



Universidad  
Pontificia  
Bolivariana

Acreditación Institucional de Alta Calidad • Sede Central • Medellín  
Res. No. 02444 del 22 de febrero de 2017 - 8 años • Vigilada Mineducación



**Plan de Desarrollo Institucional - PDI -**  
UPB innovadora y sostenible  
2017 – 2025

Formación integral para la transformación social y humana

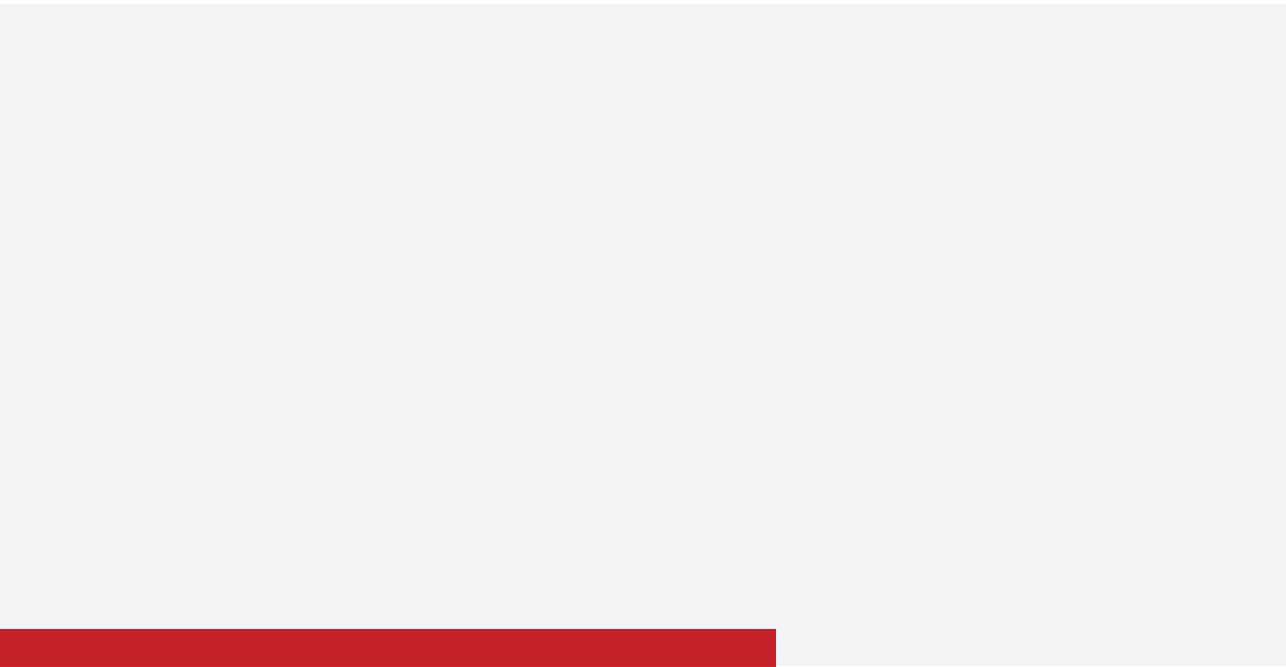




## **Plan de Desarrollo Institucional - PDI -**

Rectoría - Dirección de Planeación

Medellín, junio de 2017.



---

## Autoridades universitarias

### **Gran Canciller**

Monseñor Ricardo Antonio Tobón Restrepo

### **Rector General**

Pbro. Mg. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

### **Vicerrector General**

Esp. Luis Eduardo Gómez Álvarez

### **Rector Seccional Bucaramanga**

Pbro. Mg. Gustavo Méndez Paredes

### **Rector Seccional Montería**

Pbro. Mg. Jorge Bedoya Vásquez

### **Rector Seccional Palmira**

Pbro. Mg. Raúl Jordán Balanta





---

## Equipo Nacional de Planeación

### **Director de Planeación Sede Central Medellín**

Dr. Juan Carlos Zapata Valencia

### **Director de Planeación Seccional Bucaramanga**

Mg. Luis Alfonso Díaz Nieto

### **Directora de Planeación Seccional Montería**

Mg. María Fernanda Patarroyo Torres

### **Coordinador de Planeación Seccional Palmira**

Esp. Carlos Felipe Saldarriaga Bejarano

### **Coordinadora Autoevaluación Institucional Sede Central Medellín**

Mg. Beatriz Elena García Londoño

### **Coordinadora de Autoevaluación Institucional Seccional Bucaramanga**

Mg. Lina María Angarita Patiño

### **Coordinadora de Autoevaluación Institucional Seccional Montería**

Esp. Natalia García Corrales

### **Analista de Información**

Esp. Wilson Humberto León Vanegas

### **Profesional de Calidad**

Esp. Ana María Grisales Muñoz

**Aprobación Plan de Desarrollo Institucional 2017-2025**

Consejo Directivo General Acuerdo CDG N° 16 del 23 de junio de 2017.



Presentación.....	11
Glosario.....	13
Identidad Institucional.....	14
Misión.....	14
Visión.....	14
Principios.....	14
Valores.....	14
Objetivos.....	14
Modelo de Universidad de Docencia con Énfasis.....	17
en la Investigación y la Innovación	
Plan de Desarrollo Institucional.....	20
Dimensión estratégica.....	20
La Estrategia genérica.....	21
Estrategia competitiva.....	21
Ventaja competitiva.....	21
Líneas y metas estratégicas.....	22
Dimensión táctica.....	32
Las metas tácticas.....	32
Macroproyectos institucionales.....	32
Sistema de Control Estratégico.....	33



# Un Plan de Desarrollo para una Universidad Innovadora y Sostenible

Durante los años comprendidos entre 2010 y 2016, la Universidad Pontificia Bolivariana orientó sus esfuerzos y recursos en cada uno de los frentes de impacto social, buscando desarrollar en la Universidad un modelo idóneo de desempeño para la docencia de calidad con énfasis en investigación. Lo anterior, requirió inversiones significativas y la articulación en la gestión del sistema de unidades académicas y áreas administrativas en toda la Institución, con el objetivo de dar respuesta a los requerimientos de una organización orientada por procesos.

**Para el año 2025, la Universidad tiene el firme propósito de consolidar en todas las dimensiones organizacionales su modelo de docencia de calidad con énfasis en investigación e innovación en el ámbito nacional y que los resultados del desempeño institucional permitan al Proyecto Institucional intervenir barreras del desarrollo para el contexto internacional.**

Para tal fin, desde la Sede Central en Medellín, se convocan y articulan iniciativas en las diferentes Seccionales: Bucaramanga, Montería y Palmira, para identificar los aspectos institucionales de altísima relevancia que, desde las especificidades regionales, identifique las sinergias para la obtención de resultados estratégicos.

La Universidad Pontificia Bolivariana se planifica estratégicamente a partir de ejercicios prospectivos estratégicos y aprovecha las orientaciones metodológicas de la Planeación Estratégica Situacional (PES) y la identificación de escenarios futuros, tendenciales y deseados, además de proyectar el trabajo y desempeño institucional en campos específicos de actuación denominados líneas estratégicas: fortalecimiento de la identidad institucional, currículos innovadores para requerimientos sociales, consolidación del modelo de la docencia de calidad, fortalecimiento de la investigación formativa y científica, la transferencia, la innovación y el impacto, la transformación organizacional y la gestión del talento humano, la visibilidad institucional y la consolidación financiera y patrimonial; en la gestión efectiva en estos campos se posibilita el logro de las grandes metas estratégicas universitarias.

La gestión estratégica en la Universidad Pontificia Bolivariana no se agota en la planificación y la ejecución, es asumida como un medio para garantizar que la Institución desde su implementación, se organiza, se fortalece, mejora continuamente y contribuye con la construcción de país. En el logro de la sostenibilidad del Proyecto Institucional, la Universidad se convertirá en un dinamizador del desarrollo social.

Pbro. Mg. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda  
Rector general UPB



**Estrategia competitiva:**

define la propuesta de valor que se hará para los diferentes grupos de interés, de tal manera que se garantice el logro de la Estrategia genérica y que contribuya al alcance de los objetivos estratégicos de la Institución. La UPB ha asumido una estrategia competitiva de diferenciación y de focalización en su propuesta de valor.

**Estrategia genérica:**

constituye la esencia del escenario deseable y contiene la ventaja competitiva de la Universidad.

**Foco estratégico:**

permite a la Institución identificar y sistematizar la relación de capacidades internas con los retos planteados en las agendas globales de desarrollo que perfilan las problemáticas sociales que el mundo de hoy asume frente a la vida, el hábitat, los recursos del ecosistema y los desafíos futuros.

**Línea estratégica:**

ruta para alcanzar las metas propuestas. Es el camino a través del cual deben ser tomadas las decisiones que permitan el logro de las metas tanto en el nivel estratégico como el nivel táctico.

**Megameta:**

es una meta ambiciosa de largo plazo. Contiene al menos tres componentes esenciales: un objetivo desafiante, una definición de nicho y un horizonte de tiempo.

**Meta estratégica:**

es una expresión concreta de los logros que se quieren alcanzar para el cumplimiento de la Estrategia genérica en cada uno de los macroprocesos institucionales y ámbitos de acción que se desprenden de las líneas estratégicas (contiene los mismos elementos de una mega meta, pero en el mediano plazo).

**Meta táctica:**

declaración de los logros de mediano y corto plazo que deben alcanzarse para materializar sistemáticamente las metas estratégicas.

**Planeación Estratégica Situacional (PES):**

está fundamentada en sus dos características esenciales: estratégica que busca articular los recursos de la Institución con las oportunidades del entorno y pertinente como la capacidad proactiva para responder a las necesidades del entorno. La proactividad responde a la preocupación institucional por la transformación social y humana, basada en los principios del humanismo cristiano.

**Macroproyecto estratégico:**

conjunto de actividades, en su mayoría de alcance nacional, que se integran y articulan desde los diferentes macroprocesos para lograr las metas que conforman la dimensión táctica del Plan de Desarrollo Institucional y la Estrategia genérica. Contempla la posibilidad de proyectos de corto plazo y programas e involucra la participación de cada proceso de valor y soporte.

## Misión

La Universidad Pontificia Bolivariana tiene como Misión la formación integral de las personas que la constituyen, mediante la evangelización de la cultura, la búsqueda constante de la verdad, en los procesos de docencia, investigación, proyección social y la reafirmación de los valores desde el humanismo cristiano, para el bien de la sociedad.

## Visión

La Universidad Pontificia Bolivariana tiene como Visión, ser una institución católica de excelencia educativa en la formación integral de las personas, con liderazgo ético, científico, empresarial y social al servicio del país.

## Principios

- Reconocimiento y respeto por cada una de las personas, sin discriminación alguna
- La búsqueda de la verdad y el conocimiento
- El compromiso con la paz y el desarrollo del país

## Valores

- Solidaridad
- Justicia
- Honradez
- Creatividad e innovación
- Lealtad

## Objetivos

Son objetivos de la Universidad Pontificia Bolivariana:

- a) Cultivar la búsqueda de la verdad por la ciencia y la fe, y ser medio efectivo y dinámico en la formación integral de sus educandos, de acuerdo con su naturaleza institucional, promoviendo una síntesis cada vez más armónica entre fe, ciencia, razón, cultura y vida.
- b) Contribuir a través de todas las actividades a la formación moral, ética, científica y profesional de los miembros que componen la comunidad universitaria.

- c) Promover entre todos sus integrantes el desarrollo de un espíritu humanista, científico e investigativo para la búsqueda honesta de la verdad, bajo la orientación de un supremo ideal cristiano.
- d) Vincular todas sus actividades a las necesidades de la sociedad en general, como elemento promotor por excelencia del desarrollo humano sostenible.
- e) Fomentar el análisis crítico y creador de nuestra realidad para contribuir como Institución al desarrollo armónico del país, para dotar a sus profesionales y egresados de principios, criterios y conocimientos que les permitan asumir con plena responsabilidad su compromiso personal con la sociedad.
- f) Ofrecer, en los distintos niveles de educación, programas de óptima calidad académica, que respondan a los valores, a los conocimientos y a las necesidades de la sociedad en los cuales se plasme un permanente ideal de desarrollo social, una sólida fundamentación científica y una concreta formación profesional.
- g) Realizar programas y actividades en el ámbito cultural y en la protección del medio ambiente, como elemento de la formación integral para la comunidad universitaria.
- h) Actuar en sus planes internos de desarrollo de tal manera que sus procedimientos garanticen la excelencia académica, la administración eficaz, las finanzas sanas, la transparencia en sus procesos, la calidad y la eficiencia, la creatividad y la innovación, la competitividad, el liderazgo y el espíritu emprendedor.
- i) Propiciar la internacionalización de la Universidad y afianzar las relaciones académicas y científicas interinstitucionales.
- j) Incorporar los avances de las nuevas tecnologías para que ellas beneficien los procesos educativos, los progresos científicos y los intercambios con la comunidad universitaria internacional.
- k) Ejercer una dimensión pastoral en sus gestiones por medio de las cuales la misión evangelizadora de la Iglesia esté presente en el ámbito universitario.
- l) Propiciar la participación de toda la comunidad universitaria, de los egresados y de los ex-alumnos en el desarrollo de la Universidad.
- m) Propiciar la representación de los diversos estamentos universitarios a través de la participación que tiene lugar tanto a nivel del Consejo Directivo General como de los demás Consejos que operan en la Universidad.



La UPB asume un modelo de Universidad de docencia con énfasis en la investigación y la innovación en el que se representa la importancia que la Institución le da a las funciones de docencia, investigación - innovación y proyección social.

El Modelo busca articular las líneas estratégicas de investigación o focos con el accionar de la Institución y con los esquemas institucionales; consolidar las capacidades y rutas institucionales para gestionar proyectos de investigación científica; y **encaminar la comunidad universitaria hacia la realización de investigaciones de impacto social y productivo.**

El Modelo le da importancia a la docencia de calidad encaminada a preparar los profesionales que requiere el entorno.

El desarrollo de una docencia de calidad se fundamenta en el Proyecto Educativo Institucional, el Modelo Pedagógico Integrado y el Enfoque de las Capacidades Humanas y Competencias; busca la planeación del currículo, la cualificación de sus profesores, la evaluación de los aprendizajes y de la enseñanza y el estudio permanente del entorno y sus cambios para tener currículos innovadores.

De igual manera, considera que es necesario desplegar la experticia de los profesores en lo disciplinar y pedagógico; para que el profesor establezca relaciones pedagógicas con los estudiantes y produzca aprendizajes; para organizar la enseñanza y garantizar la pertinencia y coherencia de los métodos de enseñanza; para construir ambientes de aprendizaje; para contextualizar la enseñanza; para valorar los aprendizajes; y para crear las condiciones de reflexión e investigación acerca de la enseñanza.

El Modelo pone el énfasis en la investigación y la innovación y privilegia los programas de maestría y especialización, para responder a los requerimientos del entorno; y desarrolla programas de doctorado en diversas áreas de conocimiento. Busca aumentar el número de estudiantes en sus programas de maestría y doctorado. Tiene un nivel alto de inversiones en investigación, un número importante de investigadores y de publicaciones científicas registradas en ISI y Scopus.

La formación investigativa busca el desarrollo de competencias investigativas en los estudiantes de acuerdo con los niveles de formación. **Ofrece a los estudiantes**

experiencias formativas en lo disciplinar e investigativo en los programas académicos. Articula la investigación científica con el currículo en lo conceptual y contextual, en los métodos y metodologías. Apoya la participación de los estudiantes en estrategias de relacionamiento como redes de investigación y comunidades científicas. Y da garantía de la originalidad, relevancia y rigor investigativo.

La investigación científica trabaja en la cualificación de sus profesores mediante el Plan de Maestrías y Doctorados y los cursos de cualificación para la investigación, la transferencia y la innovación. En la articulación de la investigación científica con las líneas temáticas de los focos. En la consolidación, unificación y fortalecimiento de las capacidades humanas, técnicas, tecnológicas de las estructuras de conocimiento. En la generación de conocimiento orientado a retos científicos y sociales. En proyectos de transferencia, de los programas académicos, acerca de problemas o desafíos nacionales, regionales y locales. En la realización de investigaciones y consultorías mediante convenios y contratos con actores sociales del entorno (empresas, gremios, agencias de gobierno, ONG's, entre otras). Como efecto de lo anterior, se logra la visibilidad de la producción científica, la clasificación en el escalafón de Colciencias de sus investigadores y la garantía de mejoras, cambios e innovaciones para el entorno (social o productivo) introducidas a partir de resultados de proyectos de investigación, trabajos de grado y tesis de estudiantes de pregrado y postgrado.

El énfasis en la innovación asume que la misma es “un proceso sistémico, participativo, humano y cultural que se basa en la sabiduría, la experiencia, el conocimiento científico, tecnológico y social, para generar, desde la formación, la investigación y la proyección, soluciones nuevas o significativamente mejoradas que son apropiadas por el contexto (diversos sectores sociales) para la transformación humana, social, económica y cultural” (Consejo Directivo, ACUERDO CDG-01-2016). Lo anterior tiene como efecto el relacionamiento (Networking) con los actores de los sistemas de innovación internacional, nacional y regional y la diversificación institucional de la oferta (nuevos negocios).

Finalmente, el Modelo tiene en cuenta las variables que hacen posible el tránsito de universidades tradicionales de investigación a nuevas universidades de investigación así,

## Modelo de Universidad de Docencia con Énfasis en la Investigación y la Innovación

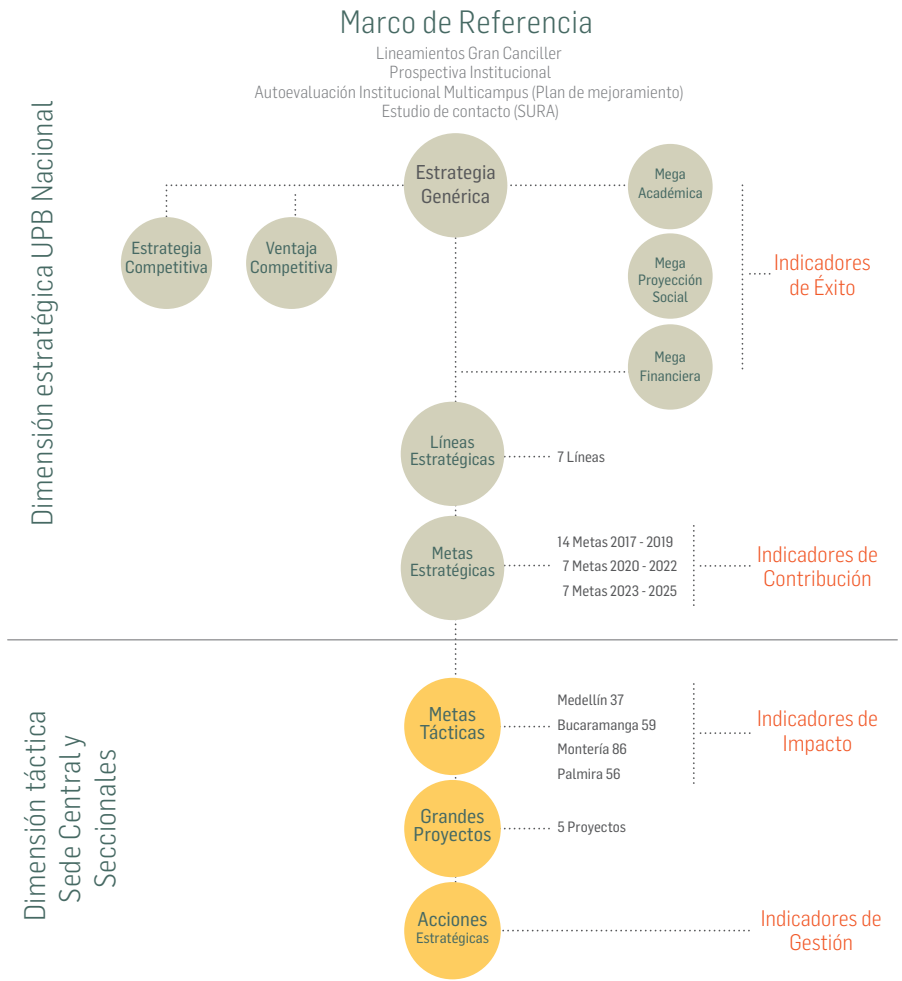
Variables	Universidades tradicionales de investigación	Nuevas universidades de investigación
Agentes	Individuos y grupos pequeños	Grupos interdisciplinarios grandes
Medios	Subsidios ("grants") para investigación y becas ("Fellowships") dominan estructuras de financiamiento	Movilización de mayores recursos financieros y apoyo por parte de usuarios del conocimiento
Orientaciones de agentes	Disciplinario, subdisciplinario	Interdisciplinario/transdisciplinario
Dinámica dominante	Acumulación de conocimiento en áreas formales de la ciencia	Contribuir con innovación constante en la economía y en la sociedad
Criterios de éxito	Posicionamiento en ránquines nacionales e internacionales	Contribuir con la innovación en la economía y la sociedad
Contexto normativo relevante	Plazas fijas ("tenure") y promoción en el escalafón; privilegios obtenidos por los profesores	Leyes que regulan la propiedad intelectual y transferencia de tecnología; mecanismos que facilitan interacción con usuarios de conocimiento
Ideología dominante	Creación de conocimiento	Creación de futuro

Fuente: Brint (2005:38)

# Dimensión estratégica

La Universidad Pontificia Bolivariana se planifica estratégicamente con alcances temporales sistemáticos de diez años y se apoya en la metodología PES y en los diversos diagnósticos para la proyección que se soporta en fuentes internas y externas.

Existen dos niveles de gestión estratégica en la UPB: aquella que se acerca al nivel corporativo y es de alcance nacional, denominada dimensión estratégica, en ella, la Universidad identifica y define la Estrategia genérica, la estrategia y ventaja competitiva, las grandes metas de mediano y largo plazo, los grandes campos de actuación; y la dimensión táctica que involucra las especificidades de la Sede Central y las Seccionales.



Fuente: Elaboración propia.

## La Estrategia genérica

Consolidar a la UPB como una institución de docencia con énfasis en investigación e innovación, con un Modelo Pedagógico Integrado centrado en el aprendizaje; con investigación reconocida para producir y transferir conocimiento significativo; una institución con organización innovadora y sostenible, competente y competitiva nacional e internacionalmente, para la transformación social y humana y fundamentada en los valores del humanismo cristiano y en los Ideales Bolivarianos.

## Estrategia competitiva

Los focos estratégicos de la UPB dan cuenta de las principales fortalezas y capacidades internas en docencia, investigación y transferencia, y definen las prioridades temáticas de la Universidad, enmarcados en los valores operativos de la Institución. Son una expresión sinónima a lo que en el contexto de los planes de CT+i<sup>1</sup> se presentan como líneas estratégicas. En este sentido, la UPB prioriza en su estrategia de Focos, procesos académicos, científicos y tecnológicos que le permitan contar con un elevado impacto social, de acuerdo con la identidad humanista pero innovadora en su impacto pertinente.

## Ventaja competitiva

La formación integral fundamentada en los valores del humanismo cristiano y en los ideales bolivarianos. En la Universidad Pontificia Bolivariana se forma en la integralidad para el cultivo de lo humano. "Debe resaltarse la tarea de búsqueda de la verdad, como bien lo sabemos, para hallar en el misterio de la condición humana las bases de la pregunta por la diversidad y la diferencia cultural y religiosa; la formación pregunta por la verdad y enseña que es una sola la vía para hacerlo"<sup>2</sup>

## Megameta Académica

En el año 2025 la Universidad Pontificia Bolivariana habrá logrado consolidar su modelo de docencia con énfasis en investigación e innovación, ubicándose en los 5 primeros lugares de desempeño académico de sus estudiantes a nivel nacional y entre las 50 mejores universidades de Latinoamérica.

## Megameta Proyección Social

En el año 2025, la Universidad Pontificia Bolivariana, inspirada en su Misión, habrá consolidado el modelo de Innovación Social que propenderá por una cultura solidaria que evidencie los valores del humanismo cristiano. La Institución se compromete a realizar una gobernabilidad que asegure impactos positivos en la dimensión social, económica y ambiental. Dicho modelo estará soportado en indicadores de impacto organizacional, social y ambiental y asume el alcance de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y del Global Reporting Initiative (GRI).

<sup>1</sup> Ciencia, Tecnología + Innovación

<sup>2</sup> Monseñor Luis Fernando Rodríguez ¿Qué significa el binomio humanismo cristiano?

## Megameta Financiera

En el año 2025 la UPB Nacional obtendrá ingresos operaciones por un billón de pesos con un margen operacional del 10% y un margen neto entre 5% y 10%.

## Líneas y metas estratégicas

La UPB define las siguientes líneas estratégicas con sus respectivas metas:

### Línea estratégica 1

#### Fortalecimiento de la Identidad Institucional

La Universidad Pontificia Bolivariana, nacida del corazón de la Iglesia, asume la misión de Evangelizar la cultura. Su identidad es católica. Esto significa que asume a Jesucristo como el modelo incluyente de toda transformación humana y social. La cultura es el hombre y todos sus modos de relación. El Evangelio y la cultura indican que la persona es el camino que se ha de recorrer y el sentido último de todo lo que hacemos. Por tanto, nuestra identidad es humanista. Ello, nos demanda el fortalecimiento de dicha identidad, por cuanto es una tarea permanente en construcción de significado vital que nos exige comprender que lo humano, lugar en el que acontecen todas las capacidades y competencias, es fuente inspiradora y orientadora de todas las estrategias que la organización se propone para conseguir que el modelo institucional y todas sus tareas sustantivas sean sostenibles y pertinentes en el tiempo y espacio en los que se proyecta.

#### Ponderación de la línea



#### Las metas estratégicas de esta línea son a:

**2019**

la UPB habrá evaluado y resignificado la concepción de cultura y calidad institucional.

**2022**

la UPB habrá ajustado su modelo de formación integral mediante la valoración de las capacidades humanas y competencias de los integrantes de su comunidad institucional.

**2025**

la UPB habrá consolidado su identidad institucional: formación integral desde la apropiación de los principios y valores del humanismo cristiano para la evangelización de la cultura.

## Línea estratégica 2

### Currículos innovadores para requerimientos sociales

Un currículo innovador en la UPB se teje en la relación entre un enfoque por capacidades humanas y competencias, la formación en investigación e innovación y la mediación TIC. El enfoque, por su interés en el ser humano como el centro de toda relación; la formación en investigación e innovación, como un eje transversal que sustenta una nueva organización del currículo y unas nuevas didácticas; y la mediación TIC, como un eje articulador que potencia otras formas de relación entre los sujetos y entre éstos y los objetos. Pensar lo “innovador” sugiere volver sobre las preguntas de la pedagogía que, aunque son las mismas (para qué y por qué enseñar, qué enseñar, cómo enseñar, con qué enseñar), sí reclaman otro tipo de respuestas, como lo expresó la profesora Beatriz López (Sempes UPB, 2016) en una reflexión entre tradición e innovación.

#### *Ponderación de la línea*



#### *Las metas estratégicas de esta línea son a:*

## 2019

- se habrá diversificado la oferta innovadora y sostenible de formación institucional ajustada a los nuevos requerimientos de la sociedad mediante diferentes modalidades (presencial, distancia: tradicional, virtual, bimodal) y/o estrategias disruptivas
- la Universidad habrá implementado un sistema de información que articule los procesos académicos, investigativos y de proyección social.

## 2022

las propuestas de formación (pregrado, postgrado y formación continua) se habrán desarrollado y evaluado a partir del enfoque de las capacidades humanas y competencias.

## 2025

la UPB tendrá diseñado, implementado y evaluado, desde el enfoque de las capacidades humanas y competencias, el currículo innovador con estándares internacionales de calidad y tendrá articulados los diferentes niveles de educación propuestos por el país.



### Línea estratégica 3

---

#### Consolidación del modelo de la docencia de calidad

La docencia se entiende en la UPB como un proceso organizado, intencionado y sistemático a través del cual se busca la formación de los estudiantes desde el enfoque de capacidades humanas y competencias. Se denomina docencia de calidad a partir de las siguientes variables:

##### Aprendizaje significativo

la Institución reconoce que los estudiantes poseen saberes previos que, confrontados con las experiencias de aprendizaje, posibilitan el desarrollo de sus estructuras mentales.

##### Pertinencia local y global

los programas académicos están en la vanguardia intelectual y científica del campo de conocimientos, y en consonancia con las necesidades de progreso en los ámbitos nacional e internacional.

##### Coherencia

relación directa entre la promesa de valor, la disponibilidad de recursos y los resultados alcanzados en la formación.

##### Reconocimiento interno y externo

la comunidad educativa (estudiantes, docentes y administrativos conocen y valoran positivamente el modelo pedagógico y el enfoque curricular que sustentan la formación); en el contexto social y económico, el egresado es demandado en el sector productivo, y, al igual que docentes y estudiantes, es reconocido por su desempeño académico.

##### Innovación

los programas académicos proponen innovaciones en el currículo, la didáctica y la evaluación de los aprendizajes, de tal manera que haya mayor impacto formativo en las personas y en la sociedad.

La consolidación de este modelo exige la formulación e implementación de una política orientada a:

**Atracción y retención de mejores talentos**  
profesores y estudiantes.

**Gobernabilidad favorable**  
una visión estratégica y un marco normativo de apoyo.

**Recursos adecuados**  
diversificación de ingresos y plan de distribución con criterio académico y financiero.

(Propuesta basada en Jamil Samil. El Desafío de Crear Universidades de Rango Mundial, 2009)

#### *Ponderación de la línea*



#### *Las metas estratégicas de esta línea son a:*

2019

- las propuestas de formación (pregrado, postgrado y formación continua) se habrán diseñado e implementado a partir del enfoque de las capacidades humanas y competencias.
- la Universidad tendrá una infraestructura física y tecnológica que soportará una docencia de calidad en todas sus modalidades.

2022

la UPB habrá cualificado su planta profesoral para asumir una enseñanza contextualizada en las diversas modalidades (presencial y a distancia), generar aprendizajes significativos y valorar las capacidades humanas y competencias de acuerdo con referentes nacionales e internacionales.

2025

la Universidad dará garantía de una docencia de calidad.

## Línea estratégica 4

### Fortalecimiento de los procesos de investigación formativa y científica, transferencia, innovación e impacto

La investigación y la innovación son consideradas como actividades estratégicas y prioritarias para el cumplimiento de los propósitos fundamentales de la Universidad y, en este sentido, propende por el fortalecimiento y el desarrollo armónico y articulado de los procesos de formación investigativa, la generación, el desarrollo y la aplicación de nuevos conocimientos, orientados a resolver retos científicos y sociales, mediante la consolidación, unificación y fortalecimiento de las capacidades humanas, técnicas y tecnológicas de las estructuras de conocimiento de la Universidad.

#### Ponderación de la línea



#### Las metas estratégicas de esta línea son a:

## 2019

- la UPB habrá fortalecido los procesos de formación en y para la investigación.
- la UPB habrá definido e implementado los procesos de innovación en relación con las funciones sustantivas de la Universidad.

## 2022

- la UPB habrá implementado y desarrollado las líneas estratégicas de investigación (focos), las habrá articulado a la formación investigativa y habrá aportado al desarrollo.
- la UPB habrá fortalecido la generación y transferencia del conocimiento mediante la integración de las estructuras de conocimiento de la Universidad.

## 2025

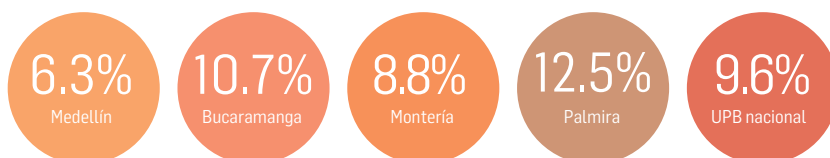
- la UPB habrá consolidado el Sistema de Investigación, Transferencia e Innovación.

## Línea estratégica 5

### Consolidación financiera y patrimonial

El desarrollo y ejecución de los procesos misionales y sustantivos de la Universidad, suponen la garantía de calidad y efectividad en el entorno social, y todo ello exige, a su vez, una organización financieramente sólida, sostenible en el tiempo y capaz de soportar la docencia y el aprendizaje, la producción de conocimiento y la proyección social, así como el bienestar de la familia UPB. Es por esto que, en su visión estratégica, la Universidad se plantea como metas la definición e implementación de un modelo administrativo y de gestión, así como un esquema de compensación integral.

#### *Ponderación de la línea*



#### *Las metas estratégicas de esta línea son a:*

2019

- La Universidad habrá definido, aprobado y puesto en funcionamiento la estructura de gobernanza, toma de decisiones y comunicación organizacional para el modelo de docencia con énfasis en investigación e innovación.
- La Universidad habrá ajustado la estructura de cargos académicos y administrativos en términos de calidad y cantidad.
- La Universidad habrá diseñado e implementado el soporte informático para la gestión de los procesos de valor.
- La Universidad habrá reestructurado y consolidado un sistema de calidad en función del modelo de Universidad y habrá elaborado e implementado un plan de calidad que dará garantía de la misma.

2022

la UPB habrá rediseñado sus procesos con orientación a la innovación de la gestión para su consolidación nacional.

2025

la UPB estará transformada organizacionalmente para dar garantía de calidad de la Institución.

## Línea estratégica 6

### Transformación Organizacional y Gestión del Talento Humano

La gestión en la Universidad Pontificia Bolivariana tiene como propósito central operacionalizar el modelo organizacional para la consolidación de la docencia de calidad, la investigación y la innovación. La Institución apuesta por un esquema organizacional matricial, en el que, sin renunciar a una estructura funcional, busca mejor efectividad sistémica y reorganizan sus esfuerzos y recursos a través de la orientación por procesos. Lo anterior, exige la consolidación de la cultura institucional y un cambio de concepción que permita trascender de la administración del personal hacia la gestión del talento humano para la generación de valor.

#### *Ponderación de la línea*



#### *Las metas estratégicas de esta línea son a:*

## 2019

- La UPB habrá definido e implementado el modelo administrativo y de gestión que de garantía de efectividad sistémica y sostenibilidad Institucional.
- La UPB habrá diseñado e implementado un modelo de compensación integral.

## 2022

La Universidad habrá diversificado los ingresos operacionales para aumentar el porcentaje proveniente de otras fuentes diferentes del ingreso por matrículas.

## 2025

La UPB habrá logrado su nivel óptimo de atención dirigido a los diferentes grupos de interés en función de su perspectiva de valor.



## Línea estratégica 7

**Fortalecimiento de la visibilidad institucional para el posicionamiento, la internacionalización, el relacionamiento y el fortalecimiento de la propuesta de valor UPB**

La Universidad Pontificia Bolivariana pretende consolidarse como una institución de alta calidad reconocida nacional e internacionalmente por los resultados de sus procesos misionales. A partir de lo anterior, la visibilidad institucional dará cuenta de los impactos de la propuesta de valor de la UPB en los ámbitos nacional e internacional a través de la gestión estratégica y eficiente de las acciones asociadas al posicionamiento, el relacionamiento y la internacionalización; así mismo consolidará e incrementará la presencia de la Universidad a partir de su Misión institucional y modelo de desarrollo.

### *Ponderación de la línea*



### *Las metas estratégicas de esta línea son a:*

## 2019

la UPB habrá aumentado su promoción y presencia nacional e internacional a través de la gestión de la política de relacionamiento e internacionalización (gestión de la política y la estrategia de internacionalización y diplomacia académica).

## 2025

la UPB tendrá una consolidada y calificada visibilidad en los entornos local, nacional e internacional, asociada a los resultados (producción, aplicación y transferencia de conocimiento) tanto de sus grupos de investigación, como de sus profesores y estudiantes. Tal visibilidad, se verá traducida tanto en su posicionamiento, como en diversidad de relaciones de la UPB con dichos entornos.

## Dimensión táctica

Desde la planificación en la dimensión táctica, tanto la Sede Central como las distintas Seccionales contribuyen al logro de la Estrategia genérica de la Universidad. Lo anterior se garantiza en la articulación de todas las metas tácticas con una o con un grupo de metas estratégicas en un determinado trienio.

Adicional a la íntima relación exigida entre las metas de la dimensión estratégica y táctica, las metas tácticas, además, consideran las especificidades en cada una de las Seccionales, aspectos estructurales y de contexto, que pretenden contribuir estratégicamente a la consolidación del modelo de Universidad, para reducir las brechas existentes en cuanto al desarrollo del mismo entre Seccionales y éstas con la Sede Central.

### Las metas tácticas

Para el trienio 2017-2019, el número de metas tácticas en la Sede Central y en las Seccionales es:



### Macroproyectos Institucionales

- 1 Pertinencia de programas académicos, gestión curricular y UPB virtual.
- 2 Investigación, innovación, visibilidad e internacionalización.
- 3 Infraestructura física y tecnológica.
- 4 Gobierno, control estratégico y calidad.
- 5 Diversificación de ingresos y sostenibilidad.

El objetivo general de cada macroproyecto es:

#### **Pertinencia de programas académicos, gestión curricular y UPB virtual**

Diseñar e implementar una oferta innovadora y sostenible de formación y de investigación, de acuerdo con los focos, las modalidades de oferta y los requerimientos de la sociedad, con base en un enfoque de capacidades humanas y competencias, soportado en un sistema de gestión institucional.

#### **Investigación, innovación, visibilidad e internacionalización**

Articular estrategias e instrumentos para el fomento de la producción intelectual de la UPB, con el propósito de aumentar la calidad de su producción, impacto y visibilidad con criterios de efectividad y eficacia.

#### **Infraestructura física y tecnológica**

Mejorar la infraestructura física y tecnológica con estrategias de crecimiento sostenible para contribuir con el fortalecimiento del modelo de Universidad de docencia, con énfasis en investigación e innovación.

#### **Gobierno, control estratégico y calidad**

Consolidar el Sistema de Gobernanza Institucional a través de la articulación entre un modelo organizacional operacionalizado, una efectiva estructura de toma de decisiones, un Sistema de Gestión Estratégica sistémico Nacional y un Sistema de Gestión de la Calidad, pertinente e integrado.

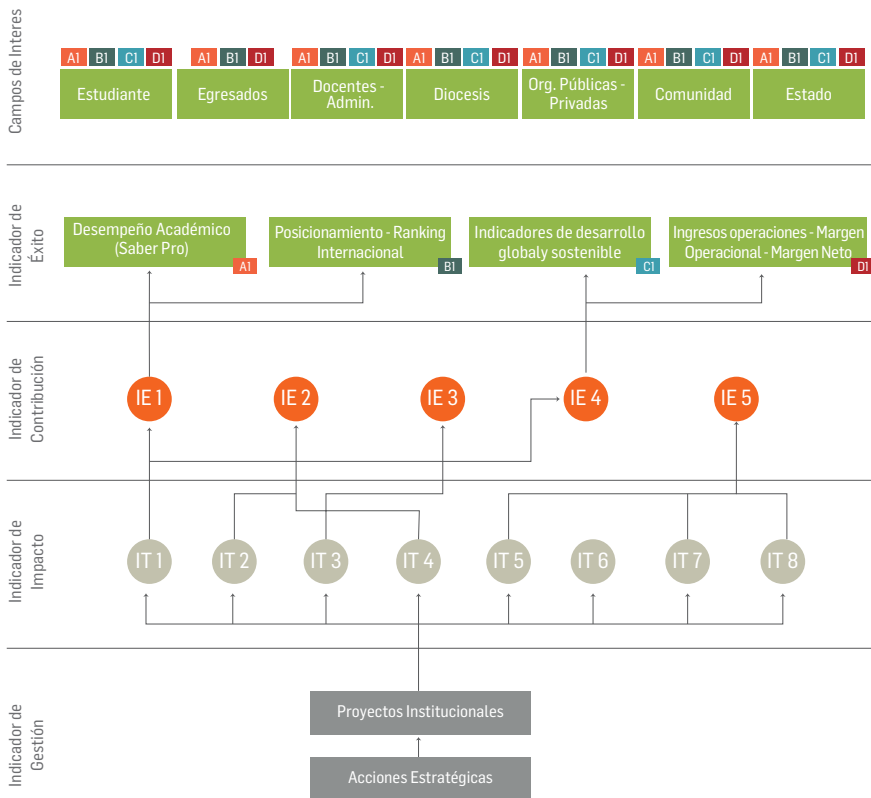
#### **Diversificación de ingresos y sostenibilidad**

Diversificar las fuentes de ingreso de la Universidad Pontificia Bolivariana a partir de la identificación y consolidación de políticas, estrategias y planes tácticos, nuevos y actuales, en torno a sus capacidades diferenciadoras desde la formación, la investigación e innovación y la proyección social.

### **Sistema de Control Estratégico**

La Universidad asume como referente para el diseño de su sistema de control estratégico las orientaciones epistemológicas y prácticas de la herramienta administrativa del cuadro de mando integral. Lo anterior, permite identificar los actores de interés impactados por los resultados exitosos en la Institución.

De igual manera, el Sistema construye tres niveles de seguimiento en resultados: el nivel de contribución asociado con las metas estratégicas, el nivel de impacto interno asociado a las metas tácticas y el nivel funcional asociado con la gestión de las acciones estratégicas. En cada nivel se define un grupo de indicadores<sup>3</sup> que responden a características de consistencia y coherencia dentro de los niveles y entre los niveles de seguimiento.



Fuente: Elaboración propia.

El parámetro del sistema de control estratégico de la UPB que integra esfuerzos nacionales y permite consolidar los resultados parciales de la dimensión táctica en la Sede Central y en cada Seccional, es el de líneas estratégicas, que en esta planificación corporativa se entienden como aquellos grandes campos de actuación requeridos en intervención.

Las líneas estratégicas son definidas y se asumen como referencia las hipótesis que configuran el escenario deseable desde la prospectiva, y las variables determinantes del modelo de Universidad de docencia de calidad con énfasis en investigación e innovación, entre otros. Las líneas reciben una ponderación a partir del estado de

<sup>3</sup> Indicadores de éxito, indicadores de contribución, indicadores de impacto interno e indicadores de gestión para las acciones estratégicas. Todas las acciones estratégicas se hallan enmarcadas por los MACROPROYECTOS de periodo trienal.

desarrollo, y la apuesta por la reducción de las brechas en cada Seccional para la consolidación del modelo.

Luego de consolidar el porcentaje de ejecución y logro por línea consecuente con la ponderación en cada Seccional, a través de promedios simples, se obtiene el resultado de la UPB nacional por línea.

En cuanto a la evaluación del PDI, ésta se da bajo criterios cualitativos y cuantitativos, acordes con los indicadores establecidos para cada una de las metas tácticas.

La calificación que determina el nivel de cumplimiento de los logros trazados, se establece mediante la siguiente escala de valoración:

Escala cuantitativa Base 100	Escala cualitativa	Escala cuantitativa Base 5	Escala cualitativa
90 - 100	Se cumple plenamente	5	Muy alto
75 - 89	Se cumple en alto grado	4	Alto
60 - 74	Se cumple aceptablemente	3	Medio
40 - 59	Es insuficiente	2	Bajo
39 o menos	Es deficiente	1	Muy bajo



## Universidad Pontificia Bolivariana

Sede Central Medellín  
Antioquia  
Teléfono (574) 448 8388

Seccional Bucaramanga  
Santander  
Teléfono (577) 679 6225

Seccional Montería  
Córdoba  
Teléfono (574) 786 0146

Seccional Palmira  
Valle del Cauca  
Teléfono (572) 270 2545