



Universidad  
Tecnológica  
de Bolívar

CARTAGENA DE INDIAS



## RESUMEN EJECUTIVO

### INFORME DE AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE RENOVACIÓN DE LA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL - UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR 2014



**CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN ..... 3

ETAPAS DESARROLLADAS Y METODOLOGÍA EMPLEADA ..... 4

FACTORES: FORTALEZAS Y DEBILIDADES..... 9

CALIFICACIÓN ..... 9

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO ..... 30

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de sus 43 años de historia, la Universidad Tecnológica de Bolívar ha venido en un proceso sostenido de evolución positiva que le ha permitido contar con importantes resultados en materia de sus actividades académicas, administrativas y de bienestar, así como en sus funciones misionales de docencia, investigación y extensión.

Como producto de lo anterior, la Universidad recibe el 11 de febrero de 2011 la Acreditación Institucional y asume la decisión de mantener de forma permanente activos sus procesos de autoevaluación y autorregulación que integren y den respuesta a los diferentes componentes del sistema de aseguramiento de calidad establecido por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia a través de la obtención y renovación de registros calificados, acreditación de programas, renovación de su acreditación institucional, examen de los resultados de las pruebas Saber Pro y de los insumos provenientes de los diferentes sistemas de información que constituyen el SACES (Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior).

Estas acciones institucionales, unidas al acompañamiento externo que recibió la Universidad para la constitución de su oficina y procesos de control interno permitieron a lo largo del año 2013, la consolidación del llamado Despliegue Estratégico centrado en tres aspectos: **calidad, sostenibilidad e impacto**, que se desarrolla a través de cinco proyectos que permiten el cumplimiento de los objetivos y metas definidas en su Plan de Desarrollo Estratégico y Prospectivo 2011-2015. Este ejercicio permitió articular los procesos de autoevaluación y autorregulación con el presupuesto en sus vigencias 2013 y 2014, obteniéndose importantes resultados en materia de: infraestructura (más de 2,000 m<sup>2</sup> nuevos y remodelados); mejoramiento significativo de la salud financiera de la institución; en la consolidación de su oferta formativa (focalización de la oferta formativa en estudios técnicos y tecnológicos; desarrollo de un doctorado conjunto con la Universidad de Cartagena, nuevos programas de maestría); en cuanto a internacionalización (tres nuevos convenios de doble titulación con universidades extranjeras con altos estándares de calidad); del fortalecimiento de su cuerpo profesoral (principalmente en cualificación y títulos); la consolidación de un sistema de investigación, innovación y emprendimiento y un mayor relacionamiento de los egresados con la vida universitaria.

Los importantes resultados alcanzados en estos años dan cuenta de una gestión basada en criterios de participación, articulación, focalización, transparencia y eficiencia cuyas evidencias se presentan a lo largo de este informe. En este sentido, es importante resaltar la constitución y puesta en marcha del *Comité de Acreditación Institucional* integrado por directivos, profesores y estudiantes, que de manera conjunta orientaron y contribuyeron a la consolidación de las diferentes actividades relacionadas con este proceso. La Universidad en el período de 2010 a 2014 ha venido trabajando para consolidar su identidad y los rasgos que la distinguen como una institución de docencia con investigación, con vocación empresarial, no sólo por la presencia de los representantes de los gremios en su Consejo Superior, sino, ante todo, porque busca que su oferta académica, la investigación y las actividades de extensión que realiza respondan a las demandas del entorno.

Otro rasgo distintivo es su preocupación por ser una institución inserta en la región con proyecciones e impactos concretos. Desde diferentes ángulos, y a través de múltiples, actividades colabora con el desarrollo de la ciudad y de la región Caribe. Colaboración que le ha significado un aprendizaje notable,

ya que el contacto con el medio externo ha sido un factor que le ha permitido reflexionar sobre la pertinencia de su actividad académica.

De igual manera, la UTB busca proyectarse al ámbito internacional promoviendo relaciones de intercambio académico y fortaleciendo su proceso de internacionalización especialmente en lo que concierne al diseño y actualización de sus programas académicos y al reconocimiento de su calidad a través de programas de doble titulación con reconocidas universidades internacionales.

Otro atributo que la distingue es la población que mayoritariamente atiende, proveniente de estratos medios y bajos, que optan por la UTB, no sólo por las facilidades financieras que ofrece, sino por la calidad de su oferta académica y el posicionamiento del que goza en la región. Los estudios y sondeos que periódicamente se realizan con los empleadores informan un alto grado de satisfacción con el desempeño de nuestros egresados.

No obstante, a pesar de que los anteriores resultados son satisfactorios también es claro que se tienen desafíos importantes como la necesidad de seguir fortaleciendo la planta de profesores, garantizar el desarrollo de los programas técnicos y tecnológicos con calidad y pertinencia y poder concretar nuevas inversiones para incrementar los recursos académicos.

El informe de autoevaluación, además de ser el fruto de un proceso participativo, como ya lo hemos señalado, también se destaca por su transparencia, se han consignado de manera fiel las percepciones recogidas en las consultas efectuadas y todos los demás resultados evaluativos que surgen del examen de la dinámica institucional.

En este resumen ejecutivo se presenta una síntesis de los aspectos más relevantes del proceso.

## **ETAPAS DESARROLLADAS Y METODOLOGÍA EMPLEADA**

La metodología que se surtió en el proceso de autoevaluación con fines de renovación de la acreditación institucional se fundamentó en los Lineamientos para la Acreditación Institucional propuestos por el Consejo Nacional de Acreditación<sup>1</sup> – CNA, como un ejercicio responsable de autonomía universitaria y con soporte jurídico en la Ley 30 de 1992. Los lineamientos se convirtieron en el insumo de este proceso, lo que asegura a la sociedad que la Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB) se orientó a realizar una autoevaluación para demostrar que cumple con los más altos requisitos de calidad y que realiza sus propósitos y objetivos.

En el desarrollo del proceso de autoevaluación es necesario distinguir dos aspectos, el primero relacionado con la participación y el segundo referido a los aspectos metodológicos y técnicos que le dieron sustento.

---

<sup>1</sup> Lineamientos para la Acreditación Institucional – Serie Documentos CNA No.2

## Participación en el proceso

Mención especial merecen los procesos de participación que acompañaron el desarrollo de la autoevaluación entre los que se destacan: la concreción del Despliegue Estratégico que se realizó en 2013, como un esfuerzo autoevaluativo orientado a delimitar de mejor forma las orientaciones institucionales y el cual se constituyó en un ejercicio, que como ya se ha indicado, convocó a toda la comunidad universitaria tanto en el análisis de la situación de la UTB, como en la formulación de propuestas de desarrollo y la organización del comité de acreditación institucional presidido por el Rector y con la participación de los vicerrectores, los decanos, los directores administrativos y un representante de los profesores y otro de los estudiantes.

Otros mecanismos usados fueron, la remisión a los comités de facultad de los resultados obtenidos en los estudios institucionales y en la aplicación de las encuestas para su reflexión y análisis; en los comités de facultad tienen asiento además de los directivos de las facultades profesores y estudiantes.

Durante el proceso de autoevaluación participaron 4.522 personas pertenecientes a la comunidad Universitaria de la UTB, donde se recogieron percepciones sobre la calidad académica y diversos aspectos institucionales. Esto fue posible a través de la aplicación de encuestas a estudiantes, egresados, empleadores, profesores y personal directivo y administrativo, y a través de los talleres que se efectuaron con los comités de Facultad.

También se tuvieron en cuenta los resultados de las encuestas de satisfacción efectuadas durante los años 2012 y 2013.



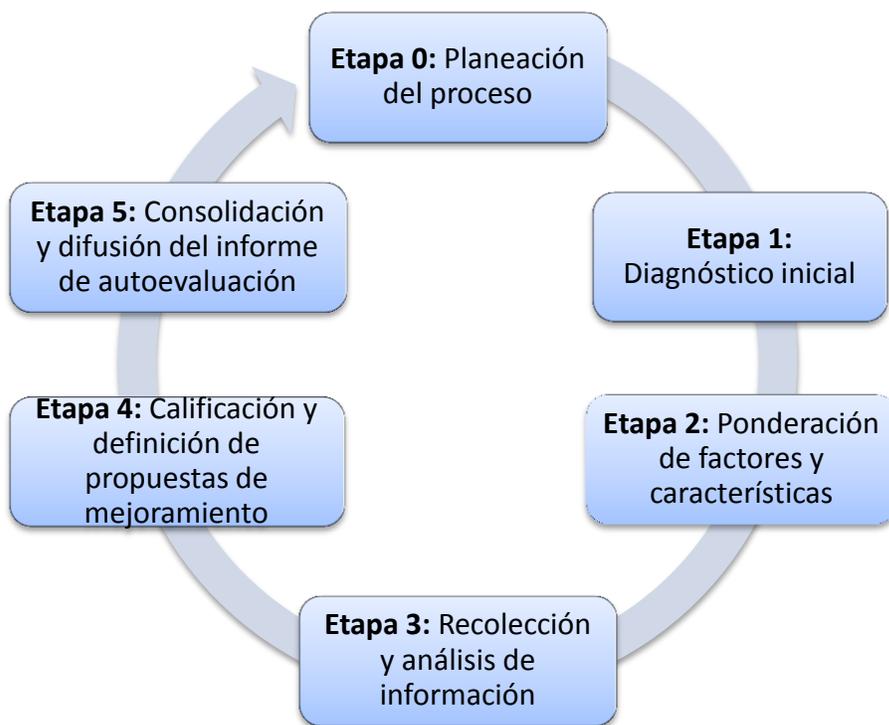
Otro aspecto para destacar fueron los mecanismos de comunicación e información que se usaron a lo largo del proceso, se desplegó una campaña de comunicación a través de diferentes piezas publicitarias para dar a conocer el sentido y significado de la autoevaluación; el Rector convocó a varias reuniones generales de la comunidad universitaria para dar a conocer el planteamiento del proceso, sus avances y lo logros que se iban obteniendo en el desarrollo del Despliegue Estratégico. Estas reuniones fueron también aprovechadas como espacios de diálogo e intercambio para enriquecer las percepciones sobre la dinámica institucional.

También se hizo uso de las redes sociales para divulgar el proceso y motivar la participación, este recurso resulta muy apropiado como mecanismo de comunicación principalmente con los estudiantes.

La autoevaluación se concibe como una práctica permanente, una autorreflexión de carácter estratégico esencialmente reflexivo, analítico, participativo y orientado al mejoramiento continuo de la calidad, hacia un ideal de excelencia.

### Aspectos metodológicos

La Universidad Tecnológica de Bolívar, mediante el proceso de autoevaluación buscó reforzar su cultura de la calidad, a través del cumplimiento de las siguientes etapas:



**La etapa 0 - Planeación del Proceso:** contempló las siguientes actividades:

- Organización del Comité de Acreditación Institucional
- Revisión y ajuste del modelo de autoevaluación
- Diseño del plan comunicacional

**La etapa 1 - Diagnóstico inicial:** consideró la realización del diagnóstico de la Universidad, teniendo como insumos los compromisos de la planeación institucional, las conclusiones de estudios institucionales, las propuestas de mejoramiento fruto de los procesos evaluativos relacionados con los registros calificados, la acreditación de programas y la acreditación institucional. La articulación de estos insumos dio como resultado el denominado Despliegue Estratégico.

**La etapa 2 - Ponderación de factores y características:** la ponderación buscó examinar, a partir de los objetivos de la educación superior, la forma cómo la Universidad concibe la calidad y su horizonte de desarrollo. Para ello tomó como referencia lo expresado en la Misión y el Proyecto Educativo.

El alcance de la ponderación puede resumirse así:

- Refleja el ideal de calidad de la Institución.
- Apunta a reconocer la importancia relativa de los elementos que constituyen el modelo: la importancia de los factores y las características en la calidad de la institución.

El resultado del ejercicio de ponderación de factores se puede apreciar en la tabla 7, el cual se muestra en comparación con el desarrollado en el año 2009:

**Tabla 1. Ponderación de factores 2013 y 2009**

No. Modelo CNA	Factores	Orden	Ponderación 2013	Ponderación 2009
		2013		
2	Estudiantes y Profesores	1	16%	15%
3	Procesos Académicos	2	14%	13%
5	Pertinencia e Impacto Social	3	11%	13%
4	Investigación	4	10%	13%
1	Misión y Proyecto Institucional	5	10%	10%
10	Recursos Financieros	6	9%	9%
7	Bienestar Institucional	7	8%	7%
9	Recursos de Apoyo Académico y Planta Física	8	8%	7%
8	Organización, Gestión y Administración	9	7%	7%
6	Procesos de Autoevaluación y Autorregulación	10	7%	6%

La justificación para cada factor tuvo como criterio examinar cómo cada una de ellos aportaba a la calidad de la institución.

**La etapa 3 “Recolección y análisis de información: Fuentes documentales, estadísticas y de percepción”:**

- Fuentes documentales:
  - Documentos institucionales
  - Diagnóstico inicial
- Fuentes estadísticas
  - Consolidación de la información estadística de la Universidad que ilustra su comportamiento en los últimos cuatro años.
- Fuentes de percepción:
  - Actualización y ajuste de los instrumentos de recolección de información de fuentes primarias, aplicación de los instrumentos, tabulación y análisis.
  - Realización del estudio para conocer la percepción de los egresados y empleadores.

**La etapa 4 “Calificación y definición de propuestas de mejoramiento”:** Consideró las siguientes actividades:

- Elaboración de la versión preliminar del informe de autoevaluación.
- Realización del ejercicio de calificación y emisión de juicios; buscó asignar una calificación o medida, acerca del grado de cumplimiento de calidad de la Universidad con respecto al ideal de calidad establecido para cada uno de los factores y sus correspondientes características.
- Formulación de propuestas de mejoramiento y vinculación con la planeación institucional. Los temas de mejoramiento no obedecen sólo a la necesidad de superar una debilidad, sino también a fortalecer acciones y procesos que se vienen adelantando y que resultan cruciales para el desarrollo institucional.

**La etapa 5 “Consolidación y difusión del informe de autoevaluación”:** Consideró las siguientes actividades:

- Difusión de resultados
- Visita de Pares colaborativos
- Ajuste del informe de autoevaluación
- Entrega del informe de autoevaluación al CNA

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El proceso de autoevaluación identificó tanto fortalezas como debilidades, las cuales se presentan a continuación clasificadas por factor y característica.

### FACTOR 1: MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL

El factor comprende aspectos relacionados con la coherencia y pertinencia de la misión y el proyecto institucional, así como su relación con la calidad de la educación superior. También incluye la relación entre el proyecto educativo, la planeación institucional, la organización y autorregulación con la realización de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión y la formación integral de la comunidad educativa.

#### Fortalezas

Característica	Fortalezas
Característica 1: Coherencia y pertinencia de la misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Universidad tiene una Misión claramente formulada, la cual es coherente y pertinente con su naturaleza, sus objetivos y procesos académicos y administrativos, lo cual es reconocido por la comunidad universitaria.</li> </ul>
Característica 2: Orientaciones y estrategias del Proyecto Educativo institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Proyecto Educativo Institucional proporciona las orientaciones y estrategias para la planeación, organización, administración y evaluación de las funciones sustantivas así como las de la gestión administrativa y el bienestar institucional.</li> <li>✓ El plan de desarrollo define los ejes estratégicos de desarrollo institucional y los mecanismos de seguimiento y evaluación de las acciones previstas para las alcanzar las metas y objetivos institucionales.</li> <li>✓ Los Estatutos Generales y el Estatuto Orgánico contienen responsabilidades y funciones de los organismos de decisión de la institución.</li> <li>✓ La participación de los estudiantes y profesores en los órganos de toma de decisiones que se eligen mediante elecciones democráticas.</li> <li>✓ La existencia de mecanismos de participación de la comunidad universitaria en los procesos de revisión de la misión y en la construcción y evaluación de los planes de desarrollo.</li> </ul>
Característica 3: Formación integral y construcción de la comunidad académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Proyecto Educativo Institucional brinda las orientaciones y estrategias para el fomento de la formación integral en los estudiantes.</li> <li>✓ Los currículos de los programas de pregrado propenden por la formación integral del estudiante.</li> <li>✓ La institución cuenta con diversas estrategias curriculares y extracurriculares para el fomento de la formación integral.</li> <li>✓ Los mecanismos para evaluar las diferentes estrategias empleadas para lograr la formación integral.</li> </ul>

#### Debilidades

Característica	Debilidades
Característica 1: Coherencia y pertinencia de la misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los mecanismos y estrategias de difusión de la Misión y el Proyecto Educativo orientados a los egresados.</li> </ul>

## FACTOR 2: ESTUDIANTES Y PROFESORES

En relación con los estudiantes, el factor abarca aspectos relacionados con el reglamento que refleja los deberes y derechos de los estudiantes así como criterios para su aplicación. Además, incorpora asuntos relacionados con los procesos académicos de admisión, permanencia y grado de estudiantes; igualmente los estímulos y medios de apoyo para la excelencia académica y las políticas y estrategias de retención.

En relación con los profesores, el factor incluye aspectos relacionados con el reglamento que reflejan los deberes y derechos de los profesores así como criterios para su aplicación. De igual forma, asuntos relacionados con el proceso de evaluación de profesores; características del talento humano profesoral; procesos de vinculación y promoción de la carrera académica de los profesores; funcionamiento del escalafón; determinación de salarios; programas de apoyo a la formación de profesores y fomento a la interacción y desarrollo de comunidades académicas.

### Fortalezas

Características	Fortalezas
Característica 4: Deberes y derechos de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los reglamentos del estudiante definen claramente los deberes y derechos, la participación en los órganos de decisión, el régimen disciplinario y demás disposiciones que regulan la actividad académica de los estudiantes y garantizan el debido proceso.</li> <li>✓ El fortalecimiento del proceso democrático en la UTB, como mecanismo de fomento, fortalecimiento y garantía de la participación de los estudiantes en los órganos de decisión de la Universidad.</li> <li>✓ El acompañamiento institucional que fomenta la existencia de organizaciones estudiantiles que promueven el liderazgo y la formación integral.</li> </ul>
Característica 5: Admisión y permanencia de estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La existencia de reglamentos que regulan los procesos de inscripción, admisión, permanencia y graduación de los estudiantes matriculados en los programas de pregrado y posgrado.</li> <li>✓ Las estrategias empleadas para la atracción de jóvenes con buen rendimiento en pruebas SABER 11 pertenecientes a los estratos socioeconómicos 1,2 y 3.</li> <li>✓ Las estrategias de tipo financiero y académico para prevenir la deserción.</li> <li>✓ La implementación del sistema de alertas tempranas para mejorar y facilitar el seguimiento de los estudiantes.</li> </ul>
Característica 6: Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los estímulos a los estudiantes por su buen desempeño académico, deportivo o cultural.</li> <li>✓ El portafolio de ayuda financiera.</li> <li>✓ Los estímulos para la promoción de la internacionalización.</li> </ul>
Característica 7: Deberes y derecho del profesorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La existencia de un Estatuto Profesoral reconocido por su pertinencia por el cuerpo profesoral.</li> <li>✓ La participación de los profesores en los órganos colegiados y en distintos comités.</li> </ul>
Característica 8: Planta profesoral	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La cualificación de los profesores de planta y el número de profesores que adelantan estudios doctorales.</li> <li>✓ La ampliación de la planta de profesores para el 2014.</li> </ul>

Características	Fortalezas
	✓ El reconocimiento por parte de egresados y estudiantes de pregrado y posgrado de la calidad de la docencia impartida por los profesores.
Características 9: Carrera docente	✓ La remuneración de los profesores de planta.
Característica 10: Desarrollo profesoral	✓ El Plan de Formación Avanzada y la inversión realizada para la cualificación disciplinaria de los profesores de planta.
Característica 11: Interacción académica de los profesores	✓ El fortalecimiento de la Dirección de Internacionalización. ✓ La existencia de redes de cooperación académica.

## Debilidades

Características	Debilidades
Característica 4: Deberes y derechos de los estudiantes	✓ La poca efectividad de los mecanismos de difusión y conocimiento del reglamento estudiantil en la población de estudiantes de posgrado.
Característica 5: Admisión y permanencia de estudiantes	✓ La deserción de estudiantes en programas profesionales universitarios y técnicos y tecnológicos.
Característica 6: Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	✓ El escaso conocimiento sobre el portafolio de ayudas que ofrece la Universidad.
Característica 7: Deberes y derecho del profesorado	✓ El conocimiento de la normatividad que rige a los profesores por parte de los profesores de cátedra.
Característica 8: Planta profesoral	✓ El sentido y aplicación de la evaluación de desempeño de los profesores y la vinculación de los resultados evaluativos con los planes de formación.
Características 9: Carrera docente	✓ La remuneración de algunas de las categorías de los profesores de cátedra.
Característica 10: Desarrollo profesoral	✓ Los programas de formación en una segunda lengua y algunas de las actividades asociadas a la formación para el desempeño.
Característica 11: Interacción académica de los profesores	✓ La necesidad de incrementar los apoyos para favorecer el intercambio académico.

## FACTOR 3: PROCESOS ACADÉMICOS

El factor incorpora aspectos relacionados con la interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación curricular y su relación con la misión y el proyecto educativo; asimismo, políticas con respecto al idioma extranjero; coherencia entre perfiles, objetivos de formación y actividades académicas de los programas de pregrado, postgrado y educación continua, y la relación entre docencia e investigación.

## Fortalezas

Característica	Fortalezas
Característica 12: Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo	✓ La definición de alternativas concretas para flexibilizar los currículos: electivas, doble programa, opciones de grado, coterminales. ✓ El apoyo de la plataforma SAVIO para el desarrollo de los programas presenciales y el número de profesores que hacen uso de la misma. ✓ El desarrollo de iniciativas para mejorar la competencia en el uso de una segunda lengua.

Característica	Fortalezas
Característica 13: Programas de pregrado, posgrado y educación permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La oferta académica de la Universidad</li> <li>✓ La percepción de los actores universitarios sobre la calidad de la formación impartida por la Universidad en todos sus programas académicos.</li> <li>✓ La opinión de los empleadores sobre la calidad de los egresados de pregrado de la UTB y de la formación impartida por la Universidad.</li> <li>✓ Las medidas tomadas por la Universidad para elevar la calidad de los programas técnicos y tecnológicos presenciales.</li> <li>✓ El desarrollo de programas en la modalidad virtual.</li> <li>✓ La incorporación de prácticas profesionales en los programas de pregrado.</li> </ul>

## Debilidades

Característica	Debilidades
Característica 13: Programas de pregrado, posgrado y educación permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El manejo de una segunda lengua.</li> </ul>

## FACTOR 4: INVESTIGACIÓN

El factor incluye aspectos relacionados con la formación para la investigación en la Universidad; la actualización permanente del saber cómo estrategia institucional; la política institucional de investigación y su aplicación. También incorpora asuntos relacionados con campos de investigación; infraestructura para la investigación, recursos disponibles aplicados a la actividad; la calificación académica de los investigadores y su producción; el nivel de desarrollo y estabilidad de los grupos de investigación y la dedicación a la investigación por los profesores y la participación en redes internacionales de investigación.

## Fortalezas

Características	Fortalezas
Característica 14: Formación para la investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las estrategias y programas institucionales orientados a la formación para la investigación.</li> <li>✓ La participación de estudiantes en el programa de semilleros de investigación y en los cursos de investigación.</li> <li>✓ La percepción positiva sobre el enfoque de formación para la investigación de los diferentes actores universitarios.</li> </ul>
Característica 15: Investigación en sentido estricto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El relacionamiento con el entorno.</li> <li>✓ La existencia de grupos de Investigación consolidados.</li> <li>✓ El incremento de la producción intelectual de alta calidad (ISI y Scopus)</li> <li>✓ El contar con socios estratégicos internacionales</li> <li>✓ La realización de proyectos para la creación de empresas de base tecnológica</li> <li>✓ La realización de actividades orientadas a fomentar el emprendimiento.</li> </ul>

## Debilidades

Características	Debilidades
Característica 15. Investigación en sentido estricto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La infraestructura y recursos para la investigación</li> <li>✓ Los criterios para la asignación de la carga académica de los profesores con responsabilidades investigativas</li> </ul>

## FACTOR 5: PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL

El factor engloba aspectos referidos a la relación de la Universidad con su entorno, la identificación de sus necesidades de este último, las evaluaciones prospectivas del desarrollo social realizadas por la Universidad, la realización y evaluación de programas de extensión o proyección social. Del mismo modo, aspectos relacionados con la difusión de la producción universitaria; la participación de los egresados en la vida de la Universidad y los mecanismos para su seguimiento, comunicación y vinculación. Finalmente, incluye la articulación de la Universidad con el sistema educativo.

## Fortalezas

Características	Fortalezas
Característica 16: Institución y entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La incidencia de la UTB en la dinámica de la región y de la ciudad.</li> <li>✓ Las prácticas profesionales y su relación con el proceso de formación.</li> <li>✓ La participación de los profesores en proyectos de impacto social.</li> <li>✓ La imagen y posicionamiento de la Universidad.</li> <li>✓ La participación de la Universidad en convocatorias públicas.</li> </ul>
Característica 17: Egresados e institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Asociación de Egresados y los mecanismos de articulación con la Universidad.</li> <li>✓ La valoración de los empleadores acerca del desempeño de los egresados.</li> <li>✓ Los procesos que se han implementado para hacer seguimiento a los egresados.</li> </ul>
Característica 18. Articulación de funciones con el sistema educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La participación de la Universidad como líder en actividades de desarrollo del sector educativo en la ciudad y la región.</li> <li>✓ El desarrollo de actividades para fortalecer las estrategias de internacionalización.</li> </ul>

## Debilidades

Características	Debilidades
Característica 16: Institución y entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El sistema de vinculación y consecución de prácticas profesionales para los programas Técnicos y Tecnológicos.</li> <li>✓ Los mecanismos de difusión del conocimiento generado por las facultades en los medios masivos de comunicación.</li> </ul>
Característica 17: Egresados e institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El conocimiento de la Misión por parte de los egresados</li> </ul>

## FACTOR 6: AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN

Este factor comprende aspectos relacionados con el sistema de autoevaluación institucional para la planeación y autorregulación de acuerdo con el proyecto educativo y la misión; además los sistemas de información y de evaluación de profesores, directivos y personal administrativo.

### Fortalezas

Características	Fortalezas
Característica 19: Sistemas de evaluación y autorregulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La consolidación Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad – SIAC que cubre todos los ámbitos de desarrollo institucional.</li> <li>✓ Los procesos de planeación con participación de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria.</li> <li>✓ El plan de desarrollo que establece con claridad las prioridades institucionales y los mecanismos de seguimiento, evaluación y control del cumplimiento de los objetivos institucionales.</li> </ul>
Característica 20: Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los sistemas de información de la Universidad como apoyo a los procesos académicos y administrativos y a la toma de decisiones.</li> <li>✓ La integración del Sistema de información de gestión académica (SIRIUS I) y de gestión administrativa (SIRIUS II).</li> <li>✓ La centralización de la información estadística a través del sistema gerencial de información estadística institucional – SIGIES y su articulación con los sistemas SIRIUS I y II.</li> </ul>
Característica 21: Evaluación de directivos, profesores y personal administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las políticas, mecanismos y procedimientos establecidos para la evaluación de directivos y empleados administrativos.</li> <li>✓ Los programas para el mejoramiento de las funciones que realiza el personal administrativo derivadas de los resultados de las evaluaciones.</li> </ul>

### Debilidades

Característica	Debilidades
Característica 20: Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La implementación del sistema de información académico (SIRIUS I), para los programas de posgrado.</li> </ul>

## FACTOR 7: BIENESTAR INSTITUCIONAL

Este factor examina aspectos relacionados con el clima institucional y las políticas para su consolidación; igualmente implica el análisis de la estructura organizativa y de los recursos y servicios para el bienestar institucional.

## Fortalezas

Características	Fortalezas
Característica 22: Clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Proyecto Educativo Institucional define unas políticas claras de bienestar institucional.</li> <li>✓ La medición periódica del clima organizacional y la elaboración de planes para su mejoramiento que facilitan la construcción de una comunidad comprometida con los objetivos institucionales.</li> </ul>
Característica 23: Estructura del bienestar institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La existencia de tres instancias que se ocupan de velar por el bienestar de todos los miembros de la comunidad universitaria.</li> <li>✓ La renovación de la certificación ISO para la Dirección de Bienestar Universitario.</li> </ul>
Característica 24: Recursos para el bienestar institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La diversidad de los servicios de bienestar que prestan las áreas encargadas.</li> <li>✓ El apoyo que se proporciona al grupo familiar de los empleados, para estudiar en los programas que ofrece la universidad.</li> <li>✓ Las becas ofrecidas a los profesores y empleados para cursar programas de posgrados.</li> <li>✓ El sistema de alertas tempranas (SAT) liderado por Bienestar Universitario con el fin de prevenir la deserción.</li> </ul>

## Debilidades

Características	Debilidad
Característica 22: Clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El sistema de remuneración del personal administrativo como factor para mejorar el clima institucional.</li> </ul>
Característica 24: Recursos para el bienestar institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los mecanismos de difusión de algunos servicios de bienestar.</li> <li>✓ El mantenimiento de la infraestructura física para el desarrollo de las actividades de bienestar sobre todo la de algunas de las canchas deportivas.</li> </ul>

## FACTOR 8: ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Este factor comprende aspectos relacionados con la organización y administración (estructura, políticas, mecanismos, procedimientos) orientadas al servicio de las funciones sustantivas; los procesos de comunicación interna; la capacidad de gestión (liderazgo, integridad e idoneidad en la gestión de los responsables y directivos); la coherencia en las actuaciones del equipo directivo y la transparencia en su designación. También incluye asuntos relacionados con la consistencia en la creación y modificación de programas.

## Fortalezas

Características	Fortalezas
Característica 25: Administración y gestión y funciones institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La adecuación de la estructura orgánica para hacerla más funcional con los propósitos de la Universidad.</li> <li>✓ La coherencia entre la gestión administrativa de la Universidad y los fines de la docencia, la investigación y la extensión.</li> <li>✓ La existencia de una estructura organizacional clara, flexible que responde a los retos de docencia, investigación y extensión.</li> </ul>
Característica 26: Procesos de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La eficiencia de algunos medios de comunicación interna como el correo electrónico y la plataforma SAVIO.</li> <li>✓ El incremento en el uso de las redes sociales como mecanismo de comunicación con los estudiantes.</li> </ul>
Característica 27: Capacidad de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La existencia de Consejos y Comités que discuten los temas académicos y administrativos y orientan la toma de decisiones de la institución.</li> <li>✓ El estudio que se realizó para identificar el mapa de riesgos y las propuestas de mitigación.</li> <li>✓ Los sistemas y mecanismos de control que permiten verificar la transparencia de las actuaciones del personal académico y administrativo.</li> <li>✓ Los programas de capacitación del personal administrativo que buscan mejorar la eficiencia y el compromiso institucional.</li> <li>✓ La regularización de la situación del personal administrativo contratado por <i>outsourcing</i>.</li> </ul>
Característica 28: Procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El procedimiento establecido para la creación, modificación o extensión de los programas académicos.</li> </ul>

## Debilidades

Características	Debilidades
Característica 25: Administración y gestión y funciones institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La falta de conocimiento sobre la participación de los estudiantes en las instancias de decisión y la comunicación sobre las decisiones que los afectan.</li> </ul>
Característica 26: Procesos de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El conocimiento que los estudiantes de posgrado tienen de los medios de comunicación de la Universidad.</li> </ul>

## FACTOR 9: RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO Y PLANTA FÍSICA

El factor incorpora aspectos relacionados con bibliotecas, laboratorios, recursos informáticos, equipos audiovisuales, computadores y otros recursos apropiados para la realización de las funciones sustantivas. De la misma manera, engloba asuntos relacionados con los recursos físicos (edificios, salones, auditorios, áreas recreativas y deportivas).

## Fortalezas

Características	Fortalezas
Característica 29: Recursos de apoyo académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El material bibliográfico del que se dispone, y la calidad de los servicios ofrecidos por las dos bibliotecas.</li> <li>✓ Las inversiones realizadas en recursos académicos y en la construcción y mejoramiento de los laboratorios de ciencias básicas.</li> <li>✓ La dotación de los salones del Campus Casa Lemaitre.</li> </ul>
Característica 30: Recursos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El cumplimiento de la primera etapa prevista en el plan de desarrollo de la planta física.</li> <li>✓ Las condiciones de aseo y mantenimiento de la planta física y de las áreas de circulación y jardines.</li> </ul>

## Debilidades

Características	Debilidades
Característica 29: Recursos de apoyo académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La percepción que sobre la suficiencia y dotación de los laboratorios tienen profesores y estudiantes.</li> <li>✓ El acceso a internet en el campus Casa Lemaitre.</li> </ul>
Característica 30: Recursos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La necesidad de establecer un plan para la divulgación del plan de emergencia y realización de ejercicios de evacuación.</li> </ul>

## FACTOR 10: RECURSOS FINANCIEROS

Este factor abarca aspectos relacionados con las fuentes de financiamiento, la consolidación del patrimonio, la estabilidad y solidez financiera, la estructura y políticas presupuestales (elaboración, asignación, ejecución y evaluación), la distribución presupuestal según las funciones sustantivas que se desprenden del proyecto educativo así como la transparencia en el manejo de los recursos.

## Fortalezas

Características	Fortalezas
Característica 31: Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La capacidad de la Universidad de generar excedente operacional, lo que demuestra su sostenibilidad financiera.</li> <li>✓ La posición de liquidez y solidez financiera de la Universidad que le permite sostener su funcionamiento y atender las necesidades de inversión en el corto y mediano plazo.</li> <li>✓ Un amplio portafolio financiero que se ofrece a los estudiantes y que permite fácil acceso a diferentes fuentes de financiación.</li> </ul>
Característica 32: Gestión financiera y presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La existencia de una política institucional y estrategias para el diseño y seguimiento del presupuesto.</li> <li>✓ La implementación de indicadores de gestión financiera para hacer seguimiento a los principales inductores de valor a través de la gestión financiera</li> <li>✓ El funcionamiento de la Oficina de Control Interno, que contribuye a</li> </ul>

Características	Fortalezas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ consolidar los procesos de auto-evaluación y auto-regulación.</li> <li>✓ La implementación de un sistema de información financiera, que permite la integración de los procesos administrativos, financieros y académicos.</li> </ul>
Característica 33: Presupuesto y funciones sustantivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La existencia de un presupuesto acorde con las funciones sustantivas de la Universidad y ajustado a los propósitos de la planeación institucional.</li> <li>✓ El adecuado control presupuestal, que permite el uso eficiente de los recursos financieros.</li> </ul>
Característica 34: Organización para el manejo financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Dirección Financiera cuenta con una estructura organizacional que permite el diseño, manejo eficiente y transparente en la ejecución de los planes y proyectos financieros de la Institución.</li> </ul>

## Debilidades

Características	Debilidades
Característica 31: Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La marcada dependencia de los ingresos de matrícula de pregrado y posgrado para cubrir los gastos y costos de funcionamiento de la Universidad.</li> </ul>
Característica 34: Organización para el manejo financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La escasez de personal que impide, en ocasiones, una respuesta oportuna a los requerimientos de la comunidad universitaria.</li> </ul>

## CALIFICACIÓN

La Universidad Tecnológica de Bolívar obtuvo una calificación global 88.4%, lo que corresponde a un cumplimiento en **ALTO GRADO**.

A continuación se presenta la calificación de los factores otorgada en el proceso de calificación efectuado tanto en el 2009 como en el 2014:

**Tabla 2. Calificación por Factores 2014 y 2009**

FACTOR	2013				2009			
	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	GRADO	CONCEPTO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	GRADO	CONCEPTO
Factor 1. Misión y Proyecto Institucional	10%	92,60%	A	Se cumple plenamente	10%	96%	A	Se Cumple Plenamente
Factor 2. Estudiantes y Profesores	16%	88,70%	B	Se cumple en alto grado	15%	90%	A	Se Cumple Plenamente
Factor 3. Procesos Académicos	14%	89,80%	B	Se cumple en alto grado	13%	90%	A	Se Cumple Plenamente
Factor 4. Investigación	10%	85,80%	B	Se cumple en alto grado	13%	83%	B	Se Cumple en Alto Grado
Factor 5. Pertinencia e Impacto Social	11%	89,90%	B	Se cumple en alto grado	13%	90%	A	Se Cumple Plenamente
Factor 6. Procesos de Autoevaluación y Autorregulación	7%	86,80%	B	Se cumple en alto grado	6%	85%	B	Se Cumple en Alto Grado
Factor 7. Bienestar Institucional	8%	86,80%	B	Se cumple en alto grado	7%	85%	B	Se Cumple en Alto Grado
Factor 8. Organización, Gestión y Administración	7%	90,00%	A	Se cumple plenamente	7%	89%	B	Se Cumple en Alto Grado
Factor 9. Recursos de Apoyo Académico y Planta Física	8%	84,80%	B	Se cumple en alto grado	7%	85%	B	Se Cumple en Alto Grado
Factor 10. Recursos Financieros	9%	88,80%	B	Se cumple en alto grado	9%	86%	B	Se Cumple en Alto Grado
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>88,40%</b>	<b>B</b>	<b>SE CUMPLE EN ALTO GRADO</b>		<b>88%</b>	<b>B</b>	<b>SE CUMPLE EN ALTO GRADO</b>

La escala utilizada en el año 2014 fue más exigente que la de 2009 debido a que la calificación **se cumple en alto grado** exigía un cumplimiento de al menos un 80% y no solamente del 75% como se había establecido en el 2009. El comparativo de las escalas entre el 2009 y 2013 se muestra en el siguiente cuadro:

Escala de Calificación - 2009		Asignación
A	Se cumple plenamente	90% - 100%
B	Se cumple en alto grado	75% - 89%
C	Se cumple aceptablemente	60% - 74%
D	Se cumple insatisfactoriamente	40% - 59%
E	No se cumple	0% - 39%
Piso de calidad: Mínimo exigido por la Universidad (75%)		

Escala de Calificación - 2014		Asignación
A	Se cumple plenamente	90% - 100%
B	Se cumple en alto grado	80% - 89%
C	Se cumple aceptablemente	60% - 79%
D	Se cumple insatisfactoriamente	40% - 59%
E	No se cumple	0% - 39%
Piso de calidad: Mínimo exigido por la Universidad (80%)		

A continuación se detallan las calificaciones de los factores y sus respectivas características:

FACTOR	PONDERACIÓN FACTOR	CALIFICACIÓN FACTOR	GRADO	CARACTERÍSTICA (CA)	CALIFICACIÓN (CA)	GRADO (CA)	PONDERACIÓN DENTRO DEL FACTOR	PESO INSTITUCIONAL
Factor 1. Misión y Proyecto Institucional	10%	92,6%	A	Coherencia y Pertinencia de la Misión	93,2%	A	33%	3,3%
				Orientaciones y estrategias del Proyecto Institucional	92,9%	A	30%	3,0%
				Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Institucional	92,0%	A	37%	3,7%
Factor 2. Estudiantes y Profesores	16%	88,7%	B	Deberes y derechos de los estudiantes	90,0%	A	30%	2,4%
				Admisión y permanencia de estudiantes	85,8%	B	38%	3,0%
				Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	91,7%	A	32%	2,6%
				Deberes y derechos del profesorado	90,9%	A	16%	1,3%
				Planta profesoral	87,0%	B	28%	2,2%
				Carrera docente	90,5%	A	16%	1,3%
				Desarrollo profesoral	89,6%	B	22%	1,8%
Factor 3. Procesos Académicos	14%	89,8%	B	Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo	90,5%	A	54%	7,6%
				Programas de pregrado, postgrado y educación continua	88,9%	B	46%	6,4%
Factor 4. Investigación	10%	85,8%	B	Formación para la Investigación	87,0%	B	52%	5,2%
				Investigación en el sentido estricto.	84,5%	B	48%	4,8%
Factor 5. Pertinencia	11%	89,9%	B	Institución y entorno	92,7%	A	39%	4,3%

FACTOR	PONDERACIÓN FACTOR	CALIFICACIÓN FACTOR	GRADO	CARACTERÍSTICA (CA)	CALIFICACIÓN (CA)	GRADO (CA)	PONDERACIÓN DENTRO DEL FACTOR	PESO INSTITUCIONAL
e Impacto Social				Egresados e institución	86,9%	B	37%	4,1%
				Articulación de funciones	90,2%	A	24%	2,6%
Factor 6. Procesos de Autoevaluación y Autorregulación	7%	86,8%	B	Sistemas de autoevaluación	91,9%	A	34%	2,4%
				Sistemas de información	81,6%	B	38%	2,7%
				Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo	87,7%	B	28%	2,0%
Factor 7. Bienestar Institucional	8%	86,8%	B	Clima institucional	86,3%	B	33%	2,6%
				Estructura del bienestar institucional	87,6%	B	36%	2,9%
				Recursos para el bienestar institucional	86,3%	B	31%	2,5%
Factor 8. Organización, Gestión y Administración	7%	90,0%	A	Administración y gestión y funciones institucionales	89,7%	B	28%	2,0%
				Procesos de comunicación interna	86,6%	B	24%	1,7%
				Capacidad de gestión	92,2%	A	30%	2,1%
				Procesos de Creación, modificación y extensiones de programas Académicos	91,5%	A	18%	1,3%
Factor 9. Recursos de Apoyo Académico y Planta Física	8%	84,8%	B	Recursos de apoyo académico	85,2%	B	57%	4,6%
				Recursos físicos	84,4%	B	43%	3,4%
Factor 10. Recursos Financieros	9%	88,8%	B	Recursos financieros	87,0%	B	33%	3,0%
				Gestión financiera y presupuestal	90,9%	A	24%	2,2%
				Presupuesto y funciones sustantivas	86,8%	B	22%	2,0%
				Organización para el manejo financiero	91,4%	A	21%	1,9%
<b>Total institucional</b>	<b>100%</b>	<b>88,4%</b>	<b>B</b>				<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Las siguientes notas resumen el juicio valorativo sobre la Universidad, las cuales explican las calificaciones asignadas a cada uno de los factores y sus características, así mismo plantea consideraciones sobre las calificaciones obtenidas en los dos procesos autoevaluativos, aunque debe tenerse en cuenta que la escala usada en el 2013 fue más exigente que la de 2009.

### Misión y proyecto institucional

Es evidente que la Universidad cuenta con un proyecto institucional sólido y fundamentado que se expresa en sus estatutos, en la Misión, en el proyecto educativo, en la planeación y en las diferentes disposiciones normativas. Se tienen previstos diferentes mecanismos para su divulgación, sin embargo es necesario fortalecerlos para que resulte más evidente para toda la comunidad universitaria la identidad y proyecciones de la Universidad.

La Universidad fomenta a través de diferentes mecanismos y acciones el fortalecimiento de su comunidad educativa y pone especial énfasis en el logro de la formación integral de sus estudiantes.

Se destaca el trabajo que se realizó durante el año 2013, que contó con la participación de los diferentes estamentos universitarios, orientado a precisar las orientaciones de la Institución, y que dio como resultado el llamado Despliegue Estratégico. Este ejercicio junto con los resultados del proceso de autoevaluación va a facilitar en el 2015 la concreción de la nueva propuesta de planeación y de una visión institucional que dé cuenta de las posibilidades y proyecciones de la UTB. Puede ser oportuno pensar en revisar la formulación de la Misión de manera que sea más claro su carácter de ser una universidad de docencia con un componente de investigación.

Al igual que en el 2009 el factor se califica como de cumplimiento pleno.

### Estudiantes y profesores

La Universidad ha venido ajustando sus reglamentos estudiantiles para garantizar que los derechos y deberes de los estudiantes estén debidamente formulados. En la actualidad se prepara una propuesta para integrar en uno sólo la normatividad que cubre a los estudiantes de pregrado y posgrado. La Universidad acorde con sus estatutos y reglamentos garantiza la participación del estamento estudiantil no sólo en los órganos directivos, sino también favorece su presencia en comités donde se concretan lineamientos institucionales para el desarrollo de programas y otras actividades académicas y de bienestar.

Uno de los aspectos más destacables es la forma como la Universidad acoge en el pregrado, consonante con su proyecto educativo, a una población proveniente de estratos socio-económicos bajos y le brinda una serie de posibilidades en lo académico y financiero para que puedan concretar sus aspiraciones formativas. A pesar de ello, todavía se registran niveles apreciables de deserción lo que obliga a que se profundice sobre sus causas para fortalecer las estrategias de retención que actualmente desarrolla. Los programas implementados en el último año, parecería que comienzan a dar sus frutos ya que se observan disminuciones en la llamada ausencia intersemestral.

En la consulta a los estudiantes de posgrado, si bien se muestran satisfechos con la Universidad, se detecta que no conocen suficientemente la naturaleza del proyecto universitario y no se sienten debidamente integrados a la dinámica institucional, perciben que no son suficientemente informados de las decisiones que los afectan y de las demás que impactan a la UTB.

La Universidad ha venido haciendo esfuerzos importantes para cualificar su planta profesoral, lo que se evidencia en un mayor número de profesores con título de doctor y en el número tan importante de profesores que cursan estudios de doctorado. En cuanto a los profesores de cátedra, trata de que estos ofrezcan a través de sus asignaturas experiencias valiosas derivadas de su ejercicio profesional.

Los profesores participan al igual que los estudiantes en los órganos de dirección y en comités de área. En las percepciones recogidas resulta evidente el conocimiento que los profesores tienen del Estatuto que los norma; se reconocen los resultados de los planes para la formación en posgrados de los

profesores; sin embargo, resulta importante dinamizar y ampliar los programas para la formación en pedagogía y lenguas.

Se han realizado significativos esfuerzos para concretar tanto los planes de trabajo de los profesores de planta para que reflejen las diferentes actividades que adelantan, como las evaluaciones sobre su cumplimiento. Teniendo en cuenta las percepciones de los profesores es necesario que sean más claros los criterios de valoración de su actividad académica y que los mismos se traduzcan en opciones concretas de mejoramiento a través de proyectos de capacitación.

Se registran avances importantes en la cualificación de los profesores en programas de posgrado, pero debe seguir consolidando la formación del cuerpo profesoral en aspectos pedagógicos, en el manejo de una segunda lengua, y en el mejoramiento del sistema de evaluación integral.

### Procesos académicos

Para responder a necesidades del entorno y en cumplimiento del proyecto institucional, la Universidad amplió sus pregrados para ofrecer en los CERES programas presenciales técnicos y tecnológicos y también a distancia virtuales en una alianza con EDUPOL. Los programas técnicos y tecnológicos presenciales demandaron la implementación de medidas orientadas a garantizar su calidad, principalmente encaminadas a focalizar la oferta, a aumentar el número de profesores que los atienden y a mejorar la infraestructura y el acceso a los recursos académicos. Los que se ofrecen en modalidad virtual han sido evaluados como pertinentes y los estudiantes en las encuestas de percepción manifiestan alta satisfacción con su desarrollo.

Se han fortalecido los currículos profesionales de pregrado presenciales favoreciendo su flexibilidad y la interdisciplinariedad, se ha posibilitado el cursar dobles programas y se han diversificado las opciones para acceder al grado. También se han multiplicado las posibilidades para que el desarrollo de los cursos este soportado por las tecnologías de información y comunicación. Se identifica como una de las fortalezas de estos programas la obligatoriedad de la práctica profesional que permite el contacto del estudiante con el sector real y también contribuye a reforzar la vocación empresarial de la Institución.

Los programas de especialización se han organizado para ofrecer cualificaciones en áreas específicas de desarrollo profesional, las maestrías que se ofrecen son fruto de la actividad investigativa y de una experiencia calificada en el desarrollo de los pregrados, de las especializaciones y de programas de educación permanente.

La Universidad en la actualidad ofrece a los estudiantes de pregrado y posgrado la posibilidad de realizar doble titulación con tres universidades en el exterior.

Un aspecto muy importante para destacar es la percepción tan positiva que se tiene de la calidad de los programas desarrollados por la Universidad, tanto en pregrado como en posgrado, y de la docencia impartida por los profesores de planta y cátedra.

Se ha venido haciendo un trabajo riguroso para tratar de identificar en la práctica el impacto del modelo pedagógico sustentado por la Universidad, labor que es necesario profundizar para constatar mediante

una evaluación de los aprendizajes cómo se logran concretar los propósitos formativos. Este esfuerzo permitiría complementar el trabajo que se viene adelantando de análisis de las pruebas Saber Pro como insumos para cualificar los programas académicos de pregrado.

Se trabaja en el diseño de un doctorado, en el área de ingeniería, en forma conjunta con la Universidad de Cartagena.

En relación con la calificación otorgada en 2009 y la actual, se observa que aunque se han tomado las medidas necesarias para mejorar los programas técnicos y tecnológicos que se ofrecen de forma presencial, la Universidad debe continuar un trabajo orientado a su consolidación que le permita afirmar que se ha alcanzado en este factor un cumplimiento pleno. También, debe continuar el examen de su oferta educativa y examinar sus posibles proyecciones como resultados del proyecto de Fortalecimiento Académico.

## Investigación

La Universidad viene trabajando para hacer realidad lo que en los lineamientos evaluativos del CNA se denomina formación para la investigación ya que esta constituye una de las dimensiones contenidas en el proyecto educativo y en el modelo pedagógico de la Universidad. Estos resultados se reflejan en la organización de semilleros de investigación, en la participación de los estudiantes en proyectos y en las prácticas de indagación y búsqueda que realizan en diferentes asignaturas. El ejercicio autoevaluativo mostró la necesidad de que los estudiantes puedan identificar con mayor claridad el alcance de estas prácticas en el desarrollo de los cursos.

Vinculado con la formación para la investigación y la investigación aplicada se implementa el programa de Jóvenes Investigadores que en los últimos años se ha ampliado y cuya fuente más importante de financiación proviene de Colciencias y de los recursos de la propia institución.

Es clara la opción institucional por una investigación aplicada y proyectada al entorno. Al respecto es de destacar que la totalidad de los proyectos que se adelantan cuentan con financiación externa y que se ha logrado que los grupos de investigación tengan relación activa con pares internacionales que desarrollan líneas de investigación similares. Esta opción también se evidencia en los proyectos de innovación, en la actualidad cinco empresas están en proceso de consolidación y cuentan para ello con financiación de Colciencias. La Universidad ha mejorado también sus publicaciones en medios indexados.

Es claro para la Universidad que, dados los obstáculos que existen para conseguir financiación externa para los proyectos y su opción por ser una universidad docente con investigación, resulta necesario focalizar los esfuerzos para privilegiar aquellas líneas en que se evidencian mayores fortalezas que le permitirán incrementar su productividad, impacto y visibilidad, y a su vez soportar adecuadamente las actividades docentes.

Consecuente con su vocación empresarial, se destaca el esfuerzo en el área de emprendimiento ya que diversas actividades curriculares lo motivan, se ha logrado la implementación de una metodología de trabajo, la proyección al medio local y regional, la concreción de proyectos y la vinculación con organismos externos que favorecen y apoyan el desarrollo de dichos emprendimientos.

Si bien, frente al 2009, se registran avances notables en la actividad investigativa son claros los desafíos que la UTB tiene en esta área; por eso la calificación es similar, de cumplimiento en alto grado.

### **Pertinencia e impacto social**

Este factor continúa siendo una de las fortalezas institucionales. Fiel a su proyecto institucional, son numerosos los proyectos y actividades que dan cuenta de la preocupación de la Universidad por su entorno. Es claro su impacto en la formulación, ajuste y desarrollo de políticas públicas, así como de las acciones que adelanta para contribuir al mejoramiento de vida de la ciudad y de la región. Se identifica con claridad su capacidad para hacer alianzas con instituciones externas para adelantar proyectos en beneficio de diversas comunidades. Se echa de menos la existencia de unos lineamientos de carácter institucional que favorezcan la articulación de estas acciones y aseguren un mayor impacto.

En relación con los egresados los estudios institucionales realizados y los reportes del Observatorio Laboral de la Educación en Colombia muestran un índice de empleabilidad superior a la media nacional, regional y local. Los egresados que fueron encuestados demuestran satisfacción con la formación recibida. Así mismo, los empleadores consultados se muestran en general satisfechos con el desempeño de los egresados aunque anotan vacíos en el manejo eficiente del inglés. Se identifica la necesidad de incrementar las estrategias para garantizar la actualización de las bases de datos de los egresados y mejorar los canales de comunicación para motivar una participación más activa y permanente de este estamento en la vida institucional.

Recientemente la Universidad ha ofrecido cuatro nuevos programas en el área de educación, cuenta con una experiencia importante en este ámbito producto de acciones de educación no formal que desde hace muchos años realiza en la ciudad y en el departamento. Para consolidar esta nueva oferta resulta importante incrementar en estas áreas los proyectos tanto de investigación aplicada como de consultoría. Su presencia en el Observatorio de la Educación de Cartagena puede facilitar la concreción de esta meta.

La Universidad ha multiplicado su influencia en el entorno y el tipo de actividades que desarrolla, pero resulta importante que fortalezca la oferta en el área de educación y ello explica la diferencia en la calificación otorgada en el 2009 frente a la de 2014.

### **Autoevaluación y autorregulación**

El ejercicio que condujo a la concreción del Despliegue Estratégico es tal vez la mejor muestra de la capacidad de autorregulación de la Universidad. Además, periódicamente se realiza un seguimiento cuidadoso de las metas de planeación y se cuenta con una batería de indicadores para medir su estado. También se examinan los resultados de los distintos ejercicios de evaluación que se implementan con el propósito de vincularlos, cuando resultan pertinentes, con la planeación universitaria. Otro aspecto que ha contribuido a fortalecer la capacidad de autorregulación es la realización de estudios institucionales para analizar en detalle aspectos específicos de la dinámica institucional. Todos estos elementos alimentan la toma de decisiones de los organismos colegiados.

Los sistemas de información se han ido robusteciendo para favorecer una mayor articulación entre la gestión académica y la administrativa. También se han hecho desarrollos específicos de software para facilitar, por ejemplo, la consulta de datos estadísticos consolidados, la gestión documental y el seguimiento al desenvolvimiento académico de los estudiantes. La información de los programas de posgrado está en proceso de incorporación al sistema de información académico lo que permitirá una mayor eficiencia en la atención de esta población.

Los procesos de evaluación de profesores, como ya se ha señalado, no obstante las mejoras introducidas en los mecanismos y en la periodicidad de su aplicación, muestran todavía falencias en cuanto a su impacto en el mejoramiento específico de las actividades que adelantan. Para la evaluación de directivos y administrativos se tiene establecido un sistema de evaluación de desempeño, que realiza la Dirección de Gestión Humana, con el propósito de verificar el cumplimiento de las funciones propias de los cargos e identificar necesidades de capacitación y acciones de mejoramiento.

Como una contribución para cualificar y hacer más funcional la evaluación de personal, en el Despliegue Estratégico se tiene planteado un proyecto denominado *Gestión y Desarrollo del Talento Humano* el cual busca revisar las estrategias para la atracción, retención, desarrollo y evaluación del personal para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las calificaciones otorgadas en ambos procesos de autoevaluación son similares, porque aunque se registran avances importantes en la capacidad de autorregulación de la Universidad, es necesario consolidar los sistemas de evaluación de los profesores y continuar con la tarea de buscar un mejoramiento de las condiciones laborales del personal administrativo.

### **Bienestar institucional**

Este factor ha sido calificado como muy positivo en los diferentes ejercicios evaluativos que ha adelantado la Universidad y resulta un pilar indispensable para concretar la formación integral de los estudiantes. Para fortalecer su impacto se ha conformado un comité que reúne a la Dirección de Bienestar Universitario, la Dirección de Gestión Humana y la Dirección de Docencia que constituyen las tres instancias que en la Universidad se ocupan de proporcionar servicios de bienestar. A pesar de que se han logrado avances, es necesario mejorar aún más los mecanismos de articulación de las tres dependencias de manera que no exista duplicidad de esfuerzos en la programación de ciertas actividades y se logre de esta manera mayor eficiencia e impacto en el uso de los recursos.

Se destacan los significativos montos que la UTB destina para apoyar a los estudiantes de menores ingresos, lo que denota una coherencia con el propósito de apoyar estudiantes de estratos socio-económicos menos favorecidos.

La Universidad realiza periódicamente evaluaciones acerca de la calidad de los servicios ofrecidos y en el 2012 desarrolló un estudio sobre el clima organizacional, cuyos resultados mostraron un alto grado de satisfacción con la institución, percepción esta que se ratificó en las encuestas de opinión aplicadas para el proceso de autoevaluación institucional. La Universidad cuenta con el reglamento interno de trabajo y tiene establecidos todos los comités que la ley exige para proteger los derechos de sus trabajadores.

Los actores universitarios plantean algunas observaciones sobre la necesidad de mejorar la infraestructura que soporta los servicios de bienestar y examinar la posibilidad de revisar los salarios del personal administrativo.

Se obtienen en este factor calificaciones similares en los dos procesos, permanecen las fortalezas pero se indican nuevos retos relacionados principalmente con el mejoramiento de la infraestructura que soporta estas actividades.

### **Organización, gestión y administración**

La toma de decisiones de los consejos se soporta en estudios e indicadores estadísticos y también consulta las necesidades y percepciones de la comunidad universitaria. Un aspecto a destacar es la fusión del Consejo Académico y del Consejo Administrativo que hasta el año 2012 sesionaban de manera separada, dicha fusión permite un análisis integral para la propuesta y definición de políticas, proyectos y programas de desarrollo académico y administrativo, y una visión de conjunto que facilita tomar decisiones más eficientes y de impacto.

Producto de la reflexión sobre las proyecciones de la Universidad, se han dado modificaciones en su estructura organizacional, las mismas han obedecido a la necesidad de contar con dependencias que puedan atender de manera más especializada algunas de las funciones que realiza la Universidad.

No obstante, estos avances la Universidad es consciente de la necesidad de revisar y ajustar su sistema de gobierno y al respecto ha formulado un proyecto estratégico que busca que la toma de decisiones se soporte cada vez más en el uso de información y que los procesos resultan más efectivos y eficaces.

Se observa una mejora notable en los procesos de comunicación interna y en los mecanismos que se han dispuesto para soportarla; sin embargo, los estudiantes de los posgrados manifiestan no sentirse suficientemente informados sobre la marcha de la institución y las decisiones que los afectan. También es claro que se debe trabajar para mejorar los procesos de difusión externa de las actividades que realiza la Universidad y modernizar el sitio WEB.

Las calificaciones en ambos procesos son similares ya que la Universidad continua trabajando para consolidar sus prácticas de buen gobierno.

### **Recursos de apoyo académico y planta física**

Las bibliotecas de la Universidad han venido acrecentado su colección y los servicios a sus usuarios. La ubicada en la Casa Lemaitre tiene un horario de 24 horas el cual se programó pensando en ofrecer un mejor servicio a los estudiantes y favorecer el ejercicio de la autonomía intelectual que el modelo pedagógico de la Universidad les exige. También contribuye a ampliar su acervo bibliográfico la firma del convenio con el Consorcio Iberoamericano para la Educación en Ciencia y Tecnología (ISTEC), mediante el cual se accede a la Red de bibliotecas virtuales Liblink.

En cuanto a laboratorios y talleres, si bien en los últimos años se han realizado inversiones importantes, lo cierto es que se necesitan acometer nuevas obras y modernizar algunos de los existentes. Esta realidad se evidenció también en las encuestas ya que tanto profesores como estudiantes manifestaron no encontrarse muy satisfechos con los laboratorios y su dotación.

La Universidad ha invertido rubros significativos en la adquisición de software especializado y en la dotación de muchos de los salones de clase y auditorios con equipos de cómputo y audiovisuales, pero se tiene previsto mejorar los salones de clase, especialmente los del Campus Tecnológico.

Los servicios de internet y computación se han ido consolidando y se ha ampliado el servicio a toda la comunidad educativa; los estudiantes consideran que es necesario continuar con el mejoramiento de las salas de cómputo.

La planta física de la que dispone la Universidad en sus dos sedes resulta suficiente para albergar a la población estudiantil. Existe un plan de desarrollo para la planta física al 2033, al momento según el cronograma acordado se ha implementado la primera etapa. Continúan los trabajos para adecuar las áreas adquiridas por la Universidad en el Campus Tecnológico. El mantenimiento y la conservación de la planta física son calificados como positivos en las encuestas de opinión.

Si bien se finalizó debidamente la primera etapa del plan de desarrollo físico de la Universidad, la calificación de 2014 se sustenta porque en este ámbito son importantes los desafíos que se enfrentan para lograr una mejora de los laboratorios y de los recursos académicos.

## Recursos financieros

El margen operacional de la Universidad ha mejorado como también lo ha hecho el margen neto lo que le permitiría a la Universidad si continua con la misma tendencia fortalecer el patrimonio institucional y apalancar las inversiones con recursos propios provenientes de su operación.

El esfuerzo del año 2013 se centró en buscar que la gestión financiera fuera más eficiente y en disminuir el endeudamiento. Para contribuir a este logro se implementó un sistema de información que permite un mejor manejo presupuestal, contable, financiero e igualmente se articuló con el sistema académico. Igualmente, se mejoraron las prácticas de control interno y se incorporaron las recomendaciones de la firma *Deloitte* al Despliegue Estratégico. Se observa el fortalecimiento de un clima de confianza en la comunidad universitaria gracias a la transparencia con la que se han venido presentando los datos y los avances en esta materia.

La fuente más importante de ingresos de la Universidad son las matrículas correspondientes a los programas de pregrado y posgrado. En promedio el 85% de los ingresos relacionados directamente con la actividad universitaria (docencia, investigación, extensión) provienen de las mismas. Esto genera una dependencia importante de la Universidad del comportamiento de las matrículas tanto en el corto como en el mediano plazo. Así mismo, la estrategia conservadora en el manejo del presupuesto, ha determinado algunas restricciones en la actividad operativa y en la inversión. Dada la importancia de conservar condiciones financieras que preserven la viabilidad institucional, es importante acometer la búsqueda de nuevas fuentes de financiación, así como continuar con una política de control de gasto que sin descuidar las necesidades institucionales procure la eficiencia en el uso de los recursos.

Este es uno de los factores donde se evidencia un mejoramiento orientado a garantizar la viabilidad y sostenibilidad de la Universidad, esta línea de trabajo debe mantenerse, se deben buscar nuevos recursos para fortalecerla, ello explica la calificación otorgada en 2014 que resulta similar a la de 2009, ya que relacionado con este factor siempre habrá nuevas metas por alcanzar.

## PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

A partir de la autoevaluación institucional, la identificación de las fortalezas y debilidades permitió plantear los temas de mejoramiento, los cuales se han articulado con los proyectos y subproyectos del Despliegue Estratégico y por tanto de la planeación institucional para asegurar la continuidad en la dinámica de mejoramiento continuo.

Los temas de mejoramiento se clasificaron en propuestas de mejoramiento y de consolidación. Las primeras se definieron como aquellas que aún no están contemplados en los proyectos del Despliegue Estratégico del plan de desarrollo institucional y las segundas como los aspectos que deben consolidarse, pero que en la actualidad la Universidad las está atendiendo, ya sea porque están incorporadas a la planeación institucional o porque, sin estar contempladas en la misma, hay acciones que se vienen desarrollando.

En la tabla 116 se presenta el plan de mejoramiento que se definió producto de este ejercicio de autoevaluación.

**Tabla 3. Plan de Mejoramiento**

Característica	Temas de mejoramiento resultado de la autoevaluación 2013
<b>FACTOR 1: MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL</b>	
Característica 1: Coherencia y pertinencia de la misión	Implementar el nuevo modelo de relacionamiento con los egresados, de manera que se favorezca el conocimiento de la Misión y el compromiso de esta población con el desarrollo institucional.
Característica 3: Formación integral y construcción de la comunidad académica	Fomentar la participación de los estudiantes en las actividades de formación extracurriculares.
<b>FACTOR 2: ESTUDIANTES Y PROFESORES</b>	
Característica 4: Deberes y derechos de los estudiantes	Revisar y estandarizar el contenido de las jornadas de inducción de los programas de posgrado de manera que ellas incluyan en forma explícita las reglamentaciones institucionales, los servicios que se ofrecen y demás aspectos de la vida institucional.
	Establecer jornadas de reinducción para los estudiantes antiguos de los diferentes programas.
	Continuar con el plan de fomento para promover la participación de los estudiantes en la vida universitaria.
	Finalizar la integración de los reglamentos estudiantiles en un solo documento.
Característica 5: Admisión y permanencia de estudiantes	Continuar con la implementación de las estrategias antideserción existentes y determinar su efectividad, además estimular la creación de nuevas que actúen de manera predictiva.
Característica 6: Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	Ampliar la difusión sobre el alcance de las ayudas financieras y su cobertura.
Característica 7: Deberes y derecho del profesorado	Fortalecer las campañas de divulgación de la normatividad vigente que rige a los profesores de la UTB, especialmente a los de hora cátedra.
Característica 8: Planta profesoral	Continuar con el esfuerzo de incrementar el número de profesores de planta teniendo en cuenta los desarrollos y proyecciones en docencia, investigación y extensión de las distintas facultades.
	Revisar el sistema de evaluación de los profesores para garantizar su articulación con las propuestas de capacitación y la implementación de las de mejoramiento.

<b>Característica</b>	<b>Temas de mejoramiento resultado de la autoevaluación 2013</b>
Características 9: Carrera docente	Examinar y proponer algunos ajustes para hacer más competitiva la remuneración de los profesores de cátedra.
Característica 10: Desarrollo profesoral	Revisar y ajustar el Plan de Desempeño y dinamizar las actividades asociadas al mismo.
Característica 11: Interacción académica de los profesores	Fortalecer el bilingüismo del cuerpo profesoral.
	Evaluar la posibilidad de incrementar los apoyos para la interacción académica.
<b>FACTOR 3: PROCESOS ACADÉMICOS</b>	
Característica 13: Programas de pregrado, posgrado y educación permanente	Continuar con el desarrollo del proyecto encaminado a revisar la calidad y pertinencia de la oferta académica.
	Revisar y evaluar las estrategias implementadas para el fortalecimiento del bilingüismo en los estudiantes.
<b>FACTOR 4: INVESTIGACIÓN</b>	
Característica 14. Formación para la investigación	Definir el alcance de los ejercicios investigativos que caracterizarían a los programas técnicos y tecnológicos.
Característica 15. Investigación en sentido estricto	Continuar con la investigación en ciencias básicas para apoyar los desarrollos de los grupos de investigación en otras áreas del conocimiento.
	Mejorar la infraestructura de apoyo a la investigación.
	Examinar los criterios para la asignación de la carga académica de los profesores de planta.
	Definir el ámbito de investigación para los programas técnicos y tecnológicos.
<b>FACTOR 5: PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL</b>	
Característica 16: Institución y entorno	Mejorar la efectividad del sistema para la vinculación y consecución de prácticas profesionales para los programas técnicos y tecnológicos.
	Fortalecer los mecanismos de comunicación que permitan a las facultades la difusión de sus resultados académicos al medio externo.
Característica 17: Egresados e institución	Continuar con el proceso de actualización de la base de datos de egresados.
	Mejorar los mecanismos de difusión de la Misión con los egresados.
	Diseñar mecanismos para permitir una mayor vinculación de los egresados a la vida institucional.
Característica 18. Articulación de funciones con el sistema educativo	Fortalecer los proyectos de investigación y extensión en el área educativa.
	Fortalecer las actividades de internacionalización.
<b>FACTOR 6: AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN</b>	
Característica 19: Sistemas de evaluación y autorregulación	Continuar con la implementación de los mecanismos para que los planes de las facultades logren una mayor articulación con la planeación institucional y a su vez con los planes de trabajo de los profesores.
	Profundizar los procesos de autoevaluación orientados a los programas de posgrado.
Característica 20: Sistemas de información	Incorporar al sistema de información académico SIRIUS I el proceso académico de los posgrados.
<b>FACTOR 7: BIENESTAR INSTITUCIONAL</b>	
Característica 22: Clima institucional	Desarrollar la etapa del proyecto de Gestión y Desarrollo del Talento Humano que comprende la revisión del sistema de remuneración del personal administrativo.
Característica 23: Estructura del bienestar institucional	Fortalecer la articulación de las tres instancias que se ocupan del bienestar de la comunidad universitaria.
Característica 24: Recursos para	Evaluar la efectividad de los mecanismos de difusión de los servicios de bienestar.

<b>Característica</b>	<b>Temas de mejoramiento resultado de la autoevaluación 2013</b>
el bienestar institucional	Realizar inversiones en el mantenimiento de la infraestructura para el desarrollo de las actividades deportivas.
<b>FACTOR 8: ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>	
Característica 25: Administración y gestión y funciones institucionales	Fortalecer los mecanismos de divulgación de las actividades que desarrollan los estudiantes en los diferentes órganos colegiados y la comunicación sobre las decisiones que los afectan.
Característica 26: Procesos de comunicación interna	Fortalecer el desarrollo del plan de comunicaciones, especialmente la modernización del sitio WEB institucional.
Característica 27: Capacidad de gestión	Continuar con los proyectos de fortalecimiento del Proyecto de Modernización Administrativa y Buen Gobierno y Gestión y Desarrollo del Talento Humano, especialmente lo relacionado con la revisión y ajuste de la escala salarial que rige al personal administrativo.
Característica 28: Procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos.	Examinar la pertinencia de introducir como requisito para ofrecer nuevos programas el examen de la propuesta académica por parte de un par externo.
<b>FACTOR 9: RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO Y PLANTA FÍSICA</b>	
Característica 29: Recursos de apoyo académico	Continuar con la dotación de equipos audiovisuales para los salones de clase y con el aumento de la capacidad de ancho de banda para acceso a internet.
	Continuar con el fortalecimiento en cuanto a dotación, actualización y mantenimiento de laboratorios y talleres y garantizar la suficiencia de insumos y materiales.
Característica 30: Recursos físicos	Establecer un plan para la divulgación del plan de emergencia y realización de ejercicios de evacuación.
	Examinar alternativas para mejorar las condiciones de los edificios A1 y A2.
<b>FACTOR 10: RECURSOS FINANCIEROS</b>	
Característica 31: Recursos financieros	Evaluar las estrategias de ampliación de los ingresos, con el objeto de definir nuevas acciones que permitan la consecución de nuevas fuentes de ingresos.
Característica 32: Gestión financiera y presupuestal	Continuar con el proceso de disminución de endeudamiento de la Universidad, con el objeto de consolidar el capital de trabajo.
Característica 33: Presupuesto y funciones sustantivas	Mejorar el modelo de asignación de recursos de presupuesto con el objeto de atender adecuadamente las necesidades de todas las áreas.
Característica 34: Organización para el manejo financiero	Evaluar la planta de personal del área financiera con el objeto de determinar las necesidades de personal que permitan un mejor servicio del área a toda la organización.