UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
VIGILADA MINEDUCACIÓN

ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD MULTICAMPUS
Res. MEN No. 01456 del 29 de enero de 2016
Vigencia por seis años

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

CON FINES DE ACREDITACIÓN INTERNACIONAL INSTITUCIONAL CON EL

INSTITUTO DE ASEGURAMIENTO
DE CALIDAD (IAC) - CINDA

AGOSTO DE 2018

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD MULTICAMPUS
Res. MEN No. 01456 del 29 de enero de 2016
Vigencia por seis años

Consejo de Fundadores

Fray Said LEÓN AMAYA, O. P.
Prior Provincial
Presidente del Consejo de Fundadores
Fray Juan Ubaldo LÓPEZ SALAMANCA, O. P.
Rector General
Fray José Arturo RESTREPO RESTREPO, O. P.
Regente de Estudios
Fray José Antonio GONZÁLEZ CORREDOR, O. P.
Secretario
Fray Alberto René RAMÍREZ TÉLLEZ, O. P.
Fray Franklin BUITRAGO ROJAS, O. P.

Consejo Superior

Fray Juan Ubaldo LÓPEZ SALAMANCA, O. P.
Rector General
Fray Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O. P.
Vicerrector Académico General
Fray Luis Francisco SASTOQUE POVEDA, O. P.
Vicerrector Administrativo - Financiero General
Fray Javier Antonio CASTELLANOS, O. P.
Vicerrector General de Universidad Abierta y a Distancia
Fray Érico Juan MACCHI CÉSPEDES, O. P.
Rector Seccional Bucaramanga
Fray Jorge Ferdinando RODRÍGUEZ RUIZ, O. P.
Rector Seccional Tunja
Fray José Arturo RESTREPO RESTREPO, O. P.
Rector Sede Villavicencio
Fray Ricardo Ernesto TORRES CASTRO, O. P.
Rector Sede Medellín
Fray Ismael Leonardo BALLESTEROS GUERRERO, O. P.
Representante de los Decanos de División - Sede Principal Bogotá
María Ligia Herrera Navarro
Representante de los Decanos de Facultad - Sede Principal Bogotá
Germán Enrique Patiño Plata
Representante de los docentes - Seccional Bucaramanga
Mariana Torres Saavedra
Representante de los estudiantes
Nubia Catalina Monguí Merchán
Representante de los egresados - Seccional Tunja

Héctor Fabio Jaramillo Santamaría
Secretario General y del Consejo Superior

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD MULTICAMPUS
Res. MEN No. 01456 del 29 de enero de 2016
Vigencia por seis años

Consejo Administrativo Financiero General

Fray Juan Ubaldo LÓPEZ SALAMANCA, O. P.
Rector General
Fray Luis Francisco SASTOQUE POVEDA, O. P.
Vicerrector Administrativo - Financiero General
Fray Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O. P.
Vicerrector Académico General
Fray Javier Antonio CASTELLANOS, O. P.
Vicerrector General de Universidad Abierta y a Distancia
Fray Érico Juan MACCHI CÉSPEDES, O. P.
Rector Seccional Bucaramanga
Fray José Antonio GONZÁLEZ CORREDOR, O. P.
Vicerrector Administrativo-Financiero Seccional Bucaramanga
Fray Jorge Ferdinando RODRÍGUEZ RUIZ, O. P.
Rector Seccional Tunja
Fray Jaime MONSALVE TRUJILLO, O. P.
Vicerrector Administrativo-Financiero Seccional Tunja
Juan Pablo BERRIO RIVERO, O. P.
Director Departamento de Planeación
Fray Jaime MONSALVE TRUJILLO, O. P.
Vicerrector Administrativo-Financiero Seccional Tunja
Juan Pablo Berrio Rivero
Director Departamento de Planeación
Gina Paola Sanabria
Directora Departamento de Gestión de talento Humano
Rossy Esperanza Quintana Machado
Síndica General

Invitados Permanentes

Fray Ricardo Ernesto TORRES CASTRO, O. P.
Rector Sede Medellín
Fray José Arturo RESTREPO RESTREPO, O. P.
Rector Sede Villavicencio

Consejo Académico General

Fray Juan Ubaldo LÓPEZ SALAMANCA, O. P.
Rector General
Fray Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O. P.
Vicerrector Académico General
Fray Javier Antonio CASTELLANOS, O. P.
Vicerrector General de Universidad Abierta y a Distancia
Fray Ricardo Ernesto TORRES CASTRO, O. P.
Rector Sede Medellín
Fray Óscar Eduardo GUAYÁN PERDOMO, O. P.
Vicerrector Académico Seccional Bucaramanga
Fray Javier Aníbal MORENO MOJICA, O. P.
Vicerrector Académico Seccional de Tunja
Fray Fernando CAJICÁ GAMBOA, O. P.
Director Académico Sede Villavicencio
Fray Pedro José DÍAZ CAMACHO, O. P.
Representante de los Decanos de División - Sede Principal
Fray Jesús Israel POBLADOR POBLADOR, O. P.
Representante de los Decanos de División - Seccional Tunja
Mónica Yasmín Rueda Pinto
Representante de los Decanos de Facultad - Sede Principal
Edwar David Ramírez Castellanos
Representante de los Decanos de Facultad - Seccional Bucaramanga
Carlos Andrés Caro Camargo
Representante de los Decanos de Facultad - Seccional Tunja
Ana Elvira Castañeda Cantillo
Representante de los Decanos de Facultad - VUAD
Ricardo Alberto Forero Rubiano
Representante de los docentes - Sede Principal
Olga Janeth Peña Ordoñez
Representante de los docentes - Seccional Bucaramanga
Otto Nelson Ospina
Representante de los Docentes - Seccional Tunja
Camilo Antonio Castaño Martínez
Representante de los docentes - VUAD
Duván Alexis Franco Mendoza
Representante de los egresados
Sergio Ávila Cárdenas
Representante de los estudiantes
Olga Lucía Ostos Ortiz
Directora de la Unidad de Investigación
Julián Alberto Becerra García
Secretario del Consejo Académico General

Contenido

Sección I. Perfil institucional 6
Sección II. Introducción 9
Sección III. Desarrollo de estándares y factores 13
Misión, metas y objetivos 13
Gobierno y gestión 19
Gobierno 19
Gestión 23
Planificación 27
Información y comunicación 33
Funciones institucionales 36
Docencia 36
Investigación 43
Internacionalización 54
Extensión y prestación de servicios 61
Recursos institucionales y servicios 68
Recursos humanos 68
Servicios para estudiantes 76
Recursos educacionales y físicos 82
Recursos financieros 93
Información 96
Desarrollo institucional 101
Sección IV. Análisis global 107
Juicios evaluativos 107
Plan Institucional de Mejora 117
Glosario 130
Referencias 131

Sección I. Perfil institucional

Reseña histórica

Como miembros de la Orden de Predicadores (O. P.), los dominicos llegaron a América con el propósito de estudiar y enseñar a través de la fundación de instituciones educativas. Es así como en 1563 se organizó en el Convento de Nuestra Señora del Rosario, en Santafé de Bogotá, una cátedra de gramática para hijos de conquistadores y de indios que deseaban dedicarse a la vida religiosa y al sacerdocio secular.

Hacia 1571 se establecieron cátedras de filosofía y teología, completándose, de este modo, el corpus que en la época se conocía como *Estudios Solemnes*. Lo anterior, recibió el respaldo de don Gonzalo Jiménez de Quesada, quien donó su biblioteca y aportó dinero para la celebración anual de la fiesta de Santo Tomás.

Posteriormente, en 1580, el Estudio recibió la autorización pontificia para convertirse en Universidad de Estudio General, con énfasis en los saberes filosófico-teológicos. En 1612 se fusiona con el Colegio de Santo Tomás, que había sido fundado en 1608, y comenzó a llamarse Colegio-Universidad de Santo Tomás.

Desaparecida la Universidad Javeriana, a raíz de la expulsión de la Compañía de Jesús en 1767, el Colegio-Universidad de Santo Tomás no solo siguió formando a sus propios estudiantes, sino que se convirtió en la central de exámenes y grados del Colegio San Bartolomé y los demás colegios santafereños de la época.

El Colegio-Universidad mantuvo, desde su origen, todos los niveles educativos, y de acuerdo con el Libro de Grados, abierto por el Rector, fray Antonio CABREJO, O. P., confirió entre 1768 y 1808 un total de 2.079 títulos para bachilleres, licenciados, doctores, y maestros.

Después de la Independencia, el Colegio-Universidad funcionó hasta 1826, cuando se suprimió como institución pública y quedó funcionando como colegio privado, sin competencia para expedir títulos. En 1855 se restauró con su antiguo título de Pontificia Universidad Tomística. En 1861 el general Tomás Cipriano de Mosquera clausuró la Universidad a causa de la desobediencia civil de su Rector y del claustro de profesores.

La Universidad Santo Tomás o USTA, como es conocida dentro de la comunidad académica, se restauró en 1965 con los programas de Ingeniería Civil, Ciencias Jurídicas y Políticas, Economía y Administración, y Filosofía y Ciencias Sociales. El Padre Luis J. TORRES GÓMEZ, O. P. fue el primer Rector, entre 1965 y 1974.

Durante el periodo de la segunda rectoría (1974-1995), a cargo del Padre Álvaro GALVIS RAMÍREZ, O. P., la USTA amplió su planta física, creó nuevos programas académicos, fortaleció la Facultad de Filosofía, impulsó la investigación interdisciplinaria, multiplicó las

publicaciones, y dio sus primeros pasos en la búsqueda de un mayor cubrimiento nacional mediante dos iniciativas fundamentales: la puesta en marcha de la desescolarización, por medio del Centro de Enseñanza Desescolarizada (CED), y la apertura de la Seccional Bucaramanga.

A partir de julio de 1995 la USTA, bajo la rectoría del Padre Jaime VALENCIA GARCÍA, O. P. (1995-1999), comenzó una nueva etapa orientada a readecuar la Institución para su ingreso al nuevo milenio. Se abrieron nuevas sedes presenciales y proyectos de seccional, especialmente en Tunja, Medellín, y Chiquinquirá, y el antiguo Centro de Educación para el Desarrollo (CED) se convirtió en la Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia (VUAD).

En el siguiente cuatrienio (1999-2003), con la rectoría del Padre Eduardo GONZÁLEZ GIL, O. P., se estableció el Plan General de Desarrollo y el correspondiente plan de acción; esto permitió una racionalización de todos los procesos y una mejor asignación de recursos. Se destacan en este lapso de tiempo la consolidación de la Seccional Tunja y de la Sede Medellín; la facilidad de crédito y apoyo a los estudiantes; el fortalecimiento del área de humanidades; la aplicación del Estatuto Docente; la formulación de las políticas curriculares; la aprobación del nuevo Estatuto Orgánico; y el fortalecimiento de las unidades de Planeación Académica, Perfeccionamiento Docente, Proyección Social y Extensión, Investigación - Posgrados y Evaluación - Regulación Académica, creadas en el cuatrienio anterior.

En la rectoría del Padre José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O. P. (2003-2011) se elaboró el Plan General de Desarrollo para la Sede Principal, las seccionales, y la VUAD. Durante el primer año se emprendió un diagnóstico como punto de partida del plan de acción y se definieron ocho proyectos en torno a dos intenciones básicas: el avance investigativo y científico, y el mejoramiento de los procesos administrativos. Un logro de relevancia durante la rectoría del Padre Balaguera fue la obtención de la Acreditación Institucional de la Sede Principal en Bogotá, por parte del Ministerio de Educación Nacional (MEN), en el año 2010, por un periodo de cuatro años.

Durante el periodo rectoral a cargo del Padre Carlos Mario ALZATE MONTES, O. P. (2012-2015) se formuló el Plan General de Desarrollo 2012-2015, con tres ejes bajo los cuales se construyó y se desplegó: 1. USTA y sociedad, 2. Comunidad universitaria, y 3. Gestión institucional.

La USTA, entonces, emprende un trabajo para la obtención de la Acreditación Institucional Multicampus, donde se incluyen todas las sedes y seccionales, lo cual implicó hacer una reflexión para comprender la Universidad desde una perspectiva holística. Mediante la resolución 1456 del 29 de enero de 2016, expedida por el Ministerio de Educación Nacional, y con una vigencia de seis años, la Universidad obtiene dicha acreditación.

En el año 2015, el Padre Juan Ubaldo LÓPEZ SALAMANCA, O. P. es nombrado Rector General de la Universidad Santo Tomás, quien ratifica el compromiso de la Institución con la excelencia, y ha enfocado sus esfuerzos en consolidar a la USTA como Universidad

multicampus. Con este propósito se formuló el Plan Integral Multicampus (PIM) para el periodo 2016-2027, el cual establece como visión que la USTA sea un referente internacional por la excelente calidad educativa y la articulación eficaz y sistémica de las funciones sustantivas (docencia, investigación, y proyección social).

Comenzando el año 2018, la Universidad Santo Tomás, con más de cincuenta años de operación después de su restauración, cuenta con la Sede Principal Bogotá, las seccionales Bucaramanga y Tunja, las sedes Medellín y Villavicencio, y los programas ofrecidos por la Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia (VUAD), con operación en 23 ciudades de Colombia.

La oferta académica la componen 183 programas académicos en los niveles de formación tecnológica, profesional, especialización, maestría, y doctorado. La población estudiantil total, al final de 2017, fue de 32.371 estudiantes y 2.706 docentes vinculados bajo distintas modalidades de contratación.

Estructura organizacional

La USTA es una Institución de Educación Superior de carácter privado que opera bajo un modelo de gobierno en donde sedes y seccionales, sin perder su rasgo diferencial, comparten objetivos comunes. De forma colegiada, construye políticas, lineamientos, estrategias y proyectos que articulan las funciones universitarias y posibilitan el cumplimiento de la misión y la visión institucionales.

La Universidad Santo Tomás cuenta con una estructura jurídica y de gobierno de carácter democrático y participativo, cuyas máximas autoridades son de dos tipos: colegial y unipersonal. El Estatuto Orgánico de la USTA determina las funciones principales de las autoridades unipersonales —Rector General, Rectores de seccionales, Vicerrectores Generales y de seccionales, Decanos de División y Decanos de Facultad—, así como las que son exclusivas o se comparten con los organismos colegiados de dirección —Consejo de Fundadores, Consejo Superior, Consejo Académico General, y Consejo Académico Particular; Consejos de facultad; y, en lo administrativo, Consejo Administrativo Financiero General, Consejo Administrativo Financiero Particular, y Comité Administrativo Financiero Particular.

A través del Modelo de Gestión Institucional se busca articular políticas, planes, programas y proyectos para el desarrollo de las funciones universitarias en cada una de las sedes y seccionales, teniendo en cuenta las condiciones y requerimientos regionales, trabajando bajo principios y valores comunes expresados en la misión y el liderazgo de la Orden de Predicadores.

Sección II. Introducción

La Universidad Santo Tomás se reconoce como una Institución que aprende y que se encuentra en continuo proceso de mejoramiento, lo cual ha permitido la apropiación de una cultura de autoevaluación. En este contexto, en las últimas décadas ha venido desarrollando procesos de autoevaluación y acreditación institucional y de programas, teniendo como referentes estándares nacionales e internacionales.

En el Plan Integral Multicampus (PIM) 2016-2027 se deja consignada, en la línea de acción "Capacidad y gestión institucional que logran la efectividad multicampus", la consolidación de su Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), y una de las metas propuestas es la búsqueda de la Acreditación Internacional con CINDA.

En este marco, la Universidad emprende el proceso de autoevaluación a través de los estándares definidos por el Instituto Internacional para el Aseguramiento de la Calidad (IAC), lo cual se realizó en diferentes etapas que implicaron la participación de los miembros de la comunidad educativa. Las etapas generales fueron:

- ✓ Aprobación del proyecto por parte de las directivas
- ✓ Conformación del equipo de trabajo
- ✓ Entendimiento de los lineamientos IAC-CINDA
- ✓ Definición de las actividades a desarrollar
- ✓ Elaboración del cronograma de trabajo
- ✓ Recolección de información estadística y documental
- ✓ Elaboración, pilotaje y aplicación de encuestas de opinión
- ✓ Realización de talleres de autoevaluación
- ✓ Redacción del informe
- ✓ Validación y ajuste del informe
- ✓ Aprobación del informe por los órganos de dirección de la Universidad

Es importante indicar que los diferentes datos y cifras estadísticas presentadas en el informe corresponden a la información que consolida institucionalmente el Departamento de Planeación y Desarrollo, y tienen como periodo de corte el segundo semestre del año 2017; no obstante, en el informe se indica, en donde sea pertinente, el periodo o año de los datos presentados.

A continuación, se describen cronológicamente las actividades desarrolladas para adelantar el proceso de autoevaluación:

Agosto de 2017
Presentación y aprobación por parte de las directivas de la Universidad del plan general del proyecto.

Septiembre de 2017
Definición de la estructura funcional del proyecto y descripción detallada del cronograma de actividades. El esquema de trabajo fue el siguiente:

Octubre de 2017

- Definición de perfiles, objetivos y responsabilidades del equipo de trabajo.
- Análisis de los estándares y subestándares del IAC para establecer las evidencias documentales de cumplimiento.
- Elaboración y revisión de la primera versión del instrumento para la recopilación de percepciones por parte de los diferentes grupos de interés.

Noviembre de 2017

- Revisión de la información estadística institucional requerida para la Acreditación Internacional.
- Realización de taller sobre Sistema de Aseguramiento de la Calidad con la Mesa Nacional de Aseguramiento de la Calidad.
- Elaboración de una segunda versión de los instrumentos de opinión.
- Diseño del sitio web para acreditación internacional.
- Recolección de información documental asociada al proceso de autoevaluación.

Diciembre de 2017 - enero de 2018

- Ajuste a los instrumentos de opinión con base en las observaciones recibidas de cada sede y seccional.
- Construcción del plan de comunicaciones del proceso de autoevaluación.

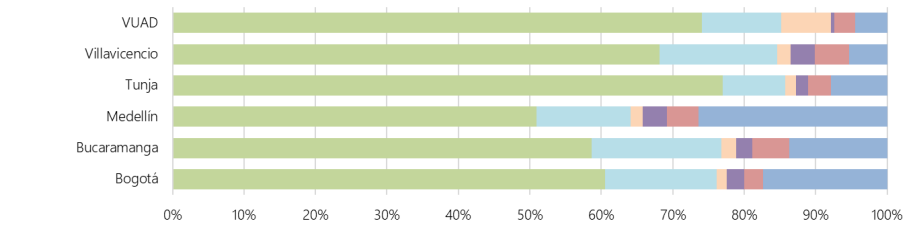
Febrero de 2018

- Puesta en funcionamiento de la página web de Acreditación Institucional Internacional http://acreditacioninternacional.usta.edu.co/
- Definición del protocolo de la muestra para prueba piloto y la aplicación general.
- Aplicación de la prueba piloto, recolección de incidencias y mejoramiento de los instrumentos.

Marzo - abril de 2018

- Inicio de elaboración y diligenciamiento de la ficha institucional.
- Aplicación del instrumento de opinión entre los diferentes grupos de interés.
- Organización y procesamiento de la información recolectada.

Con respecto a la aplicación de los instrumentos de percepción, hubo representación de todos los grupos de interés en todas las sedes y seccionales, con más de 12.000 personas que contestaron las encuestas, como se puede apreciar en la siguiente gráfica[1].



	Bogotá	Bucaramanga	Medellín	Tunja	Villavicencio	VUAD
Estudiantes	2.621	1.268	288	1.987	592	1.584
Profesores	677	392	74	224	143	237
Personal académico	62	45	10	41	17	149
Personal administrativo	105	49	19	42	29	9
Colaboradores	113	111	25	82	42	64
Egresados	753	296	149	204	46	95

Cabe la pena indicar que dependiendo de la pregunta formulada se contemplaron las siguientes opciones de respuesta:

Sí	Total acuerdo	Muy alta
No	De acuerdo	Alta
	Neutral	Neutral
	En desacuerdo	Baja
	Total desacuerdo	Muy Baja
	No sabe, na aplica	No sabe, no aplica

[1] Los resultados de los instrumentos de apreciación se pueden consultar en el siguiente vínculo: http://acreditacioninternacional.usta.edu.co/images/documentos/Informe_de_percepcion_Anexo_20_01_05_2018.xlsx

Para facilitar el análisis de los resultados de las encuestas se agruparon en el informe los porcentajes de respuestas positivas: Sí; "Total acuerdo" y "De acuerdo"; "Muy alta" y "Alta".

Mayo de 2018

- Conferencia de María José Lemaitre, Directora Ejecutiva del CINDA, a directivos y miembros de la comunidad académica de la USTA.
- Visita técnica de Elisa Zenteno del IAC-CINDA a la USTA para explicar el proceso de acreditación con el IAC.
- Revisión y actualización de contenidos en la página web, incluyendo los resultados de las encuestas de percepción.
- Revisión general de la ficha institucional.

Junio - julio de 2018

- Aprobación de la ficha institucional por parte del Consejo Académico General.
- Envío de la ficha institucional al IAC (anexo 1).
- Elaboración de las guías para el desarrollo de los estándares y subestándares (secciones descriptiva y evaluativa), matriz de calificación del grado de cumplimiento, emisión de juicios y propuesta de planes de mejoramiento.
- Desarrollo de estándares y subestándares por los equipos de trabajo compuestos por líderes, colíderes y la participación de las mesas nacionales con representantes de cada sede y seccional.
- Calificación del grado de cumplimiento con los estándares y subestándares de acuerdo con las evidencias recolectadas, emisión de juicios y propuesta de planes de mejoramiento.
- Taller de validación de fortalezas, debilidades, juicios y planes de mejoramiento con la participación de 41 representantes de sedes, seccionales y la VUAD.
- Revisión del informe de autoevaluación por parte del Comité Nacional de Aseguramiento de la Calidad.
- Presentación y aprobación del informe de autoevaluación por parte del Consejo Superior.

Sección III. Desarrollo de estándares y factores

Misión, metas y objetivos

- Los propósitos institucionales están explícitamente formulados y permiten orientar la definición de los objetivos de las distintas unidades, sedes o modalidades en que la Institución ejerce su acción, considerando, al menos, los principios orientadores, el énfasis y peso relativo de las distintas funciones institucionales, la población estudiantil a la que espera atender, y el impacto esperado en el entorno.
- La misión y propósitos institucionales son apropiados para una Institución de Educación Superior.
- La Institución está en condiciones para avanzar responsablemente en el cumplimiento de sus propósitos.
- La Institución tiene la autorización legal para operar como Institución de Educación Superior y otorgar títulos post secundarios.

Naturaleza jurídica y campos de acción de la Institución

La naturaleza jurídica de la Universidad Santo Tomás está definida en su Estatuto Orgánico vigente, así:

> **ARTÍCULO 2.** La Universidad Santo Tomás es una Institución de Educación Superior, privada y católica, fundada, restaurada y dirigida por los frailes de la Orden de Predicadores de la Provincia de San Luis Bertrán de Colombia, organizada con carácter de fundación, sin ánimo de lucro, de utilidad común, con personería jurídica y autonomía dentro de los límites señalados por la Constitución Política de Colombia, las leyes y el Concordato suscrito entre el Estado colombiano y la Santa Sede. (USTA, 2004a, p. 5)

Igualmente expresa sus campos de acción educativa, pedagógica y metodológica en los siguientes términos:

> **ARTÍCULO 12.** La Universidad Santo Tomás podrá ofrecer y desarrollar programas de formación científica, tecnológica y técnica en profesiones, ocupaciones y disciplinas, programas de especialización, maestría, doctorado, posdoctorado y de educación permanente, en las modalidades y metodologías presencial, semipresencial, abierta y a distancia, virtuales, y en otras posibles, y expedir los títulos correspondientes de conformidad con la ley. (USTA, 2004a, p. 12)

Misión y visión institucionales

La misión institucional está declarada en el artículo 7 del Estatuto Orgánico:

> La misión de la Universidad Santo Tomás, inspirada en el pensamiento humanista y cristiano de Santo Tomás de Aquino, consiste en promover la formación integral de las personas en el campo de la Educación Superior, mediante acciones y procesos de enseñanza, aprendizaje, investigación y proyección social, para que respondan de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida humana y estén en condiciones de aportar soluciones a las problemáticas y necesidades de la sociedad. (USTA, 2004a, p. 7)

Así mismo, la visión definida por la Universidad es:

> En 2027 la Universidad Santo Tomás de Colombia es referente internacional de excelente calidad educativa multicampus, por la articulación eficaz y sistémica de sus funciones sustantivas, y es dinamizadora de la promoción humana y la transformación social responsable, en un ambiente sustentable, de justicia y paz, en procura del bien común. (PGD 2016-2019)

Objetivos y funciones de la Universidad

Estos se encuentran consignados en los artículos 9 y 10 del Estatuto Orgánico, en armonía con lo establecido en el artículo 6 de la Ley 30 de 1992:

> **ARTÍCULO 9.** Son objetivos de la Universidad Santo Tomás.

1. Promover la formación integral de los estudiantes en la perspectiva del pensamiento universal de Santo Tomás de Aquino, de su cosmovisión innovadora y de la concepción filosófica y cristiana del hombre, de la ciencia, del mundo y de la historia, así como la capacitación científica, investigativa, tecnológica, técnica, estética y profesional de los mismos.
2. Formar líderes con sentido crítico de la realidad y compromiso ético, para llevar a cabo los cambios necesarios en la vida social y así promover el desarrollo integral, equitativo y sostenible.
3. Vincular a sus diferentes facultades, unidades de apoyo académico, disciplinas y los demás componentes institucionales a proyectos de desarrollo regional y promoción de comunidades, para que reciban el apoyo científico, tecnológico y técnico de cada especialidad y campo de acción, con sentido interdisciplinario y de manera articulada.
4. Formar y consolidar la comunidad académica de la Universidad en los diversos contextos donde actúa, y promover la interrelación con sus homólogas a escala nacional e internacional.
5. Fortalecer las relaciones interinstitucionales y establecer convenios de mutua colaboración a nivel nacional e internacional con universidades, centros de estudios superiores, gremios académicos, sociales y de investigación, empresas y organizaciones donde los maestros, profesores, docentes, estudiantes y egresados puedan completar y desplegar sus estudios de pregrado y posgrado para vincular a la Universidad con los avances científicos, tecnológicos y sociales, así como con el intercambio y transferencia de conocimiento orientados al progreso académico constante.
6. Fomentar el conocimiento, la comunicación y la cooperación entre las universidades que en diferentes partes del mundo llevan el nombre y se orientan por los principios de la filosofía educativa de Santo Tomás de Aquino para acrecentar y compartir el común patrimonio científico, cultural y espiritual.

ARTÍCULO 10. Son funciones de la Universidad Santo Tomás:

1. Formar profesionales en las diferentes modalidades académicas de la Educación Superior con calidad y pertinencia, con metodologías apropiadas y de conformidad con los planes curriculares, de modo que respondan a los requerimientos reales de la sociedad.
2. Adelantar y fomentar programas, modelos y líneas de investigación en los diversos campos de acción universitaria y procurar su efectivo desarrollo, aprovechamiento y divulgación.
3. Propiciar una política investigativa que identifique y difunda las riquezas, valores y posibilidades de las diversas culturas regionales y nacionales, así como su proyección social e inserción internacional.
4. Abordar la investigación científica con un enfoque claramente diferenciador donde la ciencia, la tecnología y la innovación, además de atender los retos de la dinámica mundial, se orienten hacia la innovación social y la paz.
5. Incorporar las innovaciones sociales, científicas, tecnológicas y culturales en los procesos académicos, investigativos y administrativos, y capacitar a la comunidad universitaria para su debido uso y aplicación, con miras a obtener una activa y eficiente vinculación con la sociedad contemporánea y el mundo empresarial.
6. Articular de manera holística las funciones sustantivas, los campos de acción y las políticas a los procesos académicos, administrativos, financieros, de planeación, de gestión, autoevaluación y aseguramiento de la calidad, orientados al cumplimiento de la misión y la visión institucionales en perspectiva multicampus.
7. Velar por el cumplimiento de las normas relacionadas con la Educación Superior en Colombia y del Estatuto Orgánico dentro del reconocimiento y respeto a su propia autonomía universitaria (USTA, 2004b, p. 10-12)

La misión, visión y objetivos de la Universidad son coherentes y apropiados para una Institución de Educación Superior en el contexto nacional e internacional.

Por otra parte, dado el carácter católico de la USTA y consecuentes con la misión de la Universidad y lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional (2004), se busca el desarrollo espiritual de todos los miembros, el diálogo entre la fe y la razón, el evangelio y la cultura. Para lo anterior se planean, organizan y ejecutan actividades conducentes a la evangelización de la comunidad universitaria para la promoción de los valores y la fe en Cristo.

Instrumentos para materializar los propósitos institucionales

Para la materialización de la misión, la visión y los objetivos de la Universidad se han elaborado los siguientes documentos institucionales:

- Plan Integral Multicampus (PIM) 2016-2027: plan que integra a toda la Universidad con una visión proyectada a 2027 bajo la modalidad multicampus. El PIM tiene líneas de acción definidas en sus objetivos, subobjetivos y acciones.
- Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019: recoge las acciones definidas como prioritarias para ser ejecutadas en el primer tercio de la vigencia del PIM.
- Planes de Desarrollo (PD) 2016-2019: aplicación específica para las sedes, seccionales y la Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia (VUAD).
- Plan Maestro (PM) 2016-2035: proyección de la infraestructura física de la Universidad en el tiempo y el espacio con perspectiva de crecimiento hasta el año 2035.

Periódicamente se hace un seguimiento a los anteriores planes para verificar su cumplimiento y también para asegurar que existan los recursos y actores involucrados en la Institución, de forma que se cuente con los suficientes recursos económicos, financieros, técnicos y tecnológicos, así como con el personal y la planta física adecuadas, en las distintas sedes, seccionales y Centros de Atención Universitaria (CAU), para lograr dar cumplimiento a la misión y los propósitos misionales.

Mecanismos de difusión

Las declaraciones estatutarias y propósitos institucionales de la Universidad son explicadas y difundidas a la comunidad universitaria, a través de los distintos documentos de sus programas e instancias educativas, como se expresa en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), donde se explica pormenorizadamente el sentido y las dimensiones de la misión y cada uno de los componentes de la misma, así como el perfil universitario y humanista de Tomás de Aquino, que inspira la misión educativa de la Universidad.

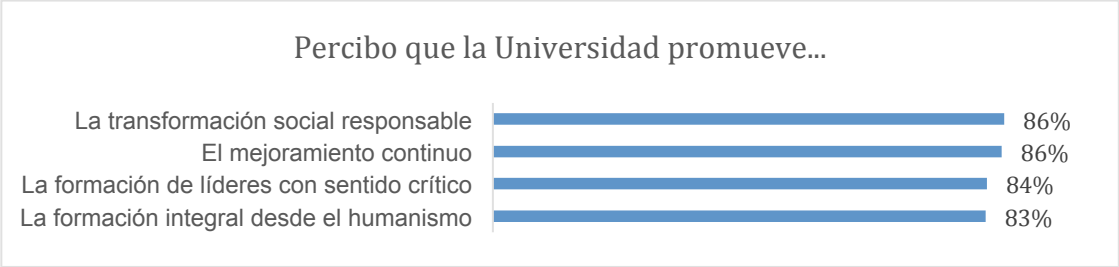
Para promover la difusión y apropiación de la misión, visión y objetivos institucionales, se utilizan diferentes medios y espacios de socialización tales como: actividades de inducción y de reinducción, cátedras institucionales, claustros docentes y administrativos, medios digitales, publicaciones y documentos instituciones; no obstante, la apropiación de los propósitos institucionales puede verse en riesgo ante la alta rotación del personal docente y administrativo.

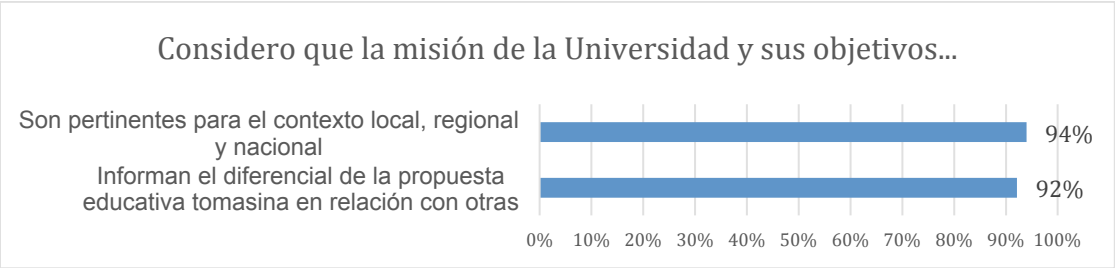
Autorización legal para operar como Institución de Educación Superior y otorgar títulos

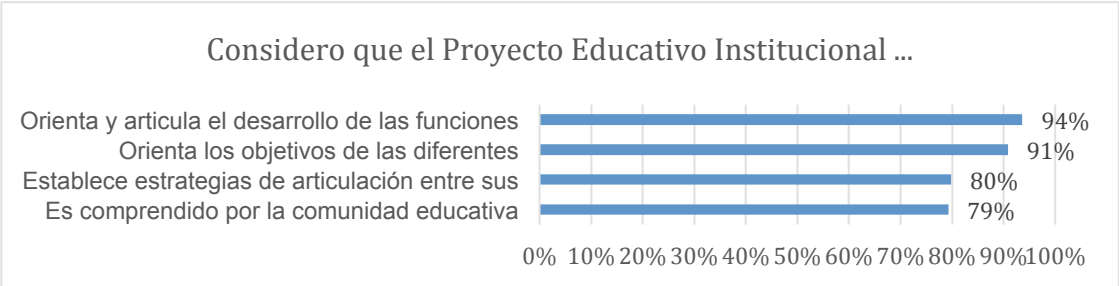
La Universidad está legalmente autorizada para operar en Colombia y es reconocida como Institución de Educación Superior con facultades para otorgar los títulos y grados académicos de nivel superior (pregrado y posgrado), como se expresa en el Estatuto Orgánico, en los artículos 2 y 12, a partir de las normas legales establecidas desde la fundación como Universidad de Estudio General (Bula *Romanus Pontifex* de Gregorio XIII, del 13 de junio de 1580) y las que rigen en Colombia, desde la restauración de la Universidad en 1965, así: Resolución 3645 del Ministerio de Justicia, del 6 de agosto de 1965, que le confirió personería jurídica; y el Decreto 1772 del 11 de julio de 1966 del Gobierno Nacional, que la autorizó para conferir títulos y grados académicos de educación superior. La Universidad se acoge a la normatividad colombiana que regula a las instituciones de educación superior: Constitución Política Colombiana, Ley 30 de 1992 y demás normas vigentes.

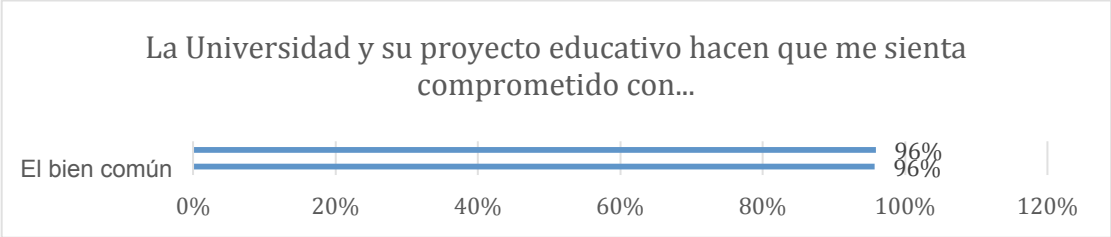
Resultados de las encuestas de percepción

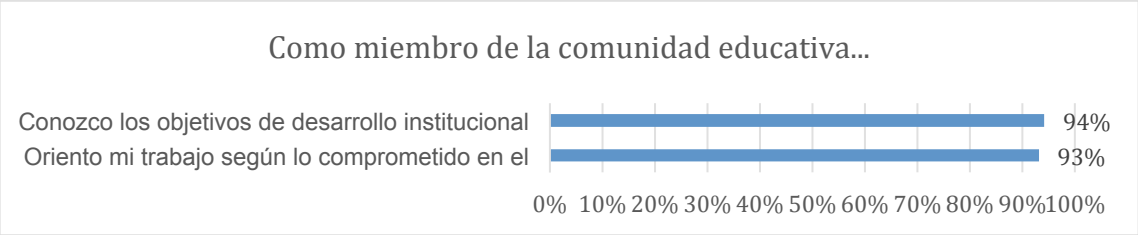
En las encuestas de percepción aplicadas a estudiantes, profesores, personal académico, personal administrativo, colaboradores y egresados, el porcentaje de personas que estuvieron en "Total acuerdo" o "De acuerdo" con las consideraciones referentes a la identidad y los propósitos institucionales está por encima del 79 %. A continuación, se presentan los resultados:











Fortalezas

- La Universidad tiene un Estatuto Orgánico estructurado que le ha permitido obtener la Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus.
- La Universidad cuenta con una misión, visión y objetivos institucionales, definidos en los documentos oficiales, y que son reconocidos por la comunidad universitaria.

Debilidades

- La rotación del personal directivo, administrativo y académico, y la falta de continuidad, en algunos casos, en las estrategias de permanencia, inciden en la apropiación de la identidad institucional.

Gobierno y gestión

Gobierno

- La institución cuenta con una estructura de gobierno y un cuerpo directivo que le permiten asegurar el desarrollo de su misión con integridad y calidad.
- Organiza y conduce los procesos de toma de decisiones en virtud de sus propósitos y objetivos, avanzando responsablemente en el logro de los mismos.

Estructura de gobierno

El gobierno de la USTA tiene una estructura que se encuentra definida en el Estatuto Orgánico, aprobado por el Consejo de Fundadores mediante Decreto n.º CF-015 de 2002, que se ratificó en la reforma estatutaria efectuada en 2010, la cual se aprobó por el citado consejo mediante Decreto n.º 46 del 4 de agosto de 2010.

En el año 2017 se inicia un proceso de actualización del Estatuto Orgánico para responder a los retos del modelo multicampus, documento que fue aprobado en 2018 por el Consejo de Fundadores, y que fue radicado para su aprobación ante el Ministerio de Educación Nacional. El Estatuto Orgánico diferencia entre autoridades unipersonales y colegiadas que permiten la toma de decisiones de manera participativa, garantizando en cada uno de los cuerpos colegiados la representación de actores de la comunidad universitaria y de la Orden de Predicadores, como garantes de continuidad de la Institución.

De esta manera, el gobierno de la Universidad está constituido por:

1. Consejo de Fundadores
2. Consejo Superior
3. Rector General
4. Rectores de seccionales
5. Consejo Académico General
6. Consejo Administrativo Financiero General

El Estatuto Orgánico especifica la conformación detallada de cada una de estas autoridades, determina su forma de nombramiento, funciones, duración de sus periodos institucionales, y condiciones que deben cumplir para ser elegibles. Para los consejos establece la periodicidad mínima con la que deben sesionar, quién los preside, y cómo funciona el secretariado de cada uno. Así mismo, establece la estructura de las vicerrectorías generales, que incluye: Vicerrectoría Académica General, Vicerrectoría Administrativa Financiera General, y Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia (VUAD).

Por último, reconociendo la diversidad de una universidad multicampus, el Estatuto Orgánico armoniza y organiza la forma de gobierno de la Sede Principal Bogotá, la Seccional Bucaramanga, la Seccional Tunja, la Sede Medellín, la Sede Villavicencio, y la Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia (VUAD). Para cada una de las

sedes, seccionales y la VUAD, el Consejo de Fundadores de la Universidad determina los órganos de gobierno, tanto unipersonales como colegiados, decreta su composición, y el relacionamiento con las autoridades generales de la USTA, para el cabal cumplimiento de su misión y funciones, preservando el gobierno colegiado y participativo, característico y propio de la Universidad.

La población de frailes de la Orden de Predicadores podría ser reducida, frente a la demanda de cargos que en la Universidad deben ocupar, según lo indica el Estatuto Orgánico. Además, la exigencia de los mismos implica cualificación pertinente. Frente a esto, la Universidad y la Orden deben identificar, cualificar, promover y mantener frailes que cubran las responsabilidades en los cargos indicados por el Estatuto Orgánico.

Toma de decisiones

Para adoptar decisiones, todos los cuerpos de gobierno, unipersonales y colegiados, se fundamentan en lo dispuesto por el Estatuto Orgánico, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), la Política Curricular, el Estatuto Docente, y los instrumentos de planeación y de gestión académico-administrativa, a saber:

1. Misión institucional
2. Visión institucional a 2027
3. Plan Integral Multicampus (PIM) 2016-2027
4. Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019
5. Planes de Desarrollo (PD) 2016-2019 para cada una de las sedes, seccionales, y la VUAD

A partir de estos instrumentos se implementa un tablero de control de indicadores estratégicos y operativos como insumo para la toma de decisiones. Estos permiten hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas en la planeación, a partir del despliegue de los proyectos y planes de acción que se concretan en las sedes, seccionales y la VUAD, y se articulan hasta evidenciar los avances nacionales.

Para la toma de decisiones, tanto académicas como administrativas, presupuestales y de ejecución, la Universidad, tal como se describió, sigue una estructura de gobierno y de cuerpos colegiados, los cuales se reúnen de manera regular para exponer, evaluar y decidir sobre los planes institucionales y asuntos relevantes. Las decisiones son tomadas desde las sedes, seccionales o la VUAD, y, según la complejidad y pertinencia, se escalan al Consejo Superior o al Consejo de Fundadores como máxima instancia. Para lo anterior, el Consejo de Fundadores se reúne normalmente la primera semana de cada mes. Los Consejos Académicos particulares y generales, los administrativos y financieros particulares y generales, así como el Consejo Directivo y el Consejo Superior, sesionan la última semana de cada mes, con excepción de la temporada de vacaciones. El Comité Administrativo y Financiero y el Comité Nacional de Movilidad sesionan de manera semanal para revisar las solicitudes de la gestión académico-administrativa. De igual forma, se celebran reuniones de Vicerrectores, Decanos de División y Decanos de Facultad según las necesidades.

El Rector General programa visitas una vez por semestre a cada sede y seccional para hacer seguimiento y acompañamiento al despliegue del Plan Integral Multicampus (PIM) 2016-2027, el Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019, y los Planes de Desarrollo (PD) 2016-2019 de sedes y seccionales, acompañado por los Vicerrectores Generales y el Director de Planeación. Las fechas para estas reuniones y consejos son programadas para cada año lectivo y son publicadas en los calendarios académicos de la Universidad[2].

Reforma al Estatuto Orgánico

La Universidad Santo Tomás recibió, en enero de 2016, la Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus, con vigencia por 6 años, siendo la primera universidad privada en recibir este reconocimiento. Esta acreditación es otorgada por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), previa validación por parte del Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

El reconocimiento como universidad multicampus generó nuevos retos para su gobierno y gestión académico-administrativa, entre los que se encuentra la consolidación de la arquitectura institucional en procura de una mayor articulación entre sedes, seccionales y la VUAD, para responder a los desafíos que se ha impuesto la Institución; de igual forma, se identificó la necesidad de generar una mayor articulación de los procesos académicos y administrativos entre la modalidad presencial y la modalidad abierta y a distancia.

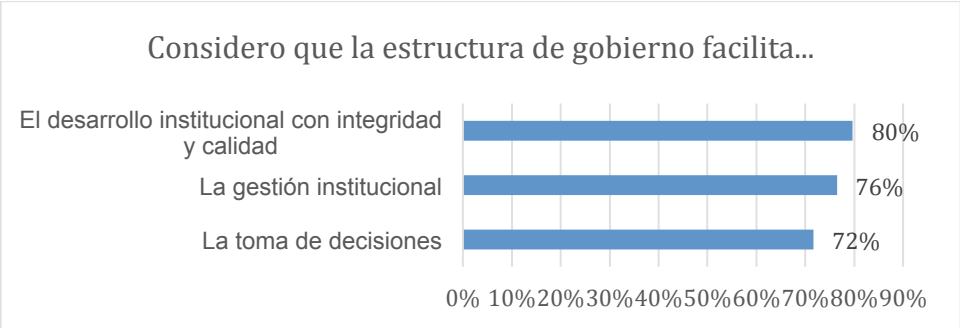
La primera de las seis líneas de acción del Plan Integral Multicampus (PIM) 2016-2027, "Gobierno consolidado y fortalecido", tiene como objetivo direccionar a la USTA en la formulación y aplicación de las políticas institucionales y la toma de decisiones de forma sostenible, en el marco del sistema multicampus; establece como uno de sus subobjetivos actualizar el Estatuto Orgánico de la USTA conforme a la realidad multicampus y las características institucionales proyectadas.

El nuevo Estatuto Orgánico fue presentado al Ministerio de Educación Nacional y recibió su aprobación el 13 de julio de 2018. Se continúa con el proceso de implementación, a través de planes de transición. La actualización pretende la consolidación multicampus, la articulación de las estructuras organizacionales de las sedes y seccionales, y la transformación en Decanatura de División de la Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia, para mayor dinamismo y consolidación del campus virtual. Además, se generan nuevas direcciones nacionales bajo los objetivos y metas trazadas en el PIM, las cuales dan respuesta a las exigencias institucionales y estatales.

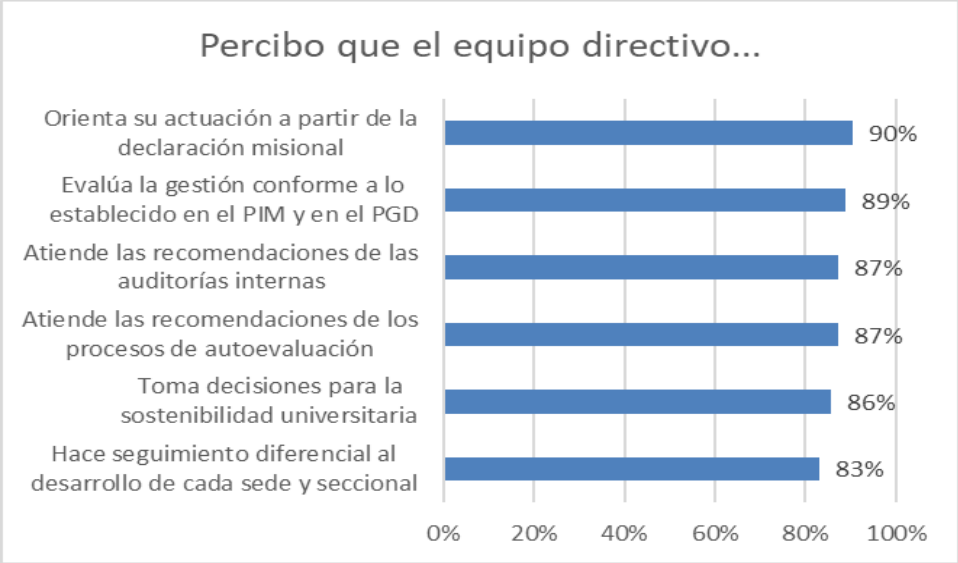
[2]http://www.usta.edu.co/images/documentos/calendario-academico/Calendario_Academico_2018_Sede_Principal_Bogota.pdf

Resultados de las encuestas de percepción

En las encuestas de percepción aplicadas a profesores, personal académico y personal administrativo, más del 72 % de la comunidad consultada estuvo en "Total acuerdo" o "De acuerdo" con las consideraciones de la estructura de gobierno. A continuación, se presentan los resultados:



Respecto a las consideraciones del equipo directivo, como mínimo el 83 % de los consultados está en "Total acuerdo" o "De acuerdo". A continuación, se presenta el detalle de las preguntas realizadas:



Gestión

- La Institución tiene una estructura organizacional que le permite desarrollar una gestión institucional, administrativa y financiera eficaz, acorde con sus propósitos y fines.
- El cuerpo directivo de la institución cuenta con las calificaciones y experiencia necesarias para asegurar un liderazgo eficaz.
- La Institución tiene suficiente personal calificado para llevar a cabo las funciones propias de la gestión administrativa y financiera.

Modelo Institucional de Gestión Universitaria

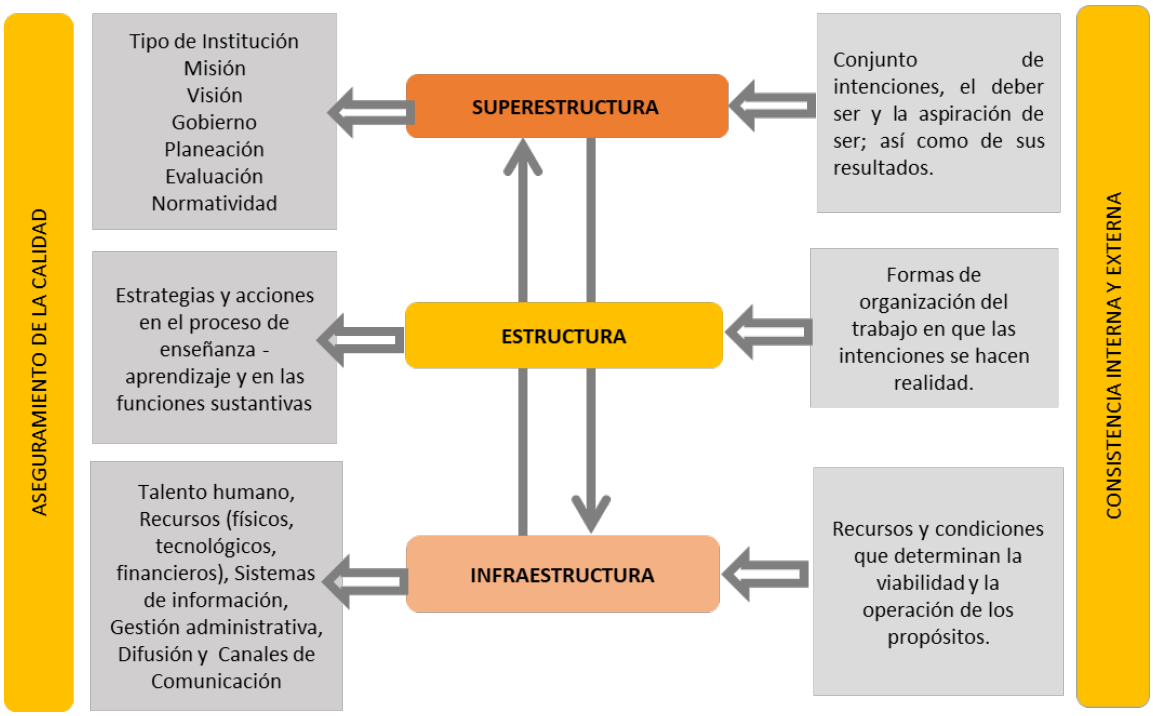
La USTA establece el "Modelo Institucional de Gestión Universitaria" como resultado de los aportes de la comunidad académica de la USTA, las investigaciones del Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), y de la Red Internacional de Evaluadores. Este modelo se fundamenta en los elementos constitutivos del proyecto identitario y las características de calidad pretendidas, buscando la articulación de las funciones universitarias (sustantivas y de apoyo) con los distintos niveles estructurales de la Institución.

El modelo se construye sobre tres niveles: superestructura, estructura e infraestructura. El nivel de superestructura se refiere a las intenciones de la Universidad plasmadas en los principios y valores de la filosofía institucional, en su Estatuto Orgánico, en su Proyecto Educativo Institucional, en el Plan Integral Multicampus y en el Plan General de Desarrollo 2016- 2019, así como en la normatividad externa e interna. El nivel de estructura hace referencia a las formas de organización, en que las intenciones se hacen realidad en las funciones sustantivas y de apoyo, y en el proceso de enseñanza–aprendizaje. El nivel de infraestructura hace referencia a los recursos y condiciones que se requieren para el desarrollo de las funciones universitarias. Cada uno de estos niveles puede extrapolarse a la gestión de los programas académicos.

La concreción del modelo para las diferentes funciones se encuentra expresado en los documentos marco, tanto académicos como administrativos, desarrollados durante los años 2014 y 2015, algunos de los cuales están en proceso de revisión y actualización. Bajo esta mirada se da cuenta de un proceso universitario sistémico, en tanto que las políticas de gestión y líneas de acción se articulan y realimentan.

Al Modelo Institucional de Gestión Universitaria se integra el Sistema de Gestión de la Calidad, estructurado a partir de un mapa conformado por 18 procesos organizados en estratégicos, misionales y de apoyo, así como la construcción de indicadores institucionales. Es importante consolidar la articulación de la gestión académico-administrativa con el fin de materializar los objetivos institucionales de una manera ágil, efectiva y oportuna.

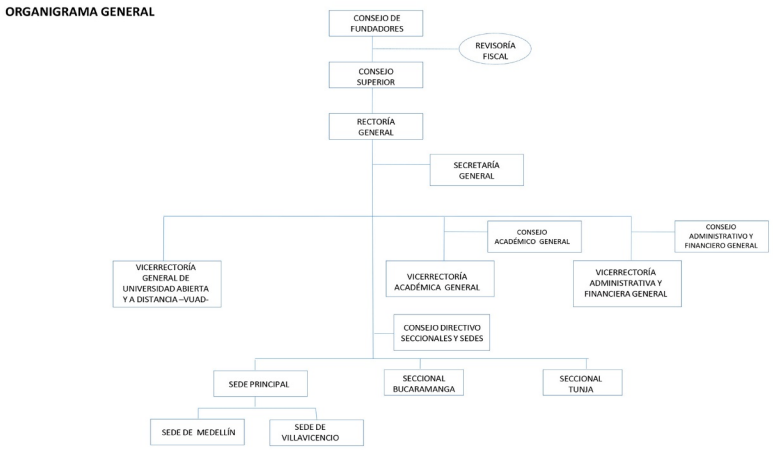
En el siguiente diagrama se aprecia el Modelo Institucional de Gestión Universitaria.



Actualmente, el modelo de gestión se encuentra en revisión y enriquecimiento institucional. El ajuste obedece a las necesidades de hacer tangible la información cuantitativa y cualitativa que se asocia al modelo de gestión con fines de cumplir los objetivos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Estructura organizacional

La Institución cuenta con una estructura de gobierno y de toma de decisiones que es definida desde el Estatuto Orgánico, y se despliega en los organigramas institucionales y los respectivos de sedes, seccionales y VUAD, garantizando la gestión institucional en el logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión y la visión. El organigrama funcional se presenta a continuación[3]:



Gestión organizacional

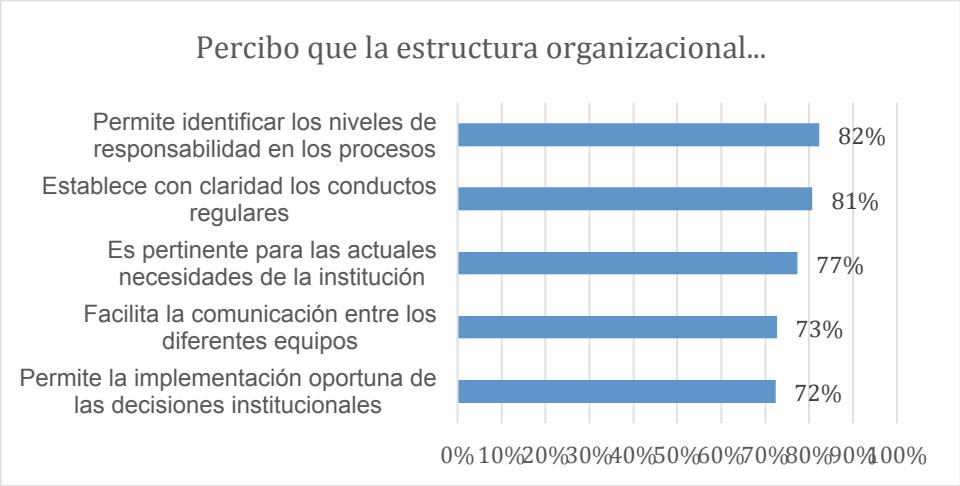
La Universidad, para cada uno de los cargos definidos, tanto por su Estatuto Orgánico, como por su organigrama general y sus organigramas particulares, garantiza el nombramiento o la contratación de personas idóneas, quienes deben demostrar la experiencia y formación necesarias para desempeñarse en su función, cumpliendo con el perfil requerido para cada cargo.

Así mismo, la Universidad busca mantener los equipos de trabajo completos, a pesar de la normal rotación del personal, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos y las metas concretas de cada dependencia.

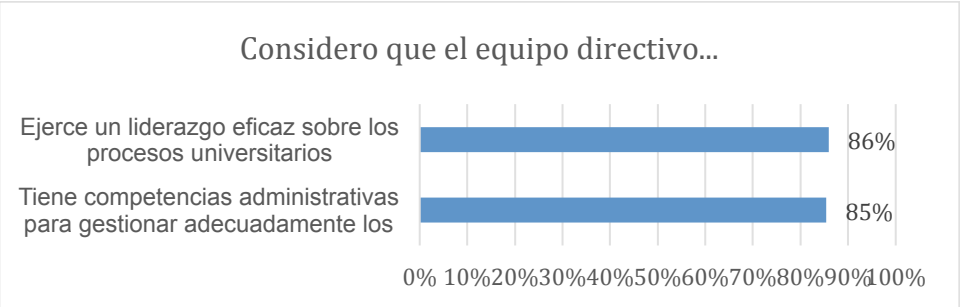
Resultados de las encuestas de percepción

En las encuestas de percepción aplicadas a profesores, personal académico y personal administrativo, por lo menos el 72 % de los consultados está en "Total acuerdo" o "De acuerdo" con las consideraciones de la estructura organizacional. A continuación, se presentan dichos resultados:

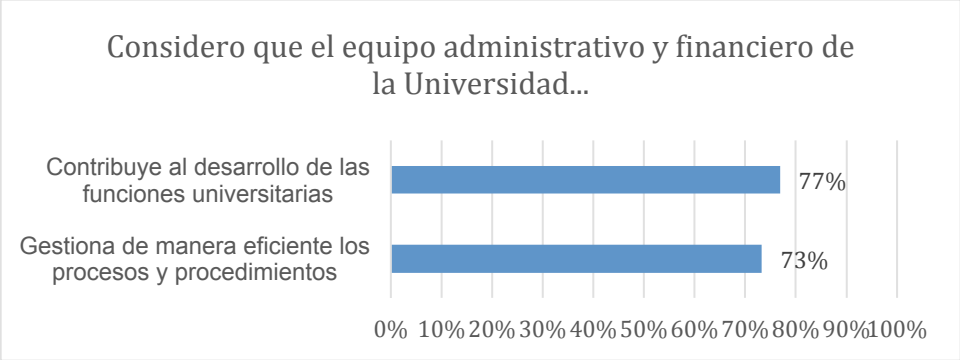
[3] Tomado de http://www.usta.edu.co/index.php/nuestra-institucion/organigrama-general



Respecto a las consideraciones del equipo directivo, el 85% de los encuestados está en "Total acuerdo" o "De acuerdo", como se presenta a continuación:



Finalmente, con referencia a las consideraciones del equipo administrativo y financiero, en la siguiente gráfica se presenta el porcentaje de quiénes estuvieron "Total acuerdo" o "De acuerdo":



Planificación

- La Institución cuenta con mecanismos adecuados para planificar de manera eficaz el desarrollo de sus funciones, incluyendo los aspectos académicos, de personal y de recursos.
- La Institución cuenta con mecanismos y procedimientos que le permiten evaluar regularmente si se están cumpliendo los objetivos.

Planeación institucional

Los objetivos institucionales contemplados en el artículo 9 del Estatuto Orgánico, presentados en el primer estándar, se operacionalizan en los consejos y comités, en los planes de desarrollo institucionales, y se fundamentan en los resultados de los procesos de autoevaluación y en el análisis externo del entorno local, nacional e internacional.

Los planes de desarrollo constituyen, tal como lo señala el PEI, el marco general de planificación que orienta los procesos para el desarrollo de la Universidad y su proyección a través de la identificación de estrategias, planes de acción, programas y proyectos en el ámbito de todas las unidades académicas y administrativas, con sus objetivos concretos, metas, actividades, indicadores y recursos.

El Plan Integral Multicampus (2016-2027) recoge y proyecta elementos esenciales de la planeación pasada de la Universidad, y asume los planes de mejoramiento identificados, de cara al futuro; así mismo, da respuesta a la necesidad de formular horizontes comunes de planeación a largo plazo y considerar indicadores de logro explícitos y con una mayor sinergia entre la planeación estratégica nacional y la planeación operativa de las sedes y seccionales. Es así como, en el año 2016, se adopta un nuevo modelo de planeación y se formula el Plan Integral Multicampus 2016-2027 con su respectivo despliegue en el Plan General de Desarrollo 2019 y los respectivos planes de sedes y seccionales.

Modelo de Planeación Integral Multicampus

El modelo de planeación adoptado por la USTA, denominado "Modelo de Planeación Integral Multicampus 2027", se presenta a continuación:

El modelo acoge la misión institucional y tiene como esencia atender lo misional, razón por la cual en el centro se presenta el Proyecto Educativo Institucional (PEI). El Plan Integral Multicampus (PIM) se define como el conjunto ordenado de fines, medios y modos para lograr el desenvolvimiento de la misión y el desarrollo de la visión 2027, construida a partir del fortalecimiento de las sedes, seccionales y la VUAD.

Del triángulo superior se desprenden las líneas de acción definidas por el cuerpo directivo, y son entendidas como las estrategias para llevar a cabo de acuerdo con el diagnóstico y los resultados del análisis institucional para fortalecer el cumplimiento del PEI; se soportan en una evaluación constante de los resultados y en las directrices institucionales. Cada línea de acción contiene un objetivo general, objetivos específicos, y acciones a realizar.

En la zona media del modelo se presenta el Plan General de Desarrollo (PGD), por medio del cual se despliega la primera fase del PIM, priorizando los temas nacionales que deben ser atendidos, identificando metas, acciones, recursos y responsables. A su vez, el PGD da paso a los Planes de Desarrollo de las sedes, seccionales y la VUAD, los cuales responden a este desde las particularidades de cada una de las regiones, dados los diferentes grados de madurez de cada proceso o meta trazada.

La zona baja de la pirámide, en el centro, está compuesta por los tres ejes fundamentales que fungen como pilares del ejercicio de planeación anterior (USTA y Sociedad, Comunidad Universitaria, y Gestión Institucional), que fueron referentes para la proyección de la planeación actual. En los extremos de la pirámide se identificaron elementos clave que darían solidez y estabilidad al modelo: el Sistema Integrado de Información Multicampus (SIIM) y la Comunicación. El SIIM ha de permitir la fluidez, la pertinencia, la coherencia, la oportunidad, la articulación y la unidad de la información entre todas las instancias multicampus de la USTA Colombia, y la Comunicación es una dimensión fundamental para la circulación y cohesión de todas las sinergias institucionales para el logro de la planeación.

En la actualidad, la compilación de información estadística tiene como fuentes los sistemas estructurados y la gestión de las unidades académicas y administrativas, está siendo recolectada y administrada en tablas de Excel, mientras de forma paralela se diseña y construye el Sistema Integrado de Información, mediante el levantamiento de las fuentes de información, los usuarios, los flujos, la pertinencia, la oportunidad y la confiabilidad.

Plan Integral Multicampus (PIM)

El Plan Integral Multicampus (PIM) 2016-2027 acoge el lema "Comprometidos con la excelencia", y proyecta el desarrollo institucional para los próximos doce años, dando continuidad a los anteriores planes de desarrollo que trabajaron por la alta calidad, y de los cuales se recogieron elementos que ayudaron a la consolidación de una nueva visión institucional, como las quince líneas de mejoramiento identificadas en la autoevaluación institucional del año 2014.

La formulación del PIM se realizó en cinco fases:

1. **Diagnóstico situacional:** reconoció las actividades realizadas previamente, de manera particular, las de autoevaluación, con fines de acreditación institucional; los planes de mejoramiento; los informes de pares académicos; y la resolución de acreditación.
2. **Consenso estratégico**: reconoció el conocimiento del cuerpo directivo sobre la USTA, y que empleó metodologías participativas.
3. **Construcción del PIM 2016-2027**: definió visión, líneas de acción y objetivos por línea.
4. **Construcción del Plan General de Desarrollo 2016-2019:** definió, por cada línea de acción, subobjetivos, metas, indicadores, entregables y acciones nacionales.
5. **Construcción de los Planes de Desarrollo de sedes, seccionales y la VUAD 2016-2019:** acogiéndose a los subobjetivos, metas, indicadores, entregables y acciones nacionales, definió también metas e indicadores regionales.

Las seis líneas de acción, con sus respectivos objetivos son:

1. **Gobierno consolidado y fortalecido**: direccionar a la USTA en la formulación, aplicación de las políticas institucionales, y la toma de decisiones de forma sostenible, en el marco del sistema multicampus
2. **Compromiso con el proyecto educativo:** consolidar una comunidad educativa comprometida con el proyecto de vida que propone la Universidad.
3. **Proyección social e investigación pertinentes:** focalizar y articular la investigación y la proyección social USTA Colombia con visibilidad e impacto nacional y global.
4. **Enriquecimiento regional de los programas con estándares comunes:** consolidar la oferta académica de alta calidad, USTA Colombia, a partir de la unificación de los currículos, potenciando fortalezas y aprovechando recursos, experiencias y oportunidades regionales.
5. **Personas que transforman sociedad:** dirigir los esfuerzos institucionales al logro de una formación humana integral, con pertinencia social, que proporcione los medios para que el estudiante y el egresado generen el impacto necesario para la transformación de la sociedad.
6. **Capacidad y gestión institucional que logran la efectividad multicampus:** soportar los procesos misionales y la toma de decisiones con la aplicación de todas las acciones del ciclo de efectividad institucional.

Una vez definido el PIM 2016-2027, y en cumplimiento al Estatuto Orgánico, se formuló, con participación de todas las sedes y seccionales, el Plan General de Desarrollo (PGD) 2016- 2019, en el cual se definen 26 subobjetivos, 67 metas, 71 indicadores y 27 entregables. A partir del PGD se formulan los Planes de Desarrollo de las sedes, seccionales, y de la Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia. El PGD y los Planes de Desarrollo de sedes, seccionales y la VUAD establecen los recursos humanos, de infraestructura física, tecnológica, y financieros necesarios para lograr cada una de las metas establecidas.

Tanto el Plan General de Desarrollo, como los planes de sedes y seccionales, pueden ser consultados en el siguiente enlace: http://planeacion.usta.edu.co/index.php/planeacion-en-la-usta/plan-general-de-desarrollo-pgd-2016-2019/que-es-el-pgd-2016-2019

Evaluación del cumplimiento de los objetivos

El despliegue del PGD y los PD se realiza a través de proyectos y planes de acción nacionales y proyectos regionales, y el seguimiento al avance de los subobjetivos y metas se realiza por parte de los Departamentos de Planeación a través de la medición de indicadores. Anualmente, el Rector General da a conocer los resultados de la medición nacional de indicadores estratégicos del tablero de control definido ante el Consejo de Fundadores y el Consejo Superior. Igualmente, los Rectores de cada sede y seccional presentan su informe de gestión, en el cual se precisan los avances de los Planes de Desarrollo particulares, en el marco del mismo tablero de control, a la luz del PGD y su respectivo PD.

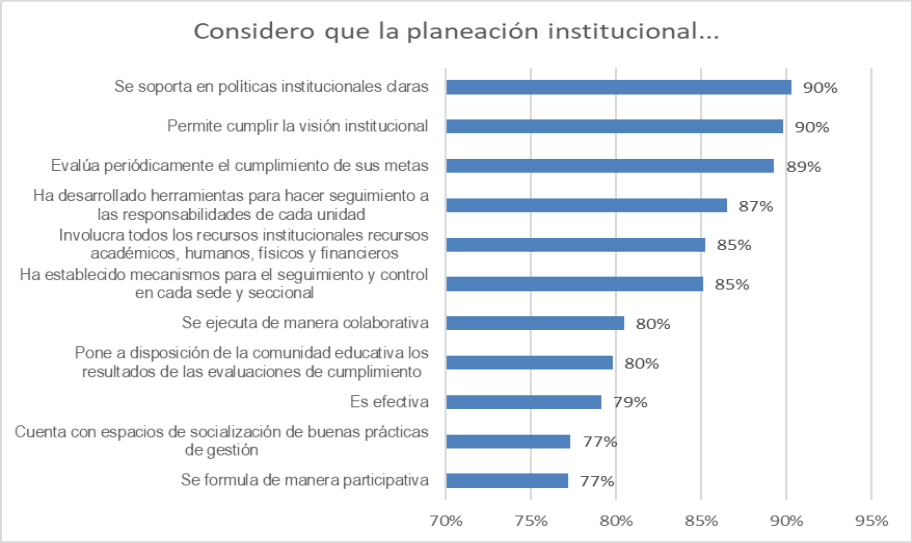
Con el objeto de facilitar el monitoreo a nivel nacional, tanto de los proyectos y planes de acción, como de los indicadores estratégicos y los operativos, la Universidad se encuentra en la fase de implementación de los módulos de planeación e indicadores, entre otros, de la herramienta KAWAK, recientemente adquirida por la Institución. Así, la planeación estratégica busca un constante mejoramiento, apoyándose en la autoevaluación como "Institución que aprende".

La USTA encuentra en el Modelo Institucional de Gestión Universitaria, el Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad Universitaria (SIAC), los documentos marco y el Modelo de Planeación Integrado Multicampus, sólidas herramientas para la consecución de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de una cultura organizacional eficiente.

La Universidad realiza seguimiento a los planes institucionales y proyectos de las diferentes unidades académicas y administrativas, a través de los informes de gestión de la Rectoría General, de los Vicerrectores Generales, de los Rectores de seccionales, de los Decanos de División, de los Directores de Unidades Académicas y Administrativas, de los Decanos de Facultad, y con la labor que realizan los diferentes Comités de Aseguramiento de la Calidad a nivel nacional y en las sedes y seccionales. No obstante, se hace necesario articular, simplificar y estandarizar la presentación de los informes de gestión para que, desde las particularidades de cada sede, seccional y la VUAD, respondan a los indicadores previstos en el PIM.

Resultados de las encuestas de percepción

En las encuestas de percepción aplicadas a estudiantes, profesores, personal académico y personal administrativo, por lo menos el 77 % de los encuestados estuvieron en "Total acuerdo" o "De acuerdo" con las consideraciones de la planeación institucional. A continuación, se presentan los resultados:



Información y comunicación

- La institución tiene un sistema interno de información que apoya sus actividades.
- La información proporcionada a los estudiantes respecto de los programas de estudio, los servicios y otros aspectos pertinentes es clara y completa.

La importancia de la información y las comunicaciones para la USTA

El proceso de Acreditación Institucional Multicampus, asociado a los procesos de autoevaluación y autorregulación, permitió identificar la necesidad de priorizar la información y las comunicaciones en la Institución. Por ello, dentro del modelo de planeación, se concibe la "Comunicación" como un eje indispensable desde dos perspectivas:

1. Las comunicaciones internas y externas en orden a transmitir las políticas, la toma de decisiones, el sentir, el acontecer, los logros, los eventos y la voz de la comunidad, de cara al contexto.
2. La comunicación en orden a informar a la comunidad respecto a informes de gestión, rendición de cuentas y otros.

En la línea de acción 6 del PIM se establece: "Capacidad y gestión institucional que logran la efectividad multicampus", cuyo objetivo es soportar los procesos misionales con la aplicación de todas las acciones del ciclo de efectividad institucional. Esta línea de acción establece el subobjetivo 6.6. "Fomentar una cultura institucional de la información y de la comunicación". El PIM cuenta con una serie de acciones y metas nacionales, entre las que se incluyen el diseño e implementación del plan estratégico de fomento de una cultura de la información y la comunicación asertiva, y el establecimiento de estrategias de comunicación interna y externa, a partir de la implementación de políticas.

En la actualidad, la Política de Comunicaciones es liderada por la Mesa Nacional de Comunicaciones, conformada por los Directores de los Departamentos de Comunicaciones y oficinas similares a nivel nacional. La Política de Comunicación está en revisión para la presentación y aprobación por las autoridades correspondientes. En el factor «información» se amplían los canales y medios de comunicación que la Universidad posee.

Sistema de información interno

El PIM dejó establecido, en la línea de acción seis, el diseño e implementación del Sistema Integrado de Información Multicampus (SIIM), entendido como la herramienta institucional que le permitirá a la Universidad recopilar datos, transformarlos en información, y facilitar la toma de decisiones, así como la construcción de los indicadores del tablero de control.

El SIIM, aparte de dar cuenta del estado y evolución estadística de la Institución, proveerá la información necesaria y requerida para los procesos de obtención y renovación de registros calificados, la acreditación de programas, y el reporte de la información solicitada por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y otras entidades externas.

La Universidad cuenta con un sistema académico denominado SAC, que alberga y procesa toda la información de las sedes y seccionales. El SAC, a su vez, se integra con INFORMA, que es el actual ERP, sistema administrativo y financiero de la Universidad; no obstante, recientemente se firmó un contrato con la multinacional ORACLE, para reemplazarlo. Este proyecto dio inicio, en el segundo semestre de 2018, con la conformación de equipos de trabajo, proyecto que busca dar solidez, confiabilidad y disponibilidad de la información administrativa y financiera; al mismo tiempo, busca la adopción de mejores prácticas y la eficiencia en la gestión.

Los servicios e información relevante de la Universidad son divulgados a través de diferentes estrategias de comunicaciones, de acuerdo con las audiencias o públicos objetivos; las descripciones de estas herramientas son descritas en el estándar de "Recursos institucionales".

Fortalezas

- La Universidad tiene una estructura de gobierno definida que brinda seguridad y estabilidad en el corto, mediano y largo plazo.
- La Universidad posee una estructura organizacional definida, personal idóneo y suficiente para cada uno de los cargos académicos, administrativos y de apoyo.
- La comunidad percibe de manera positiva la estructura de gobierno, que permite el desarrollo institucional, la gestión y la toma de decisiones.
- La Institución cuenta con un Estatuto Orgánico, un PEI y un Modelo Institucional de Gestión Universitaria que permiten comprender la estructura y la articulación de las funciones universitarias con los procesos y gestión académica administrativa, bajo su concepto misional.
- La Universidad cuenta con un modelo de planeación multicampus definido, concebido de manera colegiada, divulgado y apropiado por la comunidad universitaria, que abarca los objetivos y metas institucionales estratégicas; a escala operativa identifica los responsables, los indicadores, los recursos y las acciones correspondientes.
- Para la gestión académica y administrativa, la Universidad cuenta con sistemas y herramientas tecnológicas suficientes que garantizan que estos procesos se lleven a cabo de acuerdo con las necesidades institucionales.

Debilidades

- Se dificulta contar, en la totalidad de cargos directivos, con frailes suficientes que tengan la formación y experiencia requerida para las exigencias de la Universidad.
- Los procesos académicos y administrativos no se encuentran en el nivel deseado de articulación y sinergia, lo cual afecta la toma de decisiones en algunos aspectos de la gestión universitaria.
- Los sistemas de información actuales no son suficientes para almacenar, administrar y gestionar la información institucional, o para hacer seguimiento al cumplimiento de los planes de desarrollo. A su vez, no logran integrar los avances del Plan Integral Multicampus.
- Se presentan diferencias en las estrategias y lineamientos de comunicación entre sedes y seccionales.
- No se cuenta con una estructura unificada multicampus para la presentación de informes de gestión, lo que genera dificultad en la consolidación de la información nacional y en la calidad del contenido de la información que se requiere para la toma de decisiones.
- Los criterios de gestión académica y administrativa institucional no han sido suficientemente implementados en la modalidad abierta y a distancia.
- Ante los retos que el contexto interno y externo demandan a la Universidad, no se han implementado prácticas prospectivas para la toma de decisiones.

Funciones institucionales

Docencia

- Los programas educacionales de la Institución son consistentes con la misión y apropiados para una Institución de Educación Superior.
- La Institución define claramente los objetivos de sus programas educacionales y les asigna los recursos necesarios para lograr dichos objetivos.
- La Institución cuenta con mecanismos para asegurar la actualización curricular y pedagógica de sus programas de estudio, y para velar por la coherencia entre los sistemas de admisión y las exigencias de los planes de estudio.

Oferta de programas académicos de la Universidad Santo Tomás

A nivel nacional, a comienzos del año 2018, la Universidad dispone de una oferta de 183 programas académicos en los siguientes niveles de formación: 1 tecnología, 70 pregrados, 65 especializaciones, 42 maestrías y 5 doctorados. Los programas están distribuidos en la Sede Principal Bogotá-VUAD, las seccionales Bucaramanga y Tunja, y las sedes Medellín y Villavicencio, así como en los 23 Centros de Atención Universitaria (CAU) a nivel nacional.

La oferta está distribuida de la siguiente forma:

Nivel formativo	Metodología	Bogotá	Bucaramanga	Medellín	Tunja	Villavicencio	VUAD	Total
Doctorado	Presencial	2	1		1		1	5
Maestría	Distancia						3	3
	Presencial	18	11		9	1		39
Especialización	Distancia						5	5
	Presencial	20	23	3	11	2		59
	Virtual		1					1
Universitario	Distancia						11	11
	Presencial	21	17	4	10	7		59
Tecnología	Presencial		1					1
Total		**61**	**54**	**7**	**31**	**10**	**20**	**183**

La USTA registra su oferta académica de programas de pregrado y posgrado en ocho áreas de conocimiento: agronomía, veterinaria y afines, bellas artes, ciencias de la educación, ciencias de la salud, ciencias sociales y humanas, economía, administración, contaduría y afines, ingeniería, arquitectura y afines, matemáticas y ciencias naturales. Así mismo, desarrolla su apuesta formativa a través de tres tipos de metodologías: presencial, a distancia y virtual.

La naturaleza de la Universidad, a diferencia del modelo universitario politécnico, le exige cultivar una visión humanista propia, una cosmovisión filosófico-teológica que fundamente y oriente los distintos currículos profesionales, inspirada en la doctrina de Santo Tomás de Aquino, para albergue de la ciencia, de la investigación y del saber profesional (Universidad Santo Tomás, 2004c). En razón a ello, se promueve la formación integral como fin último de la misión institucional, lo cual está soportado por documentos como: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Modelo Educativo Pedagógico (MEP)[4], Política Curricular, Lineamientos para el Diseño y la Actualización Curricular, procesos y procedimientos.

Alineado con lo anterior, la Universidad define claramente sus objetivos en relación con:

- La formación integral de los estudiantes, con una perspectiva humanista.
- La formación de líderes con sentido crítico de la realidad y compromiso ético, generando cambios en la sociedad.
- La vinculación de sus diferentes unidades académicas a proyectos de desarrollo regional y promoción de comunidades.
- La consolidación de la comunidad académica de la USTA.
- El establecimiento de convenios interinstitucionales a nivel nacional e internacional.
- El fomento de la cooperación entre las universidades a nivel mundial.

Los compromisos formativos de la Universidad se condensan en los Proyectos Educativos de cada uno de los Programas de la USTA (PEP), los cuales cuentan con la aprobación de los diferentes cuerpos colegiados institucionales. Los PEP se encuentran en los repositorios institucionales para consulta y divulgación de acuerdo con las necesidades.

Características de los currículos

El Proyecto Educativo Institucional, el Modelo Educativo Pedagógico, la Política Curricular, los Lineamientos para el Diseño y la Actualización Curricular, los procesos y procedimientos fundamentan currículos abiertos, flexibles, integrales, interdisciplinarios e internacionales, con una visión localmente pertinente y globalmente relevante, donde lo problémico se constituye en rasgo del acto educativo. Consecuentemente, el enfoque problémico declarado en el MEP (2010), que califica el acto educativo de la USTA, posibilita que los estudiantes asuman, confronten y brinden soluciones desde las diferentes áreas de conocimiento que confluyen en los programas académicos.

Las características curriculares fueron especificadas a través del documento «Lineamientos para el diseño y la actualización curricular», estableciendo como características del currículo: la integralidad y la transversalidad, la flexibilidad y la internacionalización. La integralidad y transversalidad, verificada en la articulación de varios aspectos: a) formación humanista, todos los planes de estudio cuentan con mínimo doce créditos para dicha formación; b) formación en ciencias básicas o en pensamiento lógico; c) formación en investigación; d) formación para lo social; e) formación en comunicación en lengua

[4]http://acreditacioninternacional.usta.edu.co/images/documentos/Modelo_Educativo_Pedagogico.pdf

extranjera y lengua materna, a través de la inclusión del idioma extranjero en los planes de estudio, o como requisito de grado en programas de pregrado y posgrado; f) formación en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC), entre otras estrategias. Adicionalmente, todas las actividades académicas (participación en semilleros de investigación, congresos, seminarios, misiones académicas a nivel nacional e internacional, entre otras), actualizan los conocimientos de las distintas disciplinas y abren espacios para la discusión de nuevas teorías e hipótesis, formando criterio en el estudiante.

En lo que respecta a la *flexibilidad,* como característica del currículo, se encuentran las siguientes expresiones: relación del currículo entre niveles de formación y entre divisiones y facultades; programas académicos de la misma naturaleza, cuyos currículos y planes de estudio están diseñados de manera articulada entre sedes, seccionales y VUAD; variación de la metodología; diseño de rutas formativas en las estructuras curriculares; la movilidad, el doble programa y la doble titulación, a partir de las cuales se establecen los vínculos con los programas institucionales, o de orden nacional e internacional con los que la Universidad tiene convenio; posibilidad de cursar espacios académicos electivos; diversificación en las opciones de grado de los estudiantes; diseños curriculares adaptados en coherencia con el Modelo Educativo Pedagógico y los campos propios de cada programa académico, en el marco de la problematización del saber.

La *internacionalización,* por su parte, como característica del currículo, se expresa en: el diseño y desarrollo de currículos con perspectiva internacional; la movilidad de los actores del currículo; la adquisición de competencias para la comunicación en lengua extranjera; la creación de alianzas estratégicas y participación en redes con universidades y organizaciones internacionales para el desarrollo de los currículos; la virtualidad y la comunicación intercultural; la internacionalización en casa: formación en lenguas extranjeras, desarrollo de espacios académicos en otras lenguas, entre otras (Lineamientos para el diseño y la actualización curricular, USTA, 2015).

Los aspectos señalados se sustentan en documentos aprobados por las instancias decisorias, entre otros: *Política Curricular* (2004) [5], *Documento marco de gestión curricular* (2014), *Lineamientos para el diseño y la actualización curricular* (2015)[6], de acuerdo con el PEI (2004) y al MEP (2010), en procura de hacer explícita la noción de educación de Tomás de Aquino: "conducción y promoción para alcanzar plenitud humana".

La implementación de los anteriores lineamientos se inició en el año 2016 y, para el año 2018, se han realizado ajustes curriculares en cerca del 70 % de los programas académicos, con la correspondiente aprobación por parte del Ministerio de Educación Nacional.

[5] http://www.usta.edu.co/images/documentos/documentos-institucionales/politicas/politica-curricular.pdf
[6] http://www.usta.edu.co/images/documentos/documentos-institucionales/lineamientos-curriculares_small.pdf

Gestión curricular y recursos para el logro de los objetivos de los programas

En las diferentes sedes, seccionales y la VUAD se cuenta con instancias de carácter colegiado, consultivo y decisorio, como comités y consejos que generan espacios de análisis, discusión, toma de decisiones y apropiación en torno a las políticas y lineamientos estatales e institucionales, lo que posibilita el reconocimiento y apropiación del sello identitario y la articulación de los programas académicos con los propósitos y objetivos declarados en la Institución, así como la revisión y actualización permanente de sus currículos, las líneas de investigación y las estrategias de proyección social. Para esto, se han dispuesto diez procedimientos relacionados con la gestión curricular, entre ellos: creación de programas, actualización curricular, ajuste a plan de estudios, y renovación de registros calificados. Dichos procedimientos se focalizan en los perfiles de formación (ingreso, permanencia, egreso, ocupacional[7]), y en orden a las dimensiones de la acción humana (comprender, obrar, hacer, comunicar) derivadas de las intencionalidades formativas de la Universidad.

Los planes de estudio se diseñan a partir de dichos perfiles, en los cuales se privilegia el desarrollo de las referidas dimensiones de la acción humana, y mediante el método prudencial de Tomás de Aquino: ver la realidad, que a su vez se presenta como problemática, juzgarla desde el pensamiento crítico, y actuar a través de los procesos formativos, la investigación y la proyección social, tal como se demuestra en los documentos de actualización curricular que han sido presentados y avalados por el MEN.

Para el andamiaje estructural y funcional, la Vicerrectoría Académica General cuenta con unidades académicas de apoyo en sedes, seccionales y la VUAD, a saber: Unidad de Desarrollo Integral Estudiantil (UDIES), Unidad de Investigación, Unidad de Proyección Social, Unidad de Posgrados, Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria (UGICU), y Unidad de Desarrollo Curricular y Formación Docente (UDCFD). Esta Vicerrectoría, a partir de la comprensión del currículo como constructo en actualización permanente de carácter social, contribuye con la formulación e implementación de la política, procesos y procedimientos de la gestión curricular institucional, para garantizar la pertinencia y calidad de los programas académicos de la Institución. Es así como las expresiones curriculares concretan los propósitos educativos, pedagógicos y disciplinares de la Institución y de los programas académicos, mediante la actualización o elaboración de los Proyectos Educativos de Programa, la construcción del Plan Analítico de Programas Académicos y la estandarización de los syllabus de espacios académicos de programas de pregrado y posgrado.

Para el logro de los objetivos institucionales se hace indispensable la labor docente. El docente tomasino es "agente externo, mediador, suscitador y facilitador, 'servidor' de la inteligencia del estudiante" (Universidad Santo Tomás, 2004c, p. 87). La participación del docente resulta fundamental y decisiva para el desarrollo de las funciones universitarias. La Universidad Santo Tomás contó, para el año 2015, con un total de 2.655 profesores,

[7]Disponibles en diferentes medios físicos y digitales para consulta de toda la comunidad.

para el año 2016 con 2.657, y para el año 2017 con 2.706. La USTA cuenta con el *Documento marco de desarrollo docente* (2015) que propende por cuatro líneas de acción: vinculación, permanencia con bienestar, formación y estímulos; y un *Estatuto Docente* (2004) que establece criterios académicos que permiten claridad, transparencia y objetividad en los procesos de selección docente, vinculación y categorización de los mismos; además, presenta las normas y demás disposiciones que regulan la actividad docente: clasificación, evaluación, capacitación, distinciones, estímulos, incentivos, derechos y deberes y régimen de participación democrática y disciplinaria.

Autoevaluación permanente

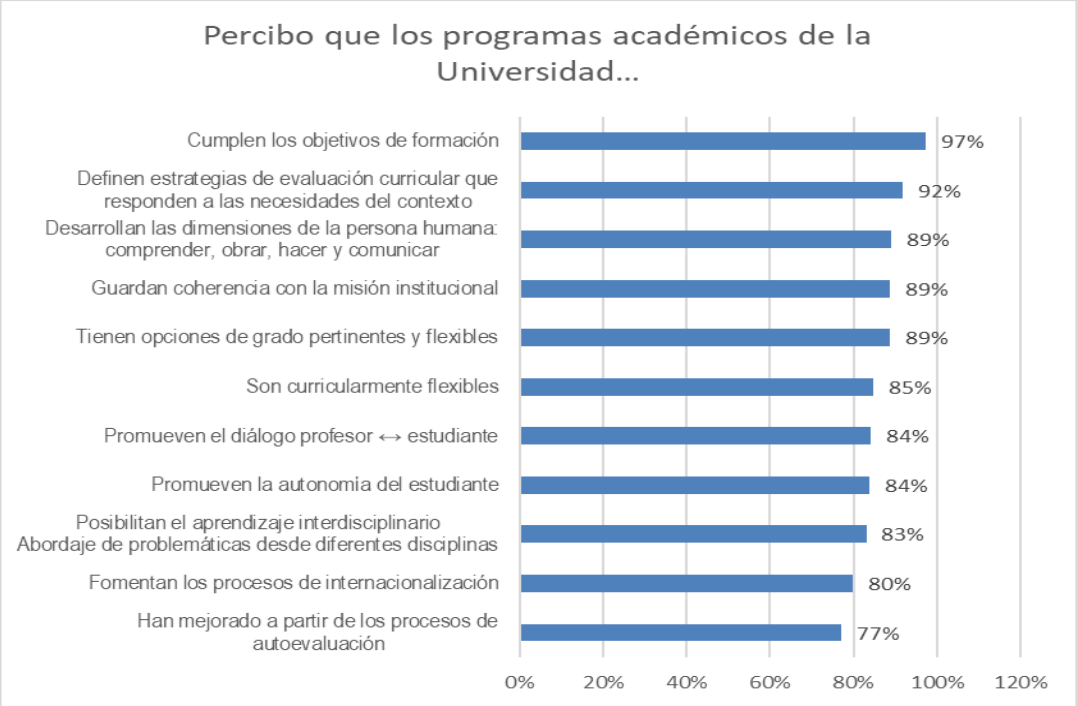
En el marco del mejoramiento continuo y la consolidación de la USTA Colombia, el 29 de enero de 2016, mediante la Resolución 01456 del Ministerio de Educación Nacional, se otorga la Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus, la cual reconoce los altos estándares de calidad de la Institución, sustentada en la identificación de la USTA, por su carácter de Universidad de docencia que hace investigación con alto impacto social.

Cada uno de los programas académicos es sometido a procesos de autoevaluación con base en el Modelo Institucional de Aseguramiento de la Calidad, y, según las necesidades, a la evaluación curricular a profundidad, ejercicios que garantizan la participación de los actores del currículo: estudiantes, docentes, directivos, empleadores, y egresados; de esta manera, se busca responder a las demandas de la sociedad actual. En consecuencia, del ejercicio de este proceso, para comienzos de 2018, se tenían 23 programas de pregrado con acreditación nacional, y otros 26 en proceso, incluyendo 5 de maestría.

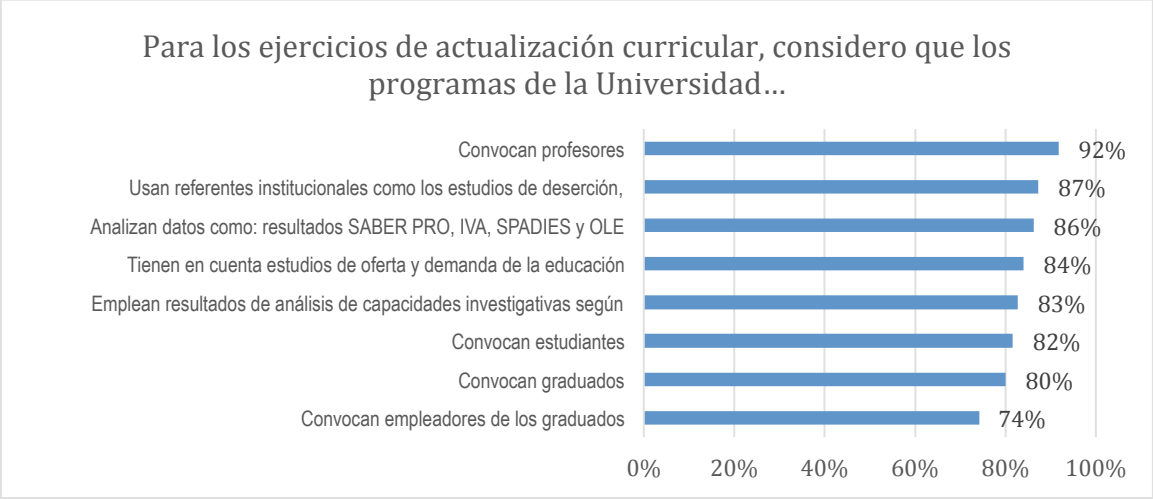
Adicionalmente, la USTA cuenta con el Sistema Académico (SAC) que posibilita establecer indicadores de seguimiento frente al avance de los estudiantes en su proceso formativo; de igual forma, cuenta con el Sistema de Desarrollo Integral Estudiantil, el cual vela por su permanencia, participación y graduación oportuna, lo que permite generar planes de acción y adoptar medidas correctivas necesarias para asegurar la optimización de los procesos de acompañamiento en cada uno de los programas académicos.

Uno de los compromisos adquiridos con la obtención de la Acreditación Institucional, es la unificación de currículos de programas académicos con la misma denominación, lo cual se contempla en el Plan Integral Multicampus (PIM) 2016-2027 y en el Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2020. La línea de acción número cuatro del PIM tiene como objetivo consolidar la oferta académica de alta calidad de la USTA, a partir de la unificación de los currículos, potenciando fortalezas y aprovechando recursos, experiencias y oportunidades regionales. Para lo anterior, se conformó el Comité Curricular Ampliado (CCA), fases I y II, para adelantar el trabajo académico y administrativo respectivo. De los 28 programas con igual denominación se han unificado, a la fecha, 17.

En la siguiente gráfica se presenta el porcentaje de personas que estuvieron en "Total acuerdo" o "De acuerdo" con las características evaluadas de los programas académicos.



Respecto a los ejercicios de actualización curricular, el porcentaje de personas que están en "Total acuerdo" o "De acuerdo" está por encima del 74 %. A continuación, se presenta el detalle de las preguntas realizadas:



Fortalezas

- Formación integral a través de currículos abiertos, pertinentes, flexibles, integrales, interdisciplinarios e internacionales con una visión localmente pertinente y globalmente relevante.
- La Universidad posee una articulación de la gestión curricular entre el PEI, MEP, Política Curricular, Documento Marco de Gestión Curricular, Lineamientos para el Diseño y la Actualización Curricular, Plan Integral Multicampus, Plan General de Desarrollo, y Planes de Desarrollo de sedes y seccionales.
- La Institución ha logrado la unificación de procesos, procedimientos y concreciones curriculares para la gestión curricular institucional.
- La USTA ha consolidado unidades de gestión que acompañan el desarrollo de los programas académicos.
- La unificación de los currículos de programas académicos con la misma denominación en el marco del Sistema Académico Integrado.

Debilidades

- Número reducido de programas ofrecidos en modalidad virtual.
- Diferentes grados de desarrollo de las Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC) en los programas académicos de Sedes y Seccionales.
- Procesos débiles de análisis de información para el seguimiento y la toma de decisiones en relación con el desempeño integral del estudiante.
- No se cuenta con lineamientos institucionales de internacionalización curricular de los programas.

Investigación

- La Institución tiene políticas claras que orientan sus actividades destinadas a conocer, difundir y analizar los resultados de investigaciones (propias o ajenas) en las áreas en que desarrolla su quehacer.
- La Institución cuenta con mecanismos apropiados para poner a docentes y estudiantes en contacto con los desarrollos disciplinarios y los avances tecnológicos de las áreas en que desarrolla su quehacer, así como con el campo más actualizado de las profesiones respectivas.
- Cuando la función de investigación está contemplada en la declaración de misión institucional, la Universidad cuenta con políticas que orientan el desarrollo de esta actividad, considerando, al menos, la definición de áreas prioritarias, vinculación con la docencia de pregrado y posgrado, gestión de los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios, y vinculación con el medio disciplinario, científico o productivo.
- La Institución cuenta con recursos humanos, técnicos y financieros suficientes para el desarrollo de actividades de investigación sistemáticas en el/las área(s) prioritaria(s).

Orientación de la investigación

La misión institucional establece que la Universidad promoverá:

> la formación integral de las personas, en el campo de la Educación Superior, mediante acciones y procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y proyección social, para que respondan de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida humana y estén en condiciones de aportar soluciones a las problemáticas y necesidades de la sociedad y del país (Universidad Santo Tomás, 2004b, p. 3).

En concordancia con lo anterior, la Universidad cuenta con un proceso de investigación respaldado por el Estatuto Orgánico, el Proyecto Educativo Institucional, la Política Institucional de Investigación, el Proyecto Investigativo Institucional, el Plan Integral Multicampus, el Plan de Desarrollo 2016-2019 y los Planes de Desarrollo de sedes, seccionales y la VUAD. Todos estos documentos se encuentran disponibles en la página web de la Universidad[8].

---

[8] Proyecto de Educativo Institucional: http://www.usta.edu.co/images/documentos/documentos-institucionales/pei.pdf
Política Institucional de Investigación: http://www.usta.edu.co/images/documentos/documentos-institucionales/politicas/politica-investigacion.pdf
Plan de Desarrollo: http://www.usta.edu.co/images/documentos/documentos-institucionales/plan-desarrollo-2016-2019.pdf
Plan Integral Multicampus: http://planeacion.usta.edu.co/index.php/publicaciones/documentos-institucionales

La Universidad contempla, en la tercera línea de acción del Plan Integral Multicampus, "Proyección social e investigación pertinentes", el establecimiento de un Sistema Nacional de Investigación Multicampus que contribuya al posicionamiento y visibilidad nacional e internacional de la USTA. Para este ejercicio, los lineamientos internos de la investigación guardan armonía y coherencia con los criterios de referentes externos incluidos en las políticas y direccionamientos del Ministerio de Educación Nacional, la Política Nacional de Ciencia y Tecnología, los documentos CONPES regionales en ciencia, tecnología e innovación, y otras apuestas lideradas por los actores que integran el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología del país.

Las estrategias de investigación en la USTA están direccionadas a construir una cultura de investigación en el pregrado y posgrado, fomentando la ciencia, la tecnología y la innovación. En concordancia con las funciones establecidas en el artículo 10 del Estatuto Orgánico, están:

> 2. Adelantar y fomentar programas y **líneas de investigación** en los diversos campos de acción universitaria y procurar su efectivo desarrollo, aprovechamiento y divulgación.
> 3. Propiciar una **política investigativa** que identifique y difunda las riquezas, valores y posibilidades de las diversas culturas regionales y nacionales, así como su proyección social e inserción internacional.
> 4. Abordar la **investigación** científica con un enfoque claramente diferenciador donde la ciencia, la tecnología y la innovación, además de atender los retos de la dinámica mundial, se orienten hacia la innovación social y la paz. (Universidad Santo Tomás, 2004a, p. 11)

Sistema de Investigación de la USTA

Para el desarrollo de la investigación, la Universidad cuenta con el Sistema de Investigación, liderado por instancias que representan los procesos académicos, administrativos y financieros, direccionado por la Rectoría General, la Vicerrectoría Académica General y la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, que, a su vez, integran los consejos y comités, lo que facilita el ejercicio consultivo. Así mismo, la gestión de la investigación se encuentra soportada en las unidades y centros de investigación de las sedes y seccionales.

Los actores del sistema institucional de investigación son: docentes investigadores, estudiantes y egresados en sinergia con la sociedad civil y el Estado. Todos ellos, mediante el desarrollo de proyectos de investigación e innovación, contribuyen a la generación de nuevo conocimiento, su transferencia y apropiación, así como a la formación de recurso humano en ciencia, tecnología e innovación, fortaleciendo los

campos de acción y las 167 líneas de investigación institucional[9]. Las líneas de investigación cubren las siguientes áreas de conocimiento: Ingeniería, Derecho, Ciencias Sociales, Ciencias de la Salud, Ciencias Económicas y Administrativas, Filosofía, y Teología.

Formación en ciencia, tecnología e innovación: la Universidad articula sus procesos curriculares con la generación de capacidades en ciencia, tecnología e innovación (CTeI) de estudiantes de pregrado y posgrado, en armonía con los lineamientos institucionales para el diseño y actualización curricular y el Modelo Educativo Pedagógico. De esta forma, los programas académicos definen objetos de estudio, identifican desde el contexto una realidad problemática, y de allí se establecen las preguntas problematizadoras. A partir de estos elementos se orientan los perfiles de formación que reúnen, entre otras, las competencias y habilidades que fortalecen la actitud investigativa en los estudiantes.

La formación en y para la investigación se evidencia en los programas académicos desde la generación de trabajos de investigación en el aula, propios de la actividad docente cotidiana y resultado de la fundamentación que orienta el currículo, hasta las opciones de grado que incluyen trabajos de grado, monografías, pasantías, o trabajos de investigación ligados a los semilleros de investigación. Así mismo, fomenta el desarrollo de dichas capacidades mediante la reciente incorporación, a nivel institucional, del programa de jóvenes investigadores en la Universidad.

Las unidades y centros de investigación realizan convocatorias con el propósito de preparar a los estudiantes para el relevo generacional y hacerlos competentes en los diferentes escenarios del Sistema Nacional de CTeI. Estas convocatorias otorgaron recursos a nivel nacional por valor de $1.411.156.158 entre los años 2017 y 2018 para el desarrollo de proyectos de investigación e innovación, estimulando el pensamiento analítico y crítico, y la formación en capacidades de CTeI.

En el periodo mencionado, se efectuaron a nivel nacional 13 convocatorias para semilleros y jóvenes investigadores, en el anexo 2 se detalla el total de las convocatorias de investigación nacionales[10]. La Universidad también ha participado en convocatorias externas del programa Jóvenes Investigadores e Innovadores de Colciencias y obtuvo recursos para la contratación de estudiantes en esta modalidad.

Por otra parte, se cuenta con un plan de formación anual en temáticas y capacidades de investigación e innovación en temas pertinentes y actuales para la formulación de proyectos de investigación, búsqueda de recursos externos para el desarrollo de proyectos de investigación, propiedad intelectual, visibilidad y generación de productos, transferencia de conocimiento, entre otros. En las vigencias 2017-2018 la USTA capacitó a cerca de 6.308 actores del sistema, entre docentes y estudiantes, lo cual se detalla en el anexo 3.

[9] http://unidadinvestigacion.usta.edu.co/images/documentos/Lneas_de_investigacin.pdf
[10] El anexo presenta, tanto las convocatorias de formación, como las de fomento.

Fomento al Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación: la Universidad cuenta con un sistema interno de convocatorias de investigación e innovación dirigidas a los miembros de los grupos de investigación, así como un sistema de redes donde los actores se insertan y se relacionan con pares externos en un trabajo inter y transdiciplinario para lograr una mayor eficacia a nivel intelectual y cultural. En dicha dinámica es fundamental la participación de los egresados y la sociedad civil, con el fin de vincular acciones de transformación en las comunidades y fortalecer las relaciones con homólogos en el ámbito académico.

A nivel nacional, la Universidad, en los últimos dos años, ha invertido $23.715.565.842[11], representados en 10 convocatorias orientadas al fomento de capacidades en ciencia, tecnología e innovación (anexo 2). Así mismo, recibió cofinanciación para la ejecución de propuestas por valor de $5.870.258.976.

Las redes institucionales de fomento, formación y autores especializados en ciencia, tecnología e innovación involucran la participación de todas las sedes y seccionales a través de la estructura de nodos, vinculando a docentes, estudiantes y egresados. Se espera generar, a través de su operación en el corto y mediano plazo, proyectos de cooperación, producción y difusión de conocimiento especializado y pertinente sobre abordajes sociales desde las perspectivas científicas, tecnológicas y humanas, con prácticas de integridad científica, e inserción en redes externas; a largo plazo se espera la constitución de tanques de pensamiento.

Actualmente, las redes cuentan con 241 miembros distribuidos en 52 docentes en la red de autores especializados, 91 miembros entre docentes y egresados en la red de fomento y 98 miembros, docentes, estudiantes y egresados en la red de formación.

Visibilidad e impacto científico y social: uno de los objetivos institucionales es transformar las realidades regionales y nacionales en el marco de la apuesta del humanismo cristiano de Tomás de Aquino. La Universidad apuesta al impacto social y a la visibilidad en plataformas de ciencia abierta, generando transformaciones y apropiación social del conocimiento, para esto dirige sus acciones a: la normalización de autores institucionales en las plataformas *Scienti,* ORCID, CvLAC y *Google Scholar*, y al fortalecimiento del repositorio institucional.

---

[11] Corresponden a horas nómina y otros rubros (movilidad académica, auxilio a investigadores, publicaciones, materiales, salidas de campo, organización de eventos, equipos, material bibliográfico, *software*, papelería e insumos en general).
Los catálogos de proyectos 2017 se pueden consultar en: vínculo 1, sedes, seccionales y consolidado; vínculo 2: detalle Bogotá
http://unidadinvestigacion.usta.edu.co/index.php/176-catalogo-de-proyectos-sedes-y-seccionales-2017
http://unidadinvestigacion.usta.edu.co/index.php/175-catalogo-de-proyectos-2017

El resultado de la gestión de estos esfuerzos se valida en el Observatorio de Cienciometría de la Universidad, liderado por la Unidad de Investigación de Bogotá, y que sirve de referente a las demás unidades en el Sistema Nacional, garantizando así el análisis, la medición, la divulgación y la visibilización de la información científica de la USTA, articulando la investigación de la Universidad con el Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación y Colciencias, fortaleciendo así el impacto y/o aplicación de la investigación de la Universidad en empresas públicas y privadas, y armonizando la generación de nuevo conocimiento con las tendencias locales, regionales y mundiales.

Actualmente, el análisis cienciométrico asociado a la producción de investigación en la USTA se realiza basado en los criterios de observación de indicadores WOS, Scopus, Scielo y Redalyc y se pueden observar en la página web de la Unidad de Ianvestigación en el enlace http://unidadinvestigacion.usta.edu.co/index.php/procesos-de-gestion/observatorio-de-cienciometria/indicadores-usta.

- **Mecanismos para asegurar la calidad y el impacto de la investigación**

Toda la actividad de investigación en la Universidad se desarrolla desde los escenarios de la ética y la integridad científica, bajo la perspectiva de mejora continua. Los mecanismos para asegurar la calidad se presentan a continuación:

- Entregables e indicadores de medición del PIM: El Plan Integral Multicampus (PIM), en la línea de acción "Proyección social e investigación pertinentes", define cinco subobjetivos que se desarrollan a través de acciones con metas establecidas mediante entregables e indicadores [12]. Adicionalmente, existen indicadores asociados a la calidad y gestión académica relacionada con la investigación, establecidos en el marco de las Mesas Nacionales de Investigación.
- Visitas de pares externos en el marco del sistema de calidad de la educación: las visitas de pares externos con fines de verificación de condiciones para la obtención y renovación de registros calificados y acreditación de programas permiten tomar decisiones para mejorar el currículo, la investigación y la proyección social.
- Evaluación por pares y evaluación de condiciones de ética: corresponde a la evaluación y seguimiento que recibe la producción científica y académica o los proyectos vinculados a convocatorias.
- El observatorio de cienciometría y bibliometría, y el inventario de capacidades de innovación de la Universidad contribuyen al seguimiento de la visibilidad e impacto de la investigación. Este mecanismo se encuentra implementado en la Sede Bogotá y analiza estas condiciones para toda la Institución.

[12] http://planeacion.usta.edu.co/images/documentos/USTA_BOGOTA_PLAN_DE_DESARROLLO_2018.pdf

Recursos para el desarrollo de la actividad de investigación

La operación de la investigación se desprende de un ejercicio de planeación de los recursos humanos, físicos, materiales y financieros necesarios para lograr los objetivos, impactos y la visibilidad esperada. En ese sentido, a nivel nacional, en las últimas dos vigencias de convocatorias internas de investigación, se destinaron $29.585.824.818[13] para el desarrollo de 680 proyectos, valor representado en horas nómina, movilidad académica, servicios técnicos, auxiliares de investigación, salidas de campo, materiales, publicaciones, equipos, material bibliográfico, *software*, papelería, pago a pares evaluadores, entre otros.

Específicamente, el Programa de Movilidad Académica y Científica —Promousta— cuenta con un rubro administrado por la Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales (ORII). La movilidad se realiza bajo criterios de calidad de los investigadores y de los eventos o actividades académicas, especialmente cuando estos son científicos.

En términos de infraestructura la Universidad, a 2017, cuenta con un total de 705 espacios académicos representados en aulas, laboratorios, equipos, salas de informática, espacios de tutoría y bibliotecas que respaldan, tanto la formación, como la ejecución de las acciones para el fomento de la investigación. Como complemento, este mismo año se consolida el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación CRAI-USTA en todas las sedes y seccionales, y a través de este dispone del repositorio institucional que facilita la visibilidad e impacto de la producción académica, especialmente de la que se encuentra en acceso abierto. Adicionalmente, el CRAI ofrece el acceso a bases de datos especializadas que facilitan la construcción de estados del arte y la formación de capacidades de investigación orientadas a la búsqueda y uso de bibliografía por estudiantes y docentes.

El talento humano está representado, principalmente, por los docentes que realizan, tanto proyectos de investigación, como funciones complementarias a la investigación. Ellos se pueden desempeñar como líderes de grupos, líderes de línea, directores de centro de investigación, coordinadores de investigación, editores de revistas científicas, auxiliares de edición, directores de trabajos y tesis de grado, y docentes adscritos al proceso de formación en investigación. La vinculación laboral de los investigadores se realiza de acuerdo con las necesidades de las sedes, seccionales y la VUAD, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Docente.

A nivel institucional se ha promovido, desde las unidades y centros de investigación, la generación de una bolsa de incentivos a la publicación de productos en cuartiles de calidad de indexación tipo Q1, Q2 y Q3, incentivos que han sido adoptados en la mayoría

[13]Incluye cofinanciación e inversión directa de la Universidad

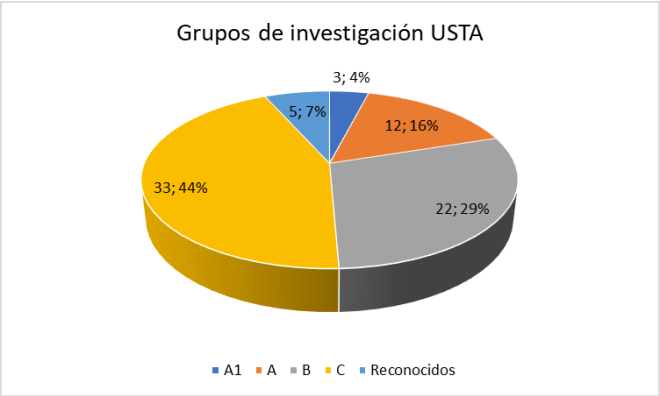
de las sedes y seccionales. No obstante, aún no se cuenta con una política institucional de incentivos.

Estudiantes de semilleros y jóvenes investigadores: los estudiantes que hacen parte de los semilleros de investigación participan en eventos de redes externas y en convocatorias internas. La vinculación de los jóvenes investigadores se hace a través de contratación, y continúan su proceso de formación con los grupos de investigación, de tal forma que se conviertan en un recurso humano especializado dentro del grupo y el sistema institucional.

La Universidad, a nivel nacional, cuenta con 310 semilleros de investigación, en los cuales participan 2.464 estudiantes. Respecto al programa institucional de jóvenes investigadores, actualmente hay 25 jóvenes de la Sede Bogotá, 4 jóvenes de la VUAD y 5 de la Seccional Tunja, vinculados a proyectos de investigación de grupos. En el anexo 4 se presenta el detalle de los semilleros de investigación.

Resultados de la investigación

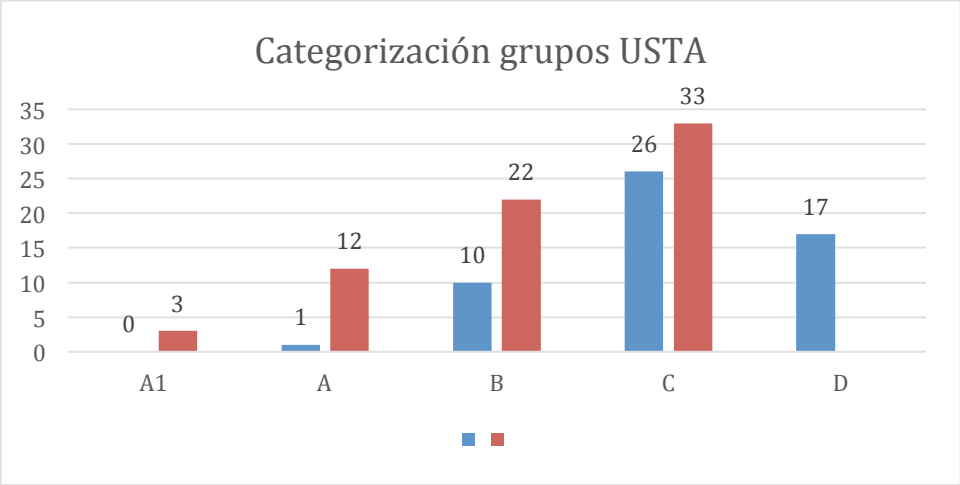
En 2017 la Universidad cuenta con 75 grupos de investigación clasificados por Colciencias[14], los cuales se distribuyen en las categorías A1, A, B y C de la siguiente manera:



La Universidad cuenta con un análisis especializado de perfiles para los grupos de investigación que permite particularizar las acciones que se implementarán en cada uno, a partir de un análisis DOFA. El análisis se ha aplicado a las sedes Bogotá, VUAD y Villavicencio y se espera ampliar a las seccionales Tunja, Bucaramanga, y a la Sede Medellín.

[14] Colciencias: entidad del Estado colombiano que tiene, entre otras funciones, promover el desarrollo científico, tecnológico y la innovación en el país.

Un resultado significativo con respecto al reconocimiento de calidad de los grupos de investigación, es la variación ocurrida entre los años 2015 y 2017. En el año 2017 se tiene un mayor número de grupos en las categorías más altas, A1 y A, y ya no hay grupos en la categoría D, como se aprecia en la siguiente gráfica:



La articulación de la investigación con las líneas de investigación y los campos de acción es fundamental porque permite aumentar la visibilidad e impacto académico, facilitar la cooperación y la interdisciplinariedad para el abordaje de problemas complejos, armonizar las apuestas regionales y orientar el desarrollo estratégico de centros e institutos de investigación, programas académicos y estrategias de responsabilidad social.

De acuerdo con el reporte del «Ranking ASC Sapiens 2018», que clasifica a las mejores Instituciones de Educación Superior (IES) de Colombia desde los indicadores de apropiación social del conocimiento, la Universidad Santo Tomás, Sede Bogotá, se ubicó en el puesto 14 entre 253 IES del país. La USTA fue una de las universidades que presentó mayor crecimiento en esta versión: subió en el escalafón general 12 puestos, con un puntaje de 1.471.78, y es quinta entre las universidades de Bogotá.

Adicionalmente, la Universidad cuenta con cinco revistas científicas reconocidas por el Publindex y el sistema nacional de indexación de revistas científicas de ciencia, tecnología e innovación, dos en categoría B y tres en Categoría C, estas revistas se editan en Bogotá, Tunja y Bucaramanga.

Es importante resaltar que en las encuestas de percepción aplicadas a estudiantes, profesores y personal académico, el porcentaje de personas que estuvieron en "Total acuerdo" o "De acuerdo" con la ejecución de la investigación, conforme a las políticas, y con la articulación de la investigación con las demás funciones sustantivas, está por encima del 79 %. A continuación, se presenta el detalle de las preguntas realizadas al respecto:

Respecto a los procesos de investigación de la Universidad, el porcentaje de personas que están en "Total acuerdo" o "De acuerdo" está por encima del 69 %. A continuación, se presenta el detalle de las preguntas realizadas al respecto:

Finalmente, respecto a la formación investigativa, el porcentaje de personas que están en "Total acuerdo" o "De acuerdo" está por encima del 69 %. A continuación, se presenta el detalle de las preguntas realizadas al respecto:

También se resalta que del total de personas encuestadas, el 25 % del personal académico, el 45 % de los profesores y el 26 % de los estudiantes estaban adelantando algún proyecto de investigación con la Universidad.

Fortalezas

- La Universidad cuenta con políticas y estrategias que favorecen la investigación en la comunidad académica.
- El Modelo Educativo Pedagógico y los lineamientos de diseño y actualización curricular de la Universidad facilitan la formación en y para la investigación.
- La Institución destina recursos financieros para el desarrollo de la investigación a través de los sistemas de convocatorias internas y externas dirigidas a grupos y semilleros.
- La ubicación del 54 % de los grupos de investigación de la Universidad en las categorías más altas, por parte de Colciencias, en la medición efectuada en 2017.
- Normalización de investigadores en ORCID, Google Scholar y CvLAC como estrategia de fortalecimiento a la visibilidad e impacto de la producción académica.
- La USTA cuenta con el observatorio de cienciometría, bibliometría y vigilancia tecnológica, lo cual favorece la inserción en escenarios de ciencia, tecnología e investigación
- La Universidad cuenta con un posicionamiento en *ranking* internacionales que le permite tener un reconocimiento en términos de calidad investigativa dentro de las Instituciones de Educación Superior.
- Los resultados de percepción con respecto a la organización, procesos y enfoque de formación sobre investigación son favorables.

Debilidades

- Las estrategias e iniciativas de gestión del Sistema de Investigación de la Universidad aún no se han consolidado en todas las sedes y seccionales.
- No se cuenta con una política unificada de incentivos, seguimiento y evaluación a los procesos, productos y proyectos de investigación.
- Falta una mayor visibilidad de la producción docente en revistas integradas en sistemas reconocidos de indexación.

Internacionalización

- La Institución ha definido la forma como se posiciona en la comunidad internacional y proporciona evidencias de contar con políticas y mecanismos adecuados para sustentar las actividades correspondientes.

La internacionalización en la USTA

La Universidad Santo Tomás entiende la dimensión internacional, en sintonía con sus valores tomistas, como un mecanismo estratégico que contribuye al fortalecimiento de la Universidad. Esto lo demuestra a través del proceso de transformación institucional que incorpora la dimensión internacional e intercultural en la misión y las funciones sustantivas de la Institución: docencia, investigación y proyección social; de tal manera que sea inseparable de su identidad y cultura, para contribuir al mejoramiento de la calidad de los programas y de la Institución (USTA, 2004).

De manera coherente con lo anterior, la visión institucional a 2027 pretende que la Universidad se constituya en referente internacional de excelente calidad educativa multicampus y responda a los retos de la globalización a través de la transformación de su modelo académico administrativo plasmado en el Plan Integral Multicampus.

Por otra parte, la USTA establece:

> La política de internacionalización de la Universidad Santo Tomás plantea la integración, de manera transversal, de la dimensión internacional en las tres funciones sustantivas y en la gestión administrativa, para responder a la necesidad de formar profesionales integrales capaces de asumir los retos de una sociedad del conocimiento global, enmarcada en el pensamiento humanista y cristiano de Santo Tomás de Aquino. Todas las actividades y acciones que se implementen dentro del proceso de internacionalización deben responder a las necesidades y realidades locales, regionales, nacionales e internacionales. Los esfuerzos que la Institución realice estarán orientados a priorizar las relaciones con los países de América y Europa, sin excluir el trabajo conjunto con instituciones de otras latitudes, respondiendo a las necesidades estratégicas de la comunidad universitaria. De igual manera, se optará por el trabajo colaborativo en redes académicas generales y especializadas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de los programas y al exitoso desempeño y posicionamiento de nuestros egresados en el ámbito nacional e internacional. (Universidad Santo Tomás, 2015, p. 29).

Los instrumentos que guían la internacionalización en la USTA son:

- Documento marco de internacionalización: elaborado en 2015 por la Universidad, en este se definen cuatro dimensiones con el desarrollo de estrategias específicas: internacionalización de la docencia, de la investigación, de la proyección social y la gestión de la internacionalización. El documento establece las siguientes líneas de acción: fortalecimiento de alianzas estratégicas, inserción en comunidades académicas internacionales, internacionalización del currículo, consolidación de la

comunidad académica bilingüe, ampliación de la cooperación técnica internacional y ampliación de la exportación de servicios educativos.

- Plan General de Desarrollo (PGD) 2016-2019 y Plan Integral Multicampus (PIM): establecen derroteros para el proceso de internacionalización, al interior de cada sede y seccional, con acciones, metas e indicadores. A través del PGD se busca consolidar las relaciones internacionales de la Universidad, fortalecer el currículo académico y difundir la imagen tomasina en Colombia y en el mundo mediante programas, convenios y proyectos que representan —además de los valores tomasinos— su excelencia académica, desarrollados de forma específica en cada Plan de Desarrollo particular.

Haciendo realidad la internacionalización

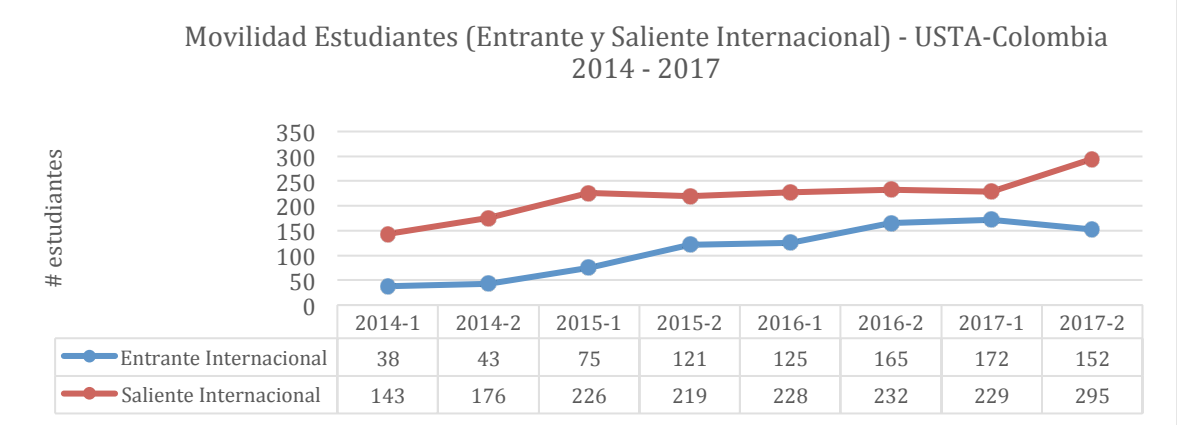
El proceso de internacionalización se ha adaptado a la realidad e identidad propia de la USTA como Institución multicampus que le permite tener una mayor visibilidad internacional. A continuación, se presentan algunas de las principales evidencias:

- Misiones académicas, ferias y conferencias: se resaltan las continuas misiones académicas de estudiantes tomasinos al extranjero y la participación anual, desde 2015, en dos de las principales ferias educativas mundiales sobre internacionalización (NAFSA y EAIE). De igual manera, debe mencionarse la articulación con la Conferencia Latinoamericana para la Internacionalización de la Educación Superior (LACHEC), en la cual la USTA ha sido líder organizador en los años 2014, 2016 y 2017 (Bucaramanga, Villavicencio y Bogotá, respectivamente). Estas conferencias han permitido que la USTA sea protagonista a nivel internacional y estreche lazos entre las IES a nivel mundial.
- Convenios internacionales: la USTA Colombia cuenta con 272 [15] convenios internacionales que se actualizan de manera constante para responder a las necesidades de la comunidad tomasina. Actualmente se cuenta con convenios con instituciones en países como: España, Alemania, Francia, Italia, Rusia, Portugal, México, Chile, Brasil, Perú, Argentina, Panamá, Costa Rica, Ecuador, Cuba, El Salvador, Puerto Rico, Uruguay, y Corea del Sur.
- Acompañamiento a universidad extranjera: la USTA ha brindado acompañamiento para la gestión y desarrollo institucional a la Universidad Santo Domingo de Guzmán de Burkina Faso (África).
- Programa Jóvenes Ingenieros del DAAD Colombia: permite a jóvenes de las facultades de ingenierías hacer semestres académicos y prácticas en las mejores universidades y empresas de Alemania, iniciativa de la cual se han beneficiado 12 estudiantes tomasinos en los últimos tres años.
- Fortalecimiento de los programas de lenguas: establece la política en lenguas extranjeras de la USTA, lo cual comprende la formación desde el currículo, el

[15] Se pueden consultar en: http://relacionesinternacionales.usta.edu.co/index.php/orii/internacionalizacion-usta/convenios-usta

establecimiento de un nivel de idioma como opción de grado en los programas de pregrado y posgrado, la obtención de un nivel de inglés en los docentes y personal administrativo, entre otras estrategias. Sin embargo, la USTA debe fortalecer sus esfuerzos en la consolidación de esta política en todos sus niveles.

- Programas de movilidad USTA: PROMOUSTA como estrategia de promoción y visibilización académica y de gestión. Permite, a través de políticas e incentivos, la movilidad de la comunidad académica, administrativa y directiva a diferentes eventos de relevancia internacional.
- Programa Institucional de Movilidad Académica Estudiantil USTA: permite el intercambio académico —saliente y entrante— de estudiantes de pregrado y posgrado con universidades a nivel nacional e internacional, con los siguientes registros a nivel USTA Colombia:



	2014-1	2014-2	2015-1	2015-2	2016-1	2016-2	2017-1	2017-2
Entrante Internacional	38	43	75	121	125	165	172	152
Saliente Internacional	143	176	226	219	228	232	229	295

- Apoyos financieros para movilidad: la USTA ofrece becas para la movilidad de estudiantes, las cuales benefician anualmente a más de 80 participantes, con apoyos económicos en alojamiento y manutención; adicionalmente, proporciona descuentos en la matrícula semestral a los estudiantes tomasinos que realizan intercambios académicos internacionales. Además, participa en el Programa Fellows Colombia, iniciativa conjunta impulsada por el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (Icetex) y las universidades colombianas, el cual financia la participación de profesores expertos internacionales, y que impulsa la movilidad entrante para la transferencia del conocimiento en la USTA.
- Programa «Español como Lengua Extranjera (ELE)»: este programa ha permitido la movilidad entrante de 38 estudiantes asiáticos desde el año 2015 hasta la fecha; se está llevando a cabo en la Seccional Bucaramanga.
- Internacionalización del currículo: la internacionalización es una de las características del currículo que es desarrollada en cada uno de los programas académicos de pregrado y posgrado, desde los lineamientos para el diseño y la actualización curricular. Adicionalmente cuentan con: espacios disciplinares en inglés (mínimo uno por programa académico), 12 créditos de formación en inglés para los programas de pregrado, y exigencia de inglés como requisito de grado en

los posgrados; espacios académicos optativos vinculados con tópicos de interculturalidad e internacionalización, al igual que la inclusión de referencias bibliográficas en otros idiomas para los programas.

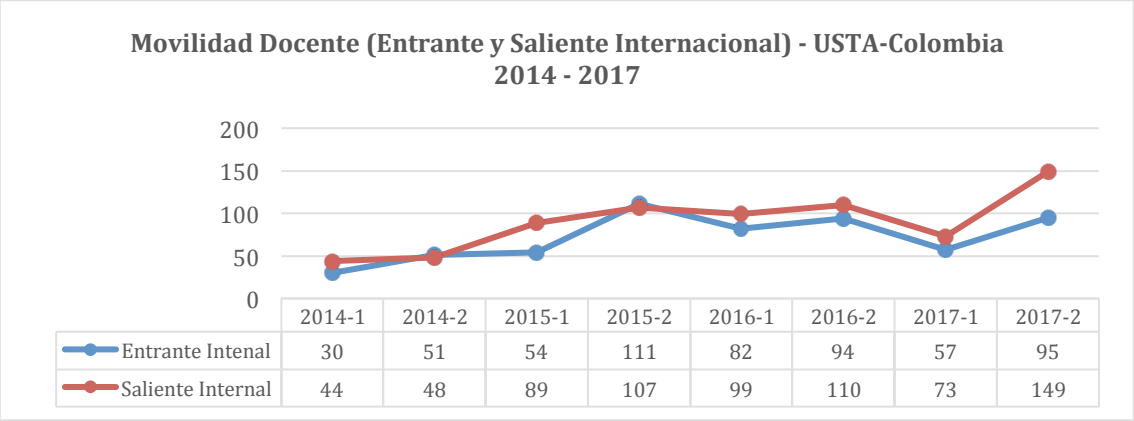
- Apoyo a la gestión de convenios de doble titulación con universidades extranjeras: se cuenta con 7 programas de pregrado de la Universidad que tienen convenios de doble titulación. Los programas de USTA y las instituciones son:

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

- Diseño y difusión de piezas de comunicación y promoción en español e inglés —videos, folletos y página web—: permiten que el público internacional interesado en la Universidad tenga acceso a la información institucional de manera adecuada y oportuna.
- Campus Internacional USTA Colombia: desde el año 2016 todos los estudiantes de intercambio —movilidad entrante— tienen la oportunidad de tener una experiencia multicultural a lo largo de cuatro días, cada semestre, al interior de una sede o seccional, para el desarrollo de diversas actividades académico-culturales.
- Trabajo conjunto con Admisiones y Mercadeo para atraer estudiantes internacionales: durante el año 2017 la USTA, en su estrategia de visibilidad internacional, ha puesto en marcha su participación en dos ferias estudiantiles en países latinoamericanos como Perú y Ecuador.

- Estructura administrativa de la Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales (ORII): con el fin de fortalecer los servicios dentro del Programa de Internacionalización, cada sede y seccional cuenta con un Director y/o Coordinador, quien con un equipo de apoyo y en articulación con los docentes designados para la labor administrativa de la gestión de la internacionalización, impulsan y articulan las iniciativas a nivel institucional de manera transversal.

En la siguiente gráfica se consigna el registro de la movilidad entrante y saliente de los docentes con una tendencia creciente en términos generales.



	2014-1	2014-2	2015-1	2015-2	2016-1	2016-2	2017-1	2017-2
Entrante Intenal	30	51	54	111	82	94	57	95
Saliente Internal	44	48	89	107	99	110	73	149

En las encuestas de percepción aplicadas a estudiantes, profesores y personal académico, el porcentaje de personas que estuvieron en "Total acuerdo" o "De acuerdo" con las causas consultadas del posicionamiento internacional de la Universidad, está por encima del 73 %. A continuación, se presenta el detalle de las preguntas realizadas al respecto:

Mejoramiento del proceso de internacionalización

Para facilitar los procesos académicos y administrativos en función de la internacionalización, se viene trabajando en las siguientes actividades:

- Reglamento de movilidad académica estudiantil: la Mesa Nacional de Internacionalización está construyendo un reglamento de movilidad académica en el cual se regulan y armonizan los criterios y procedimientos en materia de movilidad académica de los estudiantes de pregrado, posgrado y egresados de la Universidad, así como también los estudiantes provenientes de otras Instituciones de Educación Superior nacionales y extranjeras en la USTA.
- Lineamientos para la suscripción de convenios internacionales: este documento presenta directrices para el desarrollo de la actividad de suscripción de convenios internacionales por parte de los miembros de la comunidad tomasina.
- Implementación de *software* de gestión: permitirá a los estudiantes —tanto tomasinos como externos— realizar todos sus procesos de movilidad en línea, lo que contribuye a la innovación en los procesos administrativos y de servicios a la comunidad en la Universidad. De igual forma, esta plataforma digital contará con un módulo que apoyará el proceso de gestión de los convenios.

Fortalezas

- La Universidad, desde la visión, las políticas, lineamientos y los Planes de Desarrollo promueve los procesos de internacionalización adaptados a la realidad e identidad multicampus.
- La Universidad cuenta con estrategias para facilitar la movilidad entrante y saliente, tanto de estudiantes, como de académicos y administrativos.
- Se evidencia una participación en diferentes redes y programas gubernamentales que facilitan la internacionalización, a saber: DAAD, PILA, BRACOL, MACMEX, Alianza del Pacífico, PAME-UDUAL, CCYK, entre otros.
- Gestión de los recursos externos para la internacionalización, tales como Fellows Colombia del Icetex y el programa gubernamental para intercambio de estudiantes (becas para extranjeros en la USTA) y expertos académicos internacionales.
- Visibilidad institucional a través de su participación en eventos mundiales de internacionalización como NAFSA y EAIE, con el desarrollo de acciones académicas al interior de los programas.
- Liderazgo en la organización de eventos nacionales de internacionalización como LACHEC versión 2014, 2016 y 2017, y CIKI 2016.
- La Universidad cuenta con 272 convenios con instituciones de educación superior en 19 países del mundo.
- Inserción de estudiantes del continente asiático a través del programa de Español como Lengua Extranjera.
- La Universidad implementa estrategias de incorporación para atraer estudiantes de países como Ecuador y Perú. Así como también, docentes, investigadores y voluntarios.

- La Universidad cuenta con aliados estratégicos al interior de los programas que fortalecen la presencia de la USTA en Iberoamérica.
- La Universidad cuenta con programas de acogida y acompañamiento para estudiantes extranjeros.

Debilidades

- Bajo nivel de competencia comunicativa en el manejo de lenguas extranjeras de la comunidad educativa, lo cual motiva, en su mayoría, la ejecución de estrategias de internacionalización con países hispanohablantes y limita las posibilidades de desarrollar acciones conjuntas con universidades de países no hispanohablantes.
- No se cuenta con la política de bilingüismo que permita fortalecer los procesos de internacionalización de la Universidad.
- El concepto de internacionalización se ha reducido a las prácticas de movilidad por parte de la comunidad educativa.
- No hay lineamientos presupuestales estandarizados para el desarrollo del proceso de internacionalización.
- Poca gestión en relación con las estrategias de ampliación de la cooperación técnica internacional y ampliación de la exportación de servicios educativos.

Extensión y prestación de servicios

- Las actividades de extensión y de prestación de servicios que la Institución contempla en sus propósitos declarados, son consistentes con sus funciones principales y apropiadas para una Institución de Educación Superior.
- La Institución cuenta con políticas y mecanismos que orientan el desarrollo de estas actividades, y su vinculación con las otras funciones que desempeña, y asigna los recursos necesarios para su desarrollo sistemático.

Proyección social

La Universidad Santo Tomás "privilegia la proyección social como función sustantiva teleológica, cuyas demandas convierten en mediaciones necesarias, tanto la investigación, como la docencia" (USTA, 2015b, p. 14). La interacción con el entorno constituye "la intención final de las otras dos funciones sustantivas" (USTA, 2015b, p. 14), cuya articulación debe estar al servicio de:

> […] la dignificación de la persona humana y la defensa de sus derechos, el fomento de la formación, integración y participación en los procesos de transformación curricular, la generación de nuevos conocimientos y el desarrollo de procesos sociales para la inclusión, el bienestar y la democracia (USTA, 2015b, p. 22).

Así mismo, con relación a la misión, se ha establecido:

> La proyección social, como función sustantiva de la Universidad Santo Tomás, tiene como misión establecer y articular procesos permanentes de interacción con el Estado, la empresa y la sociedad desde un ejercicio de corresponsabilidad social, en procura de la transformación sociocultural, la convivencia, la justicia social y la paz, por medio del intercambio y apropiación del conocimiento. (Universidad Santo Tomás, 2017)

Y como visión:

> En el 2027 la Proyección Social de la Universidad Santo Tomás es referente de transformación social en el territorio por el trabajo participativo y creativo con las comunidades, empresas, a partir de la práctica de innovación, gestión del desarrollo y la incidencia en políticas públicas en procura del buen vivir y los ambientes democráticos.

Esa intención transformadora de la proyección social se orienta bajo cinco criterios, a saber: integralidad, probidad, prospectiva, sistematicidad, y mejoramiento permanente; así como por cinco principios: justicia y responsabilidad social, desarrollo humano integral, utilidad y servicio solidario, complejidad e interdisciplinariedad y, finalmente, autogestión y transformación de la realidad.

Los lineamientos, las estrategias, los criterios y los principios institucionales que orientan el relacionamiento externo de la USTA con el entorno se presentan en el *Documento marco de la proyección social* (2015) y se operacionalizan en las seis líneas de acción que se sintetizan a continuación:

- Desarrollo comunitario: compromiso con la construcción y la promoción de las comunidades a través de la investigación, el apoyo científico y técnico que surja de la confluencia de intereses académicos y dinámicas políticas, sociales, culturales y económicas de las comunidades. Esta estrategia se desarrolla con acciones puntuales como prácticas profesionales, sociales, pedagógicas y clínicas, con los consultorios en la modalidad implementada para cada programa, facultad o división, y se materializa, entre otros, a través de los Centros de Proyección Social.
- Educación continua: compromiso con la promoción de la formación y actualización planificada y ordenada en áreas del saber, o en torno a necesidades y problemas específicos, no conducentes a título. En esta estrategia se encuentran los congresos, los simposios, los conversatorios, los diplomados y los cursos de cualificación para egresados y población externa.
- Emprendimiento: compromiso con la promoción de la cultura emprendedora y empresarial a través de sensibilizaciones, muestras de ideas, proyectos, ferias, cátedras, entre otros, así como acompañamiento y asesoría en la creación, incubación, gestión de recursos, y formalización de proyectos de emprendimiento social y empresarial.
- Egresados: la USTA cuenta con 138.000 egresados de los distintos programas académicos, como parte de su compromiso con ellos, la Universidad trabaja en su proyección como ciudadanos éticos, críticos y creativos, a partir de cinco componentes: administración y gestión de información; intermediación y promoción laboral; desarrollo humano, profesional y empresarial; pertenencia y vinculación del egresado a la universidad; y pertinencia e impacto social del egresado.
- Relaciones interinstitucionales: compromiso en la interacción con el sector público y privado, a través del desarrollo de alianzas y convenios interinstitucionales para la prestación e intercambio de servicios de interés común, así como la participación de la comunidad académica en escenarios externos de intervención locales, regionales y nacionales (comités, consejos, asociaciones, entre otros).
- Asesorías y consultorías: compromiso en la asistencia a organizaciones públicas y privadas, en los diferentes campos del conocimiento, para lo cual se participa en licitaciones, contratos y convenios nacionales e internacionales.

Haciendo realidad la proyección social de la USTA

La alineación de las funciones universitarias permite un despliegue de la pedagogía problémica para resolver, integrar e interactuar con las comunidades, el sector productivo y estatal, y dar cuenta de las siguientes acciones y productos que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida y el bien común:

- Entre los periodos 2016-1 a 2018-1 se han beneficiado más de 800.000 personas a nivel nacional a través de diferentes estrategias que se desarrollan a nivel nacional, tales como los nueve Centros de Proyección Social ubicados, en su mayoría, en territorios de baja cobertura de atención a las necesidades básicas de la población. Entre los beneficios recibidos están: asesorías jurídicas, acompañamientos psicológicos, acompañamientos a pequeños empresarios,

proyectos de seguridad alimentaria y desarrollo socio-territorial, atención en servicios de odontología, optometría, entre otros.

- Se ha implementado la extensión de cátedra como ejercicio formativo *in situ* para la lectura y comprensión de las realidades y problemáticas que atienden los diferentes programas académicos.
- Se brinda atención a la ciudadanía a través de Consultorios Jurídicos y Centros de Conciliación, Centros de Atención Psicológica, Centros de Consultoría Empresarial, Institutos de Victimología, Instituto de Derechos Humanos, Centro de Desarrollo Agroalimentario, Instituto de Estudio para la Planeación y el Desarrollo Territorial, Observatorio Socioeconómico de Santander, clínica de odontología y optometría, Consultorio de Estadística, Centro de Estudios para la Paz – Fray Bartolomé de las Casas O. P., entre otras unidades de servicios especializados.
- La Universidad participa en mesas sectoriales, comisiones, subcomisiones, *clusters*, alianzas y redes regionales, nacionales e internacionales que inciden en las políticas públicas, en temáticas como: paz, víctimas, derechos humanos, medio ambiente, salud, competitividad, agroindustria, industria, turismo, proyectos mineros energéticos, construcción, entre otras. Se destaca la participación en la Corte Interamericana de Derechos Humanos, justicia transicional, Red Prodepaz, Ministerio de Educación, secretarías de educación, redes de egresados, de extensión universitaria, Ruta N, entre otros.
- Se dispone de 157 convenios para que los estudiantes puedan adelantar prácticas profesionales, empresariales, comunitarias o sociales, con un total de 2.439 practicantes para la vigencia del semestre 2017-2 y 2018-1.
- Entre 2016 y 2017 se orientaron 443 cursos, seminarios y diplomados, dirigidos a empresas, instituciones públicas y privadas y ciudadanía en general.
- Entre 2016 y 2017 la USTA realizó contratos por una cuantía de $10.684 millones de pesos por concepto de servicios de consultorías y asesorías para instituciones públicas y privadas.
- Entre 2016 y 2017, para la promoción del emprendimiento entre estudiantes y egresados, la Universidad organizó 308 eventos de promoción.
- Desde el año 2010, en el marco de la intermediación laboral, se cuenta con el Portal de Trabajo exclusivo para estudiantes y egresados; además, se realizan eventos académicos para fortalecer el proceso de inserción laboral de los mismos. De igual manera, la Universidad cuenta con la Red de Empresarios Tomasinos y el programa «Diáspora Tomasina» (base de datos de egresados en el exterior).
- La carnetización le permite al egresado acceder a beneficios tales como: descuentos educativos, afiliación a la Asociación Nacional de Profesionales Tomasinos-PROUSTA, servicios de bienestar universitario, CRAI, entre otros.
- Según las encuestas que el Observatorio Laboral de Empleabilidad (OLE) ha aplicado durante los últimos cinco años (2012-2016), el 79,9% de los graduados de la Universidad Santo Tomás cuentan con empleo al momento del egreso.

A continuación, se presentan algunas cifras relevantes del presente estándar con corte a junio de 2018:

Desarrollo comunitario			Educación continua			Emprendimiento			Asesorías, consultorías		
Beneficiarios			Número de diplomados, cursos y talleres			Eventos o actividades de promoción			Valor contratado en millones		
2016	2017	2018-1	2016	2017	2018-1	2016	2017	2018-1	2016	2017	2018-1
389.700	374.686	60.247	176	267	163	111	197	80	3.102	7.582	2.224

Las estrategias mencionadas anteriormente se evalúan a través de los procesos de autoevaluación desarrollados a nivel institucional y en cada uno de los programas académicos (pregrado y posgrado). Posteriormente, se establecen los planes de acción involucrando a los distintos actores académicos, encaminados a obtener una mejor calidad en estos procesos.

Dentro de la estrategia de proyección social, de asesorías y consultorías, la Institución ha denotado la necesidad de establecer lineamientos nacionales para estandarizar los procedimientos relacionados a convocatorias externas, comodatos, concordatos, contratos, licitaciones, entre otros.

Estructura de apoyo para la proyección social

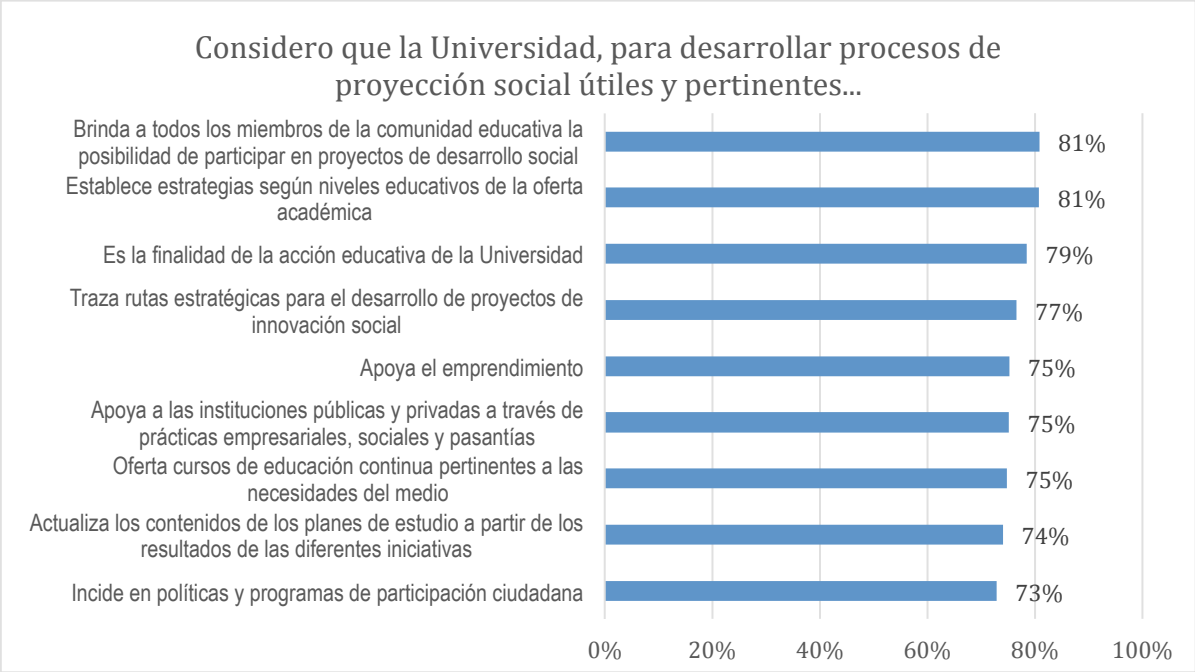
Cada sede y seccional cuenta con un responsable del proceso (director/coordinador), quien lidera un equipo de trabajo interdisciplinar para la gestión de esta función sustantiva desde el direccionamiento estratégico de la Vicerrectoría Académica General, las Vicerrectorías Académicas de seccionales, las Direcciones Académicas de las sedes, y la VUAD. A su vez, cada programa académico cuenta con personal docente cualificado, el cual ejecuta las diferentes acciones priorizadas por los planes de relacionamiento con el sector externo y comunitario para el desarrollo de las estrategias.

Finalmente, debe mencionarse la Mesa Nacional como instancia de diálogo y articulación de las acciones en cada sede, seccional, y la VUAD. A su vez, existen los Comités Particulares de Proyección Social, los cuales coordinan las acciones y estrategias a realizar en cada una de las líneas de proyección social establecidas.

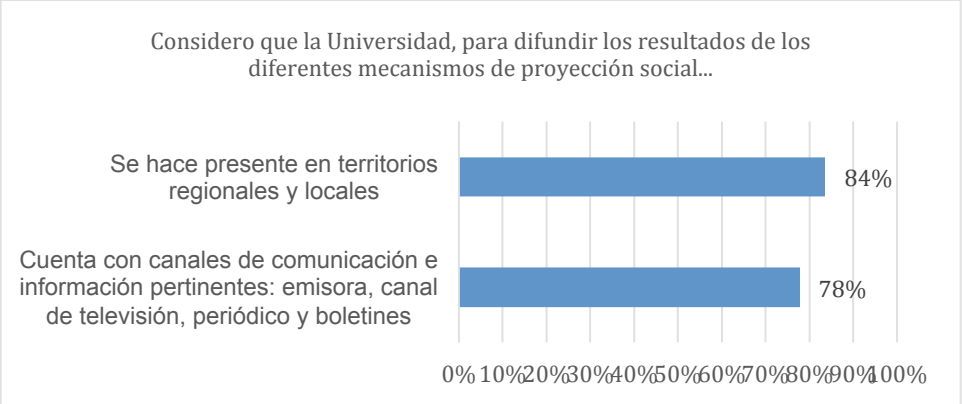
Resultados de las encuestas de percepción

En las siguientes gráficas se presentan los resultados del porcentaje de quienes están en "Total acuerdo" o "De acuerdo" con los aspectos consultados con respecto a la proyección social, con porcentajes superiores al 77 %.

Con respecto a la pertinencia y utilidad de las acciones desarrolladas por la Universidad en la materialización de proyección social se encuentran:



Respecto a la difusión de los resultados de los diferentes mecanismos de proyección social, el porcentaje de personas que están en "Total acuerdo" o "De acuerdo" se encuentra por encima del 78%.



Fortalezas

- La concreción de la proyección social en el marco teleológico de la Institución, la cual es soportada en la identidad, filosofía y configuración institucional.
- La Universidad ha establecido alianzas con instituciones públicas, privadas, sociales y comunitarias a través de la ejecución de convenios para la realización de prácticas empresariales, sociales y pasantías cuya finalidad es la transformación social.
- La participación permanente de la comunidad educativa en agendas público/privadas en aras de incidir en política pública desde diferentes campos del saber.
- Las acciones de proyección social llevadas a cabo a través de diferentes estrategias que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades a nivel local, regional y nacional.
- La Universidad favorece la vinculación de los egresados en sus diferentes programas y proyectos, encaminados a la transformación social y en los órganos colegiados.
- La Universidad cuenta con programas de desarrollo profesional y vinculación laboral para egresados.

Debilidades

- Las rutas multicampus para articular las estrategias de proyección social con otras funciones sustantivas son limitadas.
- Algunas estrategias de proyección social no cuentan con procesos estandarizados de sistematización y visibilización.
- Ejercicios insuficientes de evaluación de satisfacción de usuarios, monitoreo y evaluación de impacto de las estrategias de proyección social.
- La Universidad no cuenta con un sistema de información unificado, a nivel nacional, para la administración de datos de sus egresados.
- La Universidad no cuenta con lineamientos para llevar a cabo asesorías y consultorías.

Recursos institucionales y servicios

Recursos humanos

- La institución cuenta con un núcleo sustancial de personal académico y de apoyo con la dedicación y calificaciones necesarias para sustentar sus programas educacionales y asegurar su continuidad y coherencia.
- Así mismo, cuenta con el personal académico y de apoyo necesario para desarrollar satisfactoriamente las actividades de investigación, extensión, prestación de servicios u otras actividades contempladas en su misión.
- Las políticas institucionales definen con claridad los criterios aplicados para la selección, contratación, desarrollo y promoción del personal académico y de apoyo, y se aplican de manera sistemática en todos los niveles de la Institución.
- La Institución cuenta con políticas y mecanismos destinados a asegurar la actualización disciplinaria, profesional y pedagógica de su personal académico.

Características de la planta de personal

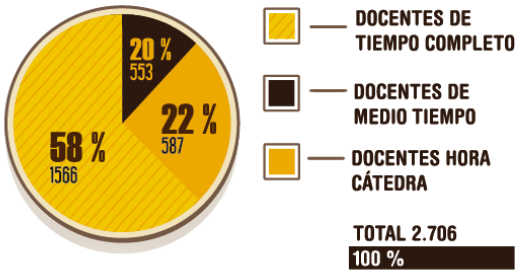
Al finalizar el año 2017, la USTA contaba con 2.706 docentes y 1.689 colaboradores administrativos. La distribución por sede, seccional y la VUAD se presenta a continuación:

	Docentes		**Colaboradores administrativos**	
Bogotá	1.040	38%	547	33%
Bucaramanga[16]	691	26%	571	33%
Tunja	317	12%	212	13%
Medellín	121	4%	57	3%
Villavicencio	249	9%	123	7%
VUAD	288	11%	179	11%

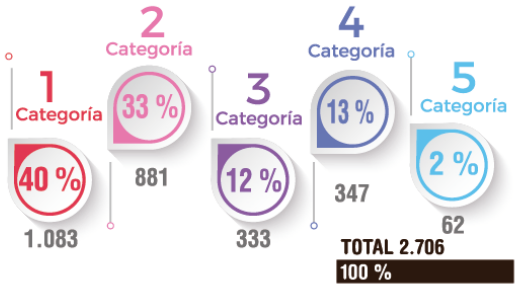
En las siguientes gráficas se presenta la planta docente por tipo de vinculación, duración, escolaridad y ubicación en el escalafón docente. Además, específicamente para la escolaridad se presenta la evolución histórica que demuestra el aumento del porcentaje de docentes que tiene maestría y doctorado como máximo nivel de escolaridad.

[16] En Bucaramanga el personal de vigilancia y servicios generales es vinculado directamente con la Universidad, mientras que en la Sede Bogotá se maneja por *outsourcing.*

DOCENTES POR TIPO DE CONTRATO



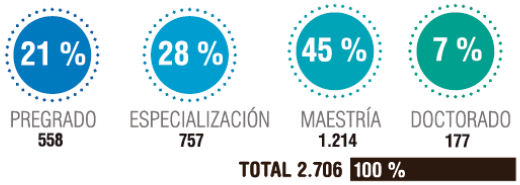
DOCENTES POR TIPO DE ESCALAFÓN

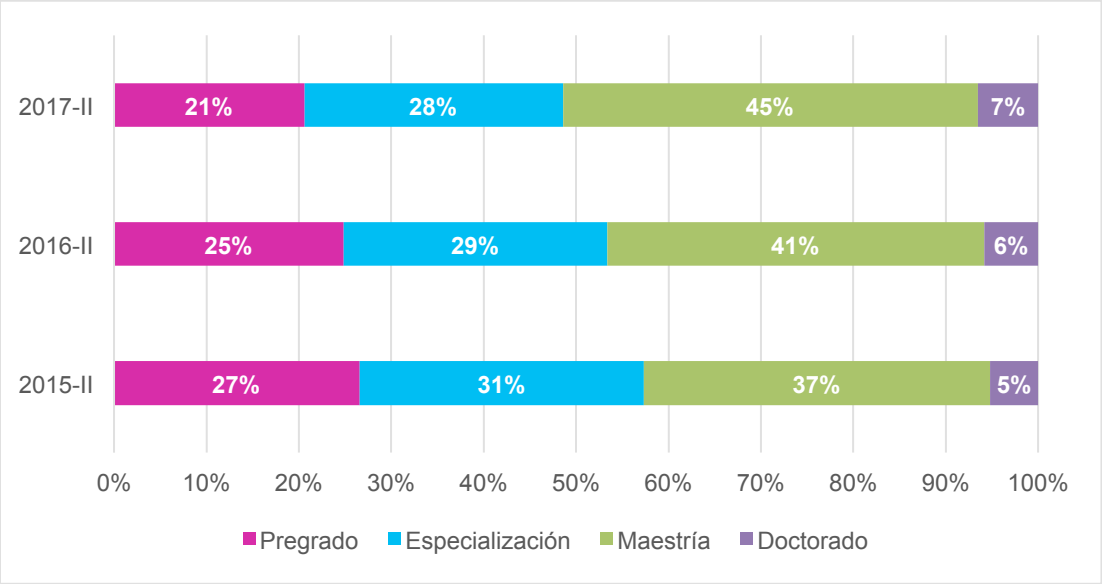


DOCENTES DE PLANTA POR DURACIÓN DE CONTRATO

	CONTRATO A 12 MESES O MÁS	CONTRATO A 11 MESES	TOTAL
BOGOTÁ	694	142	836
BUCARAMANGA	429	84	513
TUNJA	46	242	288
MEDELLÍN	7	33	40
VILLAVICENCIO	51	124	175
VUAD	167	100	267
TOTAL	1.394	725	2.119
	66%	34%	100%

DOCENTES POR NIVEL DE ESCOLARIDAD

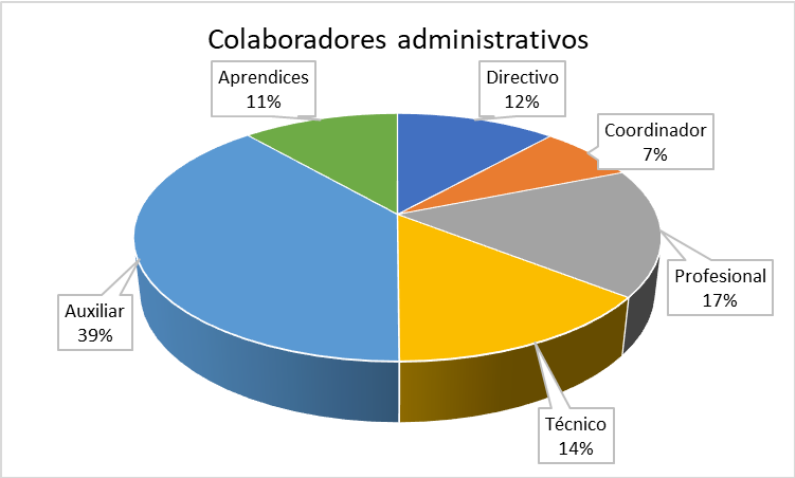




La distribución de la dedicación docente se extracta del Sistema Académico (SAC)[17], arrojando los siguientes resultados: el 47,33 % es dedicado a la docencia, y el 24,29 % a la investigación, como se evidencia en la siguiente tabla:

Función universitaria	Porcentaje
Docencia	47.33 %
Investigación	24.29 %
Proyección social	7.51 %
Gestión académica y cualificación docente	20.87 %
TOTAL	**100 %**

Respecto a la población administrativa, los cargos desempeñados se distribuyen de la siguiente manera:



Al finalizar el año 2017 la población estudiantil era de 32.371, y de acuerdo con la planta docente y administrativa, la relación es de 12 estudiantes por cada docente, y de 19 estudiantes por cada administrativo. Estas cifras denotan la suficiencia del recurso humano para el desarrollo de las funciones universitarias.

[17] Cuenta con información de 2.015 docentes y está en proceso la inclusión de demás docentes a dicho sistema.

Selección, contratación, desarrollo y evaluación del personal

La Institución ha establecido un procedimiento sistémico concerniente a los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal administrativo y docente que se vincula a la USTA, de acuerdo con los perfiles establecidos para cada cargo, y cumpliendo los requisitos legales e institucionales vigentes. Estas políticas están enunciadas en forma de procesos, los cuales permiten enmarcar una actividad, su descripción y el responsable.

Adicionalmente, la Universidad adoptó el Estatuto Docente en el año 2004, el cual aplica a los docentes vinculados laboralmente con la Universidad en sus diversas modalidades: tiempo completo, medio tiempo, y cátedra laboral. El objetivo de este estatuto es establecer criterios académicos que permitan claridad, transparencia, equidad y celeridad, entre otros, en procesos de selección, vinculación y categorización de los docentes, así como las normas y demás disposiciones que regulen la actividad docente en la Institución. Vale la pena indicar que el Estatuto Docente es sometido actualmente a una revisión, con el fin de fortalecer las competencias de los docentes y generar sostenibilidad y permanencia.

Por otra parte, la USTA está construyendo el Estatuto Administrativo, que contiene las disposiciones que regulan las actividades del personal administrativo, el cual propende por la promoción, permanencia y desarrollo de este recurso humano.

Las líneas de acción inherentes al talento humano de la USTA son las siguientes:

- Selección y contratación: procesos estandarizados de selección que garantizan la transparencia y la equidad en la elección del personal académico y administrativo. De igual manera, todos los cargos cuentan con perfiles definidos, en los cuales se estipulan las habilidades y competencias que se requieren para proveerlos.
- Desarrollo: en cuanto a los docentes, debe hacerse referencia a la Política de Desarrollo Docente que fue aprobada por el Consejo de Fundadores el 30 de mayo de 2014, y que propende por el fortalecimiento y la permanencia del estamento docente de la USTA, para el desarrollo de la docencia y la investigación con visibilidad e impacto social. La política tiene las siguientes líneas de acción: vinculación, formación (posgradual y permanente), permanencia con bienestar, y estímulos. Para cada una de las líneas se lideran proyectos desde la Vicerrectoría Académica General, a través de la Unidad de Desarrollo Curricular y Formación Docente (UDCFD), o quien haga sus veces en cada sede o seccional, para garantizar el desarrollo integral en concordancia con el PEI y el Estatuto Docente. Es así, que la UDCFD realiza un Plan de Formación Docente de manera permanente en temáticas estratégicas institucionales, o de conformidad con los resultados de la evaluación docente o solicitudes particulares de los programas. En línea con lo anterior, todos los docentes de tiempo completo deben cursar sesenta horas de

formación permanente al año, y los de medio tiempo treinta horas. Los trabajadores administrativos se pueden beneficiar del Plan de Perfeccionamiento Docente en lo que sea pertinente, así como de los apoyos económicos establecidos en el Reglamento de Auxilios de Descuentos USTA.

- Evaluación: en la USTA existe la evaluación docente y la evaluación 360° para el personal administrativo. Estos procesos posibilitan el análisis del desempeño laboral con fines de mejoramiento o continuidad en la Institución. Además, sirven de insumo para apoyar la toma de decisiones relacionadas con los estímulos, la cualificación y la promoción del talento humano.

Instancias de participación

Según el Estatuto Orgánico de la Universidad Santo Tomás, los consejos se constituyen como órganos participativos de decisión. Estos son: Consejo Superior, Consejo Académico General, Consejo Académico Particular y los Consejos de Facultad. En los diferentes consejos existe representación de docentes, estudiantes y egresados.

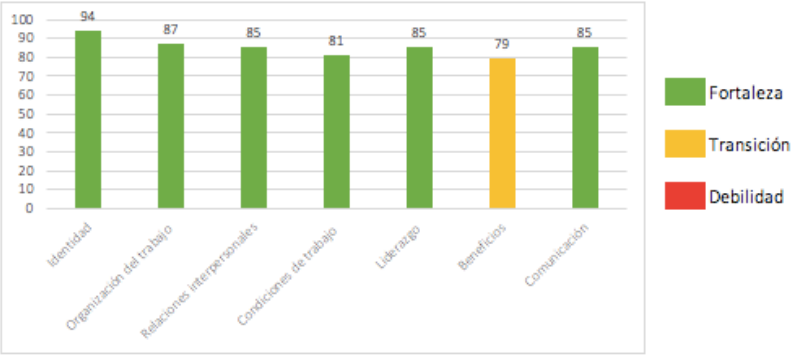
También existen los comités como cuerpos colegiados de carácter consultivo que aportan insumos a la alta dirección para la toma de decisiones, como el Comité de Escalafón Docente, el Comité Particular de Currículo y Docencia, el Comité Particular de Investigación, entre otros.

Al ser cuerpos colegiados se propende porque sus decisiones sean transparentes y aporten a las metas propuestas en el Plan General de Desarrollo 2016-2019, y al Plan Integral Multicampus (PIM). Para ello se han diseñado planes y proyectos que miden su eficiencia y eficacia a través del seguimiento de indicadores previamente establecidos.

Condiciones de trabajo

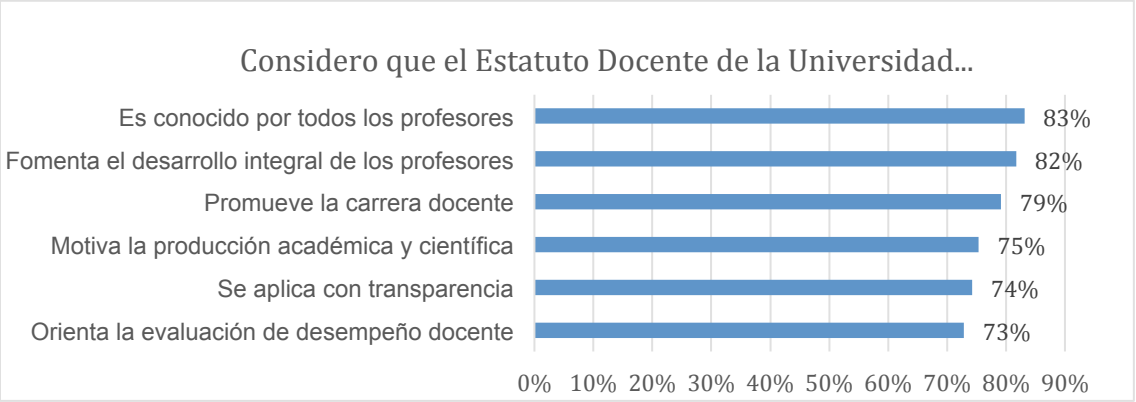
La USTA cuenta en cada sede y seccional con dos comités: el Comité de Convivencia Laboral y el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, los cuales son conformados por colaboradores elegidos por votación y en donde se tiene la oportunidad de dar a conocer su grado de satisfacción con las condiciones laborales.

Además, periódicamente la Universidad realiza un diagnóstico del clima organizacional que mide el nivel de satisfacción de los colaboradores en siete dimensiones: identidad, organización del trabajo, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, liderazgo, beneficios, y comunicación. Este diagnóstico permite identificar, en forma cualitativa y cuantitativa, fortalezas y oportunidades de desarrollo para diseñar e implementar planes y/o programas orientados al mejoramiento. Los resultados de este ejercicio en el año 2014 evidenciaron un nivel alto de conformidad de los trabajadores respecto a los ítems evaluados, como se evidencia en la gráfica:

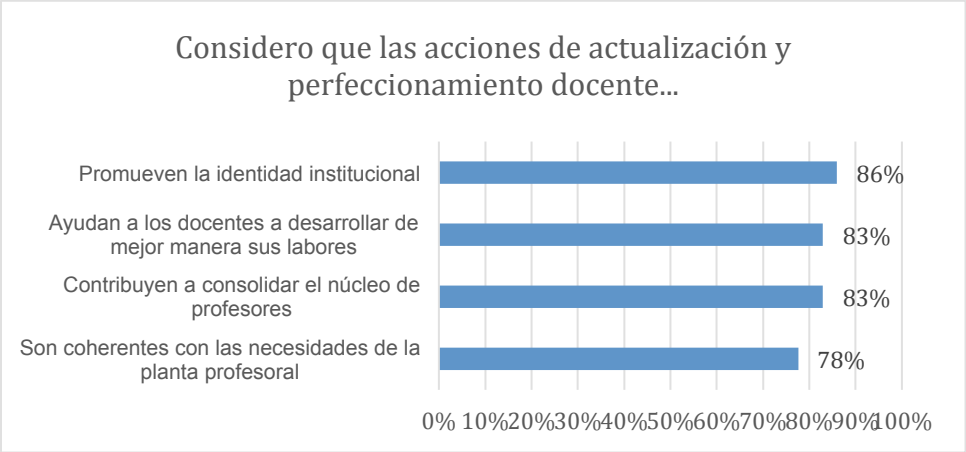


Resultados de las encuestas de percepción

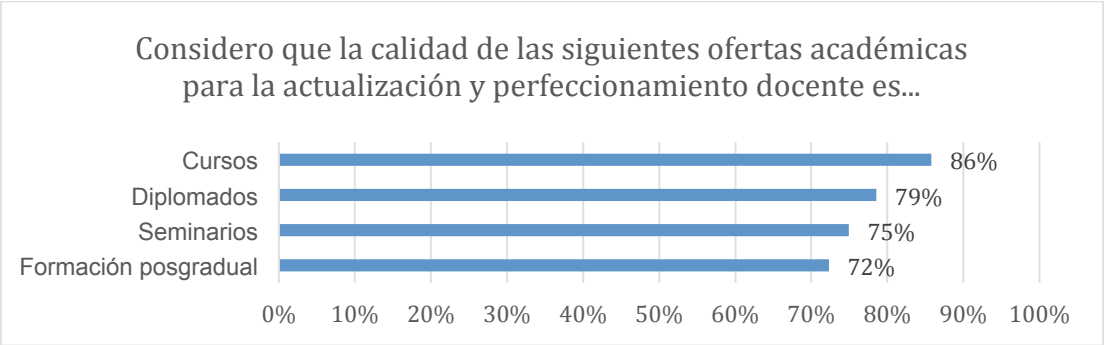
En las encuestas de percepción aplicadas a docentes, personal académico y personal administrativo, el porcentaje de personas que estuvieron en "Total acuerdo" o "De acuerdo" con las consideraciones del Estatuto Docente está por encima del 73 %. A continuación, se presentan los resultados:



Respecto a las acciones de actualización y perfeccionamiento docente, el porcentaje de personas que están en "Total acuerdo" o "De acuerdo" está por encima del 78 %. A continuación, se presenta el detalle de las preguntas realizadas al respecto:



Finalmente, respecto a la calidad de la oferta para actualización y perfeccionamiento docente, el porcentaje de personas que indica que es "Muy alta" o "Alta" es mayor al 72 %.



Fortalezas

- Existencia de un Plan de Formación Docente Permanente (cursos cortos, diplomados, entre otros) alineado con las necesidades de desarrollo institucional, en el cual participan los docentes de tiempo completo y medio tiempo.
- La USTA posee un sistema de evaluación docente y administrativo institucionalizado y reconocido por la comunidad.
- Los resultados de la evaluación docente evidencian el cumplimiento del criterio humanista entre estudiantes y docentes.
- Las evaluaciones de desempeño del personal administrativo dan cuenta de un alto grado de cumplimiento en relación con las competencias requeridas.
- Existencia de apoyos económicos para la realización de estudios posgraduales a docentes y personal administrativo establecidos en el Reglamento de Auxilios y Descuentos USTA.
- La Universidad ha logrado un incremento gradual del nivel de formación docente en maestrías y doctorados.

Debilidades

- El porcentaje de docentes con título de doctorado en relación con el total de docentes vinculados es bajo.
- La Universidad no ha actualizado de manera completa el Estatuto Docente frente a los referentes nacionales e internacionales.
- La USTA no cuenta con un Estatuto Administrativo.

Servicios para estudiantes

- Los criterios y mecanismos de admisión están claramente establecidos, son consistentes con los propósitos institucionales y con los requerimientos de los planes de estudio, y se aplican de manera sistemática.
- La Institución informa adecuadamente a sus estudiantes acerca de las normas que rigen su relación con la Institución, las características de los programas y los servicios ofrecidos.
- La Institución cuenta con los servicios necesarios para responder a las necesidades educacionales y académicas de los estudiantes, y se esfuerza por atender sus necesidades personales con el fin de facilitar su progresión dentro de los respectivos programas.

Criterios y mecanismos de admisión

La Universidad cuenta con un proceso de admisión basado en el Reglamento Estudiantil Vigente[18]. El proceso se define a partir del perfil de ingreso propuesto en la Mesa Nacional de Admisiones y Mercadeo e implementado en el Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad Universitaria (SIAC).

Para el ingreso se tienen en cuenta: aspectos académicos con el 50 % (Resultados Pruebas Saber 11 y pruebas específicas de programas) y 50 % una entrevista donde se evalúan aspectos de proyecto de vida, conocimiento de la Universidad, conocimiento del programa al cual aplica, y se revisan las competencias socio humanísticas, socio afectivas e investigativas.

Tanto los resultados académicos, como la entrevista de los aspirantes, se ponderan en una escala de 1/500 puntos, donde los aspirantes deben obtener un mínimo de 250 puntos para ingresar. El procedimiento es transparente, inclusivo y con lineamientos que permiten definir el ingreso del estudiante, proyectando su permanencia y graduación oportuna. En ese sentido, como resultado de la evaluación de cada una de las variables, los estudiantes pueden ingresar con observaciones académicas o económicas que son remitidas a la Unidad de Desarrollo Integral del Estudiante (UDIES) para el respectivo acompañamiento según el caso; este procedimiento es transversal para todos los programas de la Universidad.

[18] http://www.usta.edu.co/images/documentos/documentos-institucionales/reglamentos/reglamento-estudiantil-pregrado.pdfpdfpdf'

Información a estudiantes

El primer contacto que los estudiantes tienen con la Universidad es la «Jornada de inducción y acogida a estudiantes neotomasinos», durante el transcurso de dos semanas. En dicho espacio se interactúa con dependencias académicas, administrativas y unidades de apoyo. Durante estos días se brinda información necesaria para el desarrollo de la vida del estudiante dentro de la Universidad; se resalta:

- Estatuto Orgánico y Reglamento Estudiantil: se brinda información general sobre la estructura organizacional y sobre los derechos y deberes de los estudiantes.
- Políticas y normas que rigen la Institución y servicios que se ofrecen: a cargo de los departamentos, oficinas y unidades académicas y administrativas, especialmente la UDIES, el Departamento de Registro y Control, el Departamento de Promoción y Bienestar Universitario, el Departamento de Sindicatura, entre otros.

De igual manera, en el proceso de inducción se realizan los cursos de nivelación a través de docentes adscritos a los departamentos académicos, especialmente en competencias básicas de lectoescritura para los estudiantes de las Divisiones de Ciencias Políticas y Jurídicas, Ciencias Sociales, Ciencias de la Salud, y Filosofía y Teología; así como en matemáticas para las Divisiones de Ingenierías, y Ciencias Económicas y Administrativas.

Respecto al Reglamento Estudiantil, los estudiantes, al firmar el contrato de matrícula, manifiestan que lo conocen. Sin embargo, se reconoce la necesidad de incrementar los espacios de divulgación y socialización del mismo, de tal forma que haya una mejor aprehensión.

La Universidad también realiza durante el semestre encuentros con las familias de los estudiantes, en los cuales se socializa la información de las redes de apoyo con las que se cuentan a nivel institucional, en sintonía con el proceso de desarrollo integral estudiantil.

Adicionalmente, la Universidad se apoya en los diferentes medios internos para mantener informada a la comunidad, especialmente a los estudiantes, de sus actualizaciones, noticias, logros, entre otros. Dichos medios son: página web institucional, micrositio de las dependencias administrativas y académicas, periódico interno, emisoras, correos electrónicos, anuncios en pantallas, volantes, y redes sociales oficiales en Facebook, Twitter, Instagram, entre otros.

Servicios de bienestar universitario

El bienestar universitario en la USTA es un eje transversal a la vida universitaria, que contribuye a la formación integral desde el pensamiento humanista de Santo Tomás, y que promueve el desarrollo humano de toda la comunidad universitaria a través de procesos formativos, reflexivos y extensivos, aportando a una mejor calidad de vida y a la construcción de comunidad [19]. Los programas que se desarrollan desde bienestar universitario para los estudiantes y la comunidad en general son:

- Salud y desarrollo humano: brinda a la comunidad universitaria acciones diferentes a las convencionales con el propósito de promover la salud, el autocuidado y la calidad de vida; potenciando las dimensiones social, física y mental a través de espacios formativos, participativos y de comunicación. Lo anterior, se realiza por medio de aciones y programas como: talleres de formación, tips saludables, acompañamiento psicológico, apoyo a la representación estudiantil, auxilios socioeconómicos, apoyo lúdico recreativo y acondicionamiento mental y físico en el aula.
- Deportes: contribuye a la formación integral de la persona, por medio de espacios de integración, conocimiento y esparcimiento entre toda la comunidad universitaria, a través de diferentes programas y proyectos que incentivan la práctica deportiva, lúdica, recreativa y de acondicionamiento físico para el aprovechamiento del tiempo libre.
- Cultura: promueve el compromiso articulado en la comunidad tomasina entre estudiantes, docentes, administrativos, directivos, padres de familia, egresados y comunidad en general, en procesos de formación, representación institucional, promoción de iniciativas y disfrute de eventos con un alto sentido ético, cultural, social e intelectual, orientados hacia el fortalecimiento y la construcción colectiva de la identidad universitaria. Lo anterior se realiza mediante programas como: formación artística y cultural, gestión, divulgación e inserción en la vida universitaria, proyectos culturales y talleres artísticos.

Así mismo, el bienestar universitario en la USTA ofrece a la comunidad universitaria el servicio de área protegida, el cual consiste en brindar la posibilidad de contar con asistencia médica durante su permanencia en las sedes de la Universidad; tanbién se presta servicio de atención primaria en salud, servicio de gimnasio, orientación psicológica y acompañamiento estudiantil. En caso de emergencia se activa el protocolo de atención en salud, y en caso de accidentes los estudiantes cuentan con una póliza que los ampara.

La Universidad promueve el apoyo a los estudiantes mediante beneficios económicos que se otorgan a título de auxilios y descuentos, con el propósito de colaborar en la formación profesional, deportiva y cultural de los estudiantes. Lo anterior busca estimular la excelencia académica y apoyar la permanencia en la Universidad. En el *Reglamento de*

[19] *Documento marco de bienestar universitario*: http://acreditacioninternacional.usta.edu.co/images/documentos/Marco_Bienestar.pdf

auxilios y descuentos[20] se determinan las condiciones y requisitos para su obtención y aprobación. Información detallada se encuentra disponible en la página web de la Universidad.[21]

De acuerdo con el *Boletín estadístico 2017-2*, el número de participantes en actividades realizadas por el Departamento de Promoción y Bienestar Universitario en ese periodo fue de 40.449, de los cuales el 80 % corresponde a estudiantes, el 9 % a docentes y el 11 % a otras personas de la comunidad universitaria.

Dando cumplimiento a las políticas de calidad, la planeación, ejecución, y el cierre de los eventos, proyectos y servicios académicos o administrativos son evaluados por los asistentes al finalizar la actividad, ya sea de manera virtual o física. Esto contribuye a que, tanto en las instancias de autoevaluación, como en comités y reuniones de retroalimentación, se definan acciones de mejora a las que se les hace un seguimiento continuo.

Acompañamiento a estudiantes

Con el fin de disminuir la deserción, la repitencia, y fortalecer el proceso formativo y de desarrollo integral, se crearon planes y programas de acompañamiento académico institucional. A partir de la Acreditación Institucional se genera la necesidad de que en todas las sedes y seccionales se cree la Unidad de Desarrollo Integral Estudiantil (UDIES), con el fin de fortalecer y ampliar el alcance de dichos programas, en concordancia con el documento marco que habla de cuatro líneas de acción, a saber: el ingreso, la participación, la permanencia, y la graduación oportuna de los estudiantes, promoviendo una cultura de acompañamiento a partir de la filosofía institucional. Para dar cumplimiento a lo anterior, la Universidad ha dispuesto la siguiente estructura:

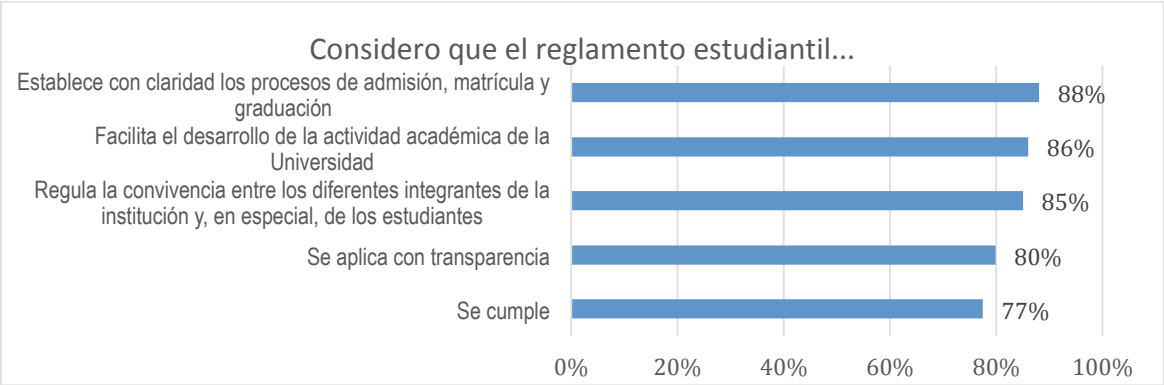
- Líder de desarrollo integral estudiantil: docente de tiempo completo encargado de liderar y articular las estrategias enmarcadas en los procesos de ingreso, permanencia, participación y graduación oportuna en las facultades, departamentos, Instituto de Lenguas y programas, en el caso de la VUAD. Participa en el Comité de Promoción y Acompañamiento Estudiantil de la UDIES y junto con los docentes de la facultad, de manera especial aquellos que cuentan con horas nómina de desarrollo integral estudiantil, ejecutan las tareas y compromisos propios de cada uno de los procesos.
- Docente de acompañamiento estudiantil UDIES: docente de tiempo completo con experiencia en procesos de acompañamiento y desarrollo estudiantil, con alto nivel de compromiso en la gestión de la trazabilidad de los estudiantes. A lo largo del semestre realizan el acompañamiento y seguimiento oportuno, en aquellas situaciones que requieran orientación a nivel académico, personal y socioeconómico.

[20] http://www.usta.edu.co/index.php/reglamento-de-auxilios-y-descuentos-educativos
[21] http://sindicatura.usta.edu.co/

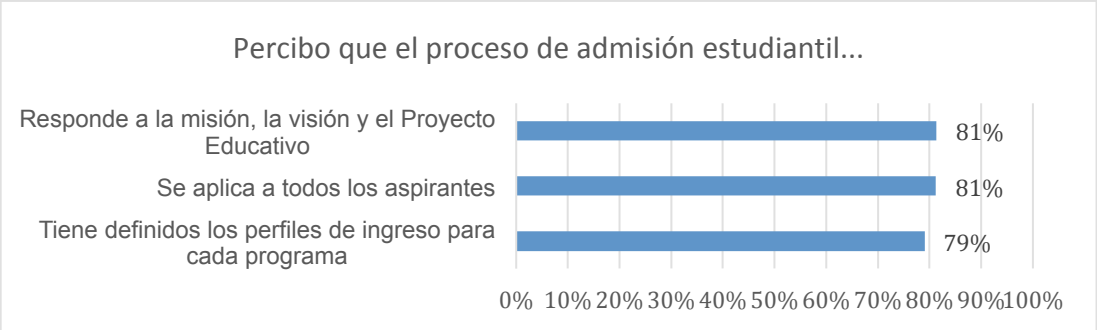
- Docente de tutoría especializada: docente de planta con experiencia en acompañamiento integral a estudiantes, diferente a docentes titulares del espacio académico, quienes a través del uso de estrategias pedagógicas y didácticas propenden por la cualificación académica del estudiante.
- Monitor académico: estudiante con destacado desempeño académico, seleccionado por la facultad, encargado de realizar procesos de orientación, refuerzo y nivelación académica a sus pares, de acuerdo con las necesidades identificadas, a través de asesorías individuales, grupales, o en el desarrollo de las clases.
- Psicólogos enlace UDIES: recurso humano orientado a ser el enlace de conexión entre las facultades y la UDIES para apoyar, asesorar, articular y acompañar el proceso de formación integral de los estudiantes a través de la implementación de acciones en los procesos de ingreso, permanencia, participación y graduación oportuna.

Resultados de las encuestas de percepción

En las encuestas de percepción aplicadas a estudiantes, profesores, personal académico y personal administrativo, el porcentaje de personas que estuvieron en "Total acuerdo" o "De acuerdo" con las consideraciones del reglamento estudiantil es mayor al 77%. A continuación, se presentan los resultados:



Respecto a las consideraciones del proceso de admisión estudiantil, el porcentaje de personas que están en "Total acuerdo" o "De acuerdo" está por encima del 79 %. A continuación, se presenta el detalle de las preguntas realizadas al respecto:



Fortalezas

- Para la Universidad Santo Tomás, el estudiante es el centro de todos sus procesos, y por esto ha desarrollado políticas y planes que propenden por el desarrollo de su formación integral.
- Desde la identidad y el horizonte institucional, los servicios de bienestar institucional, pastoral universitaria y UDIES se contemplan como ejes transversales a la vida universitaria, que contribuyen a la formación integral, la construcción de comunidad y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad educativa.
- La articulación de departamentos que brindan servicios de bienestar al estudiante permite mantener una comunicación constante y asertiva para la consecución y desarrollo de proyectos nacionales.
- Los lineamientos, políticas, programas y estrategias favorecen el desarrollo humano de acuerdo con las particularidades regionales de las diferentes sedes y seccionales.
- La destinación de incentivos económicos al desarrollo de habilidades deportivas y culturales de los estudiantes.

Debilidades

- La Universidad no realiza una evaluación sistemática del servicio de asesoría psicológica prestada a los estudiantes.
- La Universidad no cuenta con un proceso sistemático de evaluación de impacto de las estrategias realizadas por el Departamento de Promoción y Bienestar Universitario, el Centro de Pastoral Universitaria y la UDIES.
- La USTA no cuenta con una política institucional de inclusión.
- Falta de consolidación de las UDIES como unidades de apoyo a la gestión académica.

Recursos educacionales y físicos

Recursos educacionales

- La Institución proporciona los recursos educacionales (laboratorios, talleres, biblioteca, equipamiento, etc.) necesarios para satisfacer plenamente sus propósitos, lograr los resultados de aprendizaje esperados, y cumplir su proyecto de desarrollo.
- Los recursos son apropiados en cantidad y calidad, se encuentran actualizados y en buenas condiciones de mantenimiento.
- La Institución cuenta con políticas para identificar y satisfacer las necesidades de adquisición y renovación de los recursos.
- El acceso a los recursos es amplio, y es posible verificar que se utilizan de manera adecuada y relacionada con las exigencias de las actividades a las cuales sirven.

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación CRAI-USTA Colombia

Según el Acuerdo 014 del 29 de septiembre de 2016, el Consejo Superior aprueba el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI-USTA) como nueva designación de la articulación de las bibliotecas de sedes, seccionales y la VUAD. En el mismo acuerdo da la potestad para ampliar el portafolio de servicios, implementar nuevas tecnologías, brindar aporte a la gestión del conocimiento, y apoyar de manera directa las funciones sustantivas de la Universidad.

El CRAI-USTA está orientado al cumplimiento de la misión, visión, objetivos y las líneas de acción del Plan Integral Multicampus, los planes operativos y los demás acuerdos de la Mesa Nacional. En este sentido, promueve la formación integral mediante la prestación de servicios formativos, culturales, tecnológicos, bibliométricos y bibliográficos para las modalidades presencial, a distancia y virtual.

Específicamente, el CRAI-USTA contribuye al cumplimiento de las funciones sustantivas de la Universidad de la siguiente manera:

- Apoyo al proceso de docencia: mediante el programa de formación en competencias informacionales, que durante el último año (2017) contó con 17.302 asistentes entre estudiantes, docentes e investigadores en 1.184 talleres. De igual manera, para cubrir la demanda en temas específicos y aprovechando los recursos del campus virtual, se cuenta con cursos (MOOC) y diplomados en línea, masivos y abiertos.
- Formación especializada a docentes investigadores: mediante el análisis bibliométrico y asesoría personalizada, para reconocer y aplicar los procesos de vigilancia tecnológica en el desarrollo científico, e identificar fuentes y publicaciones especializadas en resultados de investigación académica.
- Transformación cultural de la comunidad, aportando soluciones a problemáticas y necesidades locales (proyección social): en un trabajo enfocado en una comunidad

en particular, se busca la formación lectora que tiene impacto inicialmente en la primera y segunda infancia; mediante distintas estrategias se ha acercado a niños y niñas a la lectura, lo cual ha llevado a realizar acciones con los líderes comunitarios, a partir de la gestión del CRAI-USTA. Adicionalmente, el CRAI-USTA cuenta con estrategias de inclusión para personas con diversidad funcional que facilita el uso de sus servicios para adultos mayores y para aquellas personas que se encuentran en condición de discapacidad.

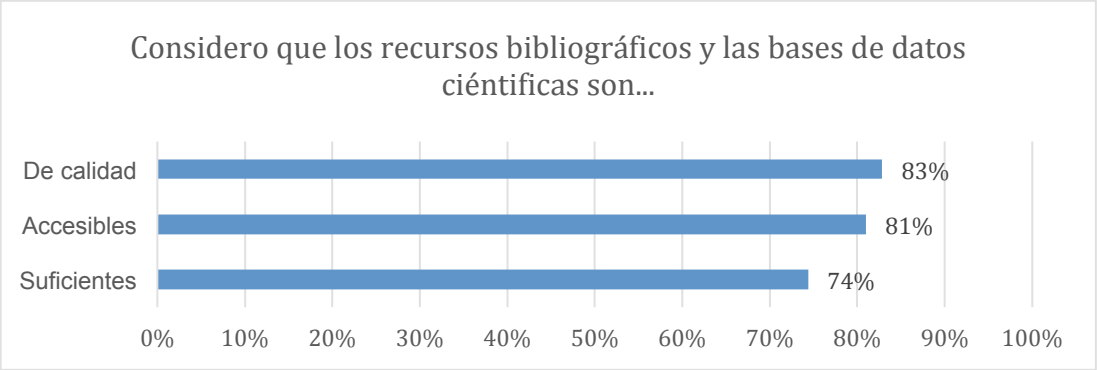
- Fomento de expresiones culturales y artísticas: el objetivo es que la comunidad tomasina interactúe con la riqueza cultural individual, regional, nacional e internacional y participe en su difusión. Es por ello que se realizan actividades culturales, exposiciones, encuentros con autores, clubes de lectura y encuentros con profesionales en ciencias de la información y bibliotecología como estrategias de diálogo en torno a problemáticas y situaciones del contexto. En estas actividades se priorizan temas sobre la conservación del medio ambiente, la protección de los derechos humanos, la gestión bibliotecaria y los avances en la búsqueda de la paz y la verdad.
- Afianzamiento de capacidades y competencias lecto-escritoras de los estudiantes, docentes e investigadores: el CRAI-USTA ofrece talleres grupales y asesorías personalizadas en fundamentos para la composición y revisión de textos académicos, encaminados a la mejora de las capacidades argumentativas.

Para cumplir con lo expuesto, el CRAI-USTA cuenta con personal profesional, tecnólogo y técnico en diferentes áreas de conocimiento. Dicho equipo cuenta con las competencias y habilidades en el servicio de asesoría, acceso, uso y evaluación de la información, lo que promueve la ética de la información, la creatividad y la crítica constructiva como aprendizajes pertinentes con el proyecto educativo.

La USTA tiene doce Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, dos colecciones conventuales, dieciocho bibliográficas en los Centros de Atención Universitaria (CAU), y una filosófica y teológica en el Colegio Dominicano Jordán de Sajonia. Así mismo, tiene información académica representada en un acervo documental de 246.996 títulos de libros que corresponde a 425.285 ejemplares en múltiples lenguas, además de publicaciones seriadas, material multimedia, tesis y trabajos de grado, que se pueden consultar a través del catálogo en línea. La información bibliográfica digital se encuentra en 41 bases de datos especializadas y multidisciplinares, un gestor de referencias bibliográficas, plataformas de acceso abierto, un repositorio institucional para dar visibilidad al material digital producto de toda la producción académico-científica, y la infraestructura tecnológica requerida para la gestión de cada uno de los procesos.

De igual manera, dispone de sistemas para la gestión de la información bibliográfica, generación de estadísticas de uso de los recursos y obtención de documentos con otras Instituciones de Educación Superior, plataformas tecnológicas que optimizan la búsqueda y recuperación de la información, facilitan a nivel nacional la gestión administrativa del CRAI-USTA, agilizan los tiempos de respuesta a las necesidades de información, amplían los canales de acceso y uso, y están disponibles a través de Internet las 24 horas.

En coherencia con lo anterior, los resultados de las encuestas de percepción aplicadas a estudiantes, profesores, personal académico y personal administrativo evidenciaron que el 74 % de los encuestados consideraron estar en "Total acuerdo" o "De acuerdo" con el cumplimiento del criterio de suficiencia de recursos, el 81 % de accesibilidad y el 83 % de la calidad.

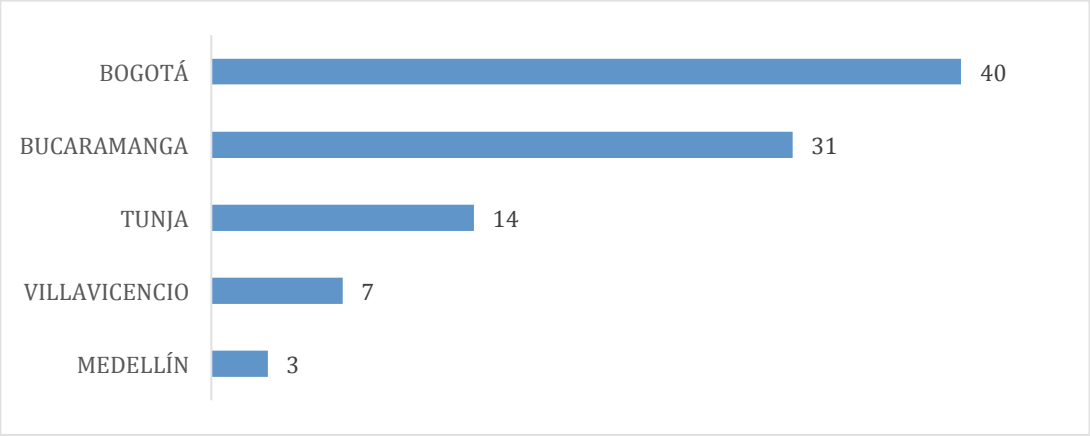


Laboratorios

Los laboratorios son un recurso educativo que permite el desarrollo de habilidades técnicas de los estudiantes en concordancia con el proyecto educativo institucional y de los programas, siendo estos espacios de aprendizaje un soporte en el desarrollo equilibrado de las distintas dimensiones de la vida profesional del individuo en el saber ser, saber obrar y saber hacer.

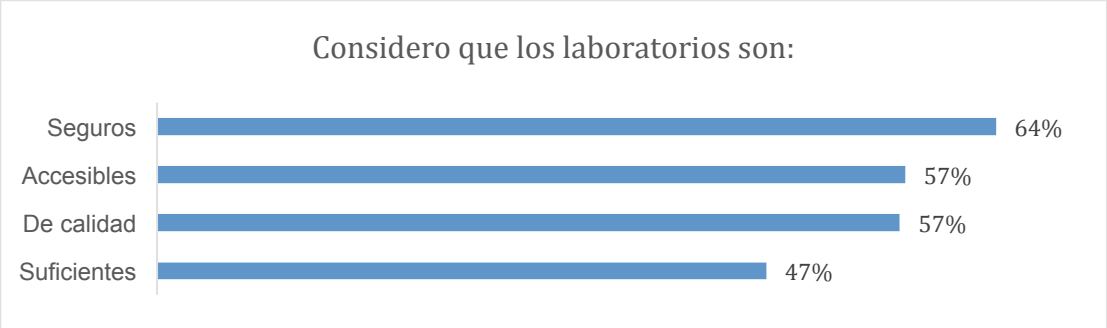
La flexibilidad es uno de los pilares de dichos espacios, por ello facilita la movilidad académica, tanto de estudiantes, como de docentes, para el desarrollo de prácticas que requieren equipos especializados. Además, los laboratorios se proyectan hacia la comunidad como prestadores de servicios, especialmente en los sectores de la construcción de obras civiles, el diseño, la aplicación en comunicaciones análogas y digitales, y los servicios académicos a instituciones semejantes.

La Universidad a nivel nacional, para 2017, cuenta con 95 laboratorios dotados para responder a las necesidades de la comunidad académica, el personal idóneo y los protocolos de seguridad correspondientes para el desarrollo de las actividades. Su distribución por sedes y seccionales para el desarrollo de prácticas de pregrado y posgrado se presentan a continuación:



Para el año 2018, en la Sede Villavicencio, entraron en operación siete laboratorios nuevos y cuatro más se encuentran en proceso de dotación. Adicionalmente, en Tunja se viene adelantando la construcción del Edificio Santo Domingo de Guzmán, con una dotación de quince laboratorios. En Bucaramanga, para el primer semestre de 2019, entrarán en funcionamiento tres laboratorios adicionales.

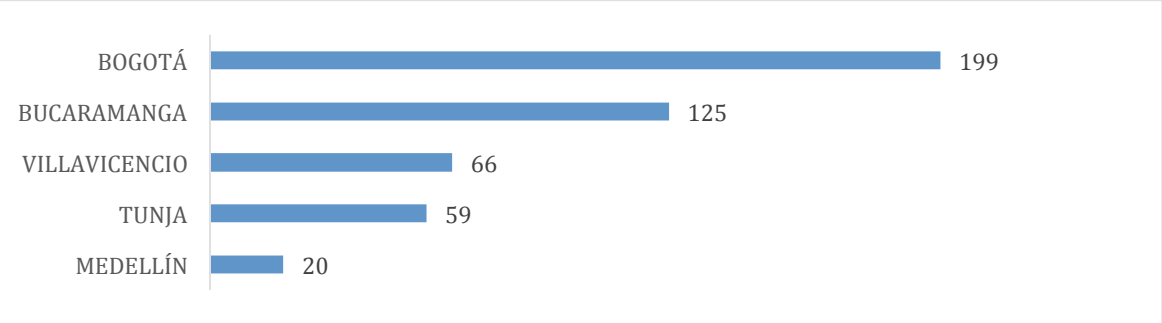
El porcentaje de personas que estuvieron en "Total acuerdo" o "De acuerdo" con las consideraciones sobre los laboratorios no es muy satisfactorio, y la Universidad reconoce que es un aspecto sobre el cual debe trabajar; a continuación, se presentan los resultados:



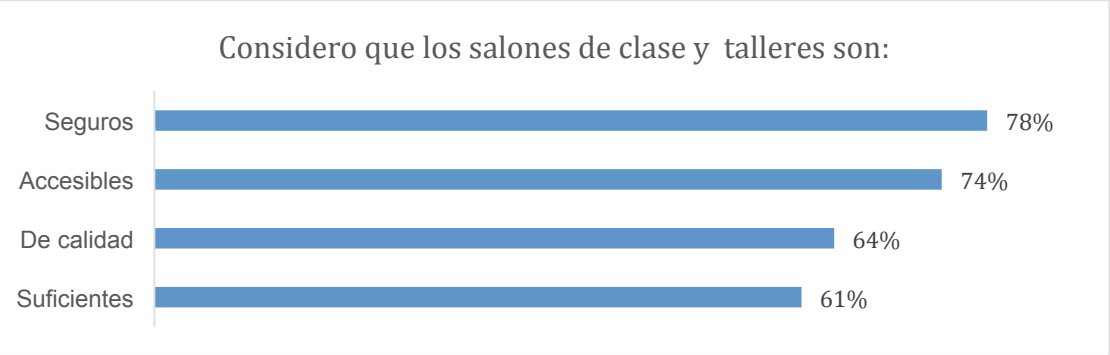
Aulas teóricas y teórico-prácticas

En la composición de sus campus existen 470 aulas teóricas y teórico-prácticas y, como espacios complementarios, 35 auditorios. Las aulas se encuentran dotadas de acuerdo con las necesidades de los programas académicos.

La distribución de las aulas teóricas por sedes y seccionales se presentan continuación:



En las encuestas de percepción el porcentaje de personas que estuvieron en "Total acuerdo" o "De acuerdo" sobre las características evaluadas de los salones de clase y talleres es mayor al 61 %, así:



Tecnología

A través de las áreas que gestionan la infraestructura tecnológica se ofrecen servicios de asesoría, soporte y mantenimiento tecnológico a todas las dependencias académicas y administrativas para el ejercicio de la docencia de las modalidades presencial, educación virtual, educación abierta y a distancia. Sin embargo, es necesario mencionar que la Universidad está en proceso de construcción del Plan Estratégico de Tecnología a nivel nacional, como respuesta a los objetivos de consolidación de la arquitectura institucional y a las perspectivas de desarrollo a nivel nacional e internacional.

Descriptivamente se cuenta con 49 salas de cómputo, 41 salas de tutoría, 95 laboratorios y 14 salas de docentes disponibles para que la comunidad tomasina pueda hacer uso de computadores y *software* especializados en las diferentes áreas del conocimiento; también posee centros de impresión y equipos de apoyo. En total se cuenta con 4.518 equipos tecnológicos (computadores y equipos de apoyo audiovisual), que da una relación de 14 equipos por cada 100 estudiantes.

Entre los *software* disponibles para uso principalmente de estudiantes y docentes están: Matlab Proteus, Orcad View 7, Labview, Nx/Ansys, Ofimática, simuladores, y planeación logística. Para el desarrollo de las actividades de apoyo están: ERP, SAC, apoyo virtual, Antiplagio Turnuting, ALEPH CRAI, autoevaluación de programas, portal institucional y gestión documental.

El proceso de implementación de TIC atiende las necesidades informáticas de la Universidad para responder con nuevas tecnologías a los requerimientos, tales como el sistema de videoconferencia, la plataforma de campus virtual y la estandarización de procesos informáticos de acuerdo con las normas internacionales y de buenas prácticas (ITIL, SCRUM, COBIT, ISO), que facilitan y garantizan una atención oportuna a los proyectos, requerimientos e incidencias.

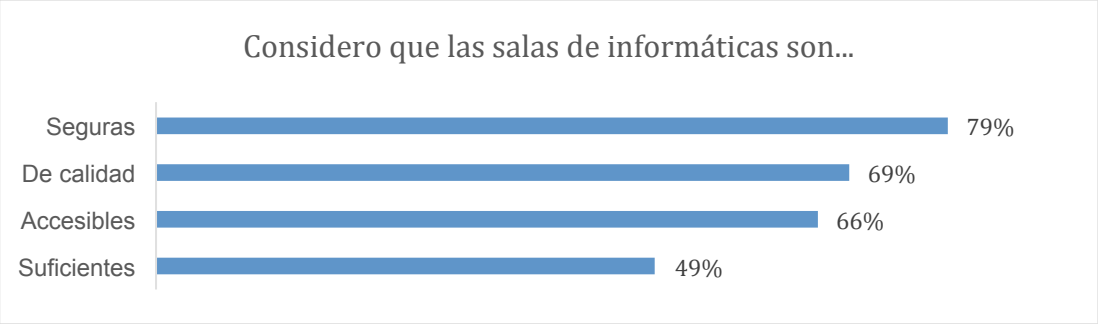
Para garantizar la modernización permanente se cuenta con lineamientos y controles que permiten la actualización de los recursos tecnológicos, evitando caer en rezagos que afecten el quehacer institucional; en línea con lo anterior, la Universidad debe avanzar en sus esfuerzos por generar una política de obsolescencia que aplique a nivel nacional. Adicionalmente, la Universidad cuenta con políticas, lineamientos y controles que permiten la custodia, respaldo, seguridad y disponibilidad de la información, la dotación tecnológica y los servicios tecnológicos institucionales.

En todas las sedes y seccionales se cuenta con una cobertura de *wifi* del 98 % en edificaciones y del 78 % en espacios abiertos. Cabe aclarar que en los Centros de Atención Universitaria (CAU) se cuenta con una cobertura de acuerdo a las características de conectividad propia de las regiones. Así mismo, se tienen estrategias que garantizan la renovación y actualización permanente de dicha infraestructura.

Para los próximos años se tiene proyectado realizar inversiones en TIC por un valor cercano a los 34.000 millones de pesos; es necesario mencionar que se proyecta apropiar recursos financieros orientados a capacitación y actualización en temas de infraestructura de tecnologías de información para la comunidad universitaria. A continuación, se presenta el desglose de la información:

	2018	**2019**	**2020**	**2021**
Capacitaciones	$20	$15	$18	$21
Continuidad del negocio	$30		$50	
Gobierno de tecnologías de información	$35			
Computadores	$1.835	$1.856	$1.986	$2.125
Impresoras	$234	$250	$268	$287
Infraestructura física	$290	$2.400	$4.000	
Redes y comunicaciones	$899	$1.061	$992	$1.149
Servidores y sistemas de almacenamiento	$450	$495	$171	$183
Soporte especializado	$192	$13	$14	$15
Software de apoyo	$5.425	$1.171	$1.234	$1.308
Software misional	$847	$906	$969	$1.037
Total	**$10.256**	**$8.168**	**$9.702**	**$6.124**

El 49 % de las personas encuestadas considera que la cantidad de salas de cómputo es suficiente, siendo este el porcentaje más bajo de las características evaluadas.



Recursos físicos

- La Institución cuenta con infraestructura e instalaciones adecuadas, proporcionales a las actividades que desarrolla, accesibles y seguras para sus miembros.

Infraestructura física y tecnológica

La Universidad Santo Tomás cuenta con una infraestructura física y tecnológica que responde a las necesidades de la comunidad universitaria y garantiza el desarrollo de las funciones sustantivas. La Mesa Nacional de Planta Física lidera la gestión de la infraestructura y tiene como responsabilidad la conservación y el desarrollo de la planta física en cada sede y seccional. Los Departamentos de Planeación y Desarrollo tienen a su cargo la gestión de los espacios para el desarrollo de los encuentros académicos.

Para inicios de 2018, la Universidad disponía de 565.034 metros cuadrados, los cuales se caracterizan por tener una gran riqueza arquitectónica y urbanística. Dicha área está destinada a laboratorios, bibliotecas, oficinas, auditorios, cafeterías, aulas de clase, salas de sistemas, áreas deportivas, áreas verdes y áreas de conservación. Adicionalmente, la Institución cuenta con espacios ubicados fuera de los campus, como los consultorios jurídicos, psicológicos, centros de proyección social, y oficinas de admisiones.

A continuación, se presenta el detalle de los metros cuadrados institucionales por sedes, seccionales y VUAD:

Sede - Seccional - VUAD	Total m^2	Total m^2 construidos	Laboratorios m^2	Bibliotecas m^2
Bogotá	214.805	161.044	1.527	2.766
Bucaramanga	208.008	60.197	1.473	2.617
Tunja	105.239	18.972	1.002	898
Medellín	11.966	11.181	455	132
Villavicencio	9.286	7.099	1.385	675
VUAD	12.730	12.730	40	419
Total	**562.034**	**271.223**	**5.882**	**7.507**

Para el año 2017, la Universidad contaba con 247.681 metros cuadrados construidos, por tanto, se dispone de 9 metros cuadrados construidos por estudiante. Así mismo, se cuenta con 705 espacios académicos, 50 deportivos, 519 administrativos y 620 de servicios. Además, 3.600 metros cuadrados se encuentran en proceso de adecuación para la Facultad de Ciencias de la Salud en Bucaramanga.

En todos los espacios señalados, la Universidad garantiza la seguridad y acceso de la comunidad universitaria a las instalaciones. La infraestructura de la USTA cumple con las normas de seguridad establecidas por los entes gubernamentales para las Instituciones de Educación Superior, y se avanza rápidamente en la implementación del Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo. Lo anterior, se complementa con los servicios de enfermería, el equipo de brigadistas y la atención médica en todas las sedes y seccionales, y servicios permanentes de ambulancia para casos de emergencia. En cuanto a acceso, la Universidad está implementando diferentes accesos físicos (rampas, ascensores y escaleras) para la comunidad universitaria, bajo un plan de movilidad sin barreras.

Plan Maestro

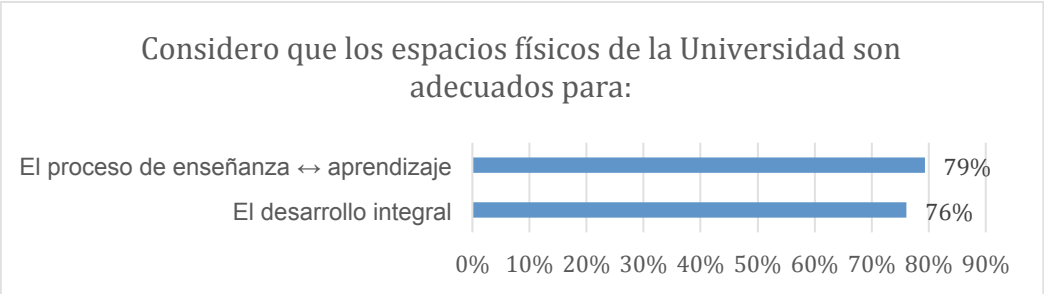
En coherencia con su misión, visión y objetivos institucionales y la promesa de ofrecer una educación de calidad, la USTA cuenta con planes maestros independientes por cada sede o seccional. El Plan Maestro tiene como propósito planear el desarrollo y fortalecimiento de las sedes y seccionales que conforman la USTA, y para ello se realizó un ejercicio de análisis del funcionamiento general de la Universidad y de las relaciones entre sus sedes y seccionales, con sus perspectivas de crecimiento y necesidades de espacio e instalaciones especiales.

El Plan Maestro es un instrumento de gestión y planificación que permite identificar, ordenar, adecuar, mantener y proyectar la infraestructura física de la Universidad en el tiempo y el espacio con perspectiva de crecimiento a un horizonte de 20 años. Lo anterior implica detectar deficiencias en las instalaciones actuales con respecto a su disposición, funcionamiento y uso.

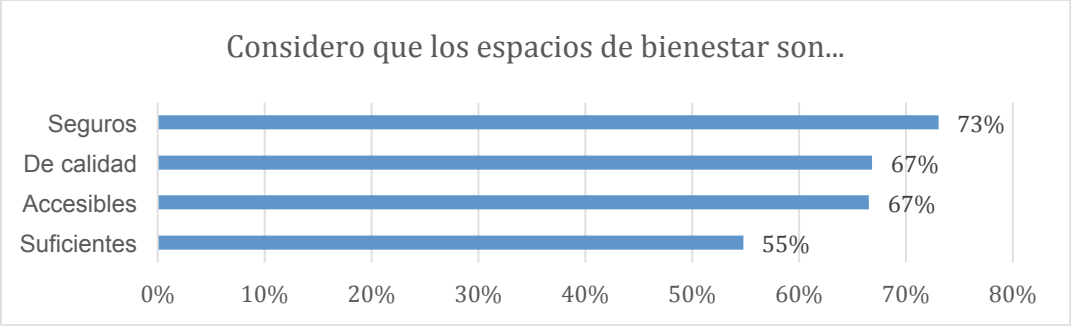
La estructura del Plan Maestro integra tres temas fundamentales para el desarrollo de la Universidad: el primero, el crecimiento de la población estudiantil (presencial y a distancia) y del cuerpo académico y administrativo; el segundo, el plan académico previsto por la Universidad; y el tercero, el plan de manejo de las instalaciones físicas. Esto incluye la definición de estándares (metros cuadrados construidos, de espacio libre y de estacionamientos por estudiante), qué hacer con lo existente (análisis del funcionamiento de las instalaciones y sus espacios representativos), y cómo integrarse a posibilidades de adquisición de predios y expansión de acuerdo con el contexto urbano.

Resultados de las encuestas de percepción

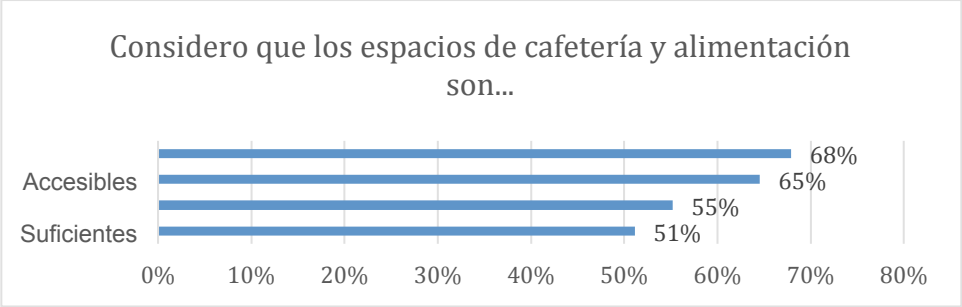
En las encuestas de percepción aplicadas a estudiantes, profesores, personal académico y personal administrativo, el porcentaje de personas que estuvieron en "Total acuerdo" o "De acuerdo" con la afirmación de que los espacios físicos son adecuados, es mayor al 76 %. A continuación, se presentan los resultados:



Respecto a las consideraciones de los espacios de bienestar, el porcentaje de personas que está en "Total acuerdo" o "De acuerdo", se encuentra por encima del 55 %. A continuación, se presenta el detalle de las preguntas realizadas al respecto:



Finalmente, respecto a las consideraciones de los espacios de cafetería y alimentación, el porcentaje de personas que están en "Total acuerdo" o "De acuerdo" está por encima del 51 %.



Fortalezas

- El CRAI-USTA cuenta con el personal multidisciplinario idóneo para el desarrollo de las actividades.
- El CRAI-USTA dispone de tecnología para la recuperación, búsqueda y evaluación de la información científica que apoya la gestión y divulgación del conocimiento a la comunidad académica.
- El CRAI-USTA tiene un amplio portafolio de servicios presenciales y virtuales que apoyan las funciones sustantivas de la Universidad.
- La Institución ha adoptado estándares y buenas prácticas (ITIL, SCRUM, COBIT, ISO) que facilitan la ejecución de proyectos y la atención oportuna de requerimientos e incidencias.
- La gestión de infraestructura física en cada sede y seccional se enfoca en aspectos de confort, ergonomía, sostenibilidad, accesibilidad, etc., bajo una perpectiva de optimización y mejoramiento continuo.
- Se cuenta con una infraestructura física de gran riqueza arquitectónica y urbanística.
- El CRAI-USTA cuenta con una infraestructura tecnológica multicampus que promueve la movilidad estudiantil.

Debilidades

- Se han identificado espacios insuficientes para el desarrollo de actividades académicas y de servicios de bienestar, principalmente salas de cómputo, laboratorios y espacios de cafetería y alimentación.
- Demora en la construcción del Plan Estratégico de Tecnología.
- La Universidad no cuenta con una política nacional de obsolescencia de equipos.
- Falta mayor disponibilidad de recursos financieros, orientados a capacitación y actualización de la comunidad universitaria en temas de infraestructura de tecnologías de información.
- No se han establecido acuerdos nacionales de nivel servicio ni de operación[22].
- No se cuenta con un Plan Maestro de infraestructura física consolidado y articulado a nivel nacional.

[22] Entendiendo "Acuerdo de Nivel de Servicio" o ANS (en inglés *Service Level Agreement* o SLA) como un acuerdo escrito entre un proveedor de servicio y su usuario con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio. El ANS es una herramienta que ayuda a ambas partes a llegar a un consenso en términos del nivel de calidad del servicio, en aspectos tales como tiempo de respuesta, disponibilidad horaria, documentación disponible, y personal asignado al servicio. Y "Acuerdo de Nivel de Operación", entendido como el acuerdo escrito entre partes de la misma institución con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio.

Recursos financieros

- La Institución cuenta con los medios para garantizar su estabilidad y viabilidad financiera; así mismo, ejerce una administración idónea y apropiada de los recursos financieros en función de sus propósitos declarados.

Sostenibilidad y viabilidad financiera

La sostenibilidad y viabilidad administrativa financiera de la Universidad es demostrable y medible a través del dictamen favorable de la revisoría fiscal a los estados financieros consolidados, los cuales son presentados con la respectiva ejecución ante el Consejo Administrativo Financiero General en forma trimestral y, posteriormente, ante el Consejo de Fundadores que es el ente que los aprueba.

Adicionalmente, la Universidad realiza planeación financiera a corto, mediano y largo plazo, lo cual le permite disminuir la incertidumbre y apoyar efectivamente la toma de decisiones. Estos ejercicios permiten identificar que la mayor fuente de ingresos la representan las matrículas, por lo cual es necesario generar estrategias de diversificación de los mismos. Cabe mencionar que, para el cobro de las matrículas, la Universidad busca implementar un sistema de cobro por créditos académicos que le permite facilidades de pago a los estudiantes.

Presupuesto

El presupuesto funciona sobre una asignación real que responde a los diferentes proyectos de cada unidad académica y administrativa, y sobre unas actividades de operación, financiación e inversión encaminadas al desarrollo de las funciones sustantivas. Lo anterior, se alinea con los proyectos y metas establecidos en el PIM, el PGD y los Planes de Desarrollo. El presupuesto se desarrolla a nivel de centros de costos y está expresado en pesos colombianos (COP).

El procedimiento implementado para aprobar el presupuesto contempla el análisis y toma de decisiones por parte de los cuerpos colegiados en sedes y seccionales, a saber: Comité Administrativo Financiero Particular, Consejo Administrativo Financiero Particular, Consejo Administrativo Financiero General, Consejo Superior, y Consejo de Fundadores.

Respecto a la ejecución, cada dependencia académica o administrativa cuenta con una asignación presupuestal cuya ejecución es controlada a través de un cuerpo colegiado denominado Comité Administrativo Financiero Particular, el cual estudia y aprueba las diversas solicitudes. El control de la ejecución presupuestal se realiza en forma mensual, y, así mismo, semestralmente se realiza un reporte al Ministerio de Educación Nacional.

La USTA, por ser entidad sin ánimo de lucro, garantiza que todos los excedentes de su operación sean reinvertidos para impulsar proyectos que aseguren la calidad con una perspectiva de largo plazo. Es así como para 2018 se tiene un presupuesto, expresado en dólares, de: 60 millones para inversión, 115 millones de ingresos y 98 millones para egresos.

En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto de inversión asociado al Plan General de Desarrollo de la Universidad, asociado, a la vez, a las líneas de acción del PIM.

Presupuesto proyectado por líneas de acción 2018 – 2020

	Inversión en el Plan General de Desarrollo USTA (millones de pesos)		
Línea de acción	**2018**	**2019**	**2020**
Gobierno consolidado y fortalecido	$ 58	$ 60	$ 63
Compromiso con el proyecto educativo	$ 15.823	$ 16.377	$ 17.032
Proyección social e investigación pertinentes	$ 39.285	$ 40.660	$ 42.286
Enriquecimiento regional de los programas con estándares comunes	$ 11.098	$ 11.486	$ 11.946
Personas que transforman sociedad	$ 4.745	$ 4.911	$ 5.108
Capacidad y gestión institucional que logran la efectividad multicampus	$ 154.546	$ 159.955	$ 166.353
Total	**$ 225.555**	**$ 233.449**	**$ 242.788**

Fortalezas

- La Universidad cuenta con una revisoría fiscal y una auditoría interna orientadas a la salvaguarda de los recursos financieros de la Institución.
- La Universidad cuenta con un esquema de cuerpos colegiados en la gestión académico-administrativa que garantiza la transparencia y administración ética de los recursos.
- La participación de las dependencias académicas y administrativas en la elaboración de los presupuestos permite la planeación de un presupuesto pertinente.
- La planeación financiera le permite a la USTA realizar inversiones a corto, mediano y largo plazo.
- La Universidad cuenta con una solidez financiera que le permite ser viable a largo plazo.
- La Universidad posee un reglamento de auxilios y descuentos educativos.

Debilidades

- La Universidad no cuenta con un sistema de cobro por créditos académicos.
- Poca diversificación de los ingresos, con una alta dependencia al ingreso por concepto de matrículas.
- No se cuenta con una herramienta tecnológica apropiada que permita gestionar la información presupuestal y financiera de manera eficaz.

Información

- La Institución publica información precisa que describe sus propósitos y objetivos, requisitos de admisión, normas y reglamentos, programas y cursos, requisitos para el título, y procedimiento para los reclamos.
- La publicidad de la Institución y, en general, la información directa o indirectamente entregada al público, es clara y expresa fielmente la realidad de la Institución.

Mecanismos de comunicación

Las políticas y lineamientos que orientan la comunicación en la Universidad tienen como propósito favorecer la comunicación interna y externa. Para ello, la Institución cuenta con los Departamentos de Comunicaciones, las Oficinas de Apoyo al Egresado y los Departamentos de Admisiones y Mercadeo, cuya estructura y recursos son diferenciales en las sedes y seccionales.

La Universidad Santo Tomás, a través de los Departamentos de Comunicaciones, busca dinamizar la información académica y administrativa mediante estrategias integrales de comunicación, que propician el flujo de la información al interior de cada una de las sedes y seccionales. Así mismo, gestiona la imagen institucional y da a conocer la oferta académica al tiempo que identifica de manera permanente las necesidades e intenciones de la sociedad en materia de formación presencial y a distancia de pregrado, posgrado y educación continua.

Para su gestión, los Departamentos de Comunicaciones cuentan con un plan de comunicaciones y manuales de comunicación interna, externa y de crisis que guían el procedimiento de información y divulgación de la USTA Colombia; lo anterior, ha permitido fortalecer la identidad de imagen y la reputación de la Universidad a nivel nacional.

Los medios de comunicación que utiliza la Universidad son: página web de cada sede o seccional, correo electrónico institucional, pantallas electrónicas, redes sociales (Facebook, Twitter, canal en YouTube, Instagram), emisora digital, chat en línea, intranet, y vía telefónica a través del centro de contacto. Los medios de comunicación tienen gran énfasis en las nuevas tecnologías, debido al perfil de su comunidad, ello ha permitido tener una comunicación de doble vía para beneficio de las partes.

Adicionalmente, la Universidad cuenta con espacios de radiodifusión[23] a nivel nacional, donde prima la formación, información y comunicación, y que son usados por todos los

[23]Escenario Radio (Bogotá) y Radio USTA 96.2 FM (Bucaramanga).

miembros de la comunidad universitaria para difundir el conocimiento y saber, de manera clara y precisa, y analizar el acontecer nacional e internacional en diferentes ámbitos. Es así como las emisoras permiten integrar diversas disciplinas humanísticas, científicas y tecnológicas con sentido interdisciplinario y de diálogo constructivo.

La información y comunicación con los egresados está a cargo de las Oficinas de Apoyo al Egresado, que son adscritas a la Rectoría General o a las Rectorías de las seccionales, según el caso. Dichas oficinas se encargan, además del seguimiento y acompañamiento al egresado, de la intermediación y promoción laboral, el desarrollo humano, profesional y empresarial de los mismos. Algunos de los mecanismos de comunicación utilizados son los mailings, SMS y los Encuentros Generales de Egresados, pues los insumos de estos encuentros contribuyen al proceso de mejoramiento continuo, a la pertinencia de la Universidad, y al impacto social del egresado tomasino.

En el Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad se cuenta con el mecanismo de Reconocimiento - Sugerencia - Queja - Solicitud (RSQ-S). El RSQ-S es visible en todos los sitios de la página web de la Universidad y cuenta con un procedimiento para el tratamiento de las comunicaciones en donde los aspirantes y la comunidad universitaria pueden manifestar sus observaciones, recomendaciones o sugerencias para obtener una respuesta y que la Institución pueda implementar acciones de mejora.

Por tratarse de una Universidad multicampus, se deben integrar mecanismos que permitan la fluidez de la información interna, entre ellos se destacan las Mesas Nacionales y los Comités Curriculares Ampliados. A través del Acuerdo n.º 01 del 19 de enero de 2017, la Universidad aprueba los lineamientos de veinte Mesas Nacionales como forma para articular el trabajo que desarrollan las sedes y seccionales, organizadas así:

Mesas presididas por la Rectoría	Mesas presididas por la Vicerrectoría Académica General	Mesas presididas por la Vicerrectoría Administrativa Financiera General
Bienestar Institucional	Currículo y Docencia	Gestión del Talento Humano
Pastoral	Investigación	Gestión Financiera
Planeación	Proyección Social	Comunicaciones y Publicaciones
Gobernabilidad	Posgrados	Gestión de Planta Física
Internacionalización	Aseguramiento de la Calidad	Tecnología de la Información y Comunicación
Egresados	Desarrollo Integral Estudiantil	
	Formación Humanista	
	Bibliotecas - CRAI	
	Admisiones y Mercadeo	

Información publicada

La Universidad Santo Tomás cuenta con planes estratégicos de mercadeo basados en los lineamientos institucionales que se rigen de conformidad a la normativa vigente del Estado colombiano, enmarcados en la Resolución n.º 12220 del 20 de junio de 2016. Esto implica que toda la pauta publicitaria, material de *merchandising*, impresos como guías de precios, folletos por programa, portafolios generales, entre otros, cumplen con la legislación pertinente de acuerdo con el medio.

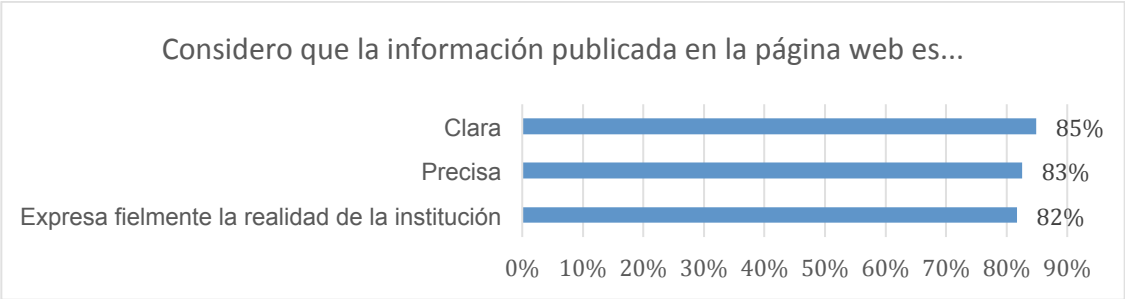
En la página de la Universidad se encuentra el paso a paso del proceso de admisión de los nuevos estudiantes de programas de pregrado y posgrado, con cada una de las modalidades de ingreso (regulares, transferencias internas, transferencias externas, estudiantes internacionales, reintegros, doble programa), y en los subportales de programas los aspirantes y estudiantes encuentran información como: presentación, campos de acción, misión, visión, objetivos, acreditación, fortalezas, perfil del aspirante, duración del programa, énfasis, nómina de directivos y planta docente, plan de estudios, investigación, procesos académicos, proyección social, entre otros.

Esta información se actualiza a medida que el programa obtiene o renueva: Registro Calificado, Acreditación de Alta Calidad nacional o internacional o actualizaciones de revisión curricular aprobadas por el Ministerio de Educación Nacional, lo que garantiza divulgar información real, vigente y actualizada; por lo tanto, toda la información que presenta la Universidad a través de sus diferentes medios es clara y expresa fielmente la realidad de la Institución.

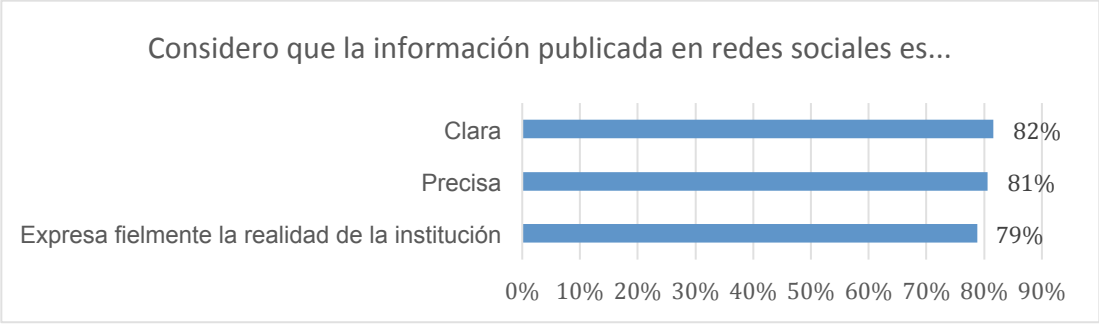
En general, la información se verifica con las fuentes y recibe corrección de estilo antes de la publicación. Además, si se requiere realizar diseño de una pieza de divulgación, promoción o información, se somete a aprobación previa de la fuente o dependencia involucrada. Específicamente en cuanto a la información relacionada con estudiantes y oferta académica, el proceso de publicación pasa por tres filtros previos: el primero es la revisión de la información por la Secretaría General, luego la información es validada por el Departamento de Registro y Control, y, finalmente, por el Departamento de Admisiones y Mercadeo.

Adicionalmente, en la página web de la Universidad se puede encontrar información general sobre los documentos institucionales: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan de Desarrollo 2016-2019, Proyecto Investigativo Institucional (PROIN), modelo educativo pedagógico Institucional, derechos pecuniarios, lineamientos curriculares, contrato de matrícula, estados financieros, certificado de calidad tributaria, resumen de información tributaria, documentos de acreditación institucional y del Plan Integral Multicampus (PIM), acuerdos, estatutos, políticas, resoluciones, manuales y reglamentos, entre otros (http://www.usta.edu.co/index.php/nuestra-institucion/documentos-institucionales-1).

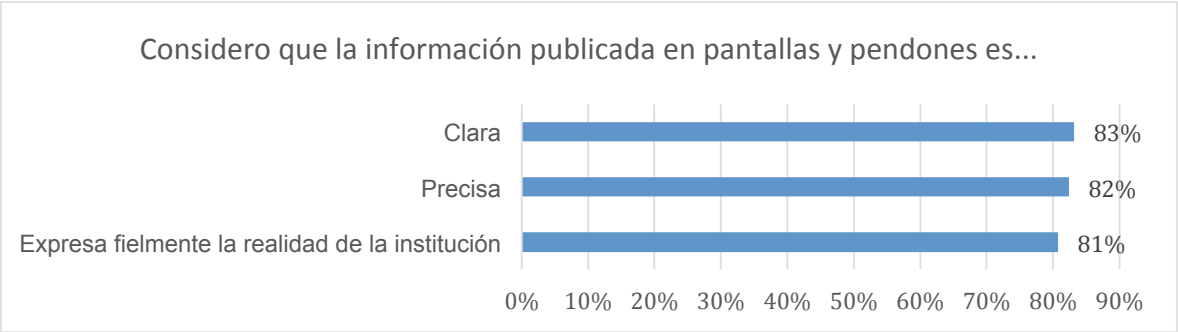
Al respecto, en las encuestas de percepción aplicadas a estudiantes, profesores, personal académico, personal administrativo y colaboradores, el porcentaje de personas que estuvieron en "Total acuerdo" o "De acuerdo" con las consideraciones de la información publicada en la página web está por encima del 82 %. A continuación, se presentan los resultados:



Respecto a las consideraciones de la información publicada en redes sociales, el porcentaje de personas que están en "Total acuerdo" o "De acuerdo" es superior al 79 %. A continuación, se presenta el detalle de las preguntas realizadas al respecto:



Finalmente, respecto a las consideraciones de la información publicada en pantallas y pendones, el porcentaje de personas que están en "Total acuerdo" o "De acuerdo" es superior al 81 %. A continuación, se presenta el detalle de las preguntas realizadas al respecto:



Fortalezas

- La Universidad posee mecanismos que permiten la fluidez y claridad de la información interna a nivel multicampus.
- El impacto en imagen a través del uso de medios impresos y digitales de comunicación.
- La Universidad cuenta con múltiples canales de comunicación que tienen en cuenta a todos sus grupos de interés con énfasis en las nuevas tecnologías.
- Existencia de una identidad institucional en torno a los conceptos: somos la generación del cambio y comprometidos con la excelencia.

Debilidades

- En medio de las diferencias naturales entre sedes, seccionales y la VUAD en cuanto a la estructura y recursos disponibles para la ejecución de la función de comunicación y mercadeo se presentan dificultades en su gestión.
- La Universidad no cuenta con un manual ni con los protocolos que permitan la ejecución de las funciones de comunicación y mercadeo a nivel multicampus.

Desarrollo institucional

- La Institución cuenta con políticas y mecanismos formalmente establecidos para velar por el cumplimiento de sus propósitos y para asegurar la calidad de las actividades que desempeña. Estas políticas y mecanismos se aplican de manera sistemática en todos sus niveles, sedes o modalidades de enseñanza de la Institución.
- La Institución monitorea su desempeño y, si es necesario, ajusta sus procedimientos para mejorar sus actividades.

Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC)

La Universidad Santo Tomás cuenta con diferentes mecanismos y procedimientos que le permiten verificar periódicamente el cumplimiento de sus propósitos misionales, así como el acercamiento a la visión institucional, los cuales se integran en el Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC). El SIAC se entiende como el:

> Conjunto de principios, criterios, estructuras, procesos y mecanismos que fomentan el desarrollo de una cultura organizacional; articula la planeación, evaluación, gestión de la calidad, el mejoramiento continuo y la innovación de las funciones universitarias, en beneficio de la formación integral, con sentido crítico, desarrollo regional y responsabilidad social universitaria, para dar respuesta a los contextos locales, nacionales y globales a la luz del humanismo cristiano tomista. (SIAC, 2014)

De esta forma, a través del SIAC se articulan el Plan Integral Multicampus, el Plan General de Desarrollo, los Planes de Desarrollo de sedes y seccionales, los procesos de autoevaluación y autorregulación institucional, y las demás disposiciones y normativas internas y externas.

De otra parte, el Sistema de Gestión de la Calidad, certificado bajo la norma internacional ISO 9001:2008 en las sedes Bogotá - VUAD, Medellín, y las seccionales Bucaramanga y Tunja, con un enfoque basado en procesos que incorpora el ciclo Planificar – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA), se integra al Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad como herramienta que permite la gestión, verificación de resultados y mejora continua de los diferentes procesos académicos y administrativos. En la actualidad, la USTA ha logrado un avance importante al consolidar un Sistema de Gestión Nacional, con un solo mapa de procesos, una política de calidad y alcance nacional, la incorporación de la gestión de riesgos y de ciclos de auditorías internas nacionales, y se prepara para la recertificación del sistema de gestión bajo los lineamientos de la norma ISO 9001: 2015 ante el ente certificador Icontec. La política de calidad fue aprobada mediante Acuerdo n.º 43 del 10 de octubre de 2017 por parte del Consejo Superior.

Dentro del marco del SIAC, como articulador de la gestión académico-administrativa de la Universidad Santo Tomás en cada una de sus sedes y seccionales, se han constituido cuerpos colegiados consultivos a nivel nacional y en cada sede y seccional, que

constituyen espacios de reflexión y autorregulación, tanto de los programas académicos que se ofrecen, como de la Institución y sus sedes y seccionales:

- Comité Nacional de Aseguramiento de la Calidad, creado mediante el Acuerdo 05 del 15 de marzo de 2014.
- Mesa Nacional de Aseguramiento de la Calidad.
- Instancias encargadas del aseguramiento de la calidad.
- Comités de Gestión Integral de la Calidad en sedes y seccionales.
- Comités de Coordinadores de Aseguramiento de la Calidad de Facultades, Departamentos e Institutos (Sede Principal y Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia).
- Comités de Aseguramiento de la Calidad de Facultades, Departamentos e Institutos (Sede Principal Bogotá y Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia).

Cabe mencionar que existen diferencias en las estructuras orgánicas orientadas al aseguramiento de la calidad en las diferentes sedes y seccionales.

Las propuestas provenientes de los anteriores comités y organismos consultivos son ratificadas en los organismos colegiados decisorios: Consejos Académicos Particulares, Consejos Administrativos Financieros Particulares, Consejo Académico General, Consejo Administrativo Financiero General, Consejos Directivos, Consejo Superior y Consejo de Fundadores, según sea el caso.

Los procesos de aseguramiento de la calidad hacen referencia a:

- Autoevaluación de programas académicos, con fines de renovación del Registro Calificado (obligatoria - licenciamiento).
- Acreditación de Alta Calidad Institucional (voluntaria - rendición de cuentas).
- Acreditación de Alta Calidad Institucional Internacional (voluntaria - rendición de cuentas).
- Acreditación de Alta Calidad de programas de pregrado y posgrado (voluntaria - rendición de cuentas).
- Acreditación de Alta Calidad Internacional (voluntaria - rendición de cuentas).
- Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) Icontec - auditorías internas y externas (voluntaria).
- Autorregulación institucional y de programas.
- Sistema de Gestión Ambiental.

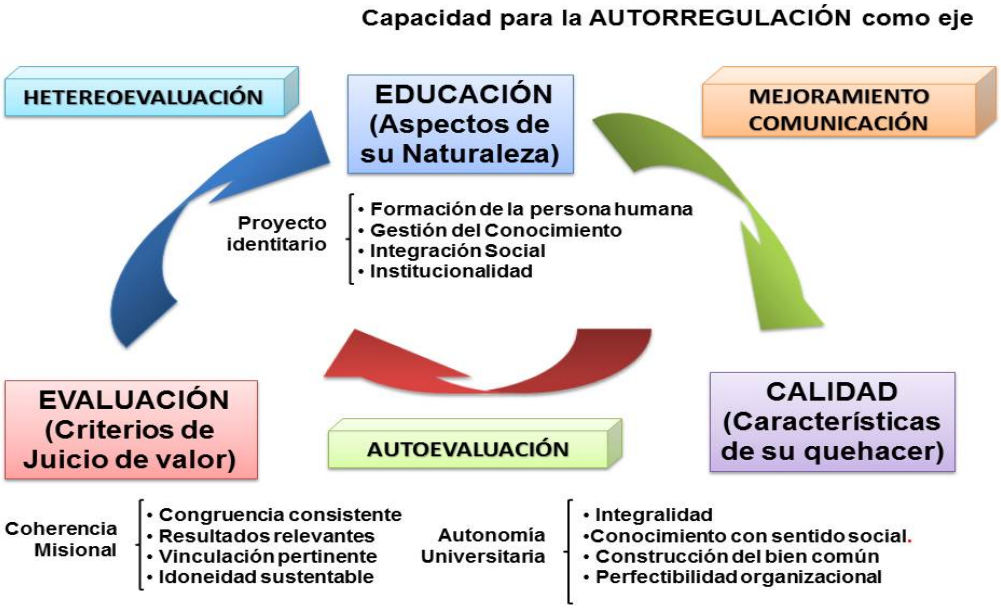
Autoevaluación y autorregulación institucional

La concepción misma de la USTA considera la evaluación como acción de conocimiento, enmarcada en los compromisos misionales de la Institución, a los propósitos del Proyecto Educativo Institucional y a sus objetivos. La evaluación se constituye en un espacio de reflexión, construcción y mejoramiento continuo para asegurar la mejor expresión del sentido de calidad integral que deben tener todos los procesos (académicos - administrativos) y programas de formación, concretando la evaluación como un proceso integral orientado hacia la búsqueda de verdad, en un clima de discusión y autocrítica, a

través de principios como investigación, flexibilidad, responsabilidad, mejoramiento, autonomía, entre otros.

El modelo de autoevaluación permite a la comunidad universitaria una reflexión, basada en datos y hechos, sobre la coherencia y consistencia del Proyecto Educativo Institucional, o de los programas académicos, según sea el caso. Los procesos de autoevaluación se llevan a cabo mediante un aplicativo en línea, construcción propia de la Universidad, lo que facilita la obtención de reportes y su análisis respectivo, así como el aseguramiento de la información obtenida del proceso.

El siguiente diagrama presenta esquemáticamente los conceptos involucrados en los procesos de autoevaluación y autorregulación:



Es importante mencionar que los análisis sobre la calidad universitaria resultantes de los procesos de autoevaluación y autorregulación deben fortalecerse a partir de referentes externos a nivel nacional e internacional.

Para la consolidación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, es necesario contar con un sistema integrado de información que garantice la validez y oportunidad de la información, lo cual ya se viene adelantando, como se expresó al comienzo del presente capítulo.

El modelo de autoevaluación ha sido adaptado para los procesos de Acreditación Internacional Institucional y de programas, de acuerdo a los lineamientos establecidos por las agencias acreditadoras internacionales, IAC - CINDA, ARCUSUR y CACSLA.

Desde el contexto académico cada uno de los programas de pregrado y posgrado realizan procesos de autoevaluación cada dos años aproximadamente. A nivel institucional se desarrollan procesos de autoevaluación cada tres años.

Dentro de los logros de los procesos de autoevaluación están las renovaciones de los registros calificados y las acreditaciones de programas de pregrado y posgrado. 23 programas están acreditados, lo que equivale al 38 %, 26 se encuentran en proceso de acreditación, y 3 en proceso de renovación. Cabe destacar que el programa de Contaduría Pública de la Sede Bogotá cuenta con la Acreditación Internacional CACSLA, otorgada en 2016, y la Facultad de Arquitectura de la Seccional Bucaramanga renovó su acreditación en 2017, la cual fue otorgada de manera conjunta por el CNA y ARCOSUR. Así mismo, el programa de Ingeniería Electrónica de la Sede Principal se presentó, en el año 2018, para acreditación conjunta con el CNA y ARCOSUR.

Con respecto a la Acreditación Institucional, debe mencionarse la obtención de la primera acreditación en el año 2011, mediante Resolución 9264 del 18 de octubre de 2011, otorgada por el Ministerio de Educación Nacional para la Sede Principal Bogotá en sus modalidades presencial y a distancia; posteriormente, en el año 2016, mediante Resolución 01456 del 29 de enero de 2016, se obtiene la Acreditación de Alta Calidad Multicampus, para todas las sedes y seccionales, siendo la primera Universidad privada colombiana en obtener esta distinción.

La participación de la comunidad educativa dentro de los procesos de autoevaluación se ha mantenido a través del tiempo, lo cual se evidencia en la participación de la fuente de apreciación, pues en los procesos de evaluación institucional de los años 2015 y 2018 se evidenció una participación de más de 12.500 personas, con una mayor presencia de egresados en el segundo proceso, y cumpliendo por encima la muestra establecida en cada uno de ellos. Esto se ha logrado gracias a las diversas estrategias de socialización y aprehensión de la importancia de estos procesos, a la mejora percibida por la comunidad en la ejecución de las actividades establecidas en los planes de mejora, al empoderamiento de la comunidad universitaria en el logro de la calidad, así como a la rendición de cuentas del Rector General y de los Rectores de seccionales en los avances de los Planes de Desarrollo.

Auditorías

A lo anterior, se suman los ejercicios de auditoria interna y externa desarrolladas en el marco del Sistema de Gestión de Calidad (SGC,) mediante las cuales se identifican fortalezas, oportunidades de mejora y no conformidades, con el establecimiento de planes de acción que las soporten. Se resalta la auditoría externa realizada por la firma Bureau Veritas, con fines de certificación nacional del SGC en la Norma ISO: 9001 2015, en cuyo informe se destacan 40 fortalezas, 65 oportunidades de mejora y 20 no conformidades.

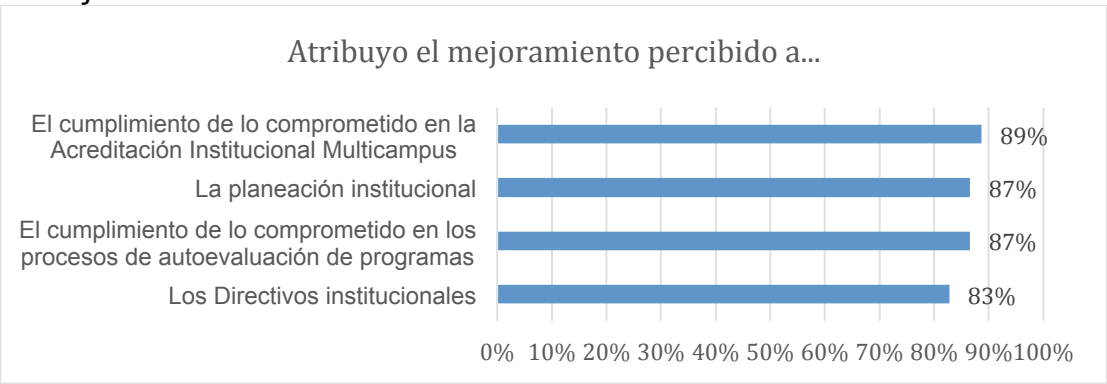
Es importante señalar que la Universidad adquirió el sistema KAWAK y está implementando los módulos de gestión de la calidad y gestión ambiental, tales como: actas e informes, auditorías e inspecciones, gestión documental, contexto de la organización, gestión ambiental, mejoramiento continuo, planeación y riesgos.

Informes de gestión

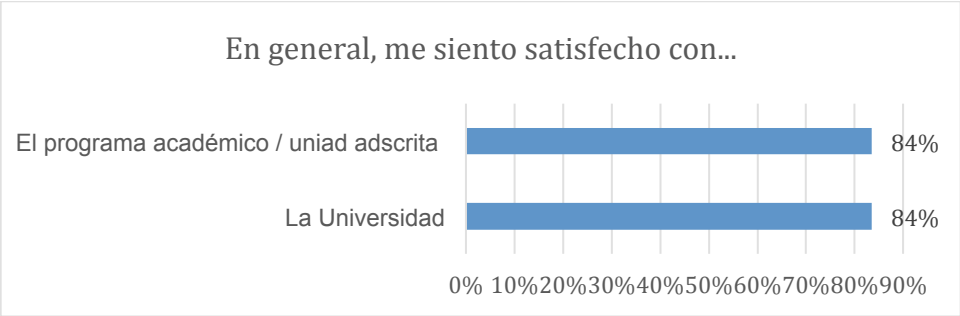
Anualmente, el Rector General, los Rectores de seccionales, los Vicerrectores Académicos y Administrativos y demás autoridades presentan informes de gestión ante la comunidad universitaria y ante los órganos colegiados, para dar a conocer a la comunidad los avances en la ejecución de los planes de desarrollo y los procesos de mejoramiento de la calidad.

Resultados de las encuestas de percepción

El 85,4 % de estudiantes, profesores, personal académico, personal administrativo y colaboradores consideran que durante el tiempo que han estado vinculados con la Universidad, esta ha mejorado. A continuación, se presenta el porcentaje de personas que están en "Total acuerdo" o "De acuerdo" con las consideraciones acerca de las razones de dicha mejora:



Respecto a las consideraciones de la satisfacción general de los encuestados, el porcentaje de personas que están en "Total acuerdo" o "De acuerdo" supera el 84%. A continuación, se presenta el detalle de las preguntas realizadas al respecto:



Fortalezas

- La cultura de la autoevaluación en la comunidad educativa.
- El compromiso de la alta dirección frente al Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC).
- El Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad Universitaria evidencia la articulación de evaluación, planeación y mejoramiento continuo.
- El trabajo de las Unidades de Gestión de la Calidad y los equipos de planeación a través de la Mesa de Aseguramiento de la Calidad ha permitido procesos de gestión y gobernabilidad articulados en la Institución.
- La consolidación del Sistema Nacional de Gestión de la Calidad, próximo a certificarse bajo la Norma ISO 9001:2015.
- La Universidad viene incorporando la dimensión ambiental en los diferentes procesos académico-administrativos a través del Sistema de Gestión Ambiental.
- La Institución ha logrado la articulación de los planes de mejoramiento con los planes de desarrollo general y particulares.
- La Universidad está implementando herramientas para dar soporte y seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad, al Sistema Ambiental, procesos de autoevaluación y a los planes de desarrollo.

Debilidades

- Insuficiente análisis de información basada en referentes externos.
- No se ha desarrollado una metodología de medición de impacto de las funciones sustantivas.
- La diversidad organizacional y estructural de algunos grupos de trabajo orientados al aseguramiento de la calidad entre las sedes, seccionales y la VUAD, dificulta el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- La Universidad no cuenta con un sistema integrado de información multicampus que apoye los procesos de aseguramiento de la calidad.

Sección IV. Análisis global

Juicios evaluativos

A continuación, se presentan los juicios evaluativos realizados para cada estándar o subestándar analizados.

Misión, metas y objetivos

La Universidad declara de forma explícita su misión y propósitos institucionales en el Proyecto Educativo Institucional, documento difundido y dado a conocer a los miembros de la comunidad universitaria a través de diferentes espacios, medios y canales de comunicación institucionales. Así mismo, declara su visión, y en torno a ella las metas institucionales de mediano y largo plazo, a través del Plan Integral Multicampus (PIM) 2016-2027 y el Plan General de Desarrollo (PGD) 2016- 2019.

Tanto la misión, como la visión y los propósitos institucionales, declaran su compromiso con la formación integral de las personas en el campo de la educación superior y corresponden de manera adecuada a los fines de la educación superior en Colombia. Las encuestas de apreciación evidencian una alta apropiación y conocimiento de los propósitos institucionales por parte de la comunidad académica, aunque se considera necesario implementar estrategias que promuevan la permanencia del personal directivo.

Para el logro efectivo de la misión, visión, objetivos y metas institucionales, se articula la planeación con el presupuesto institucional con el fin de asignar los recursos necesarios de carácter financiero, humano y técnico.

Gobierno y gestión

La Universidad cuenta con un adecuado sistema de gobierno, un modelo de gestión propio que ha venido fortaleciéndose con la Institución, y con los mecanismos necesarios para planear y evaluar el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales.

La estructura de gobierno y gestión académico-administrativa, para el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales, es definida en el Estatuto Orgánico y en el Proyecto Educativo Institucional, documentos que expresan su identidad y autonomía. A su vez, la Universidad cuenta con un cuerpo directivo claramente definido en su estructura organizacional, que es suficiente e idóneo, el cual cubre todos los aspectos necesarios para la gestión académico-administrativa, que le permite, a partir de cuerpos colegiados, la toma de decisiones de forma escalonada y participativa.

La concepción multicampus identifica la necesidad de establecer estructuras organizacionales similares de unidades, dependencias y departamentos, en las sedes y seccionales, con el fin de que puedan responder de manera articulada a los requerimientos de la gestión nacional, bajo objetivos comunes. No obstante, se evidencia la necesidad de generar mayor articulación entre la gestión académica y la administrativa para lograr las sinergias requeridas.

La USTA cuenta con los instrumentos de planeación necesarios para garantizar el cumplimiento de la visión institucional proyectada a 2027. Estos, a partir de las seis líneas de acción, definen los objetivos, subobjetivos, metas, acciones, indicadores y responsables que permiten la trazabilidad y seguimiento al avance de la Institución.

El Sistema Integrado de Información Multicampus, que está en proceso de consolidación, soporta en gran medida el seguimiento a la ejecución de la planeación, en tanto que provee la información necesaria para la medición de los indicadores. La Universidad, a corto plazo, migrará de procesos manuales a automatizados y estructurados.

La incorporación del carácter multicampus ha generado grandes metas a la USTA, una de ellas es la aplicación de la Política de Comunicación Institucional. Dicha política se encuentra en proceso de aprobación, socialización y apropiación, con el fin de que la información llegue de la misma forma a todos los actores, sin importar donde sea generada.

La Universidad es consciente de la necesidad de implementar estrategias en orden al aseguramiento, cualificación, suficiencia y permanencia de los responsables del gobierno, gestión, planificación e información; especialmente los cargos que, según el Estatuto Orgánico, han de ocupar los frailes de la Orden de Predicadores.

La Institución requiere, para el cumplimiento de su misión y misión multicampus, contar con prácticas prospectivas que se encuentren a la vanguardia de las exigencias que señala el contexto de la educación superior a nivel internacional, nacional y local.

Docencia

El subestándar de docencia se cumple plenamente, por cuanto las intencionalidades declaradas en el PEI y el MEP se evidencian de manera consistente en las apuestas curriculares en los correspondientes Proyectos Educativos de Programa (PEP). En línea con ello, la percepción sobre la coherencia entre la misión institucional y los programas académicos es muy positiva, ya que el personal académico está en "Total acuerdo" o "De acuerdo" en un 98.14 %, los profesores en un 95.78 % y los estudiantes en un 86.95 %, para un total de 89 %.

Los PEP presentan, entre otros aspectos, la misión y visión de cada programa académico, y cuentan con los avales de las instancias decisorias institucionales. Además, la Universidad define ejes transversales para el diseño de sus currículos, entre ellos, la formación humanística, que, a su vez, subsume la promoción de la ética; al respecto, la percepción general arroja 89 % de total acuerdo o acuerdo en que los planes de estudio favorecen el desarrollo de la formación integral en el marco de las dimensiones de la acción humana en clave tomista. Respecto a estos ejes, aún se hace necesario alcanzar los mismos grados de desarrollo de las TAC en las sedes y seccionales, y el desarrollo de programas ofrecidos en modalidad virtual.

La Universidad cumple plenamente con el establecimiento de una ruta de gestión académica, entendida como el conjunto de lineamientos, procesos y procedimientos que garantizan la pertinencia, calidad y relevancia de los programas académicos. Es así que, con el ánimo de generar una gestión curricular asertiva, pertinente y oportuna, la Universidad cuenta con procesos y procedimientos normalizados [Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)], acompañados por las unidades de apoyo para la gestión curricular en sedes, seccionales y la VUAD.

El proceso de admisiones de la Universidad se revisa y ajusta periódicamente de acuerdo con las dinámicas del sector educativo, el perfil de los programas académicos y los objetivos institucionales. Adicionalmente, la definición de los perfiles de egreso se cumple plenamente, por cuanto han sido construidos en el marco de los diseños curriculares, los cuales se orientan a partir de los *Lineamientos para el Diseño y la Actualización Curricular* (2015).

La Universidad avanza rápidamente en la unificación de currículos de programas académicos con la misma denominación en el marco del Sistema Académico Integrado, pero aún se hace necesario aprovechar las posibilidades de integración curricular.

En cuanto a recursos, la Universidad cuenta con personal docente idóneo y suficiente para el desarrollo de las funciones sustantivas; la relación es de 12 estudiantes por cada docente. Además, dispone de recursos físicos y de infraestructura para la atención a estudiantes y todo lo correspondiente a los programas.

Desde un ejercicio de corresponsabilidad se requiere continuar en la formación de doctores, de igual forma, se hace necesario fortalecer la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo de los procesos de investigación.

Si bien la USTA cuenta con un Sistema Académico (SAC) y el Sistema de Desarrollo Integral Estudiantil que posibilitan establecer indicadores de seguimiento frente al avance de los estudiantes, es necesario asegurar procesos de análisis de información para seguimiento y evaluación del desempeño integral del estudiante.

Investigación

El proceso investigativo de la USTA se enmarca en su misión y visión institucional. La USTA cuenta con políticas y lineamientos para el desarrollo de procesos de investigación, así como indicadores que permiten el seguimiento, evolución y generación de planes de mejora de los objetivos institucionales establecidos.

A través del Sistema de Investigación, la Universidad consolida estrategias para el fomento de la innovación, la transferencia de tecnología, la divulgación y apropiación social de conocimiento, y la formación de capacidades en ciencia, tecnología e innovación. Como consecuencia, la USTA ha consolidado diversas líneas de investigación en los campos del conocimiento «sociedad» y «ambiente».

La Universidad fomenta la articulación de las funciones sustantivas, a través de estrategias curriculares que facilitan que el nuevo conocimiento generado por procesos de investigación retorne al proceso de enseñanza-aprendizaje. Por otra parte, la USTA incentiva el desarrollo de proyectos de investigación pertinentes, de acuerdo con las problemáticas de los entornos local, regional y nacional, alineadas con las dinámicas de gestión del conocimiento mundial.

La Universidad dispone de los recursos suficientes para el desarrollo de las actividades de investigación, que se desprende de un ejercicio de planeación de la infraestructura física, tecnológica y de recursos bibliográficos. Lo anterior se complementa con planes de formación dirigidos a la comunidad académica, que fortalecen las competencias en investigación e innovación.

Adicionalmente, se apoya la movilidad académica de los investigadores a través de recursos económicos administrados desde la Oficina de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales (ORII). Al respecto, para poder tener la visibilidad e impacto esperado a nivel internacional, se hace necesario mejorar el nivel de inglés de la comunidad académica.

En relación con el registro de productos y resultados de los proyectos de investigación, se está construyendo, con apoyo del CRAI, el repositorio de productos de investigación. En paralelo se está construyendo un catálogo de productos de innovación de la USTA. Por último, desde el año 2017, se elabora un catálogo de proyectos de investigación.

Internacionalización

La Universidad Santo Tomás ha implementado diferentes estrategias con el fin de fomentar la internacionalización entre sus estudiantes, profesores, y la Institución en general, para responder a las tendencias de la globalización, destacándose esta intención en sus declaraciones misionales, la formulación de una política de internacionalización, y un documento marco como guía de esta función universitaria para todas sus sedes y seccionales.

Entre los resultados de las estrategias implementadas se han establecido convenios con Instituciones de Educación Superior en 19 países del mundo, lo cual facilita la movilidad de estudiantes y profesores, ya sea para la asistencia a eventos académicos o para la realización de intercambios semestrales, observándose una tendencia creciente en las cifras en los últimos años.

Así mismo, estudiantes extranjeros se han vinculado con la Universidad para el desarrollo de semestres de intercambio, adelanto de estudios de español, o para cursar programas formales.

De manera progresiva se han venido incorporando en los currículos de los programas espacios académicos en inglés, cursos de formación en lengua extranjera, inclusión de referencias bibliográficas en los planes de estudio, y la implementación en algunos programas de dobles titulaciones.

La Universidad fortalecerá la visibilidad internacional de su investigación e inserción en países no hispanohablantes, a través de sus esfuerzos en la conformación de la política de lengua extranjera. De igual forma, y siendo conscientes de los costos del proceso de internacionalización, se priorizarán estrategias de *internacionalización en casa,* que permean de manera transversal un mayor número de actores al interior de la Universidad Santo Tomás; por ejemplo, el desarrollo de estrategias de internacionalización del currículo al interior de los programas académicos y otras iniciativas como *Summer School,* semanas internacionales, entre otras, para así avanzar en estrategias de mayor impacto en los procesos académicos de la USTA a nivel Colombia.

El proceso de internacionalización será garantizado a mediano y largo plazo por el gobierno universitario mediante el aumento presupuestal de manera progresiva y sostenible con el fin de unificar, tanto estrategias, personal y planes de acción, como actividades que puedan ser evaluadas y mejoradas.

Extensión y prestación de servicios

La Universidad Santo Tomás cuenta con políticas y lineamientos para la función de proyección social; a su vez, se evidencia coherencia y pertinencia desde el PEI y el Modelo Educativo Pedagógico sobre la intención de la proyección social como función teleológica de la Institución.

Adicionalmente, la USTA cuenta con una estructura académico-administrativa que soporta la función en sedes, seccionales y la VUAD. De igual manera, se tiene una instancia de diálogo y articulación de las acciones multicampus, denominada Mesa Nacional de Proyección Social, y una Mesa Nacional de Egresados. Así mismo, en cada sede, seccional y la VUAD existe un Comité Particular de Proyección Social y Egresados, conformado por docentes de los programas académicos.

La Universidad cumple con las actividades de proyección social en coherencia con los propósitos institucionales declarados. La USTA reconoce que se requiere mayor visibilización y sistematización de la articulación de las tres funciones universitarias, de cara a la apropiación social del conocimiento, en el marco de la condición multicampus.

La comunidad académica reconoce que la Universidad desarrolla estrategias de proyección social útiles y pertinentes en el relacionamiento con el sector productivo, estatal y comunitario, para contribuir a la transformación social de los territorios. En línea con lo anterior, en algunas sedes y seccionales aún se requiere mayor personal para atender las demandas de la comunidad.

Para la visibilidad de esta función sustantiva se hace necesario mejorar la sistematización del proceso, sus acciones y proyectos, así como realizar de manera periódica evaluaciones de los servicios de relacionamiento con el sector externo y comunitario que ofrece la Institución.

Recursos humanos

La Universidad cuenta con el personal académico y administrativo suficiente para atender las funciones universitarias y sustentar los programas académicos. Los datos indican que si bien se cumple con la formación docente necesaria para el nivel donde están adscritos, es necesario continuar apostando a la cualificación en los niveles de maestría y doctorado a través del Plan de Formación Docente 2014-2020.

Se halla una fortaleza en términos de participación del personal académico en instancias consultivas y decisorias de la Universidad. Se cuenta con actas, acuerdos y demás actos administrativos que lo evidencian. De igual forma, existen instancias y mecanismos que permiten velar por las condiciones laborales, conocer el grado de satisfacción con las condiciones de trabajo, y plantear acciones de mejoramiento.

Para fines de vinculación y promoción del personal académico, la Universidad se apoya en el Estatuto Docente, el cual se encuentra en proceso de actualización, contando con la participación de diferentes cuerpos colegiados de la USTA.

Se constituyen también como fortalezas los procesos de evaluación docente y del personal administrativo, los cuales contribuyen a los procesos de mejoramiento de la calidad del servicio educativo, y a promover la cultura de la evaluación, entendida como proceso sistemático y de juicios de valor que aporten a mejores prácticas.

La Política de Desarrollo Docente (2014), sus planes de acción y resultados son de buen recibo por parte de los docentes. Prueba de ello es que el 70 % de los docentes manifiestan satisfacción con la política.

Con la formulación del Estatuto Administrativo se espera fortalecer y formalizar las políticas para la promoción del personal de apoyo, el cual, una vez aprobado por las instancias respectivas, se aplicará a través de los procedimientos que se deriven.

Servicios estudiantiles

El proceso de admisión se encuentra establecido claramente, está basado en la filosofía institucional, es informado oportunamente a los aspirantes a través de la página web, es claro, completo, realista, abierto y transparente. Se alinea a las expectativas de graduación oportuna y tiene en cuenta competencias académicas, investigativas, de proyección social, proyecto de vida, orientación vocacional, y, de acuerdo con su resultado, entrega informes a la UDIES para el seguimiento de acuerdo al ingreso con observaciones académicas y/o económicas.

La información requerida por los estudiantes se encuentra disponible a través de diferentes medios institucionales. En lo que respecta a las características ofrecidas por los programas como: perfil del estudiante, perfil del egresado, materias y número de créditos, se divulga ampliamente en la página web y el 100 % de los programas cuentan con esta información. Así mismo, todos los servicios y apoyos para el desarrollo académico y personal de los estudiantes cuentan con páginas web en el portal de la Universidad que son de acceso libre a toda la comunidad.

El Departamento de Promoción y Bienestar Universitario promueve el desarrollo humano a toda la comunidad universitaria a través de procesos formativos, reflexivos y extensivos, aportando a una mejor calidad de vida y a la construcción de comunidad. Los programas que desarrolla se hacen a través de tres áreas: salud y desarrollo humano, deporte, y cultura; adicionalmente, los estudiantes cuentan con servicio de atención primaria en salud, gimnasio, orientación psicológica, acompañamiento estudiantil, póliza de accidentes y apoyos económicos que se otorgan a título de auxilios y descuentos educativos.

La UDIES cuenta con los cuatro procesos que evidencian el acompañamiento en la formación del estudiante a lo largo de la vida universitaria; cada uno de ellos tiene una serie de acciones implementadas que dan cuenta de la aplicación del modelo dentro de la comunidad universitaria. Para lograr lo anterior se han dispuesto lineamientos de horas nómina para los docentes de las facultades, departamentos e institutos. Además, la Universidad tiene estudiantes que se desempeñan como monitores académicos realizando acompañamiento entre pares, propendiendo por la cualificación académica de los mismos. Respecto a la evaluación de los servicios ofrecidos a los estudiantes, cabe indicar que los correspondientes al servicio de asesoría psicológica no cuentan con una evaluación establecida.

Recursos educacionales y recursos físicos

La Universidad cuenta con la infraestructura, instalaciones y recursos educacionales y de soporte necesarios para satisfacer sus propósitos. El conjunto de recursos del CRAI, laboratorios, aulas y demás espacios soportan la actividad institucional de manera adecuada. En general, la apreciación acerca de la calidad de los recursos disponibles está por encima del 55 %, los mayores esfuerzos deben ser focalizados en laboratorios, salas y servicios de cómputo y espacios de cafetería y alimentación. En cuanto a suficiencia de los espacios, la apreciación está por encima del 47 % con laboratorios, espacios de cafetería y alimentación y salas de informática como los más afectados. Al respecto, en el proceso de mejora continua, la Universidad contribuye con la construcción y entrada en operación de nuevos laboratorios en la Sede Villavicencio y la Seccional Tunja, así como la remodelación y ampliación de otros en la Sede Bogotá, los cuales entraron en funcionamiento en 2018, apoyando, tanto la docencia, como la investigación.

El CRAI-USTA tiene presencia nacional física y virtual que garantiza la accesibilidad necesaria a la información. Además, se dispone de una infraestructura tecnológica robusta que adopta estándares y buenas prácticas, facilitando y garantizando la atención oportuna de los proyectos, requerimientos e incidencias.

La Universidad también cuenta con las políticas, lineamientos y controles que permiten garantizar la custodia, respaldo, seguridad y disponibilidad de la información, y la renovación y dotación de los servicios tecnológicos institucionales.

La infraestructura de la USTA cumple con las normas de seguridad establecidas por los entes gubernamentales para las Instituciones de Educación Superior, además, es incluyente en la medida en que contempla a la población con movilidad reducida.

Recursos financieros

La Universidad Santo Tomás es una Institución estable que cuenta con un patrimonio propio, tiene solidez financiera y demuestra equidad en la asignación de recursos económicos. Dichos recursos son reinvertidos en la misma Institución y su gestión se realiza de manera transparente.

La Universidad elabora anualmente sus proyecciones financieras, las cuales han permitido visualizar un escenario de vulnerabilidad institucional, dada la alta dependencia de ingresos por matrícula. Respecto al cobro de dichas matrículas, la Universidad busca migrar al cobro por créditos académicos.

El presupuesto es realista, ya que se construye sobre una base de proyectos que apuntan al cumplimiento de las metas establecidas en el PIM y PGD. El procedimiento implementado para planificar y aprobar el presupuesto contempla el análisis y toma de decisiones por parte de cuerpos colegiados en sedes y seccionales. Para la gestión de la información presupuestal se hace necesario contar con una herramienta robusta.

Información

La Universidad cuenta con políticas, lineamientos, procedimientos y manuales que guían la función de comunicación y mercadeo de la Universidad.

Alineado a ello, la Institución publica información precisa de sus propósitos y objetivos, requisitos de admisión, normas y reglamentos, requisitos para el título, procedimientos para reclamos [Reconocimiento - Sugerencia - Queja - Solicitud (RSQ-S)], oferta académica, y servicios institucionales, lo cual se divulga a través de diferentes medios. Adicionalmente, la Universidad ha constituido Mesas Nacionales que fortalecen la comunicación interna multicampus y cuenta con mecanismos para recoger información de actores externos.

El proceso de publicación de la información en los diferentes medios garantiza que esta sea clara, oportuna y precisa, lo cual se logra a través de las verificaciones de las fuentes directas de información y el paso por los filtros respectivos.

Desarrollo institucional

La Universidad Santo Tomás cuenta con un modelo de gobierno colegiado, en donde sedes y seccionales, sin perder su rasgo diferencial, comparten objetivos comunes. Para ello, de manera conjunta, construye políticas, lineamientos, estrategias y proyectos que articulan las funciones universitarias y posibilitan el cumplimiento de la misión y visión institucionales.

La USTA cuenta con políticas académicas y administrativas que establecen claramente los objetivos de la Institución, así como con los mecanismos para su consecución: el Modelo de Planeación Multicampus, el Modelo Institucional de Gestión Universitaria, el Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), los documentos marco, el Sistema Nacional de Gestión de Calidad, el Sistema de Gestión Ambiental, y los procesos de autoevaluación y autorregulación institucional y de programas. Los anteriores garantizan la consistencia interna y externa de la Institución. Por su parte, la consistencia externa es analizada de manera periódica con base en los conceptos emitidos por el MEN o el CNA, las matrices DOFA, los referentes de calidad, los resultados de auditorías internas y externas de gestión de calidad, entre otros, lo que permite el fortalecimiento y la consolidación de la calidad en las funciones sustantivas.

La Universidad desarrolla procesos de acreditación nacional e internacional, tanto institucional, como de programas, y de certificaciones de gestión de la calidad bajo las normas ISO; así mismo, realiza ejercicios periódicos de rendición de cuentas. Adicionalmente, el sistema KAWAK se encuentra en implementación, lo que facilitará el seguimiento a la gestión institucional.

En cuanto a las estructuras que soportan los procesos de aseguramiento de la calidad en las diferentes sedes y seccionales, se debe garantizar que estas cuenten con el personal y los recursos requeridos para el ejercicio de sus funciones.

Frente a los logros alcanzados en cuanto a la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad que promueve el desarrollo institucional, resulta necesario medir el impacto de las funciones universitarias, con el fin de verificar la pertinencia y calidad de las acciones, estrategias y programas implementados; además, realizar análisis sobre la calidad basados en referentes externos nacionales e internacionales.

Así mismo, es importante concretar entre sedes y seccionales el diseño e implementación del Sistema Integrado de Información a partir de los avances que se han realizado en el tema, para que se fortalezca el análisis institucional con base en referentes internos y externos, se desarrollen estudios de impacto, se articule el Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad con la gestión presupuestal, se implemente la batería de indicadores definida, se fortalezca la estructura organizacional en sedes y seccionales, desde una perspectiva multicampus, y se estandaricen sus procesos en función de una articulación nacional.

Plan Institucional de Mejora

A continuación, se presentan los 25 objetivos que se establecieron como Plan Institucional de Mejora para afrontar las debilidades institucionales identificadas en el proceso de autoevaluación. En la tabla se presenta:

- Objetivo del Plan Institucional de Mejora.
- Subobjetivo del Plan Integral Multicampus en el que se enmarca el objetivo del Plan Institucional de Mejora. En el anexo 5 se presenta el PIM para poder consultar el subobjetivo correspondiente.
- Estándar o subestándar que presenta la debilidad para la cual se establece el objetivo en el Plan Institucional de Mejora.
- Plazo establecido para la ejecución de las acciones asociadas al objetivo.

Objetivo establecido en el Plan Institucional de Mejora	Subobjetivo PIM	**Misión, metas y**	**Gobierno y gestión**	**Docencia**	**Investigación**	**Internacionalización**	**Extensión y Pres.**	**Recursos humanos**	**Servicios estudiantiles**	**Recursos Educac. y**	**Recursos financieros**	**Información**	**Desarrollo institucional**	2018-2	2019	2020	2021	2022	2023	Después de 2023
1. Implementar el nuevo Estatuto Orgánico	1.1		x																	
2. Finalizar la actualización del Estatuto Docente e implementarlo	2.4							x												
3. Asegurar la apropiación de la identidad institucional	2.6	x																		
4. Articular a nivel nacional las estrategias de proyección social con las demás funciones para su visibilidad e impacto	3.2						x													
5. Evaluar el impacto de la proyección social de la USTA							x													
6. Generar una estrategia de producción de conocimiento con alcance multicampus	3.3				x															
7. Promover la producción científica derivada de la investigación en la Universidad	3.4				x															
8. Desarrollar una planeación estratégica de internacionalización a nivel nacional	3.5			x		x														

Objetivo establecido en el Plan Institucional de Mejora	Subobjetivo PIM	Misión, metas y [illegible]	Gobierno y gestión	Docencia	Investigación	Internacionalización	Extensión y Pres. [illegible]	Recursos humanos	Servicios estudiantiles	Recursos Educac. y [illegible]	Recursos financieros	Información	Desarrollo institucional	2018-2	2019	2020	2021	2022	2023	Después de 2023
9. Consolidar el Sistema Académico Integrado USTA	4.1			x																
	4.2																			
10. Implementar el campus virtual de la USTA	4.3			x																
	4.4																			
11. Implementar un subsistema de alertas en el sistema de información que permita diagnosticar de manera oportuna el estado de avance y desempeño de los estudiantes	5.1			x					x											
12. Medir y evaluar el impacto del sistema de desarrollo integral estudiantil									x											
13. Concretar el diseño e implementar el Sistema Integrado de Información Multicampus y sus complementarios	6.1		x																	
14. Consolidar estrategias y mecanismos que apunten al aseguramiento de la calidad	6.2		x																	
15. Profundizar los ejercicios de análisis institucional													x							
16. Establecer el norte tecnológico de la USTA	6.3									x										
17. Consolidar los planes maestros de infraestructura física a nivel nacional										x										
18. Diseñar e implementar acuerdos de nivel de operación e implementar acuerdos de nivel de servicio										x										

Objetivo establecido en el Plan Institucional de Mejora	Subobjetivo PIM	**Misión, metas y**	**Gobierno y gestión**	**Docencia**	**Investigación**	**Internacionalización**	**Extensión y Pres.**	**Recursos humanos**	**Servicios estudiantiles**	**Recursos Educac. y**	**Recursos financieros**	**Información**	**Desarrollo institucional**	2018-2	2019	2020	2021	2022	2023	Después de 2023
19. Establecer un proyecto de articulación de la arquitectura organizacional a nivel USTA, y su respectivo plan de transición en el corto, mediano y largo plazo	6.4		x									x	x							
20. Diseñar e implementar el Estatuto Administrativo de la USTA								x												
21. Garantizar los recursos financieros para el mantenimiento y actualización de los recursos físicos, tecnológicos y de servicios bibliográficos, bajo una proyección sustentable en el tiempo	6.5									x										
22. Implementar el sistema de creditización que permita el cobro por créditos académicos											x									
23. Buscar nuevas fuentes de ingreso económico							x				x									
24. Implementar una herramienta que permita la gestión de la información presupuestal											x									
25. Garantizar la apropiación y aplicación de las políticas de comunicación institucional multicampus	6.6		x																	

El detalle de las acciones asociadas a cada objetivo del plan de mejoramiento, sus plazos, responsables y evidencias de cumplimiento se presentan a continuación:

1. **Objetivo: Implementar el nuevo Estatuto Orgánico.**

   Acciones de mejoramiento:
   1. Expedir la nueva reglamentación asociada al Estatuto Orgánico actualizado.
   2. Integrar la Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia (VUAD) como Decanatura de División.
   3. Diseñar e implementar un plan de cualificación para los frailes de la Orden de Predicadores que ocupan u ocuparán cargos directivos en la Universidad.
   4. Implementar prácticas prospectivas vanguardistas en orden al gobierno, la gestión y la planeación, a la luz de las nuevas dinámicas de la educación superior nacional e internacional.

   Plazo para su logro: diciembre de 2019
   Unidad responsable: Consejo de Fundadores, Consejo Superior y Rectorías de sedes y seccionales.
   Evidencias de cumplimiento: actas del Consejo Superior y del Consejo de Fundadores, y documento elaborado, radicado y aprobado por el Ministerio de Educación Nacional.

2. **Objetivo: Finalizar la actualización del Estatuto Docente e implementarlo.**

   Acciones de mejoramiento:
   1. Diseñar el escalafón docente desde referentes nacionales e internacionales.
   2. Estudiar viabilidad e impacto financiero de la actualización del Estatuto Docente.
   3. Diseñar el plan de transición del Estatuto Docente actualizado.
   4. Implementar el Estatuto Docente.
   5. Implementar políticas que promuevan la formación docente a nivel de maestría y doctorado.

   Plazo para su logro: diciembre de 2020.
   Unidad responsable: Vicerrectoría Académica General.
   Evidencias de cumplimiento: Estatuto Docente actualizado, estudio de viabilidad financiero, plan de transición, y acuerdos de instancias decisorias

3. **Objetivo: Asegurar la apropiación de la identidad institucional.**

   Acciones de mejoramiento:
   1. Generar estrategias renovadas para la socialización y apropiación de la misión, visión y propósitos institucionales en el marco del PEI y el Estatuto Orgánico.
   2. Implementar estrategias con perfiles diferenciados que permitan una comprensión de la misión y los principios institucionales.

Plazo para su logro: diciembre de 2019
Unidad responsable: Vicerrectoría Académica General y Vicerrectoría Administrativa y Financiera General.
Evidencias de cumplimiento: número de participantes en eventos, talleres, seminarios y demás estrategias planeadas, y encuestas de percepción a través de los ejercicios de autoevaluación institucional.

4. **Objetivo: Articular a nivel nacional las estrategias de proyección social con las demás funciones para su visibilidad e impacto.**

Acciones de mejoramiento:
1. Realizar encuentros nacionales y regionales para identificar puntos comunes propicios para la articulación de funciones sustantivas bajo la perspectiva de campos de acción.
2. Participar en las Mesas Nacionales Ampliadas de Currículo y Docencia con el objetivo de definir rutas de trabajo y clarificar la articulación de las funciones sustantivas.
3. Realizar eventos nacionales para construir modelos de articulación e integración al interior de las estrategias de proyección social.
4. Documentar y sistematizar los proyectos y acciones de las seis estrategias de proyección social en un sistema de información multicampus.
5. Capacitar a los docentes líderes de las estrategias de cara al relacionamiento con el sector comunitario y productivo.

Plazo para su logro: noviembre de 2021
Unidad responsable: Unidad de Proyección Social
Evidencias de cumplimiento: documento que establezca los lineamientos y rutas de articulación de las tres funciones para los programas académicos de pregrado y posgrado, acorde con PEI; número de participantes en los eventos, seminarios y demás actividades que coadyuven al cumplimiento de la acción.

5. **Objetivo: Evaluar el impacto de la proyección social de la USTA.**

Acciones de mejoramiento:
1. Creación del proceso de evaluación, impacto y seguimiento de la proyección social universitaria.
2. Implementación del proceso

Plazo para su logro: noviembre de 2021
Unidad responsable: Unidad de Proyección Social
Evidencias de cumplimiento: documento del proceso de evaluación, estudio de impacto, e informes periódicos de seguimiento.

6. **Objetivo: Generar una estrategia de producción de conocimiento con alcance multicampus.**

Acciones de mejoramiento:

1. Conformar redes de conocimiento enfocadas en el fomento y la formación en ciencia, tecnología e innovación en un sistema de nodos regionales qué garantiza la participación de todas las Sedes y Seccionales.
2. Generar un sistema de convocatorias nacional para el fomento, la formación en CTeI y visibilidad académica a través de la participación en las redes institucionales.
3. Establecer indicadores nacionales de seguimiento a la ejecución de los proyectos y generación de productos.
4. Promover la generación de convocatorias nacionales para el programa de Jóvenes investigadores y Jóvenes gestores en todas las Sedes y Seccionales.
5. Consolidar el sistema de información nacional de investigación.
6. Consolidar el observatorio de bibliometría y cienciometría y el observatorio de innovación y transferencia tecnológica con alcance nacional.
7. Aumentar la visibilidad del impacto de la producción académica: publicación de nuevo conocimiento en revistas de alto impacto a nivel mundial e indexación de la producción académica institucional en sistemas de indexación y resumen reconocidos por las comunidades académicas.
8. Fortalecer las movilidades y pasantías académicas en escenarios nacionales e internacionales en investigación.
9. Fortalecer la formación posgradual.

Plazo para su logro: diciembre de 2019
Unidad responsable: Unidad de Investigación
Evidencias de cumplimiento: redes nacionales de fomento y formación en CTeI conformadas; convocatorias de participación en las redes nacionales generadas y con participación de los miembros en los nodos incluidos en la red; proyectos evaluados, aprobados y en ejecución dentro de convocatorias con participación de, al menos, tres de los seis nodos incluidos en la red.

7. **Objetivo: Promover la producción científica derivada de la investigación en la Universidad.**

Acciones de mejoramiento:

1. Hacer seguimiento a las publicaciones de productos de investigación en el repositorio institucional, integrado a directorios mundiales con seguimiento e impacto social en Google Académico.
2. Desarrollar una política unificada de incentivos, seguimiento y evaluación de los procesos, proyectos y productos de investigación.
3. Generar un sistema de incentivos a la producción académica derivada de la investigación en revistas indexadas ubicadas en los cuartiles, así como productos de innovación.
4. Establecer estrategias para fomentar la productividad asociada a la generación de productos de desarrollo tecnológico.

5. Establecer estrategias para fomentar la productividad asociada a la generación de productos de apropiación social del conocimiento.
6. Generar convenios con gestores de producción académica para facilitar el acceso a las publicaciones en revistas indexadas ubicadas en los cuartiles Q1 a Q4.

Plazo para su logro: diciembre de 2019
Unidad responsable: Unidad de Investigación
Evidencias de cumplimiento: diferencia incremental en el número de productos asociados a las tipologías reconocidas en el Sistema de CTeI: número de publicaciones generadas por investigadores de la Universidad en revistas indexadas ubicadas en los cuartiles Q1 al Q4.

8. Objetivo: Desarrollar una planeación estratégica de internacionalización a nivel nacional.

Acciones de mejoramiento:
1. Proyectar y desarrollar la política de lengua extranjera.
2. Implementar de manera paulatina la exigencia del nivel B2 de inglés en la comunidad educativa.
3. Establecer lineamientos presupuestales estandarizados que permitan la concreción de los procesos de internacionalización de las sedes y seccionales.
4. Realizar un evento anual (simposio, encuentro, webinar, etc.) encaminado a la apropiación y socialización de conceptos y estrategias de internacionalización a nivel USTA Colombia.
5. Aumentar el desarrollo de proyectos de colaboración interinstitucional con universidades de habla inglesa.
6. Aumentar la movilidad académica que genere el desarrollo de proyectos de mayor impacto y visibilidad internacional.
7. Establecer lineamientos para la internacionalización de los currículos.
8. Diseñar un plan para el desarrollo de las líneas de acción: ampliación de la cooperación técnica internacional y de la exportación de servicios educativos.

Plazo para su logro: el avance de este proceso responde a la planeación estratégica propuesta a corto (2019) mediano (2023) y largo plazo (2027).
Unidad responsable: Rectorías, Vicerrectorías Académicas, Vicerrectorías Administrativas y Financieras, facultades, Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales (ORII), Unidad de Investigación, Unidad de Desarrollo Curricular y Formación Docente (UDCFD), unidades académicas, instituto de lenguas y culturas extranjeras, y Unidad de Proyección Social.
Evidencias de cumplimiento: matrices de planeación estratégica y cumplimiento de metas e indicadores/entregables del PIM, el PGD y los PD.

9. Objetivo: Consolidar el Sistema Académico Integrado USTA.

Acciones de mejoramiento:

1. Realizar la evaluación curricular y analizar los resultados para la toma de decisiones correspondientes.
2. Sistematizar los resultados de la evaluación curricular
3. Finalizar la unificación curricular a los programas de igual denominación.
4. Continuar con los encuentros académicos nacionales conducentes a la integración curricular de programas académicos afines.

Plazo para su logro: noviembre de 2021
Unidad responsable: UDCFD o quien haga sus veces en sedes, seccionales y la VUAD.
Evidencias de cumplimiento: informe de evaluación curricular de los programas y acuerdos de los programas nacionales unificados.

10. Objetivo: Implementar el campus virtual de la USTA.

Acciones de mejoramiento:

1. Avalar la propuesta de campus virtual por los órganos decisorios.
2. Implementar lineamientos, procesos y procedimientos del campus virtual.
3. Desarrollar un plan de apropiación entre la comunidad académica para el uso y aprovechamiento del campus virtual.

Plazo para su logro: dciembre de 2021
Unidad responsable: Vicerrectorías Generales
Evidencias de cumplimiento: acuerdo de aprobación del proyecto por parte de Consejo Superior; campus virtual en funcionamiento (funciones sustantivas realizadas en el campus virtual).

11. Objetivo: Implementar un subsistema de alertas en el sistema de información que permita diagnosticar de manera oportuna el estado de avance y desempeño de los estudiantes.

Acciones de mejoramiento:

1. Evaluar el sistema de información académica.
2. Incorporar al sistema de información académica la medición del avance de desempeño de los estudiantes.
3. Implementar la evaluación sistemática de los servicios de asesoría a estudiantes como parte de retroalimentación del proceso.
4. Establecer mecanismos de intervención orientados al mejoramiento del desempeño estudiantil que complementen los existentes.

Plazo para su logro: diciembre de 2020
Unidad responsable: UDIES y quien haga sus veces en sedes, seccionales y la VUAD.
Evidencias de cumplimiento: informe de evaluación del sistema de información.

12. Objetivo: Medir y evaluar el impacto del sistema de desarrollo integral estudiantil.

Acciones de mejoramiento:
1. Diseñar el modelo de medición de impacto para la USTA.
2. Diseñar los instrumentos de evaluación de impacto.
3. Aplicar el instrumento de evaluación de impacto.
4. Analizar y sistematizar los resultados obtenidos.
5. Generar e implementar las acciones de mejora correspondientes.

Plazo para su logro: enero de 2020
Unidad responsable: UDIES, Departamento de Promoción y Bienestar Universitario, y Departamento de Planeación y Desarrollo.
Evidencias de cumplimiento: instrumento aplicado y proceso de evaluación de impacto.

13. Objetivo: Concretar el diseño e implementar el Sistema Integrado de Información Multicampus y sus complementarios.

Acciones de mejoramiento:
1. Concretar el diseño del Sistema Integrado de Información Multicampus.
2. Implementar el Sistema Integrado de Información Multicampus.
3. Implementar en su totalidad la herramienta Kawak.
4. Implementar en su totalidad el ERP ORACLE.

Plazo para su logro: diciembre de 2019
Unidad responsable: Mesa Nacional de Planeación y Desarrollo y Mesa Nacional de Gestión Financiera,
Evidencias del cumplimiento: ORACLE, KAWAK y SIIM.

14. Objetivo: Consolidar estrategias y mecanismos que apunten al aseguramiento de la calidad.

Acciones de mejoramiento:
1. Implementar estrategias para la consolidación del modelo de gestión institucional USTA Colombia.
2. Institucionalizar la rendición de cuentas como mecanismo de toma de decisiones y aseguramiento de la calidad a partir de los informes de gestión.

Plazo para su logro: diciembre de 2019
Unidad responsable: Mesa Nacional de Aseguramiento de la Calidad
Evidencias de cumplimiento: actas de la Mesa Nacional de Aseguramiento de la Calidad y del Comité Nacional de Aseguramiento de la Calidad, informes de auditoría y de revisión de la alta dirección, informes de gestión rectoral, y actas del Consejo Superior y el Consejo de Fundadores.

15. Objetivo: Profundizar los ejercicios de análisis institucional.

Acciones de mejoramiento:
1. Desarrollar análisis de la calidad universitaria basados en referentes externos nacionales e internacionales.
2. Desarrollar estudios de impacto de las funciones sustantivas.

Plazo para su logro: dicembre de 2021
Unidad responsable: UGICU y unidades homólogas
Evidencias de cumplimiento: resultados de los análisis de la calidad basados en referentes externos y de los estudios de impacto.

16. Objetivo: Establecer el norte tecnológico de la USTA.

Acciones de mejoramiento:
1. Diseñar el Plan Estratégico de Tecnología Multicampus.
2. Implementar el Plan Estratégico de Tecnología Multicampus.

Plazo para su logro: diciembre de 2018
Unidad responsable: Mesa Nacional de TIC
Evidencias de cumplimiento: plan estratégico de Infraestructura tecnológica.

17. Objetivo: Consolidar los planes maestros de infraestructura física a nivel nacional.

Acciones de mejoramiento:
1. Consolidar los planes maestros de infraestructura física a nivel nacional.
2. Establecer el PRM en las sedes y seccionales donde aplique.
3. Actualizar e implementar los planes maestros de infraestructura física.

Plazo para su logro: acción 1: diciembre de 2020; acción 2: diciembre de 2023; y acción 3: 2040.
Unidad responsable: Mesa Nacional de Planta Física
Evidencias de cumplimiento: planes maestros consolidados y PRM de las sedes y seccionales donde aplique.

18. Objetivo: Diseñar e implementar acuerdos de nivel de operación e implementar acuerdos de nivel de servicio.

Acciones de mejoramiento:
1. Hacer inventario de los servicios que deben contar con acuerdos de nivel de operación y acuerdos de nivel de servicio.
2. Diseñar los acuerdos de nivel de operación para cada servicio en cada sede y seccional.
3. Implementar acuerdos de nivel de servicio y de nivel de operación.

Plazo para su logro: diciembre de 2019

Unidad responsable: Vicerrectoría Administrativa General
Evidencias de cumplimiento: acuerdos de nivel de servicio y de nivel de operación implementados.

19. **Objetivo: Establecer un proyecto de articulación de la arquitectura organizacional a nivel USTA, y su respectivo plan de transición en el corto, mediano y largo plazo.**

Acciones de mejoramiento:
1. Realizar un diagnóstico de la capacidad de la estructura organizacional.
2. Definir acciones de mejora de las estructuras.
3. Ejecutar acciones de mejora para fortalecer las estructuras de las sedes y seccionales.
4. Optimizar y estandarizar los procesos organizacionales.
5. Ajustar y actualizar el manual de funciones y perfiles de cargos.

Plazo para su logro: diciembre de 2020
Unidad responsable: Mesas Nacionales de Aseguramiento de la Calidad y de Gestión del Talento Humano
Evidencias de cumplimiento: estructura modificada, procesos optimizados y estandarizados, y manual de funciones y perfiles ajustado y actualizado.

20. **Objetivo: Diseñar e implementar el Estatuto Administrativo de la USTA.**

Acciones de mejoramiento:
1. Elaborar, aprobar e implementar el Estatuto Administrativo.
2. Definir y aprobar el Plan de Formación para administrativos, en coherencia con el estatuto respectivo.

Plazo para su logro: diciembre de 2020
Unidad responsable: liderado por la Vicerrectoría Administrativa y Financiera con el apoyo del Departamento de Gestión del Talento Humano
Evidencias de cumplimiento: Estatuto Administrativo, planes de formación, presupuestos aprobados, actas de reunión, evidencias de realización y asistencia.

21. **Objetivo: Garantizar los recursos financieros para el mantenimiento y actualización de los recursos físicos, tecnológicos y de servicios bibliográficos, bajo una proyección sustentable en el tiempo.**

Acciones de mejoramiento:
1. Realizar las proyecciones de gastos, costos e inversiones.
2. Establecer los proyectos y planes de acción de las unidades relacionadas, que sean acordes con las necesidades académicas.
3. Evaluar, de manera permanente, los requerimientos de suficiencia, acordes con la evolución de la población y de los tipos de población.

4. Establecer proyectos de inversiones a largo plazo, los cuales se puedan incluir en las proyecciones presupuestales y de inversión de la Universidad.

Plazo para su logro: diciembre de 2019
Unidad responsable: departamentos de TIC, Planeación y Desarrollo, Ciencias Básicas, Planta física, y CRAI-USTA.
Evidencias de cumplimiento: presupuestos aprobados, planes de acción y proyectos aprobados.

22. Objetivo: Implementar el sistema de creditización que permita el cobro por créditos académicos.

Acciones de mejoramiento:

1. Costear los egresos académicos y administrativos por estudiante.
2. Establecer la tipificación de las asignaturas (teórica, teórico-práctica o práctica), para poder asignarles un costo.
3. Revisar asignaturas transversales que estén acorde con lo establecido en el plan de estudios.
4. Verificar que los créditos publicados en el plan de estudios estén acordes con lo declarado ante el ministerio (documento maestro).

Plazo para su logro: diciembre de 2019
Unidad responsable: Gestión financiera
Evidencias de cumplimiento: liquidación de recibos de matrícula por créditos académicos.

23. Objetivo: Buscar nuevas fuentes de ingreso económico.

Acciones de mejoramiento:

1. Definir el portafolio de servicios de extensión universitaria acorde con el perfil de los programas académicos (portafolio de educación continua).
2. Diseñar estrategias y lineamientos para la participación en licitaciones y convocatorias públicas sobre servicios de consultoría y asesoría.
3. Generar campañas de sensibilización para relacionamiento con el sector productivo.
4. Mantener actualizada la oferta de servicios para el sector externo (productivo, académico y comunitario).
5. Formar a los académicos en clave de ofertar servicios al sector productivo.
6. Evaluaciones periódicas de los servicios ofertados al sector externo.

Plazo para su logro: diciembre de 2020
Unidad responsable: Unidad de Proyección Social, facultades y alta gerencia. Comité de licitaciones, contratos y convenios.
Evidencias de cumplimiento: portafolio de servicios para el sector externo; número de contratos en los que la Universidad participa (efecto/impacto).

24. Objetivo: Implementar una herramienta que permita la gestión de la información presupuestal.

Acciones de mejoramiento:
1. Levantar requerimientos de la herramienta de gestión del presupuesto.
2. Seleccionar la herramienta.
3. Implementar la herramienta.
4. Ejecutar la salida en vivo de la herramienta.

Plazo para su logro: diciembre de 2020
Unidad responsable: Gestión financiera
Evidencias de cumplimiento: salida en vivo de la herramienta.

25. Objetivo: Garantizar la apropiación y aplicación de las políticas de comunicación institucional multicampus.

Acciones de mejoramiento:
1. Aprobar la Política de Comunicación Institucional de la Universidad Santo Tomás.
2. Realizar la divulgación de la Política de Comunicación Institucional.
3. Establecer un plan de apropiación de la Política de Comunicación Institucional.

Plazo para su logro: diciembre de 2019
Unidad responsable: Mesa Nacional de Comunicaciones
Evidencias de cumplimiento: políticas aprobadas de la estratégica de comunicaciones multicampus.

Glosario

CAU: Centro de Atención Universitaria
CCA: Comité Curricular Ampliado
CINDA: Centro Interuniversitario de Desarrollo
CNA: Consejo Nacional de Acreditación
CRAI: Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación
DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas
IAC: Instituto Internacional para el Aseguramiento de la Calidad
IES: Institución de Educación Superior
MEN: Ministerio de Educación Nacional
MEP: Modelo Educativo Pedagógico
ORII: Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales
PEI: Proyecto Educativo Institucional
PEP: Proyectos Educativos de los Programas
PD: Planes de Desarrollo
PGD: Plan General de Desarrollo
PIM: Plan Integral Multicampus
PM: Plan Maestro
PRM: Plan de Regularización y Manejo
PROIN: Proyecto Investigativo Institucional
SAC: Sistema Académico
SIAC: Sistema de Aseguramiento de la Calidad
SIIM: Sistema Integrado de Información Multicampus
TAC: Tecnologías para el Aprendizaje y el Conocimiento
TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
UDCFD: Unidad de Desarrollo Curricular y Formación Docente
UDIES: Unidad de Desarrollo Integral Estudiantil
UGICU: Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria
USTA: Universidad Santo Tomás
VUAD: Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia

Referencias

Universidad Santo Tomás (2004a). *Estatuto Orgánico*. Recuperado de http://www.usta.edu.co/images/documentos/documentos-institucionales/estatutos/estatuto-organico.pdf

Universidad Santo Tomás (2004b). *Plan General de Desarrollo 2012-2015*. Recuperado de http://www.usta.edu.co/images/documentos/documentos-institucionales/plan-desarrollo-2016-2019.pdf

Universidad Santo Tomás (2004c). *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*. Recuperado de http://www.usta.edu.co/images/documentos/documentos-institucionales/pei.pdf

Universidad Santo Tomás (2015a). *Documento marco de internacionalización.* Recuperado de http://relacionesinternacionales.usta.edu.co/index.php/orii/internacionalizacion-usta/documento-marco-de-internacionalizacion

Universidad Santo Tomás (2015b). *Documento marco de proyección social.* Recuperado de http://proyeccionsocial.usta.edu.co/images/Documento_Marco_Proyeccion_social.pdf

Universidad Santo Tomás (2017). *Unidad de Proyección Social*. Recuperado de http://proyeccionsocial.usta.edu.co/index.php/quienes-somos/informacion-general