupo de investigación en C, ningún centro de investigación y ningún profesor de TC con contrato a 12 meses. Aunque existe una infraestructura física adecuada para el normal desempeño de las labores académicas, la comunidad universitaria considera que hacen falta salones, laboratorios y consultorios.	Para la sede Medellín, al igual que en las otras sedes y seccionales, se cuenta con un plan Maestro de Desarrollo físico proyectado al 2027.	6.3
		El número total de docentes en la Sede Medellín ha disminuido, sin embargo se aumentó el porcentaje de profesores vinculados tiempo completo, sobre el total.	2.6

## BIBLIOGRAFÍA

CESU. (2018). *Acuerdo 01 de 2018*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Consejo Nacional de Educación Superior. (2018). *Acuerdo 01 de 2018*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. Obtenido de [https://www.fodese.gov.co/images/pdf/CE SUAcuerdo01de2018CESU.pdf](https://www.fodese.gov.co/images/pdf/CE%20Acuerdo01de2018CESU.pdf)

Kehm, B. M. (2012). *LA nueva gobernanza de los sistemas universitarios*. España: Ediciones Octaedro, S.L.

Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Guía para la creación e implementación de códigos de buen gobierno en las Instituciones de Educación Superior*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. Obtenido de [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-330454\\_archivo\\_pdf\\_10\\_Guia\\_Creacion.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-330454_archivo_pdf_10_Guia_Creacion.pdf)

Universidad Santo Tomás. (2016). *Plan Integral Multicampus PIM 2016-2027*. Bogotá: Ediciones USTA. Obtenido de <https://planeacion.usta.edu.co/index.php/publicaciones/documentos-institucionales>

Universidad Santo Tomás. (2018). *Estatuto Orgánico*. Bogotá: Ediciones USTA. Obtenido de <https://www.usta.edu.co/images/documentos/documentos-institucionales/estatutos/estatuto-organico.pdf>









# UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

VIGILADA MINEDUCACIÓN



Res. MIEN No. 01456 del 23 de enero de 2016  
Vigencia por seis años