 <p><b>UNIVERSIDAD CENTRAL</b></p>	<p><b>ACUERDO DEL CONSEJO SUPERIOR N.º 3 de 2022</b></p>	<p><b>Única Versión Febrero 4 de 2022</b></p> <hr/> <p>Página 1 de 2</p>
--	--	--

*“Por el cual se aprueba el Plan de Transformación Institucional 2019-2024 y se deroga el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2025”.*

**EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL,**

en uso de sus atribuciones legales, reglamentarias y estatutarias, y

**CONSIDERANDO:**

Que el artículo 3º de la Ley 30 de 1992, de conformidad con la Constitución Política de Colombia, garantiza la *autonomía administrativa* de las universidades.

Que de conformidad con el artículo 31 del Estatuto General, son funciones del Consejo Superior, entre otras, establecer la organización administrativa y financiera de la Universidad, velar por que se cumplan sus políticas y evaluar sus resultados, así como adoptar el Plan de Desarrollo Institucional.


Que mediante Acuerdo N.º 7-2016, el Consejo Superior aprobó el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2025 y dictó otras disposiciones.

Que, dadas las dinámicas de alto impacto por las que atraviesa el sector de la educación superior en Colombia, se hace necesario crear estrategias para garantizar el cumplimiento de los fines que persigue la Universidad Central.

Que, mediante Acuerdo 6 de 2019, el Consejo Superior adoptó la Visión 2024 de la Universidad Central y, en consecuencia, dispuso la realización de la alineación estratégica correspondiente con los demás instrumentos de planificación, a fin de avanzar en el cumplimiento de la Misión y la Visión definidas en el PEI.

Que, en sesión del 29 de agosto de 2019, el Consejo Superior adoptó el Enfoque Estratégico Institucional 2019-2024, asociado a la Visión 2024, que responde a las dinámicas actuales del sector de la educación superior e implica cambios de fondo en relación con lo planteado en el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2025.

Que, mediante Acuerdo 23 de 2020, el Consejo Superior aprobó la actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) a 2020, que incluye la Visión 2024 y la Estrategia para su materialización.

 <p><b>UNIVERSIDAD CENTRAL</b></p>	<p><b>ACUERDO DEL CONSEJO SUPERIOR N.º 3 de 2022</b></p>	<p><b>Única Versión Febrero 4 de 2022</b></p>
		<p>Página 2 de 2</p>

Que, en sesión del 20 de enero de 2022, se sometió a consideración del Consejo Superior el Plan de Transformación Institucional 2019-2024, que despliega los proyectos asociados a los tres pilares de la Estrategia planteada en la actualización a 2020 del PEI.

En mérito de lo anterior,

**ACUERDA:**

**ARTÍCULO 1º. Aprobación.** Apruébese el Plan de Transformación Institucional 2019-2024, según el documento que forma parte integral del presente Acuerdo.

**ARTÍCULO 2º. Ejecución y seguimiento.** El Plan de Transformación Institucional 2019-2024 será ejecutado en cada uno de sus tres ejes: i) Sostenibilidad, solidez e innovación; ii) Calidad académica, y iii) Eficiencia académica y administrativa.

**ARTÍCULO 3º. Vigencia.** El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las normas que le sean contrarias, en especial el Acuerdo del Consejo Superior N.º 7-2016.

**COMUNÍQUESE, PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.**

Dado en Bogotá, D. C., a los cuatro (4) días del mes de febrero de dos mil veintidós (2022).

**RAFAEL SANTOS CALDERÓN**  
Presidente

**CAROLINA ORTEGÓN PLAZAS**  
Secretaria

# Plan de Transformación Institucional 2019-2024

Dirección de Planeación y Desarrollo



# Plan de Transformación Institucional 2019-2024

Dirección de Planeación y Desarrollo





### **Consejo Superior**

Rafael Santos Calderón (*presidente*)  
Jaime Arias  
Fernando Sánchez Torres  
Augusto Acosta (*consejero invitado*)  
Natalia Ruiz Rodgers (*consejera invitada*)  
John Mario González (*consejero invitado*)  
Flor Ángela Plazas (*representante de los docentes*)  
Bryan Camilo Rodríguez Martínez (*representante de los estudiantes*)

### **Rector**

Jaime Arias

### **Vicerrector académico**

Óscar Leonardo Herrera Sandoval

### **Vicerrectora administrativa y financiera**

Paula Andrea López López

### **Vicerrector de programas**

Jorge Hernán Gómez Cardona

### **REDACCIÓN**

Dirección de Planeación y Desarrollo

### **Director**

Jorge Hernán Gómez Cardona (hasta abril de 2022)

### **Equipo de redacción**

Olga Bonny Romero Segura  
Daniel Mauricio Pineda Chaparro

### **PREPARACIÓN EDITORIAL**

Coordinación Editorial - CRAI  
Editor: Héctor Sanabria Rivera  
Gestor editorial: Nicolás Rojas Sierra  
Corrección de textos: Angie Bernal Salazar  
Diseño y diagramación: Patricia Salinas Garzón

Publicado en Colombia - *Published in Colombia*

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni total ni parcialmente, ni registrada en sistemas de recuperación de información, ni transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, sea este mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo y por escrito de los editores.

## Contenido

Visión 2024	6
<b>Eje estratégico I.</b>	
<b>Sostenibilidad, Solidez e Innovación</b>	<b>8</b>
1. Incrementar a 4% el margen operacional	13
2. Aumentar a 5% los ingresos por educación continua sobre los ingresos operacionales	14
3. Incrementar 17,8% los ingresos por programas de posgrado sobre ingresos operacionales	14
4. Alcanzar una matrícula total de mínimo 10000 estudiantes	15
5. Alcanzar una matrícula de 2000 estudiantes nuevos (primer curso)	17
6. Alcanzar una matrícula de 1200 estudiantes en programas virtuales	17
7. Incrementar la tasa de absorción de estudiantes de pregrado a 67%	18
8. Incrementar la participación en el mercado de pregrado a 6% frente a la competencia	19
9. Obtener 24 nuevos registros calificados	19
10. Incrementar 3% los ingresos por investigación, interacción social y transferencia sobre ingresos operacionales	20
<b>Eje estratégico II.</b>	
<b>Calidad Académica</b>	<b>24</b>
1. Lograr la renovación curricular del 100% de los programas académicos	36
2. Mantener máximo una tasa de deserción por periodo del 8%	37

3.	Lograr una tasa de graduación por cohorte del 60% como mínimo en los estudiantes de pregrado	37
4.	Lograr y mantener la acreditación del 100% de los programas acreditables	38
5.	Lograr y mantener la renovación del 100% de los registros calificados activos	38
6.	Mantener la acreditación institucional	38
7.	Disminuir tres puntos porcentuales la proporción de estudiantes tanto en nivel de desempeño 1 como en nivel de desempeño 2 de las competencias genéricas de las pruebas Saber Pro	39
8.	Mantener una tasa de empleabilidad de egresados del 83%	40
9.	Mejorar el nivel de competencias y productividad de los profesores en las funciones misionales	41
<b>Eje estratégico III.</b>		
<b>Eficiencia Académica y Administrativa</b>		<b>46</b>
1.	Mantener una relación de eficiencia profesoral de 35 a 40 estudiantes por docente de tiempo completo equivalente	53
2.	Nuevo modelo de planeación implementado al 100%	53
3.	Implementación del sistema de inteligencia de negocios ( <i>Business Intelligence</i> ) al 100%	55
4.	Reestructuración organizacional 100% implementada	56
5.	Lograr que el 100% de los programas académicos cumplan con punto de equilibrio	57
6.	Mejorar el nivel de pertenencia e identidad institucional	58
7.	Elevar la satisfacción de los estudiantes con los servicios académicos y administrativos de la Universidad	59
<b>Referencias</b>		<b>63</b>

## Visión 2024

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el referente de navegación que orienta las acciones, el uso de los recursos y las funciones de los integrantes de la comunidad unicentralista. La materialización de los propósitos y lineamientos del PEI se expresa en sus planes y proyectos, descritos de manera amplia en el Plan de Transformación Institucional (PTI) 2019-2024, que a su vez constituye el camino de despliegue de la Visión de la Universidad Central.

El PTI es la plataforma estratégica institucional (figura 1), conformada por la Visión de la Universidad y tres ejes estratégicos, cada uno con su conceptualización, línea de base y un conjunto de megas. Estos ejes se materializan a partir de proyectos y planes que son objeto de seguimiento y control permanente a través de indicadores de resultado.

El PTI 2019-2024 articula, integra y desarrolla los planteamientos institucionales aprobados desde 2019, como el Enfoque Estratégico Institucional 2019-2024, el PEI actualizado en 2020, los proyectos y planes de choque y transformación implementados desde 2020, así como los planes de mejoramiento institucional y de los programas académicos; finalmente, el PTI reemplaza de manera formal los planteamientos del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2025, que perdió su vigencia con la nueva Visión formulada en el año 2019.





Figura 1. Plataforma estratégica institucional.  
 Fuente: Dirección de Planeación y Desarrollo, 2020.

## Eje estratégico I

### Sostenibilidad, Solidez e Innovación

La Universidad se ha caracterizado por la administración transparente y eficiente de sus recursos financieros, orientados a soportar la prestación de un servicio educativo de calidad. A continuación se exponen algunos antecedentes registrados entre 2015 y 2020 que permiten contextualizar este eje.

Los ingresos de la Universidad provienen principalmente de la matrícula de estudiantes de pregrado y posgrado. Entre los años 2017 y 2020, se observa una tendencia de decrecimiento pronunciada (del 30,3%) en el número de estudiantes, que pasaron de 12272 en 2017-1 a 8557 en 2020-2 (figura 2).

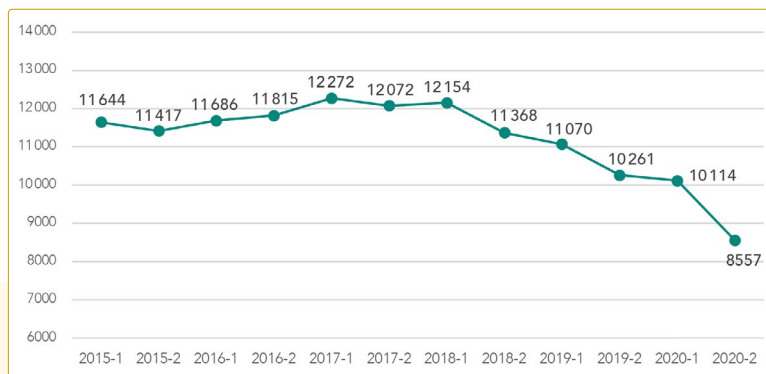


Figura 2. Matrícula total de estudiantes entre 2015-1 y 2020-2.  
Fuente: Universitas XXI, 2021.

Esta situación en gran medida es el resultado de la graduación de cohortes que ingresaron a la Institución antes del periodo 2018-1, cuando las cifras de estudiantes nuevos superaban los 1000 por semestre.

Otro de los factores que incidieron en este resultado fue el decrecimiento en el total de estudiantes nuevos, de alguna forma influenciado por la contracción del sistema de educación superior a nivel nacional desde el año 2018. En este último periodo se observa una tendencia a la baja en el número de estudiantes nuevos matriculados en primer curso, tal y como se muestra en la figura 3.

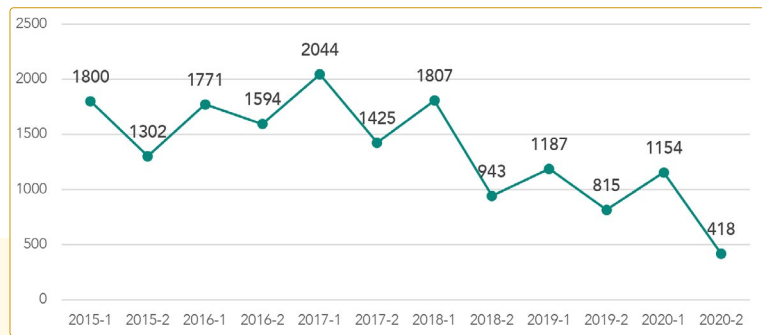


Figura 3. Matrícula de estudiantes nuevos en primer curso entre 2015-1 y 2020-2.  
Fuente: Universitas XXI, 2021.

Adicionalmente, los resultados de la tasa de absorción obtenidos entre 2015 y 2020 (relación entre los estudiantes matriculados y los admitidos a primer curso) han sido bajos. La tasa promedio entre 2015 y 2020 fue de 43%, en 2019 alcanzó su valor más alto que fue 55% y en 2020 descendió a 44% (figura 4).

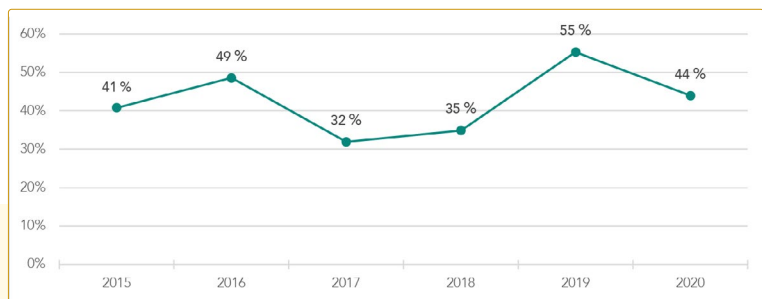
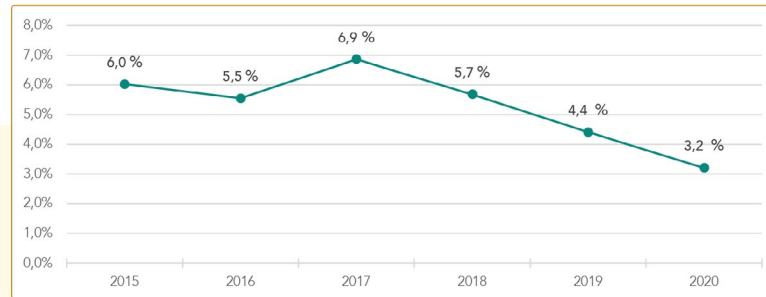


Figura 4. Tasa de absorción de pregrado.  
Fuente: Universitas XXI (procesado por la Dirección de Planeación), 2021.

Como consecuencia de la disminución en la matrícula de estudiantes nuevos y la baja tasa de absorción, se ha venido reduciendo la participación de los programas académicos de la Universidad en el mercado local (18 programas de pregrado ofertados, frente a la oferta en Bogotá en modalidad presencial), que pasó de 6% en

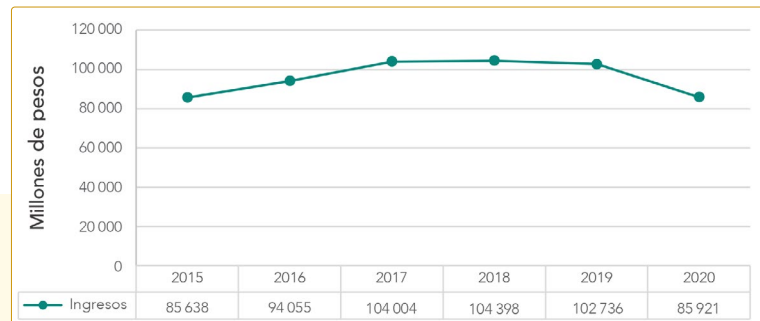
2015 a 3,2% en 2020, lo que representa una disminución del 47%, como se aprecia en la figura 5.

**Figura 5.** Participación de la Universidad Central en el mercado.  
Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.



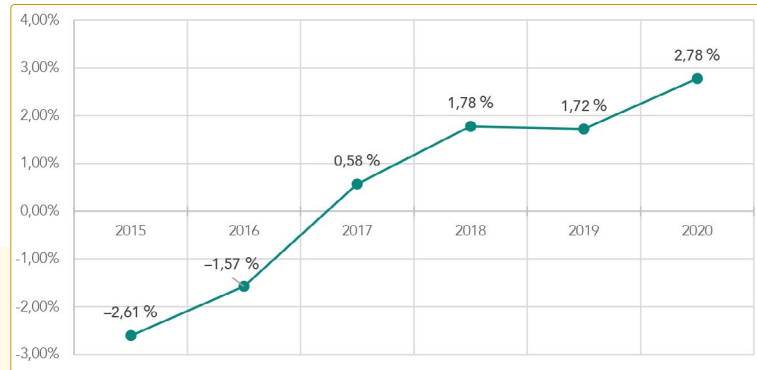
Como consecuencia de los factores descritos, se registró una tendencia de decrecimiento de los ingresos operacionales de la Universidad entre 2018 y 2020, al pasar de 104 398 millones a 85 921 millones en este periodo (una variación del -18%), como muestra la figura 6.

**Figura 6.** Ingresos operacionales de la Universidad Central 2015-2020.  
Fuente: Dirección de Contabilidad y Presupuesto, 2021.



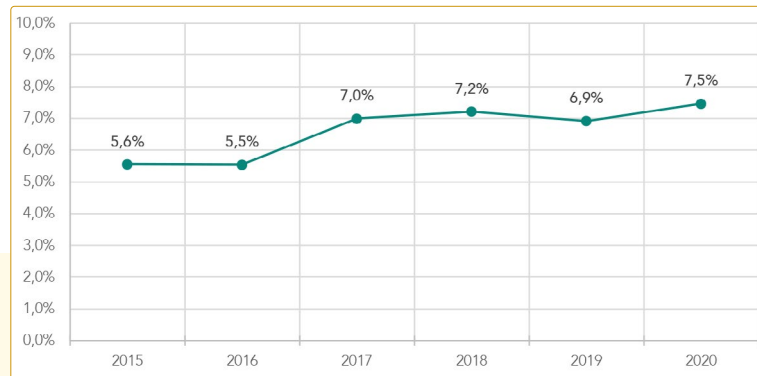
Esta situación en los ingresos se hace más crítica dados los resultados en los márgenes operacionales, que oscilaron entre -2,61% en 2015 y 2,78% en 2020 (figura 7).

**Figura 7.** Margen operacional institucional 2015-2020.  
Fuente: Dirección de Contabilidad y Presupuesto, 2021.



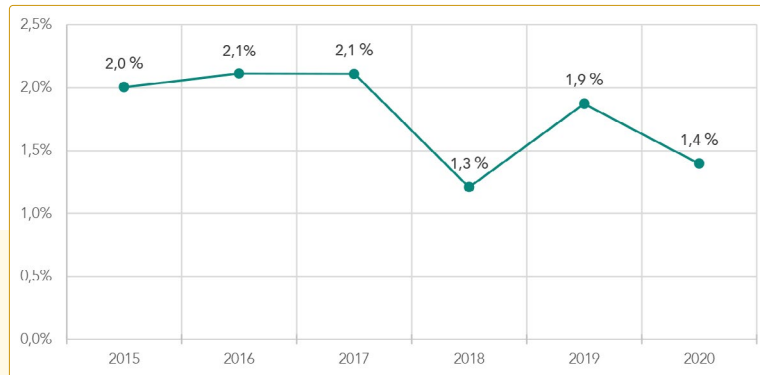
Al analizar de manera detallada la composición del ingreso, se observó durante esta ventana de tiempo un estancamiento en la participación de los ingresos de posgrados sobre el total de los ingresos operacionales, que se mantuvieron en un promedio de 7% para el periodo comprendido entre 2017 y 2019 (figura 8).

**Figura 8.** Porcentaje de participación de posgrados en los ingresos operacionales  
Fuente: Dirección de Contabilidad y Presupuesto, 2021.



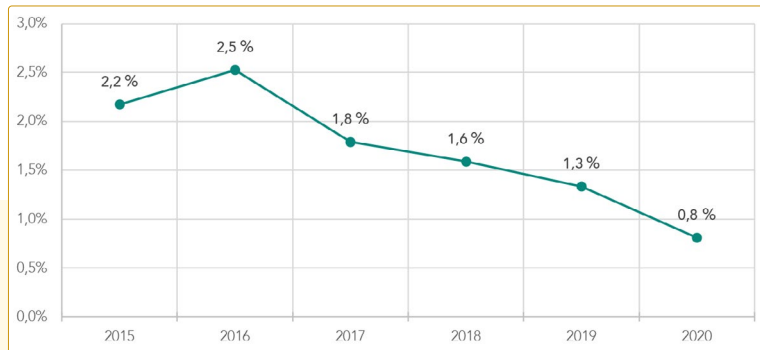
En el análisis detallado de los ingresos también se observó que la educación continua, entre 2017 y 2020, sufrió una caída en los porcentajes de participación con cifras por debajo del 2% (figura 9).

**Figura 9.** Porcentaje de participación de los programas de educación continua en los ingresos operacionales.  
Fuente: Dirección de Contabilidad y Presupuesto, 2021.



En el caso del aporte de investigación y transferencia a los ingresos operacionales de la Universidad, se observa una tendencia de decrecimiento, al pasar del 2,5% en 2016 al 0,8% en 2020 (figura 10).

**Figura 10.** Porcentaje de participación de investigación y transferencia en los ingresos operacionales.  
Fuente: Dirección de Contabilidad y Presupuesto, 2021.



De acuerdo con las cifras y datos presentados en las figuras 2 a 10, la sostenibilidad se ha convertido en uno de los pilares de la transformación institucional. Esta se concibe de manera integral, como sostenibilidad financiera, académica y de participación en el mercado del sector de la educación superior en Bogotá y en la región central del país.

La solidez financiera institucional se entiende como la capacidad que tiene la Institución de cubrir los gastos operacionales y no operacionales con los ingresos resultado de sus acciones misionales de formación, investigación y relacionamiento con el entorno. Asimismo,

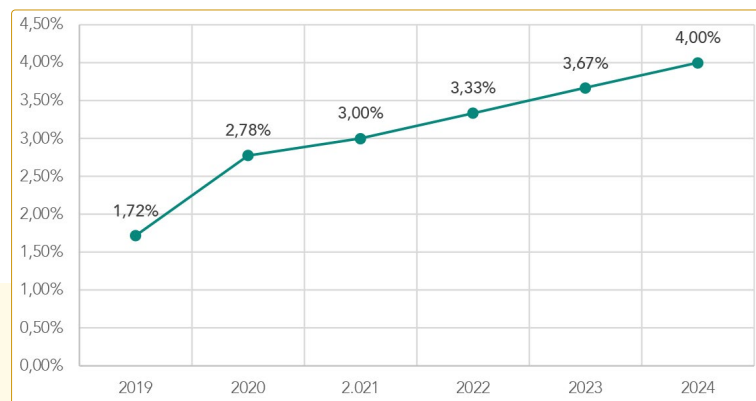
se reconoce la importancia de constituir un fondo de inversión y donaciones (*endowment*) a mediano plazo que fortalezca el patrimonio futuro de la Universidad.

De igual forma, la innovación es una apuesta significativa en la búsqueda de sostenibilidad y se materializa, de un lado, en la renovación de la oferta académica (la reforma) en pregrado, posgrado y educación continua; y de otro lado, en el diseño y puesta en marcha del portafolio de nuevos programas y la consolidación de los ejercicios de transferencia y relacionamiento con el entorno.

En consecuencia, para el desarrollo del eje Sostenibilidad, Solidez e Innovación, se proponen las siguientes megas (metas) a 2024.

## 1. Incrementar a 4% el margen operacional

Desde el año 2017, la Institución ha logrado mantener un margen operacional positivo, con una tendencia al crecimiento por cuenta principalmente de las optimizaciones en los gastos implementados durante los últimos años. Se espera que este crecimiento sea sostenido durante los años posteriores, considerando aspectos como la eficiencia organizacional y la creación de nuevos programas académicos. Se plantea para este eje una meta del 4% para el año 2024, con un crecimiento proporcional en cada año de por lo menos el 0,33% (figura 11).



**Figura 11.** Meta margen operacional.  
Fuente: Dirección de Contabilidad y Presupuesto (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.

## 2. Aumentar a 5 % los ingresos por educación continua sobre los ingresos operacionales

La educación continua hace parte de los procesos misionales de la Institución, por lo que se constituye como una fuente de ingresos que además contribuye al cumplimiento del margen operacional mencionado. Para el caso concreto de esta mega, se espera que a 2024 los ingresos generados por educación continua correspondan a mínimo 5% de los ingresos operacionales de la Institución, cuyo aumento cada año será proporcional, a partir de la meta prevista del 2,50% en el año 2022 (figura 12).

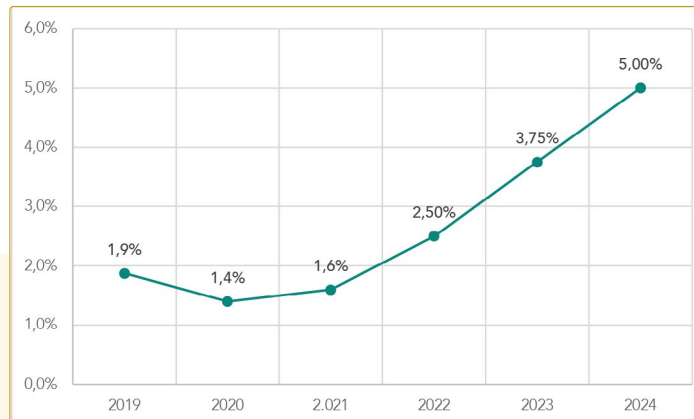


Figura 12. Meta de participación de la educación continua en los ingresos operacionales. Fuente: Dirección de Contabilidad y Presupuesto (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.

Cabe señalar que el resultado de este indicador está estrechamente relacionado con los demás ingresos operacionales de la Institución. En este sentido, si el ingreso operacional neto a nivel institucional presenta un incremento, el monto de educación continua también debe incrementar para sostener el porcentaje de participación planteado por la mega.

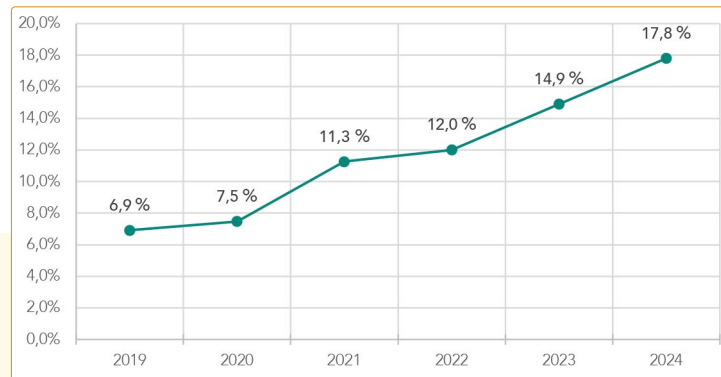
## 3. Incrementar a 17,8 % los ingresos por programas de posgrado sobre ingresos operacionales

Gran parte de la apuesta institucional relacionada con la creación de nuevos programas se centra en la puesta en marcha de pos-



grados (tanto especializaciones como maestrías), en modalidades presencial y virtual, pero también en registros calificados únicos. Se espera que cada facultad y escuela contribuya en la definición de dichos programas, lo que permitiría aumentar a mediano plazo los ingresos por concepto de matrícula y aprovechar los ciclos cortos de programas de posgrado.

La presente mega plantea que desde 2021 la participación de los ingresos percibidos por programas de posgrado con respecto a los ingresos operacionales de la Institución sea mayor al 10%, con una meta del 17,8% al finalizar el periodo proyectado (año 2024) (figura 13).



**Figura 13.** Meta de participación de los posgrados en los ingresos operacionales.  
Fuente: Dirección de Contabilidad y Presupuesto (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.

De la misma forma que ocurre con la mega de participación de ingresos por educación continua sobre los ingresos operacionales, la presente mega depende en gran medida de los montos netos de ingresos que la Institución percibirá cada año durante el periodo de la proyección.

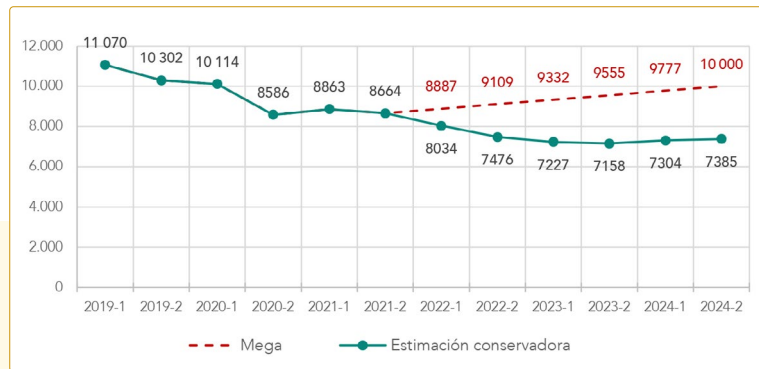
#### 4. Alcanzar una matrícula total de mínimo 10 000 estudiantes

La cifra del total de matriculados de la Institución ha presentado una reducción sostenida desde el año 2017, cuando se registró el mayor número de estudiantes de los últimos diez años. Esta caída ha sido generada por distintos factores, por ejemplo: la contracción

del sistema de educación superior en el país; la finalización de los ciclos de vida de algunos programas académicos de la Institución; la situación de pandemia generada por la covid-19, y su consecuente efecto micro- y macroeconómico; el envejecimiento de la población colombiana, entre otros.

Estos factores tienen como efecto que el volumen de estudiantes nuevos en primer curso no sea el mismo que el alcanzado en años anteriores, lo que contrasta con la graduación de cohortes significativamente grandes. Este panorama conlleva una proyección del total de matrícula de 7385 estudiantes para el periodo 2024-2, en un escenario conservador.

Se espera que con la recuperación económica del país y con la creación de nuevos programas académicos se logre detener la caída en el número de estudiantes matriculados. Para el periodo 2024-2, se propone como meta alcanzar de nuevo los 10000 estudiantes y que esta se constituya como una cifra mínima para los años posteriores (figura 14). Esto implica la implementación de diferentes estrategias por parte de cada instancia institucional.



**Figura 14.** Total de estudiantes matriculados en la Universidad Central 2019-1 a 2024-2. Fuente: Dirección de Planeación y Desarrollo, 2021.

Nota: El periodo 2022 a 2024 corresponde a cifras proyectadas. Los segundos semestres del año incluyen la matrícula consolidada de los trimestres 2 y 3 de los programas ofertados con periodicidad trimestral.

## 5. Alcanzar una matrícula de 2000 estudiantes nuevos (primer curso)

Para alcanzar la meta de 10000 estudiantes matriculados, se prevé que la Institución debe recibir por lo menos 2000 estudiantes nuevos en primer curso por cohorte. Sin embargo, es evidente que con las circunstancias presentadas a nivel global durante los años 2020 y 2021, en términos de cuarentenas y recesiones, no es una meta que pueda alcanzarse de inmediato. Por lo tanto, esta cifra de 2000 estudiantes se plantea como meta para el periodo 2024-2, con crecimientos proporcionales cada año, a partir de 2021-2 (figura 15).

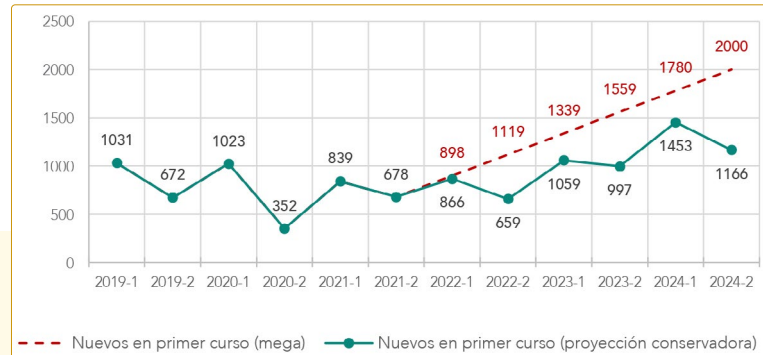


Figura 15. Proyección de estudiantes nuevos matriculados en primer curso  
Fuente: Dirección de Planeación y Desarrollo, 2021.

Nota: Los segundos semestres del año incluyen la matrícula consolidada de los trimestres 2 y 3 de los programas ofertados con periodicidad trimestral.

## 6. Alcanzar una matrícula de 1200 estudiantes en programas virtuales

Parte de la proyección de nuevos programas académicos de la Institución está enfocada en fortalecer el componente de virtualidad en la formación de pregrados y posgrados. Esto se espera lograr mediante el diseño de programas con registro calificado virtual, pero también de registro calificado único, que permitan la movilidad interna de estudiantes en un mismo programa, gracias a una mayor flexibilidad en sus tiempos de estudio. Si bien la Universidad cuenta con una unidad de educación virtual, el ritmo de crecimiento

de los programas académicos y de estudiantes inscritos en esta modalidad implica alianzas estratégicas con organizaciones con amplia experiencia en este campo, que le permitan a la Institución crecer de manera exponencial para alcanzar las cifras establecidas en esta mega. En el año 2021 se puso en marcha la Especialización en Publicidad Digital en modalidad virtual; este es el punto de partida para que a 2024 la Universidad alcance la meta de 1200 estudiantes matriculados en los programas de esta modalidad (figura 16).

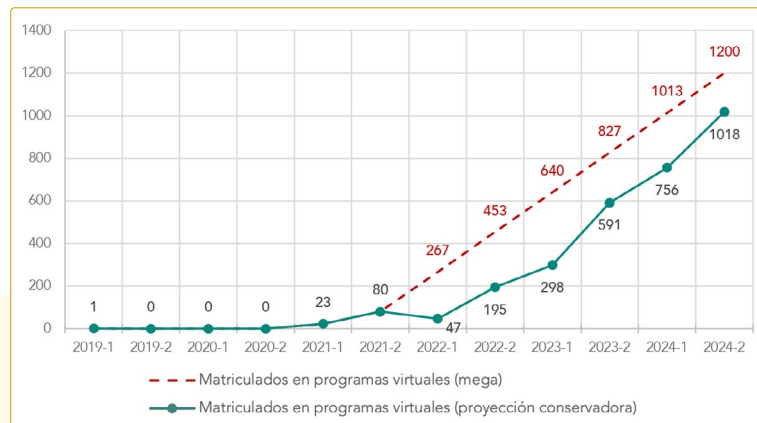


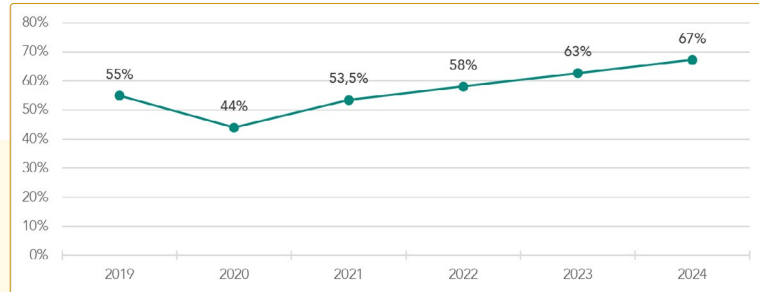
Figura 16. Proyección de estudiantes matriculados en modalidad virtual.  
Fuente: Dirección de Planeación y Desarrollo, 2021.

Nota: Los segundos semestres del año incluyen la matrícula consolidada de los trimestres 2 y 3 de los programas ofertados con periodicidad trimestral.

## 7. Incrementar la tasa de absorción de estudiantes de pregrado a 67 %

Si bien gran parte del éxito de las anteriores metas relacionadas con el crecimiento de estudiantes matriculados depende de la creación de nuevos programas académicos, también es indispensable sostener y recuperar las cifras de estudiantes en los programas vigentes en el año 2021. Parte de este esfuerzo se centra en la matrícula de estudiantes nuevos en primer curso, para lo cual se espera que en 2024 la tasa de absorción en pregrado sea del 67%. Esto se relaciona con la proporción de estudiantes admitidos que efectivamente se matriculan en la Institución (figura 17).

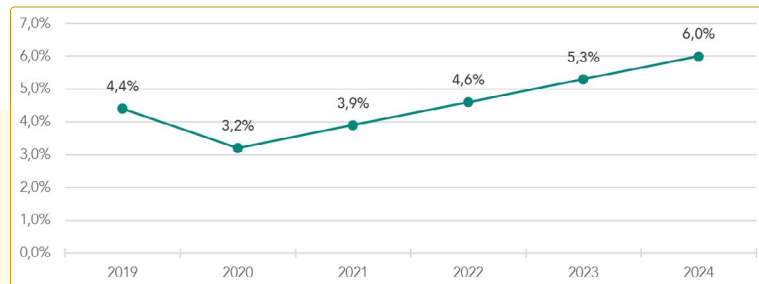
Figura 17. Tasa de absorción de pregrado.  
Fuente: Universitas XXI (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.



## 8. Incrementar la participación en el mercado de pregrado a 6 % frente a la competencia

En el ámbito de las instituciones de educación superior que ofertan programas académicos similares a los de la Universidad Central, es pertinente hacer un seguimiento riguroso de la participación de la Institución en cada campo de desempeño ofertado por el sector, sobre todo a nivel local (Bogotá) y regional centro, para el caso de los programas virtuales. En este escenario, se espera que la participación de la Institución en el mercado para el año 2024 sea de mínimo el 6 % (figura 18).

Figura 18. Porcentaje de participación de la Universidad Central en el mercado de pregrado.  
Fuente: SNIES (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.



## 9. Obtener 24 nuevos registros calificados

Como se ha mencionado, la creación de nuevos programas académicos es importante para refrescar la oferta de la Institución en pregrados y posgrados, lo que se vería reflejado en un mayor número de estudiantes matriculados, necesarios para el fortalecimiento

de los ingresos operacionales. Para el año 2024, se proyecta contar con 24 nuevos registros calificados (entre modalidad presencial, virtual y registros únicos). En la figura 19 se muestra la proyección de creación de nuevos programas por cada año analizado.

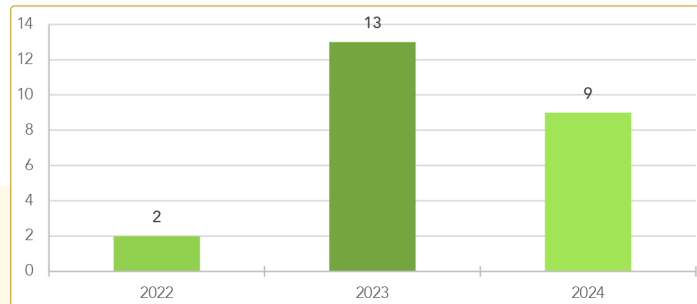
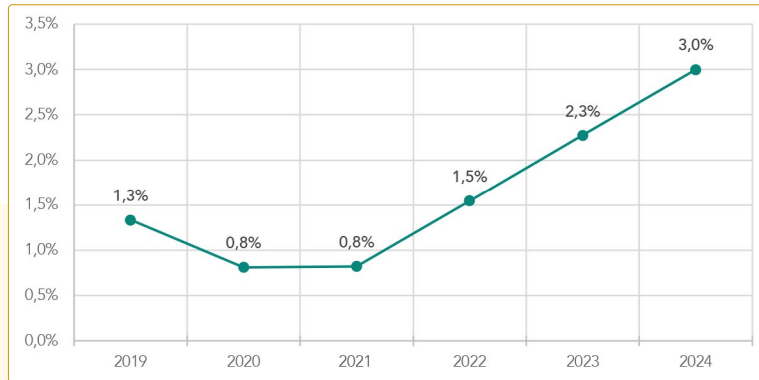


Figura 19. Proyección de nuevos registros calificados por periodo.  
Fuente: Dirección de Planeación y Desarrollo, 2021.

## 10. Incrementar a 3% los ingresos por investigación, interacción social y transferencia sobre ingresos operacionales

La investigación también es una función misional de la Universidad, por eso se espera que contribuya a los ingresos operacionales, tal como ocurre con los programas académicos y con las actividades de educación continua. En este punto, se espera que para el año 2024, los ingresos percibidos por investigación, interacción social y transferencia representen por lo menos el 3% con respecto al total de los ingresos operacionales de la Institución. Así como ocurre en megas anteriores, el cumplimiento de esta cifra está estrechamente relacionado con el monto de ingresos netos que perciba la Institución cada año en su operación (figura 20).

**Figura 20.** Meta de participación de la investigación en los ingresos operacionales.  
Fuente: Dirección de Contabilidad y Presupuesto (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.



Para dar cumplimiento a las megas propuestas para este eje y en correspondencia con el PEI, los esfuerzos en sostenibilidad, solidez e innovación estarán orientados a

comprometerse con la austeridad en el gasto, crear condiciones para la generación de nuevos y mejores ingresos, y actualizar y vitalizar nuestras ofertas académicas con el fin de mantener un número significativo de estudiantes antiguos y atraer nuevos estudiantes a nuestros programas de pregrado, posgrado y educación continua. Por otro lado, el compromiso con la innovación se refleja en la apertura de nuevos programas y el estudio de la viabilidad de los programas actuales, con el objetivo de hacerlos pertinentes y competitivos. (PEI, 2020, p. 16)

En consecuencia, se plantean los siguientes proyectos para el desarrollo de este eje:

### 1. Estabilización financiera

**Mega:** Incrementar a 4 % el margen operacional.

**Objetivo:** A 2024, restablecer el equilibrio financiero de la Universidad Central mediante la implementación de estrategias que conduzcan a mayores ingresos y menores gastos, para generar un margen operacional del 4 %.

**Indicadores de impacto estratégico:** Margen operacional.

## 2. Reorientación del mercado

### Megas:

- Incrementar la participación en el mercado de pregrado a 6 % frente a la competencia.
- Incrementar la tasa de absorción de estudiantes de pregrado a 67 %.
- Alcanzar una matrícula de 2000 estudiantes nuevos (primer curso).

**Objetivo:** A 2024, mejorar el posicionamiento de la Universidad Central y de su oferta académica para cumplir con el nivel de matrícula de los programas de pregrado y posgrado en las modalidades presencial y virtual, que permita consolidar una participación en el mercado del 6 % .

### Indicadores de impacto estratégico:

- Porcentaje de participación en el mercado.
- Tasa de absorción.
- Número de estudiantes nuevos matriculados.

## 3. Educación continua y permanente

**Mega:** Aumentar a 5 % las entradas por educación continua en los ingresos operacionales.

**Objetivo:** A 2024, desarrollar una oferta de educación continua pertinente y acorde con las tendencias actuales de educación a lo largo de la vida, que permita lograr un aumento de los ingresos por educación continua del 5% respecto a los ingresos operacionales anuales.

**Indicadores de impacto estratégico:** Porcentaje de ingresos por educación continua respecto a los ingresos operacionales.



#### 4. Centro de Formación Ejecutiva

**Mega:** Incrementar a 17,8% los ingresos por programas de posgrado en los ingresos operacionales.

**Objetivo:** A 2024, consolidar una oferta académica de posgrado y educación ejecutiva actualizada, relevante, de calidad y con alto impacto en el campo de las finanzas, la contabilidad, la regulación y los negocios, que genere desarrollo intelectual, pensamiento global y soluciones integrales a los problemas; que articule capacidades académicas y empresariales de diversas organizaciones, y que permita alcanzar aportes del 12 % respecto a los ingresos operacionales anuales.

**Indicadores de impacto estratégico:** Porcentaje de ingresos por posgrados respecto a los ingresos operacionales.

---

## Eje estratégico II

### Calidad Académica

De acuerdo con los lineamientos de la Política de Calidad Académica, aprobada por el Consejo Superior, la calidad académica se conforma desde la trayectoria y consolidación de los esfuerzos institucionales de la Universidad Central, y está enmarcada en la oferta formativa y su contribución en la formación de capital social como respuesta a la formación integral de las personas.

Así mismo, la calidad académica en la Universidad Central

se entiende como la medida del logro de sus prácticas, resultados e impactos, de acuerdo con los principios de equidad y pertinencia, y con los discursos expresados en los documentos y lineamientos institucionales que le permiten planear, ejecutar, evaluar y mejorar las labores formativas, de educación centrada en el estudiante, actividades investigativas y de interacción con el entorno, enmarcado en el uso eficiente y sostenible de los recursos necesarios para el cumplimiento de su Misión y Visión. (Política de Calidad Académica, 2022, p. 11)

En este marco, a continuación se señalan algunos antecedentes relevantes que permiten contextualizar el eje. En primera instancia, se considera el ejercicio de reflexión “La Universidad Central se piensa”, enfocado en la necesidad de una Reforma Académica, que inició a mediados de 2018, y cuyo objetivo principal fue definir la política académica institucional. Este ejercicio se desarrolló en varios momentos, en el primero se estudiaron y discutieron los lineamientos del PEI 2013, así como las apuestas institucionales de futuro, lo que dio como resultado

el Enfoque Estratégico Institucional 2019-2024. En un segundo momento, dado en 2019, se definieron los focos estratégicos de la Universidad y los elementos transversales de la gestión institucional. En 2020, inició el diseño de la Reforma Académica, a través de una propuesta de política académica que contempló siete componentes (curricular; educación centrada en el estudiante; interacción social; investigación, creación y transferencia; desarrollo profesoral; calidad académica; y gestión académica). En este sentido:

El diseño de la Reforma Académica de la Universidad Central se traduce en la reestructuración de las políticas académicas de mayor impacto en la actividad de la Institución y busca fortalecer las prácticas académicas que aseguren el cumplimiento de los objetivos misionales planteados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el nuevo Enfoque Estratégico Institucional 2019-2024, los resultados de la autoevaluación institucional, la Ley 30 de 1992 y su normativa vigente.

Ahora bien, tomando la política académica como un aspecto fundamental para el desarrollo del eje, a continuación se describen algunos antecedentes relacionados con sus componentes.

Respecto a los procesos de renovación curricular de programas académicos, que se dieron en el marco de la renovación de registros calificados, entre 2015 y 2020 se renovaron 24 registros calificados de programas de pregrado y posgrado (figura 21).

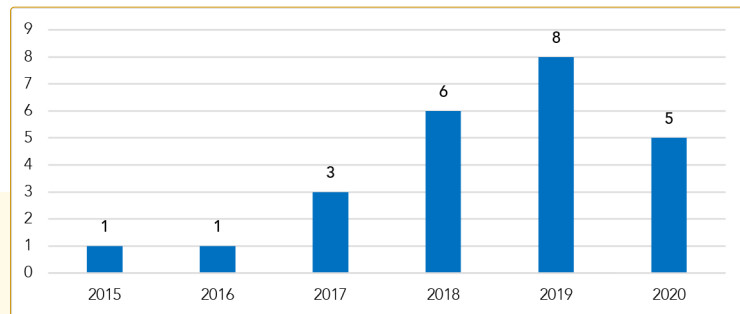
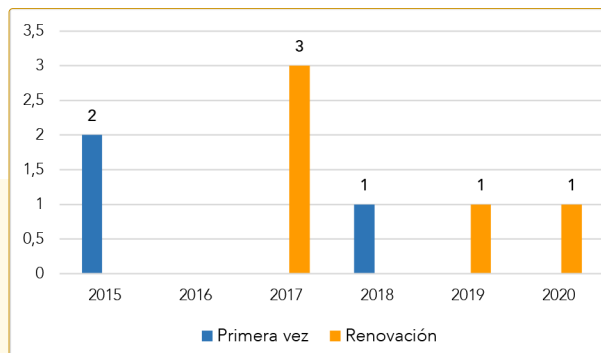


Figura 21. Renovación de registros calificados de pregrado y posgrado.  
Fuente: Dirección de Calidad Académica, 2021.

Ahora bien, en cuanto a los procesos de calidad académica desarrollados por los programas con el propósito de obtener reconocimiento por parte del Ministerio de Educación Nacional, entre 2015 y 2020, siete programas obtuvieron acreditación de Alta Calidad (Contaduría Pública, Economía, Ingeniería Industrial e Ingeniería Electrónica, Comunicación Social y Periodismo, Publicidad y Estudios Musicales).

**Figura 22.** Programas que obtuvieron acreditación de alta calidad por primera vez o que renovaron su acreditación.  
Fuente: Dirección de Calidad Académica, 2021.



En relación con el proceso de aseguramiento de la calidad institucional, la Universidad realizó entre 2012 y 2016 su primer ejercicio de autoevaluación, y en 2014 inició el proceso para obtener la acreditación institucional. Producto de estas experiencias, en 2017 se formuló el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) 2017-2020. Como resultado de estos esfuerzos, en 2019 la Universidad recibió la acreditación de Alta Calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional por una vigencia de cuatro años.

Por otro lado, el enfoque de educación centrada en el estudiante

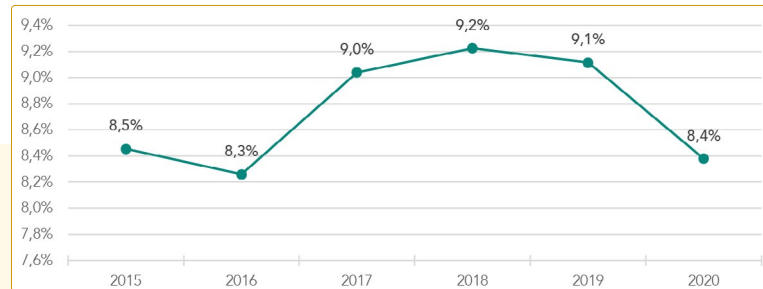
implica un cambio en los modelos pedagógicos, operativos, de acompañamiento y orientación, mediante estrategias formativas (reforma académica) y gestión eficiente, para facilitar la interrelación directa con cada estudiante. De manera que todos logren entender lo que realmente es y representa en la vida el paso por la universidad. (Arias, 2019, p. 9)

Este enfoque además impacta directamente el desempeño académico de los estudiantes, su permanencia y graduación. A

continuación, se muestra el comportamiento observado en estos factores entre 2015 y 2020.

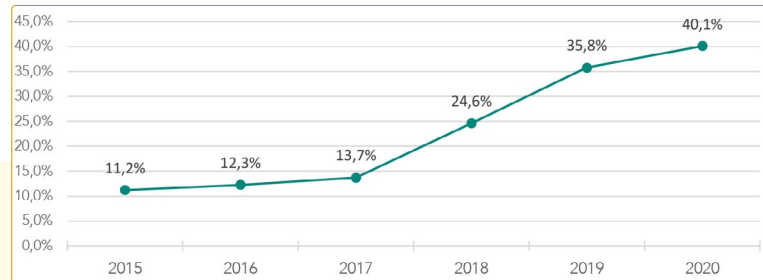
El comportamiento de la tasa de deserción por periodo de estudiantes ha estado en promedio en 8,7 %, la tasa más alta se registró en 2018 con 9,2 % y la más baja en 2016 con 8,3 % (figura 23).

**Figura 23.** Tasa de deserción por periodo.  
Fuente: Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior (Spadies), 2021.



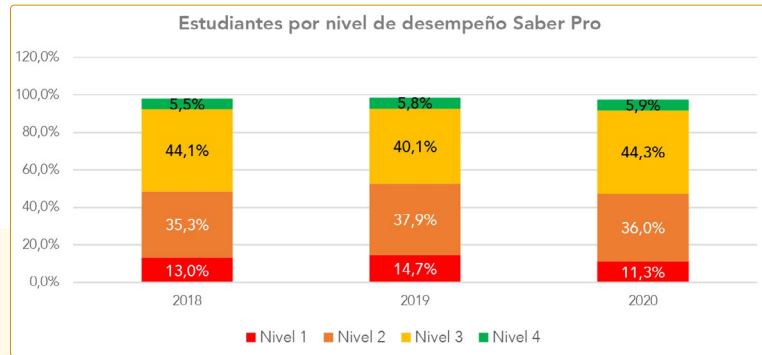
Por otro lado, el comportamiento de la tasa de graduación de las cohortes potencialmente graduables (estudiantes que ingresaron entre las cohortes 2010 a 2015) crece como es natural, hasta alcanzar en 2020 un 40,1 % (figura 24).

**Figura 24.** Tasa de graduación.  
Fuente: Universitas XXI (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.



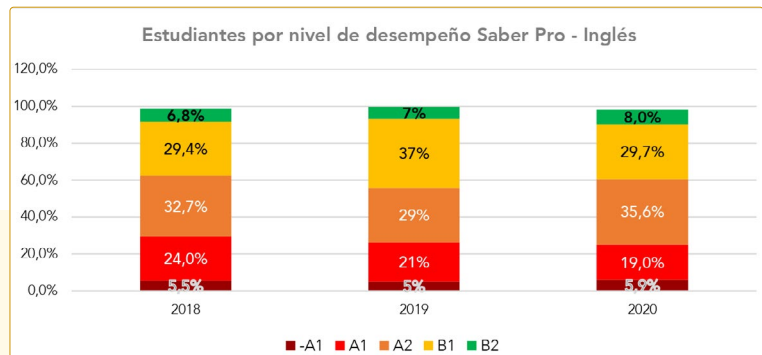
Otro de los indicadores que reflejan el impacto al final del proceso de formación del estudiante son los resultados de las pruebas Saber Pro obtenidos en las competencias genéricas de Comunicación Escrita, Competencias Ciudadanas, Lectura Crítica y Racionamiento Cuantitativo. En la figura 25 se observa que, entre 2018 y 2020, en promedio el 49,4 % de los estudiantes se ubicó en los niveles de desempeño 1 y 2, que son los más bajos.

**Figura 25.** Nivel de desempeño de los estudiantes en las pruebas Saber Pro.  
Fuente: Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes), 2021.



Por su parte, en la competencia de inglés, donde los niveles de desempeño están alineados con el Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas (MCER), se evidencia que entre 2018 y 2020, en promedio el 59,5% de los estudiantes que presentaron la prueba obtuvieron un desempeño bajo, correspondiente a los niveles -A1, A1 y A2 (figura 26).

**Figura 26.** Nivel de desempeño de los estudiantes en el componente de inglés de las pruebas Saber Pro.  
Fuente: Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes), 2021.

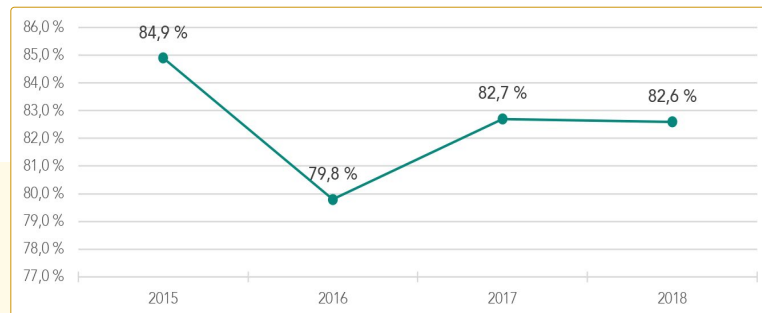


Otro de los indicadores que miden el impacto de la calidad en los egresados es su ingreso al mundo laboral. Se observa que el comportamiento que ha tenido la tasa de empleabilidad de nuestros egresados entre 2015 y 2018 ha sido en promedio del 82,5%, el punto más alto se alcanzó en 2015, con 84,9%, y el más bajo en 2016, con 79,8%. Por su parte, las universidades que son competencia de la Institución obtuvieron en promedio una tasa de empleabilidad

de 78,3% en 2018; es decir que para ese año la Univesidad Central estuvo 4,3 puntos porcentuales por encima de la competencia.

Es importante realizar un seguimiento a la tasa de empleabilidad (figura 27), ya que permite medir cómo el mercado está percibiendo la calidad de los egresados unicentralistas y a la vez identificar la pertinencia de la formación de los estudiantes, sus conocimientos, competencias, habilidades y su nivel de alineación con las demandas del mercado.

**Figura 27.** Tasa de empleabilidad de egresados de pregrado.  
Fuente: Ministerio de Educación Nacional, Observatorio Laboral para la Educación (OLE), 2021.

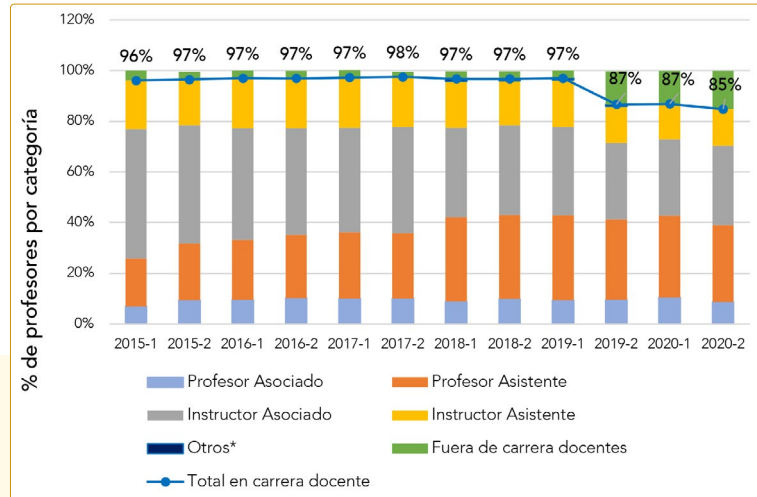


Otro componente de la política académica es el desarrollo profesoral, entendido como un

modelo para el crecimiento y desarrollo de la planta docente, fortalecer su formación pedagógica y tecnológica a partir del sistema de formación profesoral, garantizar la innovación pedagógica y el uso adecuado de herramientas, y fortalecer la interacción con el entorno, todo ello en un marco de calidad académica, sostenibilidad y eficiencia. (Política de Desarrollo Profesoral, 2020)

En este sentido, se destacan algunos antecedentes dados entre 2015 y 2020. El primero se relaciona con la carrera profesoral que inició en 2015-1 con la vinculación del 96% de los profesores de tiempo completo (TC) y medio tiempo (MT). Para 2020-2, la tasa descendió a 85%, dado el incumplimiento de los requisitos por parte de un grupo de profesores, quienes quedaron fuera de la carrera docente, pero permanecieron vinculados a la Institución (figura 28).

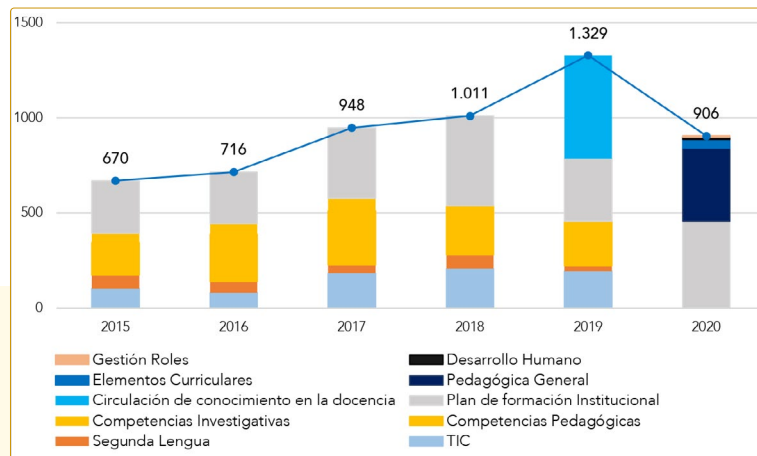
Figura 28. Profesores de tiempo completo y medio tiempo en carrera docente.  
Fuente: Dirección de Gestión Humana (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.



\*Corresponde a docentes clasificados como profesor distinguido según la Dirección de Gestión Humana.

Otro aspecto del desarrollo profesoral son las acciones de formación dirigidas a profesores, que para 2015 contaron con un total de 670 participaciones y en 2020 ascendieron a 906. Cabe aclarar que los docentes podían participar en más de un proceso de formación (figura 29).

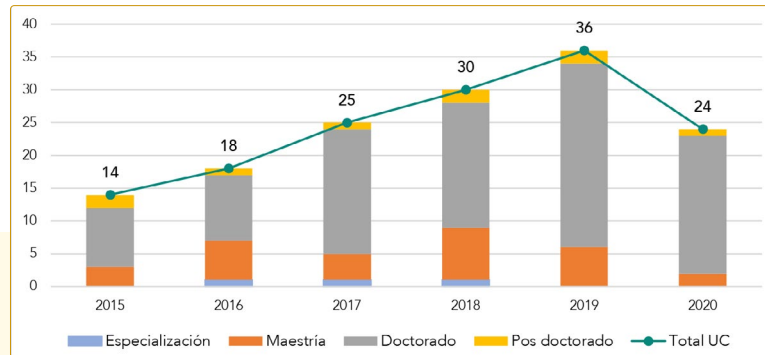
Figura 29. Número de participantes en procesos formativos dirigidos a profesores.  
Fuente: Dirección de Gestión Humana, Centro de Excelencia Profesor, 2021.





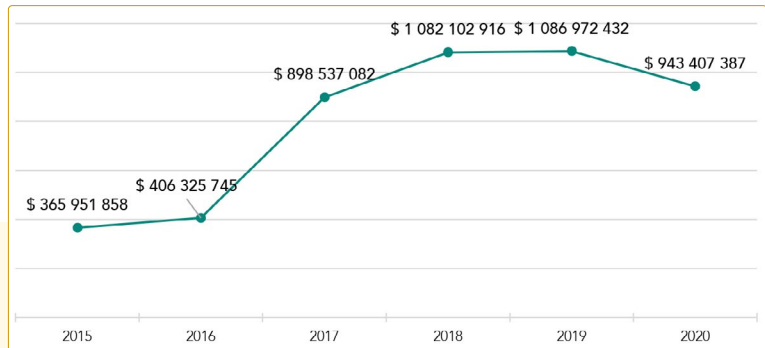
En la figura 30 se muestran los resultados del apoyo a la formación avanzada de profesores, que en 2015 fortaleció a 14 docentes y tuvo un comportamiento creciente hasta 2019, cuando llegó a 36 profesores. Para 2020, este número disminuyó a 24.

Figura 30. Profesores con apoyo para formación avanzada.  
Fuente: Dirección de Gestión Humana, 2021.



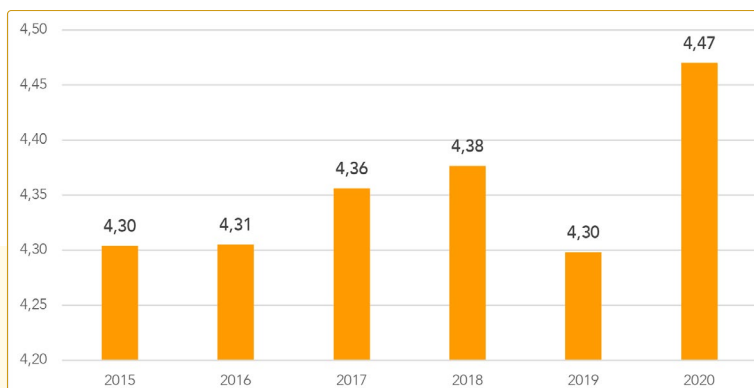
Así mismo, se observa que entre 2015 y 2020 se invirtieron cerca de \$4783 millones para apoyar la formación avanzada de profesores (figura 31).

Figura 31. Valor invertido en apoyo a la formación de profesores.  
Fuente: Dirección de Gestión Humana, 2021.



De la misma forma, se presentan los resultados obtenidos por los profesores en la evaluación realizada por los estudiantes de su labor docente. Se observa que entre 2015 y 2020 en promedio la calificación que los estudiantes dieron a sus profesores fue de 4,4; la calificación más alta, obtenida en 2020, fue de 4,5. No obstante, este modelo de evaluación, donde los resultados obtenidos por los

profesores arrojan calificaciones entre 4,3 y 4,5, no permite diferenciar los niveles de desempeño bajo, medio y alto, ni identificar áreas de desarrollo. Adicionalmente, la tasa de participación de estudiantes en este proceso no supera el 40% (figura 32).



**Figura 32.** Calificación promedio de profesores evaluados por estudiantes.  
Fuente: Universis XXI y Centro de Excelencia Profesor, 2020.

Otros aspectos considerados en la Política de Calidad Académica son la interacción social y la investigación, creación y transferencia, que tienen como antecedente, en primera instancia, la adopción en 2015 del modelo de universidad de docencia con investigación que integra esta última en los programas de dos formas. En primer lugar, busca integrar la generación de conocimiento a su modelo pedagógico desarrollando una importante función de formación para la investigación como parte del proceso de aprendizaje; en segundo lugar, le asigna una especial importancia a desarrollar investigación aplicada que genere conocimiento que pueda aportar a la solución de los problemas de su sociedad y de su entorno.

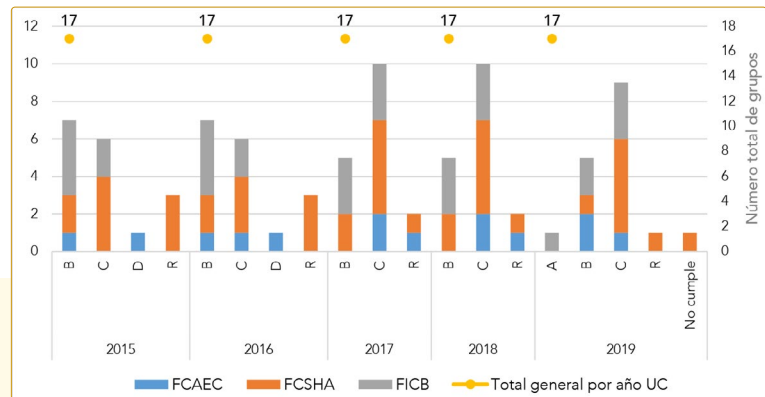
De esta forma, los programas académicos articulaban sus líneas de profundización con las líneas de investigación de los grupos, lo que permitía alinear la investigación formativa con proyectos de investigación más estructurados.

En 2016, la Institución se definía como una Universidad de docencia con investigación, lo que hacía referencia a: “una universidad que cumple sus tres funciones misionales —formación, investigación y extensión— con énfasis en una formación de alta calidad, pero

también otorga una importancia cada vez mayor a la investigación” (PDI 2016-2025).

Ahora bien, en cuanto a los grupos de investigación, hasta 2019 estos pertenecían a las tres facultades existentes y cada una contaba con un centro de investigación para la gestión de grupos y proyectos. Como se observa en la figura 33, el número de grupos se mantuvo en 17 entre 2015 y 2019. De acuerdo con la clasificación de Colciencias, para 2019 había un grupo en categoría A, cinco en B, nueve en C, dos registrados y uno no cumplió con los requisitos para ninguna categoría.

**Figura 33.** Grupos de investigación por facultad y categoría en Colciencias.  
Fuente: Dirección de Investigación y Transferencia de Conocimiento, 2020.



De otro lado, como se mencionó anteriormente, la extensión, entendida a partir del PEI como interacción social, desarrolló sus actividades de acuerdo con las modalidades dadas en la política de extensión actualizada en 2014. De manera que, entre 2015 y 2020, se desarrollaron 1792 actividades (figura 34).

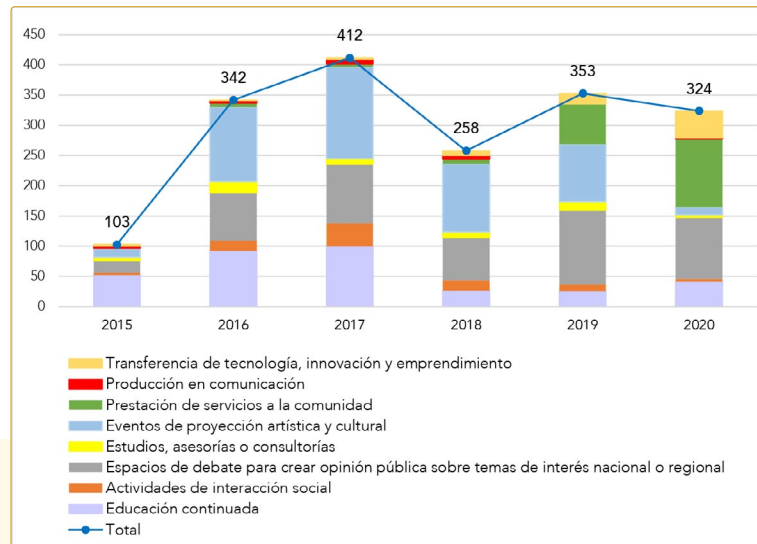


Figura 34. Actividades de extensión por modalidad.  
Fuente: facultades y escuelas, 2021.

Ahora bien, a partir del nuevo Enfoque Estratégico Institucional 2019-2024 y del PEI 2020, la Institución se declara como una universidad profesionalizante con investigación focalizada. En este sentido:

La investigación se articula con el proceso de formación profesional de los estudiantes de pregrado y posgrado y adquiere un rol complementario en la formación de habilidades o investigación formativa. Por su parte, la investigación básica y aplicada o investigación propiamente dicha se focaliza en áreas temáticas concretas ejecutadas a través de proyectos estratégicos y grupos de investigación que respondan a las necesidades del entorno. (*Elementos para la construcción de la Política de Investigación, 2021*)

De esta forma, en 2020 se constituyeron tres focos estratégicos para el desarrollo de la investigación: Desarrollo Territorial, Productividad y Competitividad; Innovación y Bienestar Social; y Convergencia NBIC y Tecnologías Inteligentes. Para cada foco se definieron proyectos estratégicos, como se observa en la figura 35.

### Convergencia NBIC y Tecnologías inteligentes

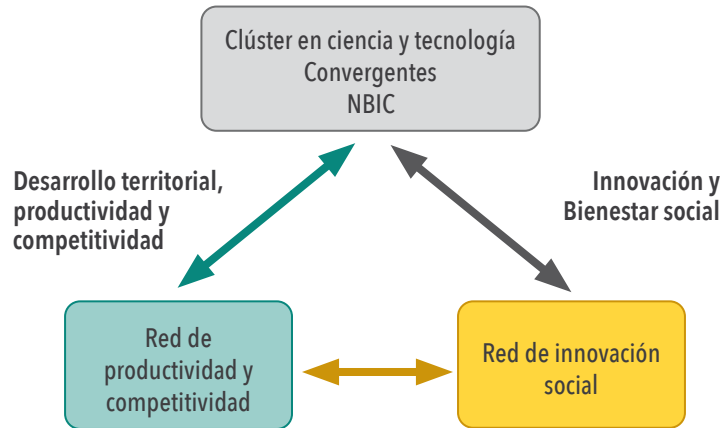


Figura 35. Focos estratégicos para el desarrollo de la investigación.  
Fuente: *Elementos para la construcción de la Política de Investigación*, 2020.

En paralelo, se inició el ejercicio de fusión y fortalecimiento de los grupos de investigación alineados con los proyectos estratégicos. En 2020, la Universidad registró trece grupos de investigación, uno en categoría A, cinco en B, seis en C y uno reconocido (figura 36).

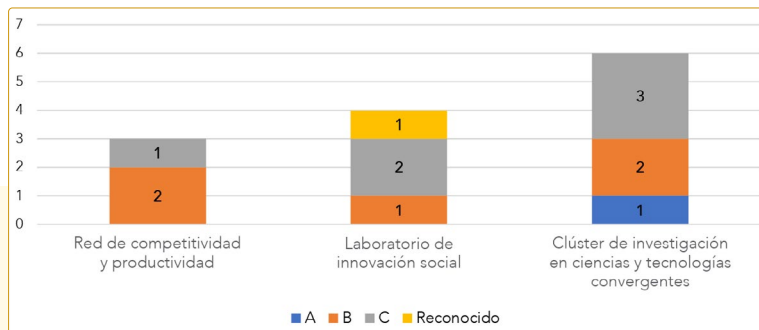


Figura 36. Grupos de investigación por proyecto estratégico y categoría de Colciencias (2020).  
Fuente: Dirección de Investigación y Transferencia de Conocimiento, 2021.

Para finalizar los antecedentes del eje, se considera otro de los componentes de la política académica relacionado con la gestión académico-administrativa (estructura académico-organizacional). En este aspecto se observó que desde 2007 y hasta 2019 la estructura académica funcionó mediante tres facultades, cada una compuesta por departamentos, de manera que los profesores hacían

parte de un departamento. Durante este periodo y a partir del “crecimiento de la oferta académica y la creación de nuevos programas, se estructuraron nuevos departamentos, oficinas, direcciones, coordinaciones y centros e institutos para la gestión y desarrollo de la investigación” (*Elementos para la construcción de la Política de Organización y Gestión Académica*, 2021).

En 2020, a partir de la Reforma Académica y del nuevo Enfoque Estratégico Institucional, se realizó una reestructuración de las políticas académicas de mayor impacto y de la estructura académica y administrativa, en correspondencia con el PEI. La estructura académica empezó a operar mediante dos facultades y cuatro escuelas, compuestas por programas. Cada facultad y escuela define su proyecto académico y sus apuestas estratégicas alineadas al nuevo Enfoque Estratégico Institucional de la Universidad y en el marco de los lineamientos dados por la Reforma Académica. Estas unidades académicas cuentan con un equipo para la gestión académico-administrativa (conformado por un secretario de profesores, un secretario de calidad y currículo y un coordinador administrativo). En esta nueva estructura, los profesores son parte de la facultad o escuela y prestan sus servicios a los programas.

Teniendo en cuenta los antecedentes presentados y para el desarrollo del eje de Calidad Académica se proponen las siguientes megas a 2024.

## **1. Lograr la renovación curricular del 100% de los programas académicos**

A partir de la aprobación de la Reforma Académica por parte del Consejo Superior, inició la construcción y aprobación de la política de reforma curricular con sus respectivos lineamientos, que se han ido ajustando en la medida en que se desarrollan elementos como los cursos transversales o los cursos virtuales. Al mismo tiempo, se ha ido formando y acompañando a los equipos de las diferentes facultades y escuelas en la construcción de sus proyectos académicos, cuya radicación ante el Ministerio de Educación Nacional se proyecta realizar a partir del 2022, para obtener la respectiva aprobación.

## 2. Mantener máximo una tasa de deserción por periodo del 8 %

Se proyecta mantener una tasa de deserción anual o por periodo de pregrado de máximo 8%, para lo cual se desarrollará una serie de estrategias de acompañamiento integral a los estudiantes, que permita pasar de 9,1% en 2019 a 8% en 2024 (figura 37).

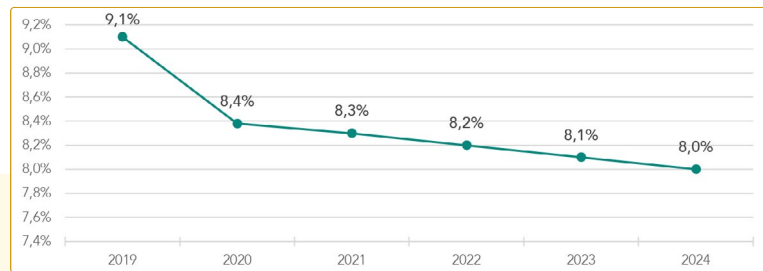


Figura 37. Tasa de deserción por periodo.  
Fuente: Spadies (proyectado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.

## 3. Lograr una tasa de graduación por cohorte del 60 % como mínimo en los estudiantes de pregrado

Se tiene previsto incrementar la tasa de graduación al 60% en las cohortes potencialmente graduables, con la implementación de estrategias de acompañamiento a los estudiantes que les permitan terminar su plan de estudios y que promuevan la graduación. Se busca aumentar la tasa de graduación de 35,8% en 2019 a 60% en 2024.

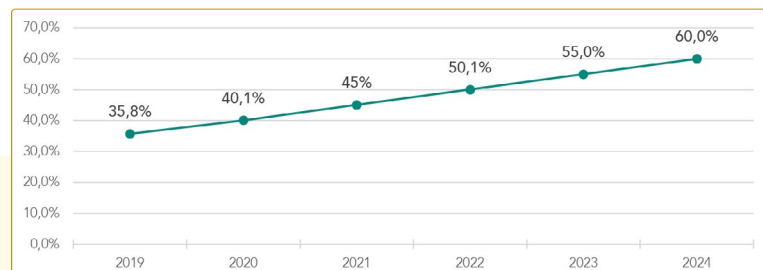


Figura 38. Tasa de graduación.  
Fuente: Universitas XXI (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.

#### **4. Lograr y mantener la acreditación del 100 % de los programas acreditables**

En relación con la acreditación de programas académicos, se proyecta mantener la acreditación de los siete programas acreditados actualmente (Contaduría Pública, Economía, Ingeniería Industrial, Ingeniería Electrónica, Comunicación Social y Periodismo, Publicidad y Estudios Musicales). En 2022, se espera lograr la acreditación de los programas de Ingeniería Ambiental, Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Mecánica. De igual forma, se proyecta iniciar el ejercicio de acreditación por primera vez de los programas que cumplen con los requisitos, una vez se garanticen las condiciones de sostenibilidad (Administración de Empresas, Mercadología, Creación Literaria, Cine y Maestría en Creación Literaria), con miras a obtener la acreditación entre 2023 y 2024.

#### **5. Lograr y mantener la renovación del 100 % de los registros calificados activos**

Se prevé renovar los 18 registros calificados de programas de pregrado activos, los 7 registros de especialización y los 5 de maestría. Todos deben contar con sus currículos actualizados, orientados hacia la educación centrada en el estudiante y la formación integral a lo largo de la vida, de acuerdo con los lineamientos de la Política de Calidad Académica y su componente curricular. Como resultado se espera obtener una oferta académica de calidad, pertinente con las necesidades y requerimientos del sector de la educación superior y la sociedad, así como con los campos de conocimiento correspondientes.

#### **6. Mantener la acreditación institucional**

Se proyecta obtener la renovación de la acreditación institucional como universidad de alta calidad para el año 2022. Para esto, la Institución implementará una serie de acciones de acuerdo con la agenda establecida para este propósito, tales como la evaluación del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) vigente; la autoevaluación,



que da cuenta de la transformación de la Universidad, así como de su proceso de sensibilización y socialización de resultados; y la formulación del nuevo PMI 2020-2024.

## 7. Disminuir tres puntos porcentuales la proporción de estudiantes tanto en nivel de desempeño 1 como en nivel de desempeño 2 de las competencias genéricas de las pruebas Saber Pro

Los resultados de las pruebas Saber Pro son de gran relevancia ya que ofrecen una retroalimentación del desempeño de los estudiantes en las competencias estratégicas para la experiencia laboral. Así mismo, estos resultados permiten comparar la experiencia universitaria del estudiante con el desempeño en las pruebas Saber 11, e identificar el impacto del currículo transversal, disciplinar y su aporte en el desarrollo de las competencias.

En consecuencia, mediante estrategias integrales orientadas a mejorar el desempeño de los estudiantes en las pruebas Saber Pro, se proyecta disminuir tres puntos porcentuales la proporción de estudiantes en cada uno de los niveles de desempeño más bajos (1 y 2), de manera que se pase de 11,3% en el nivel 1, según lo registrado en 2020, a 8,3% en 2024. De la misma forma, en el nivel 2 se busca pasar de 36,0% a 33%. Esta proyección implica incrementar la proporción de estudiantes en los niveles 3 y 4, que pasarían de 44,3% en 2020 a 47,3% en 2024 y de 5,9% a 8,2%, respectivamente (figura 39).

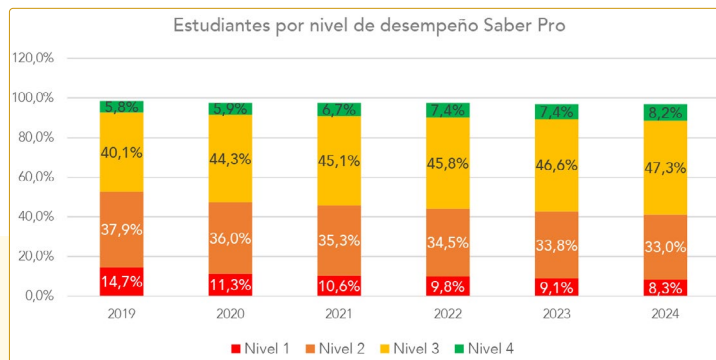
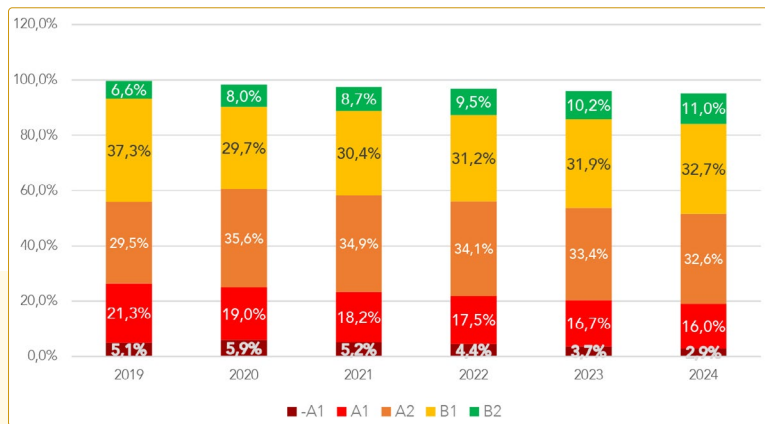


Figura 39. Estudiantes por nivel de desempeño en las pruebas Saber Pro. Fuente: Icfes (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.

De igual forma, en la competencia de inglés de las pruebas Saber Pro se proyecta pasar de 5,9% en 2020 a 2,9% en 2024 en el nivel -A1; de 19,0% a 16% en el nivel A1; y de 35,6% a 32,6% en el nivel A2. Esto implica un crecimiento en los niveles (B1) y (B2), que pasarían de 29,7% a 32,7% y de 8,0% a 11,0%, respectivamente (figura 40).



**Figura 40.** Nivel de desempeño de estudiantes en el componente de inglés de las pruebas Saber Pro.  
Fuente: Icfes (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.

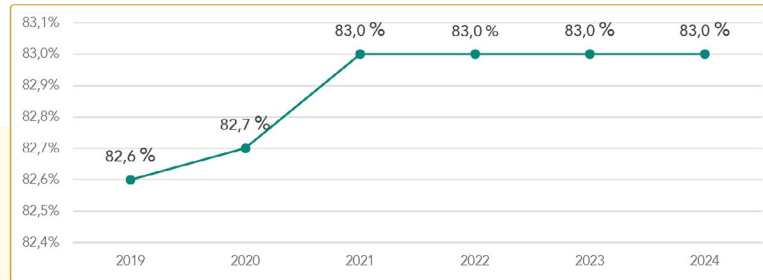
## 8. Mantener una tasa de empleabilidad de egresados del 83 %

Por medio del desarrollo de estrategias integrales dirigidas a los estudiantes próximos a graduarse y a los recién graduados,

se apoyará con competencias, insumos y herramientas para proyectarse al mundo laboral con solidez. Para esto, [la Universidad] fomentará su participación en escenarios académicos, institucionales y de relacionamiento externo, con el fin de fortalecer el vínculo con el mundo laboral mediante actividades y acciones que permitan establecer un seguimiento integral y un acompañamiento adecuado para sus procesos de formación profesional, socioemocional y personal. (Política de Educación Centrada en el Estudiante, 2020)

En este sentido, se proyecta mantener la tasa de empleabilidad de egresados en 83% para 2024 (figura 41).

Figura 41. Tasa de empleabilidad de egresados de pregrado.  
Fuente: Observatorio Laboral para la Educación (OLE) (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.



## 9. Mejorar el nivel de competencias y productividad de los profesores en las funciones misionales

Para mejorar el nivel de competencias y productividad de los profesores se implementará un conjunto de estrategias integrales que, en el marco de los componentes de la Política de Desarrollo Profesional, iniciarán con la definición del perfil del profesor unicentralista. Este perfil se traduce en competencias deseadas y que se encuentren definidas en el marco del Sistema de Formación Profesional de la Universidad.

Articulado con lo anterior, se encuentra el componente de Plan de Trabajo del Profesor, donde el planteamiento y ejecución de actividades medibles permite realizar una evaluación integral del profesor. En este sentido, se prevé tener un modelo de gestión del desempeño que evalúe las actividades que los profesores desarrollan durante el año, es decir, la ejecución de sus planes de trabajo, sus logros, sus productos académicos (artículos, proyectos y publicaciones), sus innovaciones académicas y las competencias que caracterizan el perfil del docente unicentralista. Este trabajo de evaluación permite identificar las fortalezas y aspectos a mejorar.

De igual forma, en la Universidad se continuará fortaleciendo la carrera profesional, para establecer un sistema de incentivos y reconocimientos para los docentes.



Para materializar las megas propuestas en este eje y de acuerdo con lo que señala el PEI 2020, los esfuerzos en calidad académica se orientarán a la

implementación de la renovación curricular, la puesta en marcha del modelo educativo centrado en el estudiante, el compromiso con la disminución de la deserción de manera escalonada y continua, y el seguimiento integral y sistemático al desarrollo integral de nuestros estudiantes.

En esta línea, es necesario continuar con el ejercicio de renovación de la acreditación institucional y de los registros calificados existentes; reorientar el modelo de investigación a uno de investigación formativa, con énfasis en la transferencia de conocimiento y tecnología y en consonancia con los problemas del entorno, e implementar acciones decididas y continuadas por el desarrollo de nuestro talento humano docente y administrativo. (PEI, 2020, pp. 16-17)

En consecuencia, se plantean los siguientes proyectos para el desarrollo del eje:

### 1. Reforma Académica

**Mega:** Lograr la renovación curricular del 100 % de los programas académicos.

**Objetivo general:** A 2024, formular, someter a aprobación e implementar la nueva política académica institucional, con el propósito de contribuir a la realización de los unicentralistas, mediante el desarrollo comprometido de programas de formación e investigación que vinculen a estudiantes y profesores con el entorno.

**Indicador de impacto estratégico:** Contar con el 100 % de la política académica implementada.

### 2. Reforma curricular

**Mega:** Lograr la renovación curricular del 100 % de los programas académicos.

**Objetivo:** A 2024, implementar en el 100 % de los programas de pregrado y posgrado la política curricular aprobada por el Consejo Superior, de acuerdo con la normativa vigente emitida por los órganos del gobierno nacional, en un marco de calidad académica y sostenibilidad.

**Indicador de impacto estratégico:** Porcentaje de programas con proyecto académico (PAP) actualizado en el marco de la Reforma Académica.

### 3. Escuela de Estudios Transversales

**Mega:** Disminuir anualmente tres puntos porcentuales la proporción de estudiantes en niveles de desempeño 1 y 2 de las competencias genéricas de las pruebas Saber Pro.

**Objetivo:** A 2024, estructurar e implementar el proyecto académico de la Escuela de Estudios Transversales, con el propósito de impactar en la formación integral de los estudiantes y en el perfil del egresado unicentralista.

**Indicador de impacto estratégico:** Porcentaje de estudiantes en niveles de desempeño 1 y 2 de las competencias genéricas de las pruebas Saber Pro.

### 4. Educación virtual e híbrida

**Mega:** Obtener 24 nuevos registros calificados.

**Objetivo:** A 2024, incrementar a nueve el número de programas virtuales de pregrado y posgrado, mediante la generación e implementación de las modalidades virtual (*e-learning*) e híbrida (*b-learning*); que contribuyan al fortalecimiento académico de alta calidad, a partir de la diversificación de la oferta educativa y en el marco de la gestión de las tecnologías para el aprendizaje que aporten a la innovación educativa.

**Indicador de impacto estratégico:** Número de programas de pregrado y posgrado en modalidad virtual e híbrida.

### 5. Desarrollo profesoral

**Mega:** Mejorar el nivel de competencias y productividad de los profesores en las funciones misionales.

**Objetivo:** A 2024, mejorar el nivel de desempeño de los profesores en el desarrollo de las funciones misionales, en aras de optimizar los niveles de desempeño académico de los estudiantes, mediante la construcción e implementación de la política de desarrollo profesoral en el marco de la Reforma Académica.

**Indicador de impacto estratégico:** Nivel de desempeño de los profesores en las competencias y productividad de las funciones misionales.

## 6. Educación centrada en el estudiante

### Megas:

- Mantener una tasa de deserción máxima del 8 % por periodo.
- Lograr una tasa de graduación por cohorte de mínimo 60% en los estudiantes de pregrado.

**Objetivo:** A 2021, diseñar e implementar el modelo de seguimiento y acompañamiento a la población estudiantil de pregrado y posgrado, para fomentar su permanencia y graduación exitosa, y lograr un mayor nivel de satisfacción con su experiencia universitaria.

### Indicador de impacto estratégico:

- Tasa de deserción.
- Tasa de graduación por cohorte.

## 7. Relaciones con los egresados

### Megas:

- Mantener una tasa de empleabilidad de egresados del 83 %.
- Mejorar el nivel de percepción de los empleadores sobre las competencias de los egresados.

**Objetivo:** A 2024, posicionar a la Dirección de Egresados como referente en los temas de empleabilidad, educación a lo largo de la vida y relacionamiento, entre los egresados y el medio externo.

### Indicador de impacto estratégico:

- Tasa de empleabilidad de egresados.
- Nivel de percepción de los empleadores sobre las competencias de los egresados.

## 8. Nuevo enfoque de la investigación y la creación

**Mega:** Incrementar a 3% los ingresos por investigación, interacción social y transferencia en los ingresos operacionales.

**Objetivo:** A 2024, optimizar las condiciones e impacto de la producción de investigación mediante un modelo de gestión de conocimiento efectivo, que priorice problemas pertinentes de nuestro entorno.

## 8. Nuevo enfoque de la investigación y la creación

**Indicador de impacto estratégico:** Ingresos por investigación, interacción social y transferencia sobre los ingresos operacionales.

## 9. Sistema de aseguramiento de la calidad académica

**Megas:**

- Lograr y mantener la acreditación del 100 % de los programas acreditables.
- Mantener la acreditación institucional.
- Lograr y mantener la renovación del 100 % de los registros calificados activos.

**Objetivo:** A 2024, diseñar e implementar un sistema de aseguramiento de la calidad académica que afirme la coherencia entre las prácticas, resultados e impactos, y los discursos expresados en los documentos, lineamientos y normativa institucional; en correspondencia con los referentes del Ministerio de Educación Nacional (MEN), el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), los referentes internacionales y otros, que permitan planear, ejecutar, evaluar y mejorar las labores formativas, de educación centrada en el estudiante, investigativas y de interacción con el entorno, en el marco del uso eficiente y sostenible de los recursos necesarios para el cumplimiento de la Misión y Visión de la Universidad.

**Indicadores de impacto estratégico:**

- Porcentaje de programas acreditables acreditados.
- Porcentaje de registros calificados renovados.
- Acreditación institucional.

## Eje estratégico III

### Eficiencia Académica y Administrativa

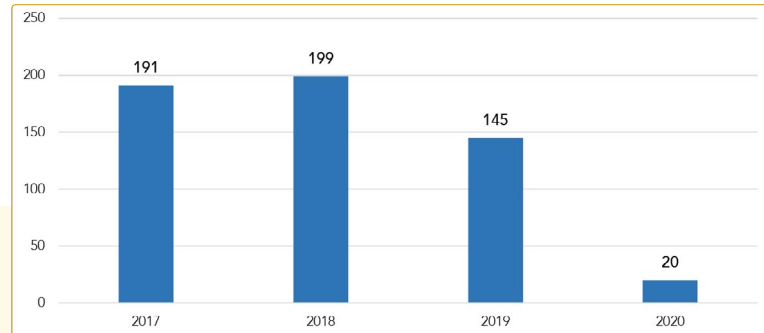
La eficiencia contempla el gobierno institucional, es decir, la forma como la Universidad dispone su estructura organizacional, la maduración de sus procesos y los soportes tecnológicos para ofrecer un servicio educativo de calidad. Esto también incluye la forma como se atiende a las necesidades, requerimientos y expectativas de sus grupos de interés (estudiantes, profesores, egresados y funcionarios académico-administrativos). Además, la eficiencia contempla el uso y gestión eficiente de los recursos financieros dispuestos para el desarrollo de los programas académicos. A continuación, se detallan algunos antecedentes que dan contexto a este eje.

El ejercicio de planeación que se llevó a cabo en la Universidad en 2016 consistió en el planteamiento de un plan de desarrollo institucional que se formuló de manera indicativa, pero que no trazaba objetivos y metas concretos que permitieran su medición. De esta forma, las diferentes áreas de la Universidad realizaban una planeación anual operativa desarticulada con el direccionamiento estratégico planteado desde el PEI, y no existían procesos de seguimiento y control en el alcance de metas y de los objetivos institucionales. De igual forma, la toma de decisiones no estaba basada en datos estadísticos y cifras que permitieran inferir y realizar proyecciones en los diferentes ejes que componían el plan, lo que adicionalmente propició que la toma de decisiones fuera lenta e inoportuna.

Como resultado de lo anterior, entre 2017 y 2018, se ejecutaron aproximadamente 200 proyectos por año con un enfoque operativo, y en 2019 se registró un total de 145 proyectos. A partir del nuevo

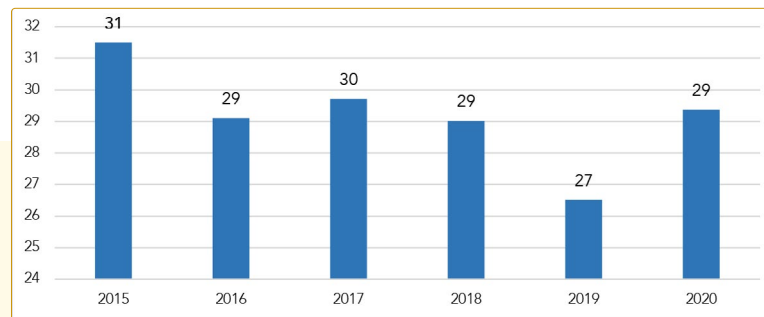


Enfoque Estratégico Institucional 2019-2024, se consolidaron 20 proyectos estratégicos orientados a la transformación institucional y alineados con los planteamientos del PEI (figura 42).



**Figura 42.** Proyectos institucionales ejecutados por año.  
Fuente: Dirección de Planeación y Desarrollo, 2021.

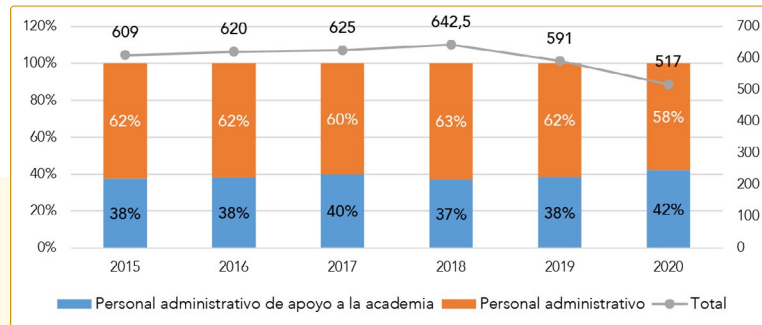
Otro asunto a considerar fue la disposición de profesores y funcionarios administrativos para el desarrollo de las funciones misionales de formación, investigación y relación con el entorno, así como para el soporte administrativo. En este sentido, entre 2015 y 2020, el número de estudiantes por profesor de tiempo equivalente (TCE) en promedio fue de 29; en 2015 se presentó la relación más alta, con 31 estudiantes, y la más baja se dio en 2019, con 27 estudiantes por profesor de TCE. Esto se debió en gran medida al descenso del número total de estudiantes matriculados (figura 43).



**Figura 43.** Relación de estudiantes por profesor de tiempo completo equivalente (promedio anual).  
Fuente: Universitas XXI y Dirección de Gestión Humana (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.

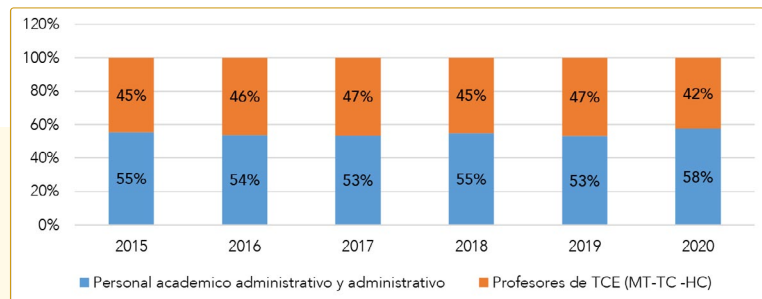
En cuanto a la disposición de funcionarios administrativos, se observa que entre 2015 y 2020 en promedio se contó con una planta de 600 colaboradores, de los cuales el 39% era de apoyo directo a la academia y el 61% de soporte administrativo (figura 44).

**Figura 44.** Promedio anual de funcionarios administrativos.  
Fuente: Dirección de Gestión Humana (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.



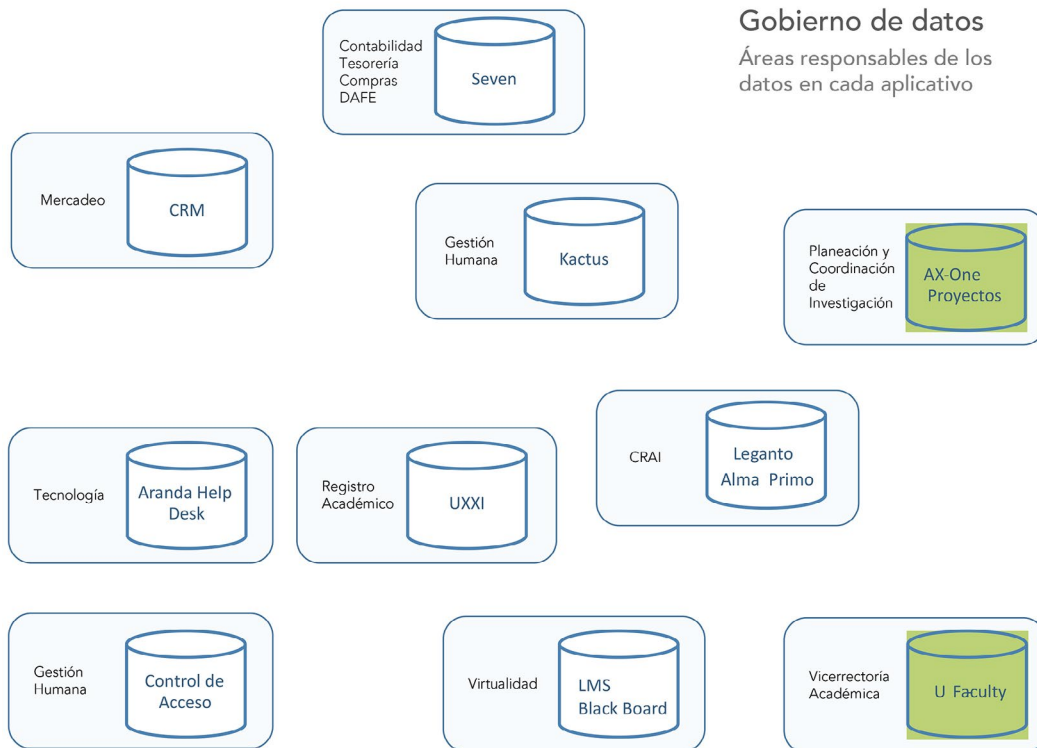
Ahora bien, la proporción del personal académico-administrativo y administrativo, en relación con los profesores de TCE (incluye profesores de tiempo completo, medio tiempo y cátedra), fue en promedio del 55% correspondiente a funcionarios y del 45% a docentes, entre los años 2015 y 2020 (figura 45).

**Figura 45.** Relación entre el personal académico-administrativo, administrativo y profesores de tiempo completo equivalente.  
Fuente: Dirección de Gestión Humana (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.



Otro componente que impacta la eficiencia institucional son los sistemas de información. En este sentido, la Universidad ha contado con diversos sistemas que dan soporte a la gestión académico-administrativa (figura 46). No obstante, se cuenta con un bajo nivel de integración (figura 47) entre estos, pues

cada sistema de información maneja su propio lenguaje y conceptos. Adicionalmente, el intercambio de información pasa por una fase previa de comprensión de estos significados y sus equivalencias. Así mismo, un mismo dato puede encontrarse en dos bases de datos, pero el origen debe ser único y se considera dato maestro del sistema que lo captura. (*Arquitectura de Integración*, 2019)



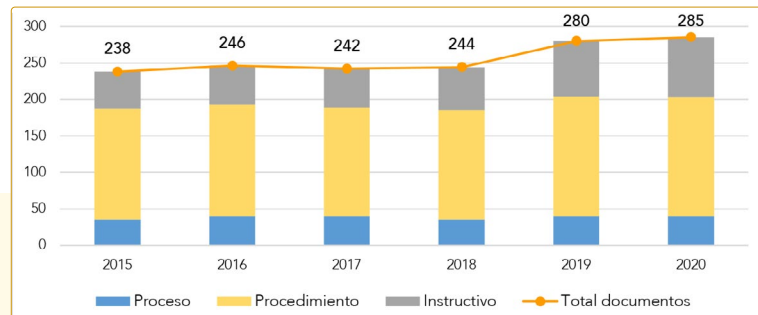
**Figura 46.** Principales sistemas de información institucionales.  
Fuente: Dirección de Tecnología e Informática, 2021.

Respecto a la gestión por procesos, después de recibir la auditoría de Bureau Veritas Certification en 2015, la Universidad obtuvo la certificación ISO 9001 de sus procesos administrativos por un periodo de tres años, y en 2018 recibió, por parte de la misma entidad, la certificación en la norma ISO 9001:2015, por tres años más.



esto según la nueva estructura y con un enfoque articulado, ágil y eficiente, donde los procesos dialoguen de manera transversal. Es este sentido, es factible que se presente la necesidad de crear nuevos procesos y procedimientos, así como la eliminación o fusión de algunos ya existentes (figura 48).

Figura 48. Procesos y procedimientos institucionales.  
Fuente: Coordinación de Calidad e Isolucion, 2021.



Otro componente de la eficiencia es la gestión de los recursos financieros de las facultades y escuelas, y sus programas académicos. A partir de los ingresos recibidos por los programas y la estructura de costos y gastos existente en los últimos años, se identificó que no todos los programas cubren sus gastos de operación y por ende no aportan a cubrir los gastos semidirectos de facultad o escuela, ni a generar un margen de contribución para la Institución. De esta forma, entre 2015 y 2020, el 32,4% y el 34,2% de los programas de pregrado y posgrado (11 y 13 programas respectivamente) cumplieron con el punto de equilibrio y generaron margen de rentabilidad a la Institución (figura 49).

Otros aspectos relacionados con la eficiencia son la satisfacción de los usuarios y el nivel de pertenencia e identidad institucional. En relación con el primero, desde 2014 la Universidad generó el sistema de felicitaciones, quejas, reclamos y sugerencias (FQRS), con el objetivo de medir el nivel de satisfacción del público y la calidad de los servicios prestados. En 2015, con el propósito de dar respuesta oportuna y pertinente al usuario, este sistema pasó a ser administrado por la Coordinación de Calidad SIGA. Entre 2016 y 2020 se recibieron 1355 incidencias, distribuidas en los diferentes tipos que maneja el sistema FQRS (figura 50).

Figura 49. Programas con punto de equilibrio.

Fuente: Dirección de Contabilidad y Presupuesto (procesado por la Dirección de Planeación y Desarrollo), 2021.

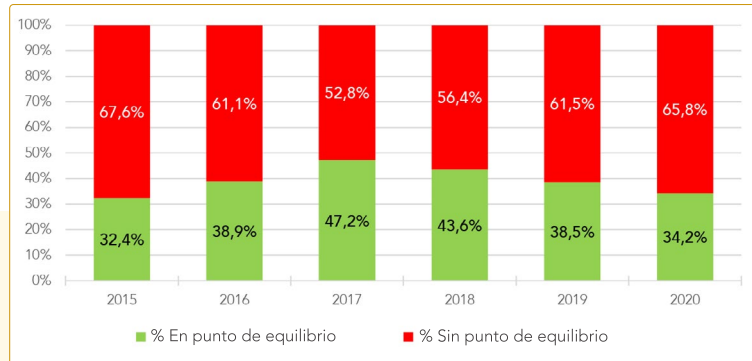
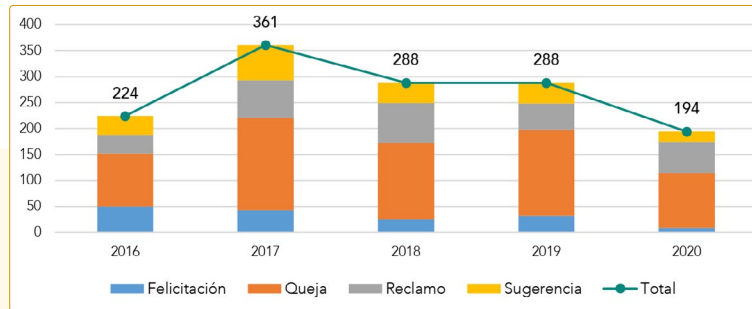


Figura 50. Incidencias recibidas en el sistema de felicitaciones, quejas, reclamos y sugerencias (FQRS).

Fuente: Coordinación de Calidad SIGA, 2021.



No obstante, la información recolectada a través de este sistema es muy general y cuenta con datos poco significativos, lo que dificulta establecer planes de mejoramiento relacionados con el servicio. Por eso es importante que la Universidad inicie procesos de medición integral de los servicios que presta y establezca acciones de mejora, de cara no solo a los estudiantes, sino a los diferentes usuarios (estudiantes, docentes, egresados y administrativos), ya que no se cuenta con una línea de base que evidencie la medición de satisfacción de los diferentes usuarios con los servicios académicos y administrativos que presta la Universidad.

En relación con el nivel de pertenencia e identidad institucional, durante los últimos años y especialmente en 2019, desde diferentes instancias se realizaron esfuerzos enfocados en conocer la pertenencia institucional de profesores y funcionarios administrativos, que a la vez permitieron caracterizar aspectos de la cultura

organizacional. Entre estos hallazgos se destacan: la medición del clima laboral en 2019, la aplicación de la encuesta de comunicación institucional “¿Cómo nos estamos comunicando? 2019” y la recopilación de factores problemáticos de la cultura organizacional de la Universidad, identificados a lo largo de muchos años mediante diferentes herramientas y en distintos escenarios.

Como resultado de los esfuerzos anteriores, se identificaron algunos aspectos a mejorar como la alineación y articulación institucional, el liderazgo y dirección, la cultura del servicio, la gestión por resultados, la autorregulación, la actitud frente al cambio, los procesos de comunicación, las relaciones interpersonales y la resolución de problemas, la formación y capacitación de colaboradores, la cultura de la responsabilidad y la rendición de cuentas.

Teniendo en cuenta los antecedentes presentados, para el desarrollo del eje de Eficiencia Académica y Administrativa se proponen las siguientes megas a 2024.

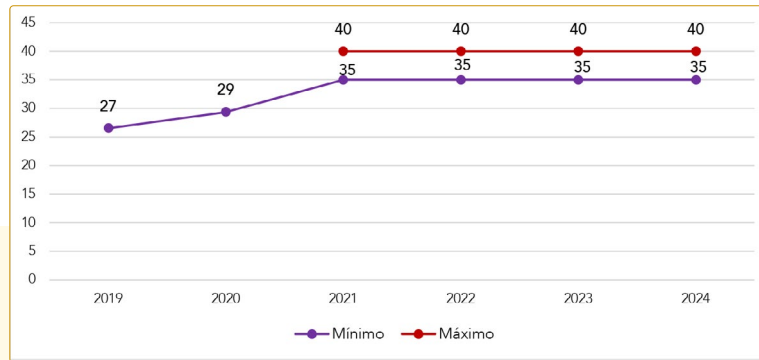
## **1. Mantener una relación de eficiencia profesoral de 35 a 40 estudiantes por profesor de tiempo completo equivalente**

En aras de la calidad, la oportunidad y la eficiencia en el servicio docente, se proyecta mejorar la relación del número de estudiantes por profesor de TCE (figura 51), enfocada en mantener esta relación en un rango entre 35 y 40 estudiantes por cada profesor de TCE. Para lograr este objetivo se realizarán acciones de optimización de la oferta académica de cursos.

## **2. Nuevo modelo de planeación implementado al 100 %**

A partir del Enfoque Estratégico Institucional 2019-2024, la Universidad adoptó un nuevo modelo de planeación y seguimiento de proyectos y planes integrales que se prevé tener implementado al 100% en 2024. Este modelo es un instrumento metodológico que facilita la transformación y el mejoramiento institucional, mediante el despliegue y alineación del direccionamiento estratégico con

**Figura 51.** Relación de estudiantes por profesor de tiempo completo equivalente.  
Fuente: Dirección de Planeación y Desarrollo, 2021.



los proyectos y planes de las dependencias académicas y administrativas, así como la generación de indicadores para su medición, evaluación y rendición de cuentas.

Entre los objetivos del modelo están facilitar la alineación de los proyectos de transformación y los planes de mejoramiento integral hacia el cumplimiento de la Visión y las megas institucionales; fortalecer el seguimiento y evaluación de los proyectos y planes; y socializar sus resultados, así como el desempeño estratégico de la Universidad, en jornadas de rendición de cuentas (figura 52).

**Figura 52.** Modelo de planeación y seguimiento de proyectos y planes de mejoramiento integral.  
Fuente: Dirección de Planeación y Desarrollo, 2021.





Adicionalmente, para fortalecer los procesos de toma de decisiones, se inició el diseño y desarrollo de análisis para evaluar la sostenibilidad de los programas antiguos y nuevos. Esta estrategia se basa en estudios de inteligencia competitiva (que incluyen cuatro vigilancias: de la competencia, del mercado objetivo, del mercado laboral y del campo de conocimiento); estudios de viabilidad de programas y unidades académicas (viabilidad de mercado, financiera y académica); escenarios y proyecciones financieras; y modelos analíticos y estadísticos. Esto con el objeto de proveer información de valor estratégico para la toma de decisiones informadas y oportunas.

### 3. Implementación del sistema de inteligencia de negocios (*Business Intelligence*) al 100 %

Se proyecta establecer e implementar un modelo de gestión que provea herramientas para la incorporación de elementos innovadores de transformación digital, así como robustecer las capacidades tecnológicas de la Universidad para el apoyo de la gestión académica y administrativa. En este sentido, se prevé la automatización de procesos, así como la adquisición de nuevos sistemas de información y aplicativos, con una arquitectura de integración de sistemas de información avanzada, que se dará mediante la implementación de un bus de integración (figura 53).

En este marco se tiene previsto implementar un sistema de inteligencia de negocios (BI, *Business Intelligence*), que permita modelar y visualizar tableros de control que faciliten el entendimiento del desempeño estratégico de la Institución. Este sistema también busca visualizar los resultados estratégicos, a través de datos, de una manera ágil, eficiente y concreta para la toma de decisiones.

Otras herramientas y sistemas que se proyecta adquirir e implementar son:

- Ax-One para la gestión de proyectos de investigación
- Ax-Mega para la gestión de proyectos estratégicos
- U-Faculty para la gestión de los planes de trabajos de los profesores
- PSA-Mesa de ayuda para servicios académicos
- App UCentral
- CRM

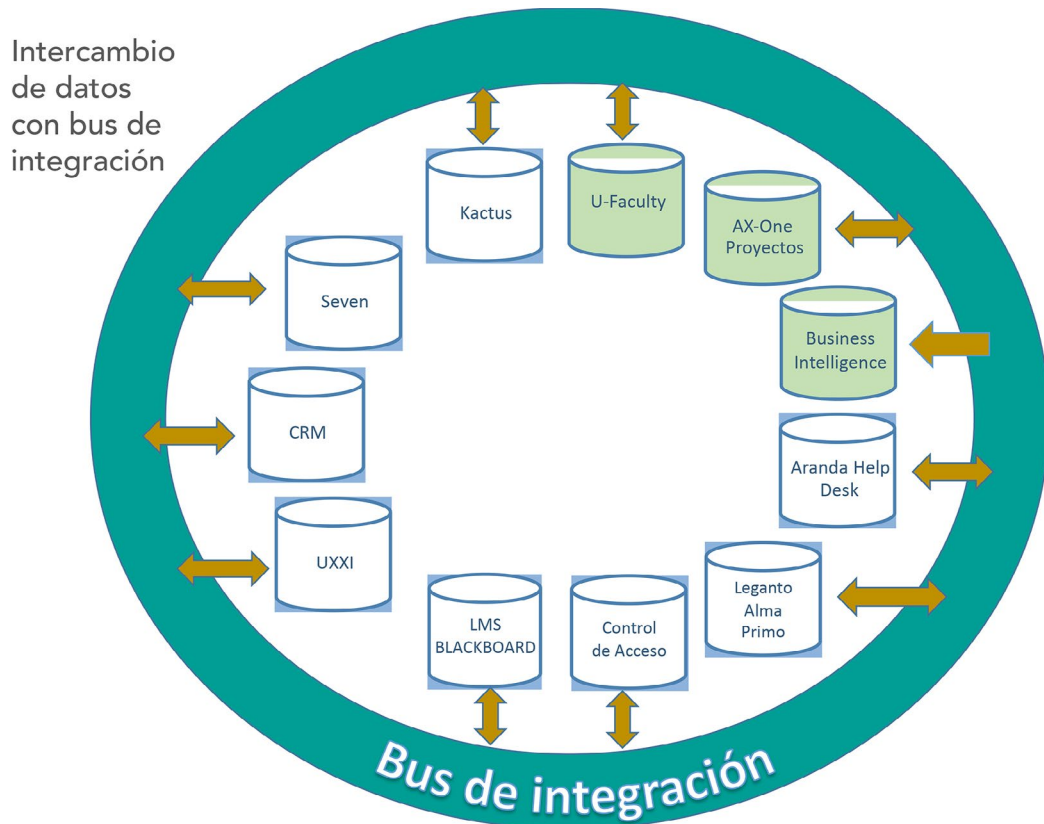


Figura 53. Proyección de integración de sistemas de información institucionales.  
Fuente: Dirección de Tecnología Informática, 2021.

#### 4. Reestructuración organizacional 100% implementada

A partir del nuevo Enfoque Estratégico Institucional se hizo necesaria la actualización de la estructura organizacional, con el propósito de responder a los planteamientos del PEI para el desarrollo de la Misión, el alcance de la Visión y las exigencias del sector educativo. Por esto, se prevé contar con una estructura matricial que contribuya a alcanzar las megas institucionales, con ayuda de

canales de comunicación eficientes, soportada en procesos transversales integrados y en sistemas de información.

En consecuencia, se proyecta desarrollar diversas estrategias que permitan consolidar una estructura eficiente, flexible, liviana y ágil. Entre estas se encuentran la actualización de la estructura organizacional (organigrama), donde uno de los principales cambios será la creación de la Vicerrectoría de Programas. Dicha dependencia tendrá entre sus principales objetivos diseñar e implementar estrategias relacionadas con la sostenibilidad, la calidad y la eficiencia de las facultades y escuelas, y sus programas, así como el diseño y creación de nueva oferta académica.

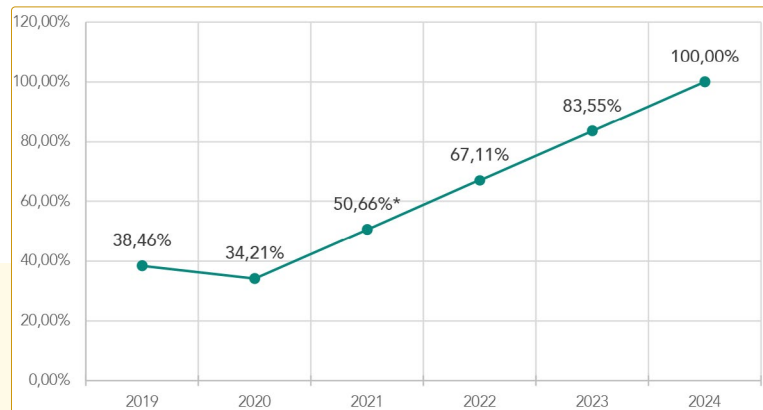
De igual forma, se prevé realizar una reingeniería de procesos que articule a las personas y que esté soportada en sistemas de información, con un enfoque cliente-proveedor que atienda los requerimientos y expectativas de los usuarios. Esto con el propósito de garantizar que los procesos sean ágiles, oportunos y eficientes, que dialoguen de manera transversal con el usuario y que mejoren la experiencia del servicio y los niveles de satisfacción de los diferentes grupos de interés (estudiantes, profesores, egresados y administrativos).

A partir de estos cambios, se crearán y actualizarán los roles y responsabilidades procedentes de la nueva estructura y la reingeniería de procesos. Así mismo, se realizará el ajuste al marco normativo que soporte los diversos cambios, lo que dará como resultado el nuevo estatuto organizacional.

## **5. Lograr que el 100 % de los programas académicos cumplan con punto de equilibrio**

Se espera que, durante el periodo contemplado por la proyección, se logren mantener las distintas estrategias de sostenibilidad financiera implementadas tanto por la Institución como por los programas, y soportadas por la reestructuración organizacional desarrollada en los últimos años. Esto contribuirá a que cada vez más programas se sumen a un resultado de autosostenibilidad y al aporte institucional, para alcanzar la meta del 100% en el año 2024.

Cabe señalar que, para el fin del periodo, se espera que los programas que se encontraban en proceso de supresión durante 2020, ya hayan graduado a sus últimos estudiantes, por lo cual no afectarán la meta del total de programas en punto de equilibrio (figura 54).



**Figura 54.** Proyección de programas con punto de equilibrio.  
Fuente: Dirección de Contabilidad y Presupuesto y Dirección de Planeación y Desarrollo, 2021.

\*Con corte a junio de 2021, el 60,5% de los programas cumplieron con punto de equilibrio.

## 6. Mejorar el nivel de pertenencia e identidad institucional

A partir de los resultados del estudio de antecedentes y valoración de la cultura, y del concepto adoptado por la Institución,

[la] cultura de la organización se comprende como los modos en que la Universidad y sus miembros actúan real y prácticamente frente a las condiciones y demandas de su entorno y la manera en que, en el contexto interno, estos miembros se comunican, relacionan y trabajan. (*Antecedentes de valoración de la cultura, 2020*)

En este sentido, la Universidad diseñará e implementará diversas estrategias mediante las cuales proyecta intervenir y fortalecer la cultura organizacional y el clima interno, con el objetivo de mejorar el nivel de pertenencia e identidad institucional de profesores y funcionarios administrativos.

El modelo de cultura organizacional contará con una visión y unas líneas estratégicas para alcanzarla, tales como la gestión por resultados, la innovación, la resiliencia organizacional, la inteligencia colectiva, colaborativa y participativa, y el desarrollo de la empatía. Cada una de las líneas está soportada en un conjunto de valores personales y colectivos, que impulsarán y guiarán el desarrollo y desempeño de los colaboradores de la Universidad. Así mismo, se proyecta diseñar el perfil deseado del colaborador centralista.

Alineado a lo anterior, se prevé formular e implementar el plan de intervención de la cultura, que incluye el diseño e implementación de cursos de formación para directivos y funcionarios, la estrategia de comunicación y apropiación del nuevo modelo de cultura y la evaluación respectiva para medir su impacto.

## **7. Elevar la satisfacción de los estudiantes con los servicios académicos y administrativos de la Universidad**

La experiencia universitaria de los estudiantes no solo se vive en el aula o en los espacios formativos, sino que trasciende a los servicios que les permiten realizar trámites académicos y administrativos. En consecuencia, la Universidad llevará a cabo una serie de estrategias integrales enfocada en mejorar y optimizar los servicios académico-administrativos que presta a los estudiantes y, en general, a todos los usuarios de la comunidad unicentralista.

De esta manera, se espera contar con procesos eficientes, articulados, ágiles, oportunos y automatizados; así como apropiar una cultura del servicio orientada a mejorar la experiencia de los usuarios internos y externos, y a elevar los niveles de satisfacción en relación con los diferentes servicios.

Para lo anterior, se proyecta transformar el modelo de gestión y servicio de las áreas académicas y administrativas, orientado hacia la eficiencia, la sostenibilidad y la calidad de los diferentes servicios prestados a la comunidad unicentralista. Inicialmente, se realizará la caracterización del servicio y con base en los resultados se diseñará el nuevo modelo soportado en un conjunto de valores que guiarán

la prestación del servicio. En correspondencia con lo anterior, se formulará el plan de implementación del modelo, que incluirá el fortalecimiento de competencias de líderes de procesos de servicio, la construcción y aplicación de los protocolos de servicio, el desarrollo de pruebas piloto y la consolidación y apropiación del modelo.

Periódicamente, se realizarán mediciones que permitan evaluar el impacto del nuevo modelo en la experiencia y la satisfacción de los estudiantes, profesores, egresados y administrativos. De igual forma, se implementará la auditoría del servicio y se generarán planes de mejoramiento para las unidades de servicio de la Universidad.



Considerando las megas planteadas para este eje y en concordancia con el PEI 2020, los esfuerzos en eficiencia académica y administrativa estarán enfocados en

la proyección de una infraestructura física y tecnológica de punta, orientada a enriquecer la experiencia universitaria con un campus moderno y adecuado a las expectativas y necesidades de formación integral de los estudiantes. La eficiencia se podrá materializar mediante la puesta en marcha de un modelo de servicio enfocado en nuestros usuarios, que busca la eficiencia en la disposición de profesores y personal administrativo, y por medio de un proceso de reestructuración organizativa conducente a mejorar la gestión académica y administrativa, que atienda a los imperativos de celeridad, calidad y oportunidad, y utilice un soporte tecnológico de última generación. (PEI, 2020, p. 17)

En consecuencia, se proponen los siguientes proyectos para el desarrollo del eje:

## 1 Modelo de gestión y servicio

**Mega:** Elevar la satisfacción de los estudiantes con los servicios académicos y administrativos de la Universidad.

**Objetivo:** A 2024, transformar el modelo de gestión y servicio de las áreas administrativas y académico-administrativas de la Universidad, con un enfoque en la eficiencia, la sostenibilidad y la calidad de los diferentes servicios prestados a la comunidad unicentralista.

## 1 Modelo de gestión y servicio

**Indicador de impacto estratégico:** Nivel de satisfacción de los estudiantes y egresados con los procesos académico-administrativos.

## 2 Cultura organizacional

**Mega:** Mejorar el nivel de pertenencia e identidad institucional.

**Objetivo:** A 2024, intervenir la cultura organizacional de la Universidad en aras de impactar positivamente la gestión y el clima interno, potenciar un modelo de servicio innovador y apoyar la consolidación de un entorno adaptativo y abierto al cambio en la Institución, en correspondencia con los planteamientos de la Visión.

**Indicador de impacto estratégico:** Nivel de pertenencia e identidad institucional de profesores y administrativos.

## 3 Modelo de planeación

**Mega:** Modelo de planeación implementado al 100%.

**Objetivo:** A 2024, la Universidad contará con un modelo de planeación integral implementado, que movilice la transformación institucional mediante el despliegue y alineación del direccionamiento estratégico con los proyectos y planes de las dependencias académicas y administrativas; así como la generación de métricas para su medición, evaluación y rendición de cuentas.

**Indicador de impacto estratégico:** Porcentaje de implementación del modelo de planeación.

## 4 Normativa institucional

**Mega:** Reestructuración organizacional implementada al 100%.

**Objetivo:** A 2024, ajustar el marco normativo de acuerdo con los cambios de la estructura académica y administrativa de la Universidad, en correspondencia con la Visión institucional.

**Indicador de impacto estratégico:** Porcentaje de normas, acuerdos y reglamentos ajustados.

## 5 Reestructuración organizacional

**Mega:** Reestructuración organizacional implementada al 100%.

**Objetivo:** Actualizar la estructura organizacional (organigrama) y, a partir de esta, los manuales de responsabilidades y perfiles de los cargos de la Universidad. Paralelamente, actualizar los procesos y procedimientos alineados a los requerimientos de la nueva estructura.

**Indicadores de impacto estratégico:**

- Porcentaje de manuales y perfiles de cargo actualizados.
- Porcentaje de procesos y procedimientos actualizados.

## 6 Integración del campus

**Mega:** 100 % de uso de capacidad instalada del campus.

**Objetivo:** Unificar y consolidar las áreas académicas y administrativas de la Universidad Central en los predios que conforman la planta física ubicados en la Sede Centro.

**Indicador de impacto estratégico:** Porcentaje de uso de capacidad instalada del campus.

## 7 Transformación digital

**Mega:** Implementación del sistema de inteligencia de negocios (BI, *Business Intelligence*) al 100%.

**Objetivo:** A 2024, establecer e implementar un modelo de gestión que provea herramientas para la incorporación de elementos innovadores de transformación digital y robustecer las capacidades tecnológicas de la Universidad para el apoyo a la gestión académico-administrativa.

## 7 Transformación digital

**Indicadores de impacto estratégico:**

- Porcentaje de implementación del sistema de BI.
- Porcentaje de implementación de nuevas herramientas tecnológicas.
- Porcentaje de integración de sistemas de información.

Con este plan se deroga el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2024.



## Referencias

Arias, J. (2019). *Educación centrada en la/el estudiante: propuesta para estudio del Consejo Superior de la Universidad Central presentada por el consejero Jaime Arias, con fundamento en discusiones internas*. Universidad Central.

Dirección de Comunicaciones. (2020). *Antecedentes de valoración de la cultura*. Universidad Central.

Dirección de Tecnología e Informática. (2019). *Arquitectura de Integración de Sistemas de Información*. Universidad Central.

Ministerio de Educación Nacional. (s. f.). Observatorio Laboral para la Educación (OLE). <https://ole.mineduacion.gov.co/portal/>

Ministerio de Educación Nacional. (s. f.). Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES). <https://snies.mineduacion.gov.co/portal/>

Ministerio de Educación Nacional. (s. f.). Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior (Spadies). <https://mineduacion.gov.co/sistemasinfo/spadies>

Universidad Central. (2016). Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2025. <https://bit.ly/3GVOa2f>

Universidad Central. (2019). Enfoque Estratégico Institucional 2019-2024. <https://bit.ly/3NViRII>

- Universidad Central. (2020). Proyecto Educativo Institucional (PEI). <https://bit.ly/3rV0sUy>
- Universidad Central. (2021). Política de Desarrollo Profesional. <https://bit.ly/3IkLiOX>
- Universidad Central. (2021). Política de Educación Centrada en el Estudiante. <https://bit.ly/3Rh4nWo>
- Universidad Central. (2022). Política de Calidad Académica. <https://bit.ly/3urcdCW>
- Vicerrectoría Académica. (2020). *Diseño de la Reforma Académica*. Universidad Central.
- Vicerrectoría Académica. (2020). *Elementos para la construcción de la Política de Investigación*. Universidad Central.
- Vicerrectoría Académica. (2021). *Elementos para la construcción de la Política de Organización y Gestión Académica*. Universidad Central.
- Vicerrectoría Académica. (2021). *Fortalecimiento de grupos de investigación*. Universidad Central.



UNIVERSIDAD  
CENTRAL