

RESOLUCIÓN RECTORAL No. 046 – 21

Octubre 19 de 2021

Por la cual se establece el valor de los derechos de inscripción y el valor de la matrícula para los estudiantes que ingresan por primera vez y estudiantes antiguos que ingresen a los programas de PREGRADO de la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2022

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA Seccional Bucaramanga, en uso de sus atribuciones estatutarias, y

CONSIDERANDO:

- a) Que la Ley 30 de 1992 (diciembre 28), establece en su artículo 122 que las Instituciones de Educación Superior legalmente aprobadas fijarán el valor de todos los Derechos Pecuniarios;
- b) Que la Universidad ha hecho cuantiosas inversiones en ampliación de la planta física, laboratorios, tecnologías de punta, salas de informática, bases de datos, cambio de sistema de información y formación de docentes. Para el año 2022 se tiene proyectadas inversiones de acuerdo al Plan de Desarrollo Institucional, en especial aquellas asociadas con la acreditación y re-acreditación de Alta Calidad en sus programas académicos y el desarrollo de proyectos de mejoramiento de la planta física y laboratorios;
- c) Que el Comité Administrativo Financiero de la UPB Seccional Bucaramanga en sesión del 22 de julio de 2021, según consta en el Acta No. 006 – 21, aprobó la exoneración del 100% en el valor de los derechos de inscripción para los estudiantes que ingresen por primera vez en el año 2022;
- d) Que el Comité Administrativo y Financiero de la UPB Seccional Bucaramanga, en consulta realizada el 19 de octubre de 2021, recomendó el incremento en los valores de matrícula para los estudiantes nuevos y antiguos de los diferentes programas académicos de pregrado para el año 2022;
- e) Que corresponde al Rector Seccional determinar las medidas necesarias para la buena marcha de la institución;
- f) Que es necesario establecer las tarifas para los programas de PREGRADO, para la vigencia 2022, y difundir entre la Comunidad Universitaria estos valores;

RESUELVE:

Artículo 1º Exonerar el VALOR DE LOS DERECHOS DE INSCRIPCIÓN para los estudiantes nuevos y de transferencia externa que ingresan por primera vez a los programas de PREGRADO de la UPB Seccional Bucaramanga para el año 2022.

Artículo 2º Incrementar en el cinco por ciento (5%) el VALOR DE LA MATRÍCULA para los estudiantes nuevos y antiguos de los programas de pregrado de la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2022, que se relacionan a continuación:

PROGRAMAS DE PREGRADO

ESCUELA DE INGENIERÍA

Ingeniería Electrónica

Bucaramanga- SNIES No. 1412

Registro Calificado - Res. No. 21338 del 11 de noviembre de 2020, por 7 años.

Acreditación de Alta Calidad, Res. No. 021338 de 11 de noviembre de 2020, por 4 años.

Ingeniería Industrial

Bucaramanga - SNIES No. 2234

Registro Calificado - Res. No. 20257 de 26 de octubre de 2016, por 7 años.

Acreditación de Alta Calidad – Res. No. 3984 del 1 de marzo de 2016, por 6 años.

Ingeniería Civil

Bucaramanga - SNIES No. 2524

Registro Calificado - Res. No. 015698 de 18 de diciembre de 2019, por 7 años.

Acreditación Alta Calidad – Res. No. 12785 de 06 de agosto de 2018, por 4 años

Ingeniería Ambiental

Bucaramanga - SNIES No. 3549

Registro Calificado Resoluciones 20898 de noviembre 03 de 2016, por 7 años y Res. 017436 de septiembre 17 de 2020.

Acreditación Alta Calidad – Res. No. 11936 de 16 de junio de 2016, por 4 años.

Ingeniería de Sistemas e Informática

Bucaramanga - SNIES No. 102907

Registro Calificado Res. No. 3826 del 29 de febrero de 2016, por 7 años

Ingeniería Eléctrica

Bucaramanga - SNIES No. 105855

Registro Calificado Res. No. 18448 de 20 de septiembre de 2016, por 7 años

Ingeniería Mecánica

Bucaramanga - SNIES No. 10625

Registro Calificado - Res. No. 009876 del 17 de junio de 2020, por 7 años.

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Psicología

Bucaramanga - SNIES No. 1409

Registro Calificado - Res. No. 10907 del 1 de junio de 2016, por 7 años.

Acreditación de Alta Calidad – Res. No. 021340 del 11 de noviembre de 2020, por 6 años

Comunicación Social - Periodismo

Bucaramanga - SNIES No. 52363

Registro Calificado - Res. No. 015475 de 18 de diciembre de 2019, por 7 años.

Acreditación de Alta Calidad – Res. No. 002699 de 18 de marzo de 2019, por 4 años

Diseño Gráfico

Bucaramanga - SNIES No. 105230

Registro Calificado - Res. No. 703 - 20 enero de 2016, por 7 años

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

Administración de Empresas

Bucaramanga - SNIES No. 15313

Registro Calificado - Res. No. 015257 de 18 de diciembre de 2019, por 7 años.

Acreditación Alta Calidad – Res. No. 002698 de 18 de marzo de 2019, por 4 años

Administración de Negocios Internacionales

Bucaramanga - SNIES No. 53912

Registro Calificado - Res. No. 10093 de 13 de julio de 2015, por 7 años

ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS

Derecho

Bucaramanga - SNIES No. 17411

Registro Calificado - Res. No. 015547 de 18 de diciembre de 2019, por 7 años.

Acreditación de Alta Calidad – Res. No. 002700 del 18 de marzo de 2019, por 4 años.

Ciencias Políticas y Gobierno

Bucaramanga - SNIES No. 106871

Registro Calificado: Res: No. 06912 del 24 de abril de 2018

Artículo 3° De conformidad con los incrementos aprobados se establecen los valores de matrícula de los diferentes programas de pregrado, para los estudiantes antiguos y los que ingresan por primera vez a la Universidad durante el año 2022, para lo cual se expide la tabla de tarifas, tasas, que se anexa a la presente Resolución Rectoral y forma parte integral de la misma;

Parágrafo: Se eliminan las siguientes tasas dado que, en el año 2021, los estudiantes clasificados en estas tasas se encuentran en el último semestre del programa académico.

- Para Administración de Empresas: Tasa C
- Para Ingeniería Industrial: Tasa D
- Para Psicología: Tasa C.

Artículo 4° La presente Resolución Rectoral rige a partir de la fecha de su expedición y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en particular la Resolución Rectoral No. 043 - 20.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CUMPLASE.

Dada en Floridablanca, a los diecinueve (19) días del mes de octubre del año 2021.



Pbro. **GUSTAVO MÉNDEZ PAREDES**
Rector Seccional 4 BUCARAMANGA



CARLOS AUGUSTO MORA GONZÁLEZ
Secretario General



Estudiantes nuevos 2022
TABLA MATRÍCULAS 2022 - VALORES POR CRÉDITO

% Incremento Nuevos:	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050
TASA	Ing. Electrónica	Ing. Industrial	Ing. Civil	Ing. Ambiental	Ing. Mecánica	Ing. Sistemas e Informática	Ing. Eléctrica	Psicología	Comunic. Social - Periodismo	Derecho	Admón. de Empresas	Admón. Negocios Internacio.	Diseño Gráfico	Ciencias Políticas y Gobierno
B1	440	449	475	457	444	327	440	417	394	285	348	377	330	295
C1	384	401	419	393	395	315	384	399	394	285	348	377	330	295
D1	328	345	363	343	355	276	328	329	334	276	303	333	289	295

TASA	Ing. Electrónica	Ing. Industrial	Ing. Civil	Ing. Ambiental	Ing. Mecánica	Ing. Sistemas e Informática	Ing. Eléctrica	Psicología	Comunic. Social - Periodismo	Derecho	Admón. de Empresas	Admón. Negocios Internacio.	Diseño Gráfico	Ciencias Políticas y Gobierno
Créditos primer nivel	18	16	15	17	17	17	16	18	18	16	17	16	18	16
B1	7.920	7.184	7.125	7.769	7.548	5.559	7.040	7.506	7.092	4.560	5.916	6.032	5.940	4.720
C1	6.912	6.416	6.285	6.681	6.715	5.355	6.144	7.182	7.092	4.560	5.916	6.032	5.940	4.720
D1	5.904	5.520	5.445	5.831	6.035	4.692	5.248	5.922	6.012	4.416	5.151	5.328	5.202	4.720

Estudiantes Antiguos 2022
TABLA MATRÍCULAS PREGRADO 2022 - VALORES POR CRÉDITO (Valores en \$miles)

% Incremento Antiguos:	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050
TASA	Ing. Electrónica	Ing. Industrial	Ing. Civil	Ing. Ambiental	Ing. Mecánica	Ing. Sistemas e Informática	Ing. Eléctrica	Psicología	Comunic. Social - Periodismo	Derecho	Admón. de Empresas	Admón. Negocios Internacio.	Diseño Gráfico	Ciencias Políticas y Gobierno
B1	440	449	475	457	444	327	440	417	394	285	348	377	330	295
C	404	406	421		399									
C1	384	401	419	393	395	315	384	399	394	285	348	377	330	295
D	334		352	344				333	338	314	368	368		
D1	328	345	363	343	355	276	328	329	334	276	303	333	289	295
DN1		350	368		361	295				301				

Anexo Resolución Rectoral xxx de 2021

Nota: Se eliminan las siguientes tasas, dado que en el 2021 ya terminan los estudiantes matriculados

Administración de Empresas: Tasa C

Ingeniería Industrial: Tasa D

Psicología: Tasa C

RESOLUCIÓN RECTORAL No. 047 – 21

Octubre 21 de 2021

Por la cual se establece el valor de los derechos de inscripción y el valor de la matrícula para los estudiantes que ingresan por primera vez y estudiantes antiguos que ingresen a los programas de POSGRADO presenciales (Especializaciones y Maestrías) en la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2022

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA Seccional Bucaramanga, en uso de sus atribuciones estatutarias, reglamentarias, y

CONSIDERANDO:

- a) Que en Comité Administrativo y Financiero de la UPB Seccional Bucaramanga realizado el pasado 22 de julio de 2021, como consta en Acta No.006-2021, se aprobó la exoneración del 100% en el valor de los derechos de inscripción para los estudiantes que ingresen por primera vez en el año 2022;
- b) Que el Comité Administrativo y Financiero de la UPB Seccional Bucaramanga, en sesión del día 21 de octubre de 2021 (Acta CAF No. 011 de 2021), recomendó el incremento en los valores de matrícula para los estudiantes nuevos y antiguos de los diferentes programas académicos de posgrado presenciales para el año 2022, excepto para los siguientes programas: Especialización en Política Pública y Gobernanza – Maestría en Materiales y Tecnología Industrial – Maestría en Ingeniería e Innovación para el Desarrollo Agroindustrial;
- c) Que corresponde al Rector Seccional determinar las medidas necesarias para la buena marcha de la institución;
- d) Que es necesario establecer las tarifas para los programas de POSGRADO presenciales, para la vigencia 2022, y difundir entre la Comunidad Universitaria estos valores;

RESUELVE:

Artículo 1º Exonerar el VALOR DE LOS DERECHOS DE INSCRIPCIÓN para los estudiantes nuevos que ingresan por primera vez a los programas de posgrado presenciales de la UPB Seccional Bucaramanga para el año 2022.

Artículo 2º Incrementar en el cinco por ciento (5%) el VALOR DE LA MATRÍCULA para los estudiantes nuevos y antiguos de los programas de posgrado presenciales de la UPB Seccional Bucaramanga para el año 2022, excepto para los siguientes programas: Especialización en Política Pública y Gobernanza – Maestría en Materiales y Tecnología Industrial – Maestría en Ingeniería e Innovación para el Desarrollo Agroindustrial.

Artículo 3º De conformidad con lo anterior, se anexa a la presente Resolución Rectoral y forma parte integral de la misma, la tabla con los valores de matrícula de los programas presenciales de posgrado ofrecidos por la UPB Seccional Bucaramanga para el año 2022.

Parágrafo 1º. La tarifa con los valores de matrícula para los programas de posgrados virtuales multicampus para el año 2022, se encuentran en la Resolución Rectoral General No. 072 del 11 de octubre de 2021.

Parágrafo 2º. Para los estudiantes antiguos de Maestrías (que iniciaron estudios antes del año 2022) el valor de la matrícula será facturado por el valor promedio total del semestre.

Parágrafo 3º. Para los estudiantes de Maestría que inician estudios en el año 2022 el valor final del semestre será facturado de acuerdo al número de créditos matriculados.

Artículo 4º La presente Resolución Rectoral rige a partir de la fecha de su expedición y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en particular deroga la Resolución Rectoral No. 047 - 20.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CUMPLASE.

Dada en Floridablanca, a los veintiún (21) días del mes de octubre del año 2021



Pbro. GUSTAVO MENDEZ PAREDES
Rector Seccional



CARLOS AUGUSTO MORA GONZÁLEZ
Secretario General

**TARIFAS DE PROGRAMAS DE POSGRADOS PRESENCIALES OFRECIDOS
EN LA UPB SECCIONAL BUCARAMANGA PARA EL AÑO 2022**

PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIONES PRESENCIALES

PROGRAMA ESCUELA DE INGENIERÍAS	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS)	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS)	TOTAL, CRÉDITOS DEL PROGRAMA	CRÉDITOS PROMEDIO POR SEMESTRE
Especialización en Gerencia SNIES No. 11257 / Bucaramanga / Resolución N. 015608 del 18 de diciembre de 2019 / 7 años / 2 semestres / Presencial	7.844.000	603.385	26	13
Especialización en Gerencia del Ambiente SNIES No. 4323 / Bucaramanga / Resolución N° 0008275 del 28 de mayo de 2020 / 7 años / 2 semestres / Presencial	7.502.000	682.000	22	11
Especialización en Gerencia e Interventoría de Obras Civiles SNIES No. 53426 / Bucaramanga / Res. 005900 de 7 de junio de 2019 / 7 años / 2 semestres / Presencial	7.847.000	653.917	24	12
Especialización en Gerencia del Mantenimiento y Confiabilidad SNIES No. 105376 / Bucaramanga / Res. 2855 del 16 de febrero de 2016 / 7 años / 2 semestres / Presencial	6.215.000	565.000	22	11
Especialización en Sistemas Integrados de Gestión SNIES No. 52757 / Bucaramanga / Resolución N. 014217 del 4 de agosto de 2020 / 7 años / 2 semestres / presencial	6.890.000	574.167	24	12
Especialización en Vías Terrestres SNIES No. 108594 / Bucaramanga / Resolución 014503 del 13 de diciembre de 2019 / 7 años / 2 semestres / Presencial	7.847.000	653.917	24	12

PROGRAMA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS)	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS)	TOTAL, CRÉDITOS DEL PROGRAMA	CRÉDITOS PROMEDIO POR SEMESTRE
Especialización en Intervención Psicosocial en Familia SNIES No. 110537 / Bucaramanga / Res. 7039 del 23 de abril de 2021 / 7 años / 2 semestres / Presencial	5.241.000	476.455	22	11
Especialización en Psicología Clínica SNIES No. 51791/ Bucaramanga / Res. 019905 del 22 de octubre de 2020 / 7 años / 2 semestres / Presencial	6.115.000	436.786	28	14

PROGRAMA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS)	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS)	TOTAL, CRÉDITOS DEL PROGRAMA	CRÉDITOS PROMEDIO POR SEMESTRE
Especialización en Finanzas SNIES No. 102768 / Bucaramanga / Resolución 08274 del mayo 28 de 2020 - 7 años / 2 semestres / Presencial	7.847.000	653.917	24	12

PROGRAMA ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS)	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS)	TOTAL, CRÉDITOS DEL PROGRAMA	CRÉDITOS PROMEDIO POR SEMESTRE
Especialización en Derecho Contractual y Teoría de la Responsabilidad SNIES No. 104973 / Bucaramanga / Res. 14372 del 7 de septiembre de 2015 - 7 años / 2 semestres / Presencial	6.161.000	560.091	22	11
Especialización en Políticas Públicas y Gobernanza Territorial SNIES No. 110150 / Bucaramanga / Res.007001 del 22 de abril de 2021. - 7 años / 2 semestres / Presencial	6.200.000	496.000	25	12,5

PROGRAMAS DE MAESTRÍAS PRESENCIALES

PROGRAMA ESCUELA DE INGENIERÍAS	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS)	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS)	TOTAL, CRÉDITOS DEL PROGRAMA	CRÉDITOS PROMEDIO POR SEMESTRE
Maestría en Ingeniería Civil SNIES No. 102781 / Bucaramanga / Res 11983 del 06 de sept 2013 / 7 Años / 3 semestres / Presencial.	8.720.000	581.333	45	15,0
Maestría en Ingeniería de Confiabilidad y Gestión de Activos SNIES No. 109913 / Bucaramanga / Resolución 002197 del 15 de febrero de 2021 / 7 Años / 3 Semestres / Presencial.	7.350.000	525.000	42	14,0
Maestría en Ingeniería Electrónica SNIES No. 90957 / Bucaramanga / Res. No.06066 del 04 de abril de 2018 por 7 años / 4 semestres / Presencial.	8.719.000	758.174	46	11,5
Maestría en Ingeniería e Innovación para el Desarrollo Agroindustrial , SNIES No. 109803 / Bucaramanga / Resolución 71 del 04 de enero de 2021 por 7 Años. Pendiente de actualización del acto administrativo del Ministerio de Educación Nacional. / 3 semestres / Presencial.	7.000.000	466.667	45	15,0
Maestría en Materiales y Tecnología Industrial SNIES No. 109777, Bucaramanga / Resolución 017916 del 25 de septiembre de 2020 / 7 Años / 3 semestres / Presencial.	7.000.000	500.000	42	14,0

PROGRAMA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS)	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS)	TOTAL, CRÉDITOS DEL PROGRAMA	CRÉDITOS PROMEDIO POR SEMESTRE
Maestría en Gestión de la Educación SNIES No. 108336 / Bucaramanga / Resolución 012896 del 16 de julio de 2020 / 7 años / 3 semestres / Presencial.	5.920.000	433.171	41	13,7
Maestría en Psicología SNIES No. 91298 / Bucaramanga / Res. 11925 del 25 de julio de 2018 / 7 años / 4 semestres / Presencial.	8.731.000	671.615	52	13,0

PROGRAMA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS)	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS)	TOTAL, CRÉDITOS DEL PROGRAMA	CRÉDITOS PROMEDIO POR SEMESTRE
Maestría en Administración SNIES No. 106194 / Bucaramanga / Res. 04323 del 10 de marzo de 2017 / 7 Años / 3 semestres / Presencial.	9.791.250	667.585	44	14,7
Maestría en Gerencia del Comercio Internacional SNIES No. 108494 / Bucaramanga / Resolución 011728 del 7 de noviembre de 2019 / 3 semestres / Presencial.	8.395.000	513.980	49	16,3

PROGRAMA ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS)	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS)	TOTAL, CRÉDITOS DEL PROGRAMA	CRÉDITOS PROMEDIO POR SEMESTRE
Maestría en Derecho SNIES No. 104281 / Bucaramanga / Res. 13290 del 11 de Julio de 2017 / 7 años / 4 semestres / Presencial.	8.355.600	696.300	48	12,0

RESOLUCIÓN RECTORAL No. 052 – 21

Noviembre 22 de 2021

Por la cual se señalan los valores de los Derechos Pecuniarios que rigen en la UPB Seccional Bucaramanga para el año 2022

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA, en uso de sus atribuciones estatutarias, y

CONSIDERANDO:

- a) Que mediante artículo 122 de la Ley 30 de 1992, se autoriza a las Instituciones de Educación Superior para fijar el valor de los Derechos Pecuniarios;
- b) Que es necesario difundir entre la comunidad universitaria estos valores;

RESUELVE:

Artículo 1° Señalar los valores de los *Derechos Pecuniarios* que rigen a partir del primero (1°) de enero del año dos mil veintidós (2022), así:

DERECHOS ACADÉMICOS	Valor en \$
Curso Preparatorio (Facultad de derecho)	1.108.200
Servicios Académicos	68.900
Derechos de Grado de Pregrado y Posgrado	786.100

EXÁMENES	Valor en \$
Exámenes Supletorios	107.300
Exámenes de Suficiencia (pregrado y posgrado)	394.800
Examen Preparatorio (Facultad de Derecho)	277.000
Examen General de Preparatorios (Facultad de Derecho)	1.385.300

CONSTANCIAS	Valor en \$
Record de Notas del programa	32.400
Certificado de Notas por Semestre	15.600
Contenido Programático por Asignatura	11.000
Contenido Programático por Semestre	42.100
Contenido programático por Programa	357.200
Resumen Contenido Programático por Semestre	11.000

Resumen Contenido Programático por Programa	82.100
Record de Pagos por concepto de Matrícula durante el programa	32.400
Certificados	15.600

DUPLICADOS	Valor en \$
Duplicado de Diploma	326.800
Copia del Acta de Grado	53.600
Copia de Diploma de: Grado Honorífico, Mención de Honor, Mejor Pruebas Saber Pro y otros conceptos.	53.600
Duplicado del Carnet	15.600

SERVICIOS DEL CENTRO DE LENGUAS	Valor en \$
Curso regular Lengua Extranjera (48 horas) - Pregrado	317.900
Curso intensivo Lengua Extranjera (96 horas) - Pregrado	635.800
Curso presencial o bimodal Lengua Extranjera Formación Avanzada (48 horas)	504.000
Curso remoto Lengua Extranjera Formación Avanzada (48 horas) (A través de plataforma 100% asincrónica)	420.000
Curso Dirigido Lengua Extranjera	3.029.300
Examen de Clasificación Lengua Extranjera - Pregrado	146.100
Examen de Competencia Lengua Extranjera - Formación Avanzada	146.100
Examen Suficiencia de Lengua Extranjera	394.800

SERVICIOS DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	Valor en \$
Estudio Socio Económico	100.400

MULTAS	Valor en \$
Multa Libro Colección General (Diaria)	5.400
Multa Libros de Reserva (Diaria)	6.900
Multa Material de Laboratorio (Diaria)	6.900

PRÁCTICAS EMPRESARIALES - TRABAJO DE GRADO (Requisito de Grado)	Valor en \$
Programa de Administración de Empresas	1.475.700
Programa de Administración de Negocios Internacionales	1.475.700
Programa de Derecho	1.277.000

Artículo 2° La presente Resolución Rectoral rige a partir del primero (1°) de enero del año dos mil veintidós (2022) y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en particular la Resolución Rectoral No. 064 de 2020.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dada en Floridablanca, a los veintidós (22) días del mes de noviembre del año 2021.



Pbro. **GUSTAVO MÉNDEZ PAREDES**
Rector Seccional



CARLOS AUGUSTO MORA GONZÁLEZ
Secretario General

RESOLUCIÓN RECTORAL GENERAL No. 072 DEL 11 DE OCTUBRE DE 2021

Por medio de la cual se **actualizan las tarifas** que rigen para los programas de **POSGRADOS VIRTUALES** de la Universidad Pontificia Bolivariana – Multicampus para el **año 2022**

El Rector de la Universidad Pontificia Bolivariana, en uso de las atribuciones que le confieren los Estatuto Generales en su Artículo 21°, y

CONSIDERANDO QUE:

- La Ley 30 de 1992 establece en su artículo 122° y parágrafo 1° que las Instituciones de Educación Superior legalmente aprobadas fijarán el valor de todos sus derechos pecuniarios.
- Corresponde al Rector General determinar las medidas necesarias para la buena marcha de la Institución.
- Es necesario difundir entre la comunidad universitaria las tarifas para los programas de POSGRADOS VIRTUALES – UPB Multicampus.

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. Actualizar las tarifas que rigen para los programas de POSGRADOS VIRTUALES de la Universidad Pontificia Bolivariana – Multicampus para el año 2022, así:

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES			
PROGRAMA	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS)	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS)	TOTAL, CRÉDITOS DEL PROGRAMA
Maestría en Comunicación Digital SNIES 90668 / Res. No.20877 del 3 noviembre de 2016 / 7 años / 4 semestres / virtual	\$ 5.972.400	\$ 497.700	48
Maestría en Innovación Social y Territorio SNIES 109586/ Res. No.19619 del 20 de octubre del 2020 / 7 años / 3 semestres / virtual	\$ 6.890.667	\$ 516.800	40
Especialización en Comunicación y Periodismo Digital SNIES 102546 / Res. No. 15472 del 18 de diciembre de 2019/ 7 años / 2 semestres / virtual	\$ 5.972.200	\$ 459.400	26
Especialización en Gestión Estratégica de la Comunicación SNIES 109790/ Res. No. 21924 del 24 de noviembre del 2020/ 7 años / 2 semestres / virtual	\$ 5.512.800	\$ 459.400	24

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES			
PROGRAMA	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS) estudiantes nuevos antes de 2022	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS) estudiantes nuevos antes de 2022	TOTAL CREDITOS DEL PROGRAMA
Maestría en Psicopedagogía SNIES 107574 / Res. 18803 del 11 diciembre de 2018 / 7 años / 4 semestres / virtual	\$ 6.221.250	\$ 497.700	50
PROGRAMA	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS) estudiantes nuevos a partir de 2022	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS) estudiantes nuevos a partir de 2022	TOTAL CREDITOS DEL PROGRAMA
Maestría en Psicopedagogía SNIES 107574 / Res. 18803 del 11 diciembre de 2018 / 7 años / 4 semestres / virtual	\$ 6.456.250	\$ 516.500	50

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS			
PROGRAMA	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS)	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS)	TOTAL CRÉDITOS DEL PROGRAMA
Maestría en Gestión Estratégica de la Información y el Conocimiento. SNIES 106559 / Res. No. 25098 del 17 noviembre de 2017 / 7 años / En convenio con la UOC/ doble titulación/ 4 semestres / virtual	\$ 6.221.250	\$ 497.700	50
Especialización en Gerencia Pública. SNIES 110587 / Res. No. 15045 del 18 diciembre de 2019 / 7 años / 2 semestres / virtual	\$ 8.964.000	\$ 664.000	27

ESCUELA DE EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA			
PROGRAMA	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS)	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS)	TOTAL CRÉDITOS DEL PROGRAMA
Maestría en Educación SNIES 107576 / Res. No.18801 del 11 diciembre de 2018 / 7 años / 4 semestres / virtual	\$ 5.972.400	\$ 497.700	48

ESCUELA DE EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA			
PROGRAMA	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS)	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS)	TOTAL CRÉDITOS DEL PROGRAMA
Maestría en Literatura SNIES 108662 / Res. No. 14799 del 17 de diciembre de 2019 / 7 años / 4 semestre / virtual	\$ 5.916.000	\$ 493.000	48
Maestría en Procesos de Aprendizaje y Enseñanza de Segundas Lenguas SNIES 107575 / Res. No.18802 del 11 diciembre de 2018 / 7 años / 4 semestres / virtual	\$ 6.096.825	\$ 497.700	49

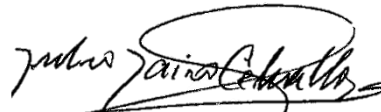
ESCUELA DE INGENIERÍA			
PROGRAMA	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS)	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS)	TOTAL CRÉDITOS DEL PROGRAMA
Maestría en Ciencias Naturales y Matemática SNIES 103133 / Res. No.013987 del 02 agosto de 2021 / 8 años / 4 semestres / virtual	\$ 5.971.400	\$ 497.700	48
Maestría en Sostenibilidad SNIES 105048 / Res. No.16266 del 30 septiembre de 2015 / 7 años / 4 semestres / virtual /En convenio con la UCN	\$ 5.971.900	\$ 542.900	44
Especialización en Gerencia de Tecnologías de Información SNIES 102605 / Res. No. 11376 del 2 de julio del 2020 / 7 año / 2 semestres / virtual	\$5.970.000	\$ 477.600	25
Especialización en Gestión de la Sostenibilidad SNIES 109924/ Res. No. 002587 del 19 de febrero de 2021/ 7 años / 2 semestres / virtual	\$ 5.728.800	\$ 477.400	24
Especialización en Seguridad informática SNIES 52396/ Res. No. 5793 del 06 de abril del 2021/ 7 años / 2 semestres / virtual	\$ 5.610.000	\$ 467.500	24
Especialización en Preservación y Conservación de los Recursos Naturales SNIES 105488 / Res. No.6245 del 6 de abril de 2016 / 7 años / 2 semestres / virtual	\$ 5.538.000	\$ 461.500	24

ESCUELA DE INGENIERÍA			
PROGRAMA	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS)	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS)	TOTAL CRÉDITOS DEL PROGRAMA
Especialización en Procesos Textiles de Alto Valor. SNIES 108596 / Res. No. 14505 del 13 de diciembre de 2019 / 7 años / 2 semestres / virtual	\$ 5.259.600	\$ 438.300	24
PROGRAMA	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS) estudiantes nuevos antes 2022	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS) estudiantes nuevos antes 2022	TOTAL CRÉDITOS DEL PROGRAMA
Especialización en Gestión de Proyectos SNIES 105686 / Res. No.13298 del 30 de junio de 2016 / 7 años / 2 semestres / virtual	\$ 5.971.900	\$ 542.900	22
PROGRAMA	VALOR PROMEDIO SEMESTRE 2022 (PESOS) estudiantes nuevos a partir del 2022	VALOR CRÉDITO 2022 (PESOS) estudiantes nuevos a partir del 2022	TOTAL CRÉDITOS DEL PROGRAMA
Especialización en Gestión de Proyectos SNIES 105686 / Res. No.13298 del 30 de junio de 2016 / 7 años / 2 semestres / virtual	\$ 6.760.600	\$ 614.600	22

ARTÍCULO SEGUNDO. La presente Resolución Rectoral General rige a partir de la fecha y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias, en especial la Resolución Rectoral General No.058 del 17 de septiembre de 2021.

Cópiese, comuníquese y cúmplase.

Dada en Medellín, a los once (11) días del mes de octubre del año dos mil veintiuno (2021).



Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda
Rector General

/Secretaria General

Anexo No. 5
JUSTIFICACIÓN DEL AUMENTO DEL VALOR DE LOS DERECHOS PECUNIARIOS PARA EL AÑO 2022
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
SECCIONAL BUCARAMANGA

De acuerdo a Resolución Número 19591 de 2017, a continuación, se presenta la justificación del valor de los derechos pecuniarios para los programas académicos que superan el valor de la inflación noviembre 2020 - octubre 2021.

- **NÚMERO ESTIMADO DE ESTUDIANTES QUE HARÁN PARTE DE CADA UNO DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS, POR EL CORRESPONDIENTE PERIODO ACADÉMICO**

Para el año 2022, la Seccional Bucaramanga estima atender 9.585 estudiantes, 4.793 en el primer semestre y 4.792 en el segundo semestre en los diferentes programas de pregrado y posgrado.

En las siguientes tablas se muestra el número esperado de estudiantes para el año 2022 en cada programa de pregrado y posgrado:

PROGRAMAS DE PREGRADO	202210	202220	2022
ESCUELA DE INGENIERÍA	1537	1491	3028
Ingeniería Electrónica	83	73	156
Ingeniería Eléctrica	53	40	93
Ingeniería Industrial	390	359	749
Ingeniería Civil	516	498	1014
Ingeniería Ambiental	66	73	139
Ingeniería Mecánica	210	212	422
Ingeniería de Sistemas e Informática	219	236	455
ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS	724	702	1426
Derecho	621	604	1225
Ciencias Políticas y Gobierno	103	98	201
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES	1031	1023	2054
Diseño Gráfico	287	292	579
Psicología	421	408	829
Comunicación Social y Periodismo	323	323	646
ESCUELA DE ECONOMÍA ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS	430	415	845
Administracion de Empresas	176	169	345
Administracion de Negocios Internacionales	254	246	500
TOTAL	3722	3631	7353

PROGRAMAS DE POSGRADO	202241	202242	2022
ESCUELA DE INGENIERÍA	409	436	845
Esp. en Gerencia	21	29	50
Esp. Sistemas Integrados de Gestión	28	27	55
Esp. Gerencia e Interventoría de Obras Civiles	92	100	192
Esp. Gerencia de Mantenimiento y confiabilidad	66	64	130
Esp. Gerencia del Ambiente	18	11	29
Esp. Vías Terrestres	33	35	68
Maestría en Ingeniería Electrónica	14	8	22
Maestría en Ingeniería Civil	48	45	93
Maestría en materiales y Tecnología industrial	13	26	39
Maestría en Ingeniería de Confiabilidad y Gestión de Activos	56	51	107
Maestría en Ingeniería e Innovación para el Desarrollo Agroindustrial	20	40	60
ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS	50	70	120
Esp. Derecho Contractual y Teoría de la Responsabilidad Civil	30	30	60
Esp. Políticas públicas y Gobernanza territorial	20	40	60
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES	143	168	311
Esp. Psicología Clínica	63	63	126
Esp. En Intervención Psicosocial en Familia	15	15	30
Maestría en Psicología	14	12	26
Maestría en Gestión de la Educación	51	78	129
ESCUELA DE ECONOMÍA ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS	26	35	61
Esp. Finanzas	10	10	20
Maestría en Gerencia del Comercio Internacional*	16	25	41
TOTAL	628	709	1337

PROGRAMAS VIRTUALES	202241	202242	2022
ESCUELA DE INGENIERÍA	392	411	803
Especialización en Preservación y Conserv. de los Recursos Naturales	30	30	60
Especialización en Gerencia de Tecnologías de Información	66	40	106
Especialización en Seguridad Informática	15	30	45
Especialización en Gestión de Proyectos	212	208	420
Especialización en Gestión de la Sostenibilidad	15	30	45
Maestría en Innovación Social y Territorio	54	73	127
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES	51	41	92
Especialización en Gerencia Estratégica de la Comunicación	51	41	92
TOTAL	443	452	895

- **CÁLCULO ESTIMADO DEL VALOR DE LOS INGRESOS PARA CADA PERIODO ACADÉMICO REPORTADO QUE SE OBTENDRÍAN, SI SE INCREMENTARÁN CON BASE EN EL IPC ANUALIZADO DEL 4,58%**

Asumiendo un incremento anual por crédito y matrícula del 4,58% (inflación reportada por el DANE para el periodo (noviembre 2020– octubre 2021), se estiman los siguientes valores:

Escenario	Ingresos por matrícula 2022-10	Ingresos por matrícula 2022-20
Incremento aplicando Inflación 4,58%	\$20.537.827.731	\$18.957.994.828

Cifra en Pesos
Fuente: Departamento Financiero

- **CÁLCULO ESTIMADO DEL VALOR DE LOS INGRESOS PARA CADA PERIODO ACADÉMICO REPORTADO, CON BASE EN EL INCREMENTO EFECTIVAMENTE APROBADO POR LA INSTITUCIÓN PARA LA SIGUIENTE VIGENCIA**

Asumiendo un incremento anual por crédito y matrícula para pregrado del 5% (promedio ponderado por programa, tasa y número de estudiantes), y del 5% para posgrado (promedio ponderado por programa y número de estudiantes), obteniendo un promedio total del 6% se estiman los siguientes valores:

Escenario	Ingresos por matrícula 2022-10	Ingresos por matrícula 2022-20
Incremento aprobado por la UPB Seccional Bucaramanga 5% y promedio del 6%	\$21.154.582.235	\$19.527.306.678

Cifra en Pesos
Fuente: Departamento Financiero

- **CÁLCULO DIFERENCIAL ENTRE LOS VALORES OBTENIDOS SEGÚN LO MANIFIESTO EN APARTADOS ANTERIORES**

Escenario	Ingresos por matrícula Año 2022	Ingresos por matrícula 2022-10	Ingresos por matrícula 2022-20
Incremento aprobado por la UPB Seccional Bucaramanga 5% promedio 6%	\$40.681.888.913	\$21.154.582.235	\$19.527.306.678
Incremento aplicando Inflación 4,58%	\$39.495.822.559	\$20.537.827.731	\$18.957.994.828
Diferencia	\$1.186.066.354	\$616.754.504	\$569.311.850

Cifra en Pesos

Fuente: Departamento Financiero

- **SUMATORIA TOTAL DE LOS MAYORES VALORES A PERCIBIR POR LA UPB POR CONCEPTO DE MATRÍCULAS Y DE DERECHOS PECUNIARIOS CON INCREMENTOS SUPERIORES AL IPC ANUALIZADO.**

Escenario	Mayor valor por matrícula año 2022	Mayor valor por derechos pecuniarios año 2022	Sumatoria
Mayores valores a percibir UPB	\$1.186.066.354	\$6.152.338	\$1.192.218.692

Cifra en Pesos

Fuente: Departamento Financiero

- **INFORMACIÓN DESAGREGADA SOBRE EL PDI DONDE SE INDICAN Y JUSTIFICAN LA FORMA EN QUE SERÁN INVERTIDOS LOS MAYORES VALORES QUE SE OBTENDRÁN POR EL INCREMENTO SUPERIOR AL IPC EN MATRÍCULAS Y DERECHOS PECUNIARIOS.**

Como parte del cumplimiento de su misión y visión de mediano y largo plazo, la Seccional Bucaramanga se plantea un conjunto de metas estratégicas que se articulan mediante objetivos estratégicos que se agrupan en las líneas de inversión que plantea el Ministerio de Educación Nacional en la resolución 19591 de 2017.

En la siguiente tabla se describe como se financiarán las inversiones con la destinación de recursos a las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo Institucional PDI 2020-2022 de la Seccional, de forma tal que se justifica plenamente que el incremento de matrículas y derechos pecuniarios contribuyen a los ítems de inversión:

Ítem Inversión	Línea Estratégica PDI 2020-2022	Valor total Inversiones 2022	Recursos Propios	Ingresos Adicionales
5. Desarrollo Tecnológico	Línea Estratégica 2. Formación Integral Línea Estratégica 4. Sostenibilidad	\$ 1.485.000.000	\$ 292.781.308	\$1.192.218.692

Cifra en Pesos

Fuente: Departamento Financiero y Dirección de Planeación



Plan de Desarrollo Institucional –PDI–
2020–2022

Una universidad de docencia con énfasis en la investigación
y la innovación

Rectoría General
Dirección General de Planeación

Medellín, noviembre de 2019

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Gran Canciller

Monseñor Ricardo Tobón R.

Rector General

Pbro. Mg. Julio Jairo Ceballos S.

Vicerrector General

Esp. Luis Eduardo Gómez A.

Rector Seccional Bucaramanga

Pbro. Gustavo Mendez P.

Rector Seccional Montería

Pbro. Jorge Alonso Bedoya V.

Rector Seccional Palmira

Pbro. Raúl Jordán B.

Equipo Nacional de Planeación

Director General de Planeación

Dr. Juan Carlos Zapata V.

Director de Planeación Seccional Bucaramanga

Mg. Nelson Enrique Moreno G.

Directora de Planeación Seccional Montería

Mg. María Fernanda Patarroyo T.

Director de Planeación Seccional Palmira

Mg. Carlos Felipe Saldarriaga B.

Subdirectora de Mejoramiento Institucional y Calidad Multicampus

Mg. Beatriz Elena García L.

Coordinador de Información Institucional Multicampus

Esp. Wilson Humberto León V.

Líder Unidad de Analítica y Estudios de Contexto

Mg. Ana María Grisales M.

Asesor estratégico de la Rectoría General

Dr. Luis Emilio Velásquez B.

Líder Oficina de Gestión de Proyectos

Mg. Cecilia Amaya S.

Equipo de trabajo

- Vicerrector Pastoral
- Tres (3) Decanos, de los cuales dos forman parte del Consejo Directivo General de la UPB.
- Director de Planeación Multicampus, con dos personas del equipo.
- Directora de Innovación
- Ocho (8) representantes de las Seccionales, incluyendo 3 directores de Planeación
- Tres (3) Docentes – Investigadores
- Dos (2) representantes del equipo de Sostenibilidad
- Director Financiero

1. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

La construcción del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2022 se fundamenta en la identidad institucional y el modelo de una universidad de docencia con énfasis en la investigación y la innovación.

La identidad institucional se sintetiza en:

La 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.

La 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.

Los Valores de la Institución

La Universidad Pontificia Bolivariana, como institución educativa de la Iglesia Católica, promueve y apoya, desde el Espíritu del Evangelio, los siguientes valores:

- El reconocimiento y respeto por cada una de las personas, sin discriminación alguna.
- La búsqueda de la verdad y el conocimiento
- La solidaridad
- La justicia
- La honradez
- La creatividad e Innovación
- La lealtad
- El compromiso con la paz y el desarrollo del país.

Los Objetivos institucionales

- 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, razón, cultura y vida.
- Contribuir, a través de sus actividades, a la formación moral, científica y profesional de los miembros que componen la comunidad universitaria.

- Promover entre sus integrantes un espíritu humanista, científico e investigativo para la búsqueda honesta de la verdad, con la orientación de un supremo ideal cristiano y bolivariano.
- Vincular sus actividades a las necesidades de la sociedad en general, como elemento promotor por excelencia del desarrollo humano sostenible.
- Fomentar el análisis crítico y creador de nuestra realidad para contribuir como Institución al adelanto armónico del país y 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.
- 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 colombiana, en la que se plasme un permanente ideal de desarrollo social, una sólida fundamentación científica y una concreta formación profesional.
- 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.
- 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.
- Propiciar la internacionalización y afianzar las relaciones académicas y científicas interinstitucionales.
- Incorporar los avances de las nuevas tecnologías para que beneficien los procesos educativos, los progresos científicos y los intercambios con la comunidad universitaria internacional.
- Ejercer una dimensión pastoral en sus gestiones por medio de las que el sentido evangelizador de la Iglesia esté presente en el contexto universitario. Serán los capellanes y los asesores pastorales los encargados de fomentar y de animar la espiritualidad y la moralidad en las personas que componen la comunidad universitaria.
- Propiciar el acercamiento y la participación de los ex alumnos y de los egresados en la consolidación de la Universidad.

2. MODELO DE UNIVERSIDAD DE DOCENCIA CON ÉNFASIS EN LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN

La UPB asume un modelo de universidad de docencia con énfasis en la investigación y la innovación en él 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 al accionar de la Institución y a 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 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 desarrollar currículos innovadores.

De igual manera considera que es necesario generar procesos para desarrollar la experticia de los profesores en lo disciplinar y pedagógico; para que el profesor establezca relaciones pedagógicas con los estudiantes y genere 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 desarrollar procesos de reflexión e investigación acerca de la enseñanza.

El Modelo pone el énfasis en la investigación y la innovación para lo cual privilegia los programas de maestría y especialización, de esta manera, responde 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.

El énfasis en la investigación se soporta en los procesos de formación en y para la investigación y el desarrollo de investigación científica.

La formación investigativa busca el desarrollo de competencias investigativas en los estudiantes con desarrollos diferenciales 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 al 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 del proceso 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 el desarrollo de 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 genera 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) la cual se configura a partir de la importancia que el Modelo le da al conocimiento científico, tecnológico y social; a la sabiduría y la experiencia para el desarrollo de la innovación; a la aplicación y uso novedoso del conocimiento, la sabiduría y experiencia; al proceso de innovación (sistémico, participativo, humano, cultural) y a la co-creación con los diferentes entornos sociales; a la implementación de la novedad en los diferentes entornos sociales; y a la valoración del impacto de la innovación. 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 desarrollo del Modelo tiene en cuenta las variables que hacen posible el tránsito de universidades tradicionales de investigación a nuevas universidades de investigación así:

Cuadro 1. De universidades tradicionales a universidades de investigación

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 a proceso de innovación constante en la economía y en la sociedad.
Criterios de éxito	Posicionamiento en ránquines nacionales e internacionales.	Lograr contribuir a procesos de 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).

3. DIAGNÓSTICO

La construcción del Plan de Desarrollo Institucional –PDI– parte del diagnóstico soportado en el Estudio Gestión de Tendencias y Riesgos –SURA, 2015; el Estudio de Prospectiva al 2025; La Autoevaluación Institucional Multicampus 2010– 2015; y Los Lineamientos del Gran Canciller de la UPB, arzobispo de Medellín Ricardo Antonio Tobón R., 2014

3.1. ESTUDIO GESTIÓN DE TENDENCIAS Y RIESGOS UPB - ARL – SURA, 2015

Del Estudio Gestión de Tendencias y Riesgos se resaltan aquellas tendencias que con más fuerza impactarán el desarrollo futuro de la Universidad, estas son:

- Los **cambios demográficos**, demandan a la Universidad nuevos productos y servicios como efecto de las transformaciones en la dinámica y estructura de la población: generación “*Millennials*”, aumento de la clase media, envejecimiento de la población, mega-ciudades, cambios en el comportamiento del consumidor, entre otros.
- La **competencia** referida a un mundo globalizado e intercomunicado el cual demanda a la Universidad potenciar sus fortalezas para entrar en nichos de mercado altamente regulados o dominados por pocas organizaciones; configurar nuevos escenarios de actuación; y competir con nuevos actores que potencian el uso de la virtualidad caracterizada por la flexibilidad y el bajo costo para ofrecer programas similares a las organizaciones tradicionales.
- **Human Centered**, enfoque creativo en la resolución de problemas e insatisfacciones del usuario, demanda a la Universidad generar soluciones e ideas, construir prototipos y conceptos innovadores a la medida de las necesidades de sus usuarios.
- **Sociedad y medio ambiente**, demanda a la Universidad nuevos compromisos con las personas y el planeta; el uso responsable de recursos, procesos eco-eficientes y sostenibles; y propuestas de valor que mejoren la calidad de vida de las personas y generen un impacto social en las comunidades.
- **Cultura y compromiso**, demanda a la Universidad la creación de una cultura definida, procesos de trabajo significativo y un liderazgo fuerte para ser competitivas, atraer el mejor talento humano y lograr un profundo compromiso de sus empleados.
- **Liderazgo global**, demanda a la Universidad fortalecer su capacidad de liderazgo en todos los niveles de la Institución, desarrollar líderes *Millennials*; construir un rendimiento sostenible y el compromiso de los empleados en el nuevo mundo del trabajo.
- **Aprendizaje**, plantea a la Universidad la construcción de procesos de aprendizaje abierto fundamentado en la teoría del aprendizaje libre (heutagogía); el aprendizaje en red; y la construcción de entornos personales de aprendizaje.
- **Equilibrio vida laboral / Personal**, exige a la Universidad posibilitar un equilibrio entre los tiempos invertidos en las actividades laborales y aquellas que son propias de la vida

privada, en otras palabras encontrar un balance entre el trabajo y la vida tendiente a lograr el bienestar y un estilo de vida saludable.

3.2. ESTUDIO DE PROSPECTIVA AL 2025

El Estudio de Prospectiva al 2025 plantea siete hipótesis a partir de las cuales se configura el escenario apuesta.

Estas hipótesis son:

H1. La UPB como institución y organización con presencia nacional funcionará con arreglo a una estrategia de largo plazo, unificada y monitoreada periódicamente, como brújula del crecimiento planificado.

H2. La UPB nacional será una organización caracterizada por su concepción y funcionamiento modernos, en la parte administrativa y financiera.

H3. La UPB nacional habrá alcanzado exitosamente su objetivo y meta de integración institucional, que esté respondiendo de manera pertinente y propositiva frente a las particularidades de cada una de las regiones donde tiene presencia.

H4. La UPB nacional exhibirá unos subsistemas de investigación, innovación e internacionalización de alto nivel, asociados a sus procesos académicos.

H5. El ejercicio de la investigación y su transferencia, como el eje que articule y cohesione los grupos de las Seccionales, puesto de manifiesto en la realización de proyectos de alto impacto en la calidad de vida de los colombianos.

H6. La calidad humana y el desempeño académico de los estudiantes de UPB nacional serán de alto nivel.

H7. La UPB nacional tendrá en marcha una estrategia pedagógica que potencia las capacidades investigativas y el ejercicio de la inter y la transdisciplinariedad de sus estudiantes, la cual mostrará un alto nivel.

En síntesis, puede afirmarse que al 2025, la UPB es una Institución integrada nacionalmente en la cual las variables del Modelo Universitario asumido por la Institución: Universidad de docencia con énfasis en la investigación y la innovación tienen niveles de desarrollo alto.

La variable de docencia se desarrolla, para alcanzar un nivel alto, mediante la puesta en marcha de una estrategia pedagógica, lo que se hace visible en la calidad humana, el desempeño académico, las competencias para investigar y el ejercicio inter y transdisciplinario de los estudiantes.

La variable investigación–innovación muestra unos subsistemas de investigación, innovación e internacionalización de alto nivel, asociado a sus procesos académicos, así como al ejercicio de la investigación y la transferencia como el eje que articula y da cohesión a los grupos de la UPB nacional mediante la realización de proyectos de alto impacto en la calidad de vida de los colombianos.

El desarrollo de las variables que configuran el Modelo: docencia, investigación e innovación se soporta en el desarrollo y crecimiento planificado de la Institución en el ámbito nacional, organizada a partir de una estrategia de largo plazo, unificada y monitoreada periódicamente. Institución concebida, organizada y con un funcionamiento administrativo y financiero moderno.

3.3. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL MULTICAMPUS 2010–2015

Los resultados del proceso de autoevaluación institucional multicampus muestran los factores que la Institución debe intervenir en los próximos años para acortar las brechas entre la Sede central y las Seccionales en el desarrollo del Modelo de Universidad asumido por la Institución.

Estos factores son:

- **La Misión y PEI** demanda una intervención para fortalecer la identidad institucional en lo que se refiere a los procesos de formación integral, sus dimensiones, articulaciones a diversos espacios institucionales y formación del profesorado para apoyar el proceso de formación integral de los estudiantes de acuerdo con los principios y valores del humanismo cristiano. Hacer una mayor divulgación de la Misión y el PEI mediante la definición de espacios, estrategias y medios tendientes a asegurar su apropiación por la comunidad universitaria. De igual manera, hacer una evaluación periódica de la Misión.
- **Los Procesos académicos** deben ser intervenidos para desarrollar una docencia de calidad mediante la comprensión e implementación de la gestión curricular, la consolidación de los principios curriculares de flexibilidad e interdisciplinariedad, la utilización de TIC en la enseñanza y aprendizaje y el desarrollo de comunidades académicas nacionales, lo anterior permitirá mejorar el rendimiento académico de los estudiantes que se verá reflejada en los resultados de las Pruebas Saber Pro.
- **Los Estudiantes** demanda intervenir la relación entre el número de estudiantes y las capacidades institucionales (profesores, recursos de apoyo, planta física, atención, asesorías y tutorías). La formación en lenguas extranjeras. Las políticas, programas, proyectos y acciones estratégicas para retener y evitar la deserción de los estudiantes. La percepción de los estudiantes referida a los estímulos. La atención a poblaciones especiales.
- **Los Profesores**, el factor debe ser intervenido en lo que se refiere a la gestión y gobierno de la planta profesoral para lo cual es necesario planificar la planta profesoral; construir el perfil del profesor bolivariano para facilitar la estandarización de los procesos; definir programas de desarrollo y cualificación del profesorado, unificar procesos que garanticen la movilidad intercampus
- **Investigación, innovación y transferencia** este factor debe ser intervenido para la construcción concertada en el ámbito nacional del Sistema de Investigación, Transferencia e Innovación. La definición e implementación de lineamientos y

directrices institucionales en materia de formación investigativa e investigación científica. El desarrollo de la investigación en las Seccionales tendiente a alcanzar un nivel de desarrollo superior al que tiene hoy. El desarrollo de un sistema de información que soporte el macroproceso de Investigación, Transferencia e Innovación en el nivel nacional. La formulación de un programa nacional que integre y lidere los ámbitos que abarca la visibilidad: posicionamiento, comparabilidad, relacionamiento e internacionalización. El desarrollo de una estructura nacional que posibilite la participación de los docentes en redes académicas e investigativas nacionales e internacionales y el fortalecimiento de publicaciones de alto impacto.

- **Pertinencia e impacto social** demanda una intervención a:
 - La estructura organizacional de la proyección social, en el ámbito de la UPB nacional, que permita seguir y evaluar los resultados de los procesos, programas, proyectos y actividades de impacto social.
 - Las estrategias de relación con los órganos decisorios de carácter público y privado, con los actores del sistema regional, nacional e internacional de ciencia y tecnología y a la integración Universidad-Empresa–Estado para fortalecerlas.
 - Las alianzas para sumar saberes y crear sinergias en docencia, investigación y proyección.
 - Las relaciones institucionales con entidades sociales, académicas y culturales en el proceso de prácticas profesionales desde un ejercicio formativo y a la línea de práctica social-pastoral para su fortalecimiento.
 - El apoyo y acompañamiento, desde la Vicerrectoría Pastoral, a las fundaciones, centros e institutos para el impacto directo en las labores sociales, investigativas y educativas.
 - La articulación, desde un esquema de indicadores nacionales, del saber obtenido del contexto.
 - Las estrategias de comunicación y mercadeo que proyectan a la institución en el medio.
 - El relacionamiento con los egresados: integración de los mecanismos de seguimiento y de las estrategias de interacción con los egresados.
- **Bienestar Universitario** demanda la consolidación del Bienestar Institucional en la UPB nacional a partir de la implementación de la política nacional, la consolidación y contextualización de una estructura nacional de Bienestar Universitario.
- **Organización, administración y gestión UPB** exige intervenir la estructura organizacional UPB nacional para su integración. La infraestructura de los campus universitarios para su mejoramiento y las fuentes de financiación para su diversificación.
- **Autoevaluación y Autorregulación** demanda una intervención para diseñar un plan de calidad nacional soportado en el Sistema de Gestión de Garantía de la Calidad –SGGC– el cual debe ser regulado y potenciado en el ámbito nacional. Lo anterior ha de permitir el cierre de la brecha entre el SGGC y la gestión estratégica de la Universidad. Normalizar, en el ámbito nacional, el modelo y las metodologías de autoevaluación de

programas. Unificar los indicadores que dan cuenta de la gestión institucional. De otro lado, los sistemas de información deben ser intervenidos para desarrollar los módulos que den respuesta a los requerimientos de la Institución en tiempo real, garantizar la confiabilidad de los datos reportados, la apropiación y la utilización de los sistemas de información en la gestión y toma de decisiones institucionales.

En síntesis, los resultados de la Autoevaluación Institucional Multicampus demandan intervenciones para la integración de políticas, estrategias y mecanismos que permitan el desarrollo de la identidad institucional, la docencia de calidad, la gestión curricular, el rendimiento académico de los estudiantes, la formación investigativa, la gestión y el gobierno de la planta profesoral, la investigación, la proyección social, el Bienestar Universitario, el relacionamiento con los egresados y la autoevaluación de programas y de esta manera acortar las brechas del Modelo Universitario entre la Sede Central y las Seccionales.

3.4. LINEAMIENTOS DEL GRAN CANCELLER DE LA UPB, 2014

El Gran Canciller, Monseñor Ricardo Tobón R., propone respecto a:

- La **identidad**, la revisión de su identidad, su misión y su ser católico a partir de una construcción colectiva que le permita proyectarse al futuro y configurarse como centro de pensamiento actual y futuro. La reflexión acerca de cómo es la persona, cuáles son sus necesidades y hacia dónde debe ir su desarrollo humano. El análisis de en qué y hacia dónde caminar la Universidad con innovación y la comprensión de la manera como la Institución debe poner el patrimonio institucional al servicio de la educación católica y la sociedad.
- La **proyección**, pensar las implicaciones que tiene el carácter de ser una universidad católica en la construcción y servicio y la asunción tanto de la proyección intelectual como de la proyección social. Trabajar por la proyección intelectual produciendo pensamiento para el país que ayude a la transformación cultural de acuerdo con valores afines a lo que somos. Pensar y actuar de acuerdo con la idea de que la UPB tiene una voz independiente y libre, por ende, tiene mucho qué decir. Asumir las implicaciones de ser una Universidad al servicio y defensa de la vida. Trabajar por una proyección social como valor agregado en una institución católica como la UPB. Asumir que la proyección social es hacer bien a la persona humana en primera instancia para lo cual es necesario responder a los siguientes interrogantes: ¿Cómo está nuestra proyección social? ¿Cuál es el compromiso con el bienestar de las personas que nos rodean? ¿Qué hemos sembrado en esta ciudad? ¿Cuál será la dimensión de lo que debemos sembrar? Asumir la idea que la proyección social más relevante es la producción de pensamiento que ayude a esta sociedad.
- Los **egresados**, trabajar en el seguimiento e integración de los mismos a la identidad, a la vida universitaria y a la proyección social mediante la formación en el espíritu cristiano el cual debe perdurar por siempre en las mentes y corazones de sus egresados sin

desmedro del Espíritu Bolivariano y desarrollar una plataforma sólida para que los egresados le sirvan incondicionalmente a la misión de la Universidad.

- **La organización**, la asunción de ser una sola Universidad Pontificia Bolivariana en lo académico, lo administrativo y en la proyección social lo cual implica la integración plena de la Sede Central con sus Seccionales mediante políticas claras y procesos unificados que garanticen que se sigue una misma línea de pensamiento con un lenguaje común. El trabajo conjunto para lograr una mayor y más inteligente articulación interna mediante un trabajo coordinado entre el Consejo Directivo y el Comité de Rectoría; una reingeniería con base en una unidad estratégica de funcionamiento, que trabaje a partir de políticas comunes; la articulación de docentes y estudiantes para hacer un verdadero proceso de humanización y trascendencia; la comprensión de grandes desafíos vs. grandes e importantes oportunidades sobre la base de una profunda, estratégica y articulada unidad; el análisis de las voces de afuera no solo de las voces internas y la urgencia de un reglamento organizacional para la adecuada articulación.
- **Las finanzas**, no más endeudamiento; cero corrupción en la Universidad; administración transparente de los excedentes; perspectiva de futuro; priorización de proyectos; fortalecimiento en aquello en lo que somos competentes; generación de un margen para crecer en lo académico y en sus inversiones; y revisión de patrimonios improductivos que gastan y no generan valor para la UPB.

De acuerdo con lo anterior, la UPB deberá asumir los siguientes retos estratégicos:

- Cambios drásticos en las expectativas de los grupos de interés
- Nuevas y distintas exigencias del mercado laboral
- Efectividad organizacional
- Mayores niveles de efectividad sistémica
- Competencia de IES extranjeras
- Retos estratégicos del país en materia de educación

4. PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

4.1. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

4.1.1. Los macroproblemas –MP–

Un macro problema se entiende como una debilidad institucional o una fortaleza no aprovechada o desarrollada, debe ser lo suficientemente general para admitir diversas líneas estratégicas y lo suficientemente específico para ser abordado mediante metas estratégicas.

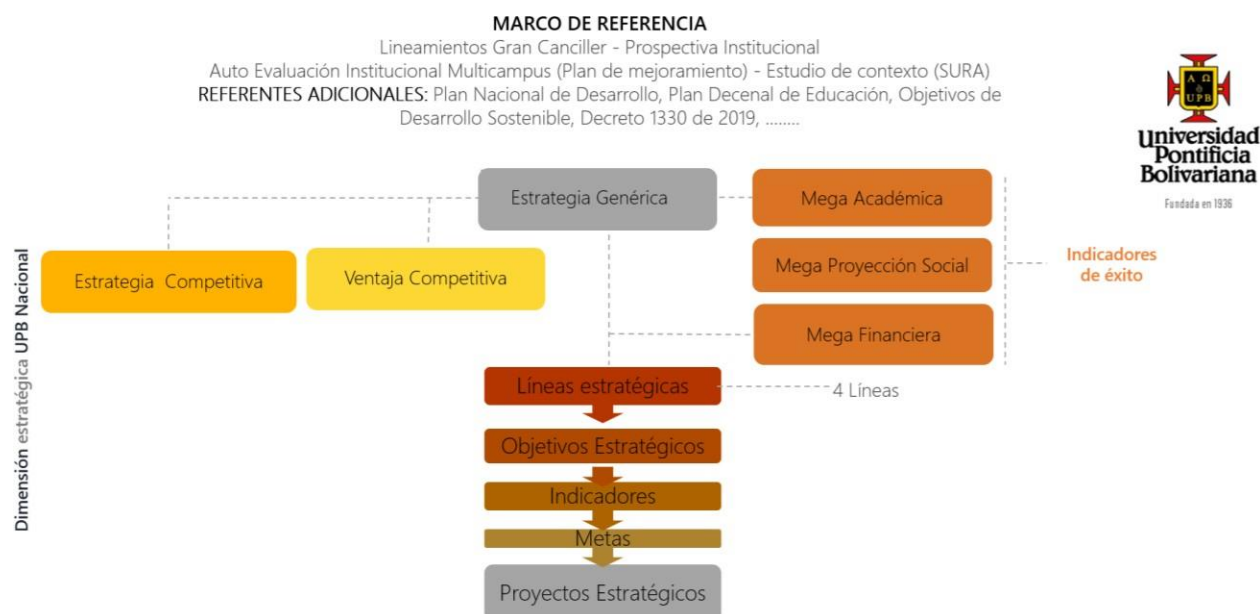
El análisis del diagnóstico institucional permite identificar 10 macro problemas referidos a:

- MP1.** La cultura UPB y a la identidad institucional: ineficiencias en los mecanismos para su consolidación.
- MP2.** Las funciones sustantivas: desarticulación entre la docencia, la investigación – innovación y la proyección.
- MP3.** El desempeño académico de los estudiantes: niveles por debajo de lo esperado, comparado con las universidades del G10 y medidos por las Pruebas Saber Pro.
- MP4.** El Sistema de Investigación, Transferencia e Innovación –SITI–: baja correlación entre los esfuerzos institucionales destinados a su fortalecimiento y efectividad.
- MP5.** La estructura de trabajo organizacional: ineficiencias que impactan la calidad del sistema y el servicio.
- MP6.** La gestión del talento humano: desarticulación de las funciones estratégicas y administrativas.
- MP7.** La toma de decisiones institucionales: poca claridad en los criterios de gobernanza y el sistema de relacionamiento en una estructura organizacional orientada por procesos.
- MP8.** La comunicación estratégica, la promoción, la visibilidad y el posicionamiento institucional: los resultados no son coherentes con los esfuerzos institucionales.
- MP9.** La gestión estratégica: baja integración entre los propósitos estratégicos, el manejo presupuestal y la priorización de las inversiones.
- MP10.** La Infraestructura física y tecnológica: obsolescencia para atender las funciones sustantivas

Para enfrentar los retos estratégicos y macroproblemas identificados, la UPB formula:

4.1.2. Marco de referencia

Gráfico 1. Marco de referencia



4.1.2.1. 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 generar y transferir conocimiento significativo; una institución con organización innovadora y sostenible, competente y competitiva nacional e internacionalmente; para la transformación social y humana; fundamentada en los valores del Humanismo Cristiano y en los Ideales Bolivarianos.

4.1.2.2. Estrategia competitiva

Los focos estratégicos de la UPB dan cuenta de las principales fortalezas y capacidades internas a nivel de 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 se presentan como líneas estratégicas.

4.1.2.3. Ventaja competitiva

La formación integral fundamentada en los valores del humanismo cristiano. En la Universidad Pontificia Bolivariana se forma en la integralidad para el cultivo de lo humano. En la Universidad “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"¹

4.1.2.4. Las Megametas

Por Megameta se entiende como una estrategia clara que permite a la institución un crecimiento sostenido en el tiempo. Debe contener al menos tres componentes esenciales: un objetivo desafiante, una definición de nicho y un horizonte de tiempo. En otras palabras, una mega es una meta de largo plazo

- *Mega Académica*

En el año 2025 la Universidad Pontificia Bolivariana ha 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.

- *Mega 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).

- *Mega Financiera*

En el año 2025 UPB Nacional obtendrá ingresos operaciones por un billón de pesos con un margen operacional entre el 4 y el 10% y un margen neto entre 5% y 10%.

4.1.2.5. Las Líneas estratégicas –LE–, Objetivos, Indicadores y Metas

Una línea estratégica se entiende como un mandato superior de logro.

La UPB define las siguientes líneas estratégicas:

¹ Monseñor Luis Fernando Rodríguez. ¿Qué significa el binomio humanismo cristiano?

Gráfico 2. Líneas estratégicas



LE1. Identidad Institucional: Fortalece la identidad a partir del desarrollo de capacidades humanas y competencias, que inspira y orienta sus acciones en su propósito de transformación social y humana.

Objetivos estratégicos

- Consolidar la identidad institucional a partir de la **apropiación de los principales referentes institucionales** (misión, visión, valores principios y PEI) por parte de los grupos de interés, para el desarrollo y la proyección de la Institución.
- **Desarrollar las capacidades humanas y competencias** para la transformación social y humana.

Indicadores y Metas

Cuadro 2. Indicadores LE1 Identidad Institucional

INDICADOR	LÍNEA BASE	2020	2021	2022
Nivel de CONOCIMIENTO de los referentes institucionales por la comunidad universitaria.				
Nivel de COMPRENSIÓN de los referentes institucionales por la comunidad universitaria.				
Caracterización de la ACTUACIÓN de la comunidad universitaria de acuerdo con los referentes institucionales.				
Caracterización de la ACTUACIÓN de los egresados de acuerdo con los referentes institucionales.				

LE2. Formación Integral: Logra el desarrollo del ser humano fundamentado en los valores y principios del humanismo cristiano, en las dimensiones de la vida, la ética y la estética; la formación científica con pensamiento autónomo, reflexivo y crítico, para la integración del ciudadano con el mundo.

Objetivos estratégicos:

- Formar personas íntegras con proyección social transformadora.

Indicadores y Metas:

Cuadro 3. Indicadores LE2 Formación Integral

INDICADOR	LÍNEA BASE	2020	2021	2022
Nivel de desarrollo de las capacidades humanas referidas a la vida, la ética y la estética.				
Nivel de desarrollo de las competencias académicas, investigativas , de proyección y extensión.				
Nivel de formación del liderazgo ético, científico, empresarial y social de los egresados.				
VALOR AGREGADO entre el perfil de ingreso y el perfil de egreso en el enfoque institucional.				

LE3. CREACIÓN DE VALOR E IMPACTO SOCIAL: Genera, aplica, transfiere y apropia conocimientos científicos y sociales de forma co-creativa con diversos actores para la contribución efectiva a la solución de problemas de contexto desde lo local hasta lo global.

Objetivos estratégicos:

- Generar **innovaciones académicas y resultados de aprendizaje** a partir de necesidades de contexto, nuevas formas de organización académica y nuevos perfiles docentes.
- Generar **producción científica y tecnológica de alto impacto social** con referentes de medición nacional e internacional.
- Generar **impactos positivos en todos los grupos de interés** mediante la consolidación del modelo de **Universidad como dinamizador de innovación social**.
- Asegurar altos niveles de desarrollo y transferencia de la **oferta diferenciada de valor**.

Indicadores y Metas:

Cuadro 4. Indicadores LE3 Creación de valor

INDICADOR	LÍNEA BASE	2020	2021	2022
Impacto de los procesos de innovación en la enseñanza, aprendizaje y evaluación.				
Valor agregado entre las pruebas Saber 11 y Saber Pro .				
Nivel de referenciación y producción de conocimiento para el análisis y solución de problemáticas coyunturales.				
Apropiación social del conocimiento , la tecnología y la innovación desarrollada por la Institución.				
Nivel de desarrollo y transferencia de la oferta diferenciada de valor .				

LE4. Sostenibilidad: Garantiza el **desempeño institucional** a partir de la gobernanza y las expectativas de valor de los grupos de interés en los ámbitos **económico, social, ambiental** y la **permanencia de la Institución** mediante una gestión fundamentada en los principios de una **organización inteligente y original**.

Objetivos estratégicos:

- Consolidar la **coherencia de los mandatos** misionales y estratégicos.
- Transformar la organización para ser **inteligente, pertinente y sostenible**.
- Mejorar la **efectividad** en la **consecución, asignación y ejecución** del talento humano y los recursos físicos, financieros y tecnológicos, en línea con los propósitos estratégicos institucionales.
- Generar **impactos positivos** para el cuidado de los **recursos naturales**.

Indicadores y Metas:

Cuadro 5. LE4 Sostenibilidad

INDICADOR	LÍNEA BASE	2020	2021	2022
Nivel de articulación entre los referentes organizacionales y los procesos institucionales.				
Percepción de los grupos interesados acerca de la gobernanza.				
Nivel de transformación organizacional (cultura, calidad, satisfacción de los clientes).				
Productividad multifactorial a partir del modelo de universidad.				
Fortalecimiento financiero				
Huellas ambientales .				

4.1.2.6. Programas y proyectos del PDI

Los programas y proyectos darán cuenta del cumplimiento de Plan de Desarrollo Institucional a través de acciones tangibles y esfuerzos conjuntos en la organización a nivel nacional.

Los Programas agrupan proyectos, así:

Cuadro 6. Programa: Cultura y Sello UPB y sus Proyectos

Objetivo	Alcance Global	Línea Estratégica
1. Proyecto Cultura y sello UPB		
Fortalecer la apropiación de la cultura UPB en sus públicos de interés (estudiantes, docentes y empleados administrativos) de manera que pueda garantizarse una transformación en su modo de relación de manera continua.	Evidenciar el fortalecimiento de la cultura UPB, a partir del modelo de relación existente, desde el cuidado de la vida, el fortalecimiento y sostenimiento de los vínculos de fraternidad y el trabajo colaborativo entre la comunidad interna. Definir y aplicar acciones que faciliten la apropiación de la cultura UPB entre los públicos internos y favorezcan la fidelización de los mismos con la organización.	L1 y L2
2. Proyecto Cultura institucional sostenible: identidad institucional +ODS		
Consolidar la Identidad Institucional y la apropiación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a partir de la transformación cultural de la Universidad, sus colaboradores y modos de relacionamiento.	Fortalecimiento de la identidad institucional a través de proyectos realizados desde Bienestar Institucional y el Comité de Sostenibilidad, acogiendo de manera didáctica y empoderante los elementos representativos de la identidad institucional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, permitiendo afianzar las buenas prácticas institucionales al nivel de cada grupo de interés.	L1, L3 y L4
3. Proyecto Marca empleador		
Consolidar estrategias que contribuyan en la atracción, fidelización y desarrollo del personal de la Universidad Pontificia Bolivariana, mediante políticas fundamentadas en un modelo innovador a favor de la comunidad.	Experiencias de Formación: proyecto individual y familiar del empleado que contribuye al desarrollo profesional y personal, cuyo propósito es trazar el curso de su carrera dentro de la organización y fomentar capacidades y competencias. Calidad de vida laboral: se refiere a bienestar de los empleados a partir del aporte en aspectos de salud física y mental relacionado con su entorno laboral. Compensación integral: estrategias consolidadas que favorezcan la fidelización del empleado en comparación con el mercado laboral.	L1, L2, L3 y L4
4. Proyecto Fortalecimiento y apropiación de la identidad institucional		
Fortalecer la apropiación de la identidad institucional como UPB multicampus por parte de los grupos de interés, a través de la unificación de la marca e imagen institucional basados en los referentes institucionales (misión, visión, valores principios y PEI), para el desarrollo y la proyección de la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Concreción de los atributos, características y referentes institucionales como UPB Multicampus. • Cultura organizacional • Estrategia multicampus de posicionamiento digital y en medios de comunicación y promoción • Medición y seguimiento a la apropiación de los referentes institucionales 	L1 y L2

5. Proyecto Modelo de visibilidad y relacionamiento		
Modelo de visibilidad y relacionamiento de la UPB en el ámbito nacional e internacional basado en la identidad institucional	<p>En el marco de la acreditación multicampus, es necesario establecer políticas, lineamientos, reglamentaciones, estrategias, pedagogías y otras campañas que logren que los grupos de interés identifiquen a la UPB como una única institución, independiente del lugar en donde se tenga presencia.</p> <p>Diseñar un Modelo de gestión de la visibilidad y el relacionamiento que le permita integrar los desarrollos logrados a la fecha en los diversos procesos misionales y escalarlos a nuevas dimensiones.</p>	L1,L2y L4
6. Proyecto Voluntariado		
Constituir un programa multicampus de voluntariado que permita involucrar a la comunidad UPB en acciones sociales de voluntariado.	Establecer un marco legal y de actuación del voluntariado en la UPB multicampus, para la realización de acciones sostenibles que contribuyan a la transformación de los territorios, generando un impacto social	L1y L2

Cuadro 7. Programa: Transformación Organizacional y sus Proyectos

Objetivo	Alcance Global	Línea Estratégica
7. Proyecto Transformación digital		
<p>Generar transformación organizacional a través de la estructuración e implementación de un modelo estratégico de transformación digital enfocado en sus tres ámbitos centrales: negocio, personas y procesos, facilitando así la correcta apropiación, implementación y sostenimiento de nuevas tecnologías frente a la integración, optimización y automatización de procesos institucionales de cara a sus públicos objetivos</p>	<p>Desarrollar e implementar un modelo estratégico de transformación digital para la Universidad, partiendo del resultado del índice de su madurez y respondiendo a la transformación organizacional con productos y servicios desde los tres ámbitos centrales de la Transformación Digital:</p> <p>Negocio, procesos y personas.</p> <p>Fase Negocio: Modelo de negocio digitalizado: Buscar soluciones ágiles y propuestas de mejora frente a los lineamientos del modelo de negocio actual, a partir de la estrategia de transformación digital. Implementar una solución de inteligencia de mercado a través de la construcción de perfiles desde data obtenida por machine learning. Integración de servicios digitales a partir de una app auto gestionable pensada y enfocada en las necesidades del usuario, dentro de la cual pueda generar inscripciones, adquirir nuevos servicios académicos y perfilar sus requerimientos principales con la institución de forma dinámica. Aplicar la inteligencia artificial a través de un chatbots personalizado que cumpla con la capacidad de respuesta a las necesidades principales de los usuarios finales, bajo criterios de integración de datos de los sistemas de información académicos.</p> <p>Fase Personas: Cultura y gestión del cambio: promover y articular el proceso de transformación digital a partir de la socialización, comunicación y apropiación de nuevas</p>	L1,L2,L3y L4

	<p>tecnologías desde la cultura organizacional, apuntalando a la adaptación del público interno frente a los diferentes cambios en la estructura digital de la Universidad, y velando así por la integración y participación de los públicos internos y externos.</p> <p>Fortalecer los espacios de formación interna a través de la apropiación de las TICs: promover y fortalecer el desarrollo de aprendizajes de enseñanza innovadores en las diferentes modalidades de formación y el desarrollo de productos innovadores en beneficio de la comunidad y la sociedad.</p> <p>Fase Procesos: Procesos digitales: diseñar una estrategia de integración digital multicampus que permita la articulación de servicios, procesos y acciones, velando por la correcta experiencia de usuario con relación al proceso de interacción con la Universidad. Implementación de certificaciones a través de blockchain para la automatizando del proceso de firma digital para los diplomas y certificaciones institucionales. Diseño y ejecución de un diseño de servicios planteado desde la experiencia del usuario (Journey Map) que permita contemplar los ciclos del usuario en sus procesos de interacción con la universidad, desde su inscripción hasta su egreso.</p>	
8. Proyecto Transformación organizacional desde el enfoque de la cuarta revolución Industrial		
<p>Sofisticar los procesos institucionales para una efectiva toma de decisiones, gestión de recursos satisfacción de necesidades de los grupos de interés.</p>	<p>Apropiar la intervención desde los componentes necesarios para transformar la institución en una EXO, con el objetivo de dirigirse a su propio nicho de mercado desde un enfoque inigualable (Carton, 2017); los once elementos fundamentales planteados para la transformación son los siguientes: Propósito de transformación masiva, Talento Humano a la Medida (On Demand), Comunidad y gente, Algoritmos, Activos apalancados, Compromiso, Interfaces (UI/UX), Tableros de Indicadores, Experimentación, Autonomía y Tecnologías Sociales.</p>	<p>L1,L3 y L4</p>
9. Proyecto BPM Como estrategia de optimización de procesos		
<p>Mejorar la productividad de los procesos misionales, de valor y de apoyo a través del Sistema BPM (Business Process Management) para asegurar la calidad y la sostenibilidad del negocio.</p>	<p>El proyecto pretende mejorar a nivel Multicampus la productividad y la eficacia de la organización a través de la optimización de sus procesos en un modelo de negocio que responde de manera inteligente, pertinente y sostenible a los cambios del entorno de sus principales grupos de interés.</p>	<p>L1,L3 y L4</p>

Cuadro 8. Programa: Creación de Valor y sus Proyectos

Objetivo	Alcance Global	Línea Estratégica
10. Proyecto Creación de una propuesta de valor diferenciada		
<p>Configurar una propuesta de valor diferenciable y singular que permita aportar productos y servicios diversificados a la Universidad Pontificia Bolivariana, a partir de retos, desafíos y necesidades de los contextos locales, nacionales o internacionales; y valorar su impacto</p>	<p>Es menester trabajar en sistemas, modelos y metodologías que apropien las diversas iniciativas de los actores institucionales, los recursos y los procesos (capacidades) en relación con las innumerables posibilidades, desafíos o retos que actualmente brinda el entorno; garantizando la sostenibilidad de la UPB, su permanencia, pero especialmente su desarrollo en el tiempo, a partir de su propuesta de valor.</p>	<p>L1,L2,L3 y L4</p>
11. Desarrollo y transferencia de la oferta diferenciadora de valor		
<p>El propósito es lograr la identificación de la Oferta Diferenciada de Valor que requiere la UPB para ser exitosa de manera sostenible, medir los niveles de desarrollo y transferencia de la misma en la actualidad, para luego formular los planes que permitan cerrar las brechas de manera efectiva.</p>	<p>Definir la oferta diferenciada de valor ideal para el futuro de la universidad y construir un Programa de Desarrollo y Transferencia de esa oferta.</p>	<p>L3 y L4</p>
12. Proyecto Transiciones con calidad		
<p>Consolidar las Transiciones Educativas como una propuesta de valor que garantice una oferta diferenciada en programas y servicios para todos los ciclos vitales de los seres humanos mediante trayectorias de formación a lo largo de toda la vida, desde la familia, el preescolar, la básica primaria, la básica secundaria, la media, la media vocacional, las técnicas y tecnológicas, la formación continua o permanente, la Casa de la Felicidad, las personas con capacidades diversas o excepcionales; fortaleciendo la misión institucional de “formación integral para la transformación social y humana”.</p>	<p>En un momento coyuntural como en el que vivimos, signados por los innumerables retos que trae la Cuarta Revolución Industrial a las sociedades y por supuesto a las organizaciones; es preciso redefinir los campos de actuación y los sujetos de formación de las instituciones de educación superior; diferenciando claramente las intervenciones, según corresponda: educación, formación, cualificación, capacitación y entrenamiento. Actualmente las necesidades referidas a las posibilidades de acción de las instituciones de educación son múltiples: surgen requerimientos e intereses asociados a las diferentes etapas etarias por las que pasamos los seres humanos: la familia, la infancia, los niños y adolescentes, los jóvenes, los adultos, los adultos mayores; las diferentes organizaciones públicas o privadas; que pueden ser objeto de análisis y de desarrollo.</p>	<p>L1,L2,L3 y L4</p>
13. Proyecto Consolidación del sistema de investigación, transferencia e innovación		
<p>Consolidar el sistema de investigación, transferencia e innovación (SITI), a través de la integración de lineamientos y las prácticas en la gestión administrativa, financiera y del recurso humano; el fortalecimiento de las estructuras de conocimiento y la implementación de la estrategia de focos, para dinamizar el trabajo colaborativo, la generación y transferencia de la producción científica y creativa con impactos positivos a los grupos de interés</p>	<p>La integración de procesos y lineamientos en la gestión de recursos, apropiando buenas prácticas en la gestión de la investigación científica y de la investigación formativa, unificados bajo el direccionamiento de una Vicerrectoría de Investigación, atendiendo a las especificidades y necesidades de desarrollo en cada Seccional y bajo el análisis de re-significación del SITI. Esta integración permitirá el desarrollo de una agenda investigativa conjunta, actual y pertinente, y la existencia de grupos o centros de investigación multicampus, que priorice el trabajo interdisciplinar en el marco de los focos, avanzando en la</p>	<p>L1,L2,L3 y L4</p>

	conformación y ejecución de los proyectos co-creados con actores externos, que den respuesta a las necesidades del contexto, que orienten el trabajo investigativo en el currículo y que se constituya en mecanismos alternos de ingresos para la institución, contribuyendo al logro de las megas institucionales.	
14. Proyecto Universidad del deporte		
Formular, implementar y consolidar el programa “UPB, Universidad del Deporte”, a partir de la integración de capacidades y la identidad institucional, con la finalidad de generar valor, visibilidad y recursos financieros	Identificar y visibilizar las experiencias institucionales sobre deporte y actividad física. Evidenciar una oferta diversa e innovadora para todo público, a partir de sus intereses y necesidades. Propiciar la generación de conocimiento desde los programas académicos, que den valor a las estrategias y acciones formativas que se oferten. Generar recursos financieros frescos.	L1,L2,L3 y L4

Cuadro 9. Programa: Aprendizaje Significativo y sus Proyectos

Objetivo	Alcance Global	Línea Estratégica
15. Proyecto Aprendizaje significativo para formación integral		
Consolidar los procesos para garantizar el aprendizaje significativo de los estudiantes a partir de la docencia de calidad, la gestión de los currículos, la gestión de los estudiantes; ofreciendo una formación integral, a través de la implementación del laboratorio de aprendizaje, tecnología e innovación, integrando transformación digital en el macro proceso docencia y aprendizaje, la gestión de currículos innovadores, la extensión cultural, la internacionalización del currículo y el desarrollo del talento de los profesores	<p>Primera Fase: dimensión del talento profesoral y herramientas para la evaluación del currículo. Re contextualización de las herramientas y actores que participan en la construcción de escenarios de aprendizaje (herramientas curriculares, profesorado y gestores educativos) innovación pedagógica y curricular. Para fortalecer el proyecto se vinculará al Programa de Cualificación y Desarrollo del Talento Humano - PCDTH para fortalecer competencias en Docencia, TIC, Evaluación en el profesorado.</p> <p>Segunda Fase: dimensión de espacios de experimentación, tecnologías de soporte y relacionamiento Articulación del Laboratorio de aprendizaje, tecnología e innovación: construcción de espacios concretos que generen interacciones con fines definidos entre los actores y con otras instituciones (local, nacional e internacional). Creación de comunidades académicas virtuales para compartir experiencias y proyectos de transformación, repositorios o bancos de buenas prácticas para la socialización de innovaciones que promuevan el aprendizaje significativo. Fortalecimiento de la participación de egresados y empresa en el comité curricular, por medio de mesas de trabajo.</p> <p>Tercera Fase: Evaluación y Gestión del Cambio Evaluación en procesos de innovación en el marco del aprendizaje significativo (desarrollo de capacidades humanas y competencias de acuerdo al mapa, integralidad del desarrollo de los aprendizajes, pertinencia de las estrategias, etc.)</p>	L1,L2,L3y L4

16. Proyecto Fortalecimiento del modelo de gestión de la permanencia y la graduación		
<p>Fortalecer la capacidad institucional para la implementación de un modelo de gestión de la permanencia y graduación el cual permita predecir, prevenir e intervenir oportunamente factores de riesgo que afectan la permanencia de los estudiantes de pregrado y contribuya al éxito estudiantil</p>	<p>fortalecer el modelo de gestión de la permanencia y graduación por medio de la implementación de estructuras eficientes de monitoreo de riesgos, estrategias de acompañamiento integral, seguimiento y evaluación, las cuales se deben ver reflejadas en la disminución de los indicadores de deserción y éxito estudiantil, haciendo énfasis en el fortalecimiento de la capacidad de monitoreo y detección de riesgos desde una estructura tanto humana, como tecnológica, partiendo del compromiso institucional de docentes, administrativos, directivos y en general, de toda la comunidad universitaria. La propuesta incluye intervenciones en los ámbitos metodológicos, didácticos y pedagógicos que posibiliten el fortalecimiento de los procesos de docencia y aprendizaje y la consolidación de las mediaciones pedagógicas, sociales, psicológicas, de salud y pastorales de la Universidad.</p>	<p>L1,L2, L3 y L4</p>