



El **liderazgo** transformador  
del **Caribe colombiano**

PLAN DE  
**DESARROLLO**  
2018 - 2022

**Una realización de la**  
Oficina de Planeación  
de la Universidad del Norte

**Editores**  
Carlota Fernández Osío  
María Alejandra Socarrás Medrano

**Diseño de portada**  
Rossana Vergara Bolívar

**Editor asesor**  
Henry Stein

**Diagramación**  
Joaquín Camargo  
Daniel Miksi Amador



Reservados todos los derechos  
© Universidad del Norte 2018  
Apartado Aéreo 1569  
<http://www.uninorte.edu.co>  
Barranquilla (Colombia)

Impreso en Colombia por NICAL Impresores LTDA.

# CONTENIDO

<b>1. MISIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>2. VISIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>3. VALORES INSTITUCIONALES.....</b>	<b>16</b>
<b>4. ÁREAS ESTRATÉGICAS DEL PLAN DE DESARROLLO.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 EXCELENCIA ACADÉMICA.....</b>	<b>17</b>
4.1.1 Acceso y permanencia estudiantil.....	19
4.1.2 Formación y desarrollo del cuerpo profesoral.....	23
4.1.3 Propósitos y medios para la formación del estudiante.....	26
4.1.4 Dimensión internacional de la formación .....	30
4.1.5 Aseguramiento de la calidad académica.....	33
4.1.6 Recursos de apoyo académico.....	36
<b>4.2 LIDERAZGO .....</b>	<b>39</b>
4.2.1 Liderazgo y talento estudiantil.....	41
4.2.2 Liderazgo institucional .....	44
<b>4.3. IMPACTO DEL CONOCIMIENTO Y PROYECCIÓN SOCIAL .....</b>	<b>48</b>
4.3.1 Programas y proyectos de investigación, desarrollo e innovación .....	50
4.3.2 Producción intelectual como resultado de la investigación, desarrollo e innovación .....	53
4.3.3 Administración de la investigación .....	63
4.3.4 Extensión de la academia al sector empresarial y el estado .....	64
4.3.5 Crecimiento y desarrollo social.....	68
4.3.6 Desarrollo cultural .....	69

<b>4.4</b>	<b>CAMPUS ATRACTIVO Y SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL .....</b>	<b>70</b>
4.4.1	Campus atractivo .....	77
4.4.2	Alianzas y relaciones corporativas .....	82
4.4.3	Sostenibilidad económica, social y ambiental.....	83
4.4.4	Planeación, prospectiva y evaluación institucional.....	89
4.4.5	Gestión del talento humano .....	93
4.4.6	Gestión financiera institucional y de posgrados .....	99
4.4.7	Gestión de unidades empresariales y de servicios a la comunidad .....	104
4.4.8	Gestión logística y seguridad integral .....	109
4.4.9	Gestión de tecnología informática y comunicaciones .....	111
4.4.10	Gestión de mercadeo .....	114
4.4.11	Gestión de comunicaciones.....	117
4.4.12	Gestión jurídica .....	121
4.4.13	Aseguramiento de la calidad en los procesos administrativos y de apoyo en constante integración con procesos académicos .....	124
<b>4.5</b>	<b>UNIVERSIDAD INCLUYENTE .....</b>	<b>126</b>
4.5.1	Modelo de inclusión, diversidad y equidad en Uninorte....	129
4.5.2	Educación inclusiva, diversa y equitativa.....	130
4.5.3	Programas y servicios de promoción a la inclusión, diversidad y equidad .....	131

## PRESENTACIÓN

Para los próximos cinco años, una de nuestras grandes apuestas estratégicas es mantener y fortalecer la excelencia académica que caracteriza a la Universidad del Norte, un propósito permanente desde nuestra fundación, que nos ha llevado a convertirnos en una institución que genera orgullo en el Caribe colombiano, y es referente nacional entre las mejores universidades del país.

La excelencia requiere de buenos profesores, buenos programas, buena infraestructura, pero sobre todo de buenos estudiantes que encuentren en su universidad motivación, disciplina y espacios para su formación integral. De manera que reafirmamos nuestro compromiso de formar profesionales integrales, líderes, responsables; ciudadanos conscientes con la conservación del planeta, que se destaquen en el debate de los temas de impacto para la sociedad, que generen conocimiento científico y tecnológico, y que sean buenas personas.

La región Caribe requiere de un nuevo liderazgo: un liderazgo comprometido con sus necesidades y con su transformación social y económica. Desde la Universidad del Norte estamos comprometidos no solo con la formación de nuevos líderes que cumplan ese rol, sino con la posibilidad de generar nuevos conocimientos, proyectos y programas que conduzcan al mejoramiento de la calidad de vida de nuestra sociedad.

En cuanto a nuestros programas académicos, elevaremos su calidad y focalización para alcanzar un mayor posicionamiento en el ámbito nacional. Entre los grandes retos para este quinquenio está la consolidación de los programas de maestrías y doctorados, el fortalecimiento del impacto del conocimiento, la proyección social, el incremento de la movilidad internacional y la inclusión en todas sus dimensiones. Esta tarea la desarrollaremos mediante la consolidación de alianzas y convenios estratégicos que permitan estrechar aún más nuestros lazos con el mundo.

Proyectamos la expansión del campus en infraestructura física y tecnológica, con el propósito de incrementar nuestra ventaja competitiva y generar valor a través de proyectos académicos, de arte y cultura. A la vez concebimos espacios nuevos para la práctica del deporte y la recreación, la puesta en marcha de programas que promuevan el esparcimiento y la promoción de estilos de vida saludables, alineados con la estrategia institucional de internacionalización en casa.

Para garantizar el cumplimiento de nuestra misión, el bienestar de nuestra comunidad universitaria y el desarrollo de la universidad, propenderemos por la sostenibilidad institucional, a través de la generación de nuevas fuentes de recursos, la consecución de donaciones y la puesta en marcha de servicios innovadores de alta calidad ejecutados con eficacia y productividad.

Finalmente, queremos acercar más a la universidad con la sociedad, lograr que esté más integrada con su entorno, con más responsabilidad social, identificando proyectos y programas desde diferentes perspectivas académicas que puedan lograr alto impacto y también obtener una creciente participación institucional en diferentes escenarios del orden nacional.

Los invito a ser partícipes en la construcción de una universidad que sea cada vez mejor. Con rectitud, alegría y verdad trabajemos unidos por la Universidad del Norte.



**Adolfo Meisel Roca**  
**Rector**

## **CONSEJO ACADÉMICO**

Adolfo Meisel Roca, *Rector*

Joachim Hahn, *Vicerrector Académico*

Alma Lucía Díaz Granados, *Vicerrectora Administrativa y Financiera*

Cristina Torrents, *Secretaria Académica*

Jeannie Caicedo, *Directora de Cooperación y Desarrollo Internacional*

Carlota Fernández, *Directora de la Oficina Planeación*

Silvia Gloria de Vivo, *Decana de la División de Derecho, Ciencia Política y Relaciones Internacionales*

Judith Arteta, *Decana de la División de Ciencias Básicas*

Pía Osorio, *Directora Instituto de Idiomas*

Hernando Baquero, *Decano de la División Ciencias de la Salud*

Javier Páez Saavedra, *Decano de la División de Ingenierías*

Alberto De Castro, *Decano de la División de Humanidades y Ciencias Sociales*

Octavio Ibarra, *Decano de la Escuela de Negocios*

Manuel Moreno, *Decano de la Escuela de Arquitectura, Urbanismo y Diseño*

Julián Navarro, *Director del Departamento de Música*

José Aparicio, *Director IESE*

Raimundo Abello, *Director de Investigación, Desarrollo e Innovación*

Aleksey Herrera, *Secretario General*

María del Pilar Zúñiga, *Directora de Calidad y Proyectos Académicos*

Luz Adriana Salcedo, *Directora de Bienestar*

Paola Alcázar, *Directora de Extensión*

Antonio Bula Silvera, *Representante de Docentes*

Daniela Aponte Gómez, *Representante de Estudiantes*

## **COORDINADORES DE LAS COMISIONES**

### **EXCELENCIA ACADÉMICA**

Coordinador: Mag. Joachim Hahn, Vicerrector Académico

### **LIDERAZGO**

Coordinador: Mag. Joachim Hahn, Vicerrector Académico

### **IMPACTO DEL CONOCIMIENTO Y PROYECCIÓN SOCIAL**

Coordinador: Dr. Raimundo Abello, Director de Investigación, Desarrollo e Innovación

### **CAMPUS ATRACTIVO Y SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL**

Coordinadora: Mag. Alma Lucía Díaz Granados, Vicerrectora Administrativa y Financiera

### **UNIVERSIDAD INCLUYENTE**

Coordinadora: Dra. Paola Alcázar, Directora de Extensión

## **INTEGRANTES DE LAS COMISIONES**

### **EXCELENCIA ACADÉMICA**

Coordinador: Mag. Joachim Hahn, Vicerrector Académico

Mag. Silvia Gloria, Decana de la División de Derecho, Ciencia Política y Relaciones Internacionales

Dr. José Aparicio, Director del Instituto de Estudios en Educación

Mag. Cristina Torrents, Secretaria Académica

Ing. Christian Bejarano, Director de Gestión y Desarrollo Académico

Mag. Lucy Rodríguez, Directora de Admisiones

Mag. Martha González, Directora de Registro

Mag. María del Pilar Zúñiga, Directora de Calidad y Proyectos Académicos

Mag. Alexandra Bolaño, Directora de Especializaciones

Mag. Gina Jiménez, Directora del Centro de Recursos para el Éxito Estudiantil – CREE

Mag. Amparo Camacho, Directora Académica de la División de Ingenierías

Dra. Nayibe Rosado, Directora del Departamento de Español

Mag. Sandra Álvarez, Directora de la Biblioteca Karl C. Parrish

Mag. Fadia Khouri Saavedra, Directora del Centro para la Excelencia Docente – CEDU

Mag. Eulises Domínguez, Jefe del Centro para la Excelencia Docente - CEDU

Mag. Mónica Díaz Gómez, Coordinadora de Salud Integral



Dra. Marina Llanos, Coordinadora Académica de Investigación y Posgrados de la División de Humanidades y Ciencias Sociales  
Dr. Humberto Gómez, Director de Investigación y Posgrados de la División de Ingenierías  
Mag. Guillermo Cervantes, profesor del Departamento de Matemáticas y Estadística  
Mag. Lourdes Rey, Directora del Departamento de Lenguas Extranjeras.  
Mag. Katherine Acuña, Coordinadora de Gestión y Movilidad Internacional  
Est. Laura Muñoz, estudiante de posgrado

## **LIDERAZGO**

Coordinador: Mag. Joachim Hahn, Vicerrector Académico

Ing. Jeannie Caicedo, Directora de Cooperación y Desarrollo Internacional  
Mag. Pía Osorio, Directora del Instituto de Idiomas  
Mag. Judith Arteta, Decana de la División de Ciencias Básicas  
Dr. Alberto Mario De Castro, Decano de la División de Humanidades y Ciencias Sociales  
Mag. Manuel Moreno, Decano de la Escuela de Arquitectura, Urbanismo y Diseño  
Dr. Julián Navarro, Director del Departamento de Música  
Mag. Silvia Gloria, Decana de la División de Derecho, Ciencia Política y Relaciones Internacionales  
Dr. Octavio Ibarra, Decano de la Escuela de Negocios  
Mag. María Angélica Díaz Granados, Directora de Gestión y Relaciones Públicas Internacionales  
Mag. Luz Adriana Salcedo, Directora de Bienestar Universitario  
Mag. Laura Briceño, Directora de prácticas jurídico políticas y servicios a la comunidad  
Dra. Nelly Lecompte, Directora Académica de la División de Ciencias de la Salud  
Dr. Mauricio Pardo, Director del Departamento de Ingeniería Eléctrica y Electrónica.  
Dra. María Amarís, Directora del Programa Institucional Univoluntarios  
Mag. Martha Rincón, Jefe de Procesos Académicos  
Mag. María Isabel Ochoa, Jefe de Consejería y Vida Universitaria  
Mag. Vanessa García, Coordinadora de proyectos internacionales  
Mag. Vanessa Del Villar, Coordinadora de la Oficina Jurídica.  
Dr. Pedro Wightman, profesor del Departamento de Ingeniería de Sistemas.  
Dr. Juan Pablo Isaza, profesor del Departamento de Derecho.  
Mag. Ángela Rosales, egresada.  
Psi. Javier Kleber, egresado

## **IMPACTO DEL CONOCIMIENTO Y PROYECCIÓN SOCIAL**

Coordinador: Dr. Raimundo Abello, Director de Investigación, Desarrollo e Innovación

Mag. Javier Páez, Decano de la División de Ingenierías

Dr. Homero Sanjuan, Director de Investigaciones de la División de Ciencias de la Salud

Dr. Humberto Gómez, Director de Investigación y Posgrados de la División de Ingenierías

Mag. Adriana Maestre, Directora de Editorial Uninorte

Dr. Daladier Jabba, Gestor de recursos Internacionales de Investigación, Desarrollo e Innovación

Mag. Katherine Pardo, Jefe Administrativa de Investigación, Desarrollo e Innovación

Dr. José Luis Ramos, profesor del Departamento de Economía

Dr. Agustín Barrios, profesor del Departamento de Matemáticas y Estadística

Dr. Carlos Arteta, profesor del Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental

Dr. Juan Pablo Sarmiento, profesor del Departamento de Derecho

Dr. Carlos Paternina, profesor del Departamento de Ingeniería Industrial Dr. Jaider Vega, profesor del Departamento de Finanzas y Organizaciones

Dra. Paola Alcázar, Directora de Extensión

Mag. Karen Chamié, Directora de la Oficina del Egresado

Mag. Rocío Mendoza Manjarrés, Directora del Centro de Consultoría y Servicios

Mag. Elisama Dugarte, Directora del Centro de Educación Continuada

Dra. Ana Rita Russo, Directora Programa Pisotón

Com. Giselle Massard, Directora de la Emisora Uninorte FM Estéreo

Mag. Deyana Acosta, Directora del Centro Cultural Cayena

Est. Jesús Arbeláez, estudiante de pregrado

Est. Marco Ariza Dau, estudiante posgrado

## **CAMPUS ATRACTIVO Y SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL**

Coordinadora: Mag. Alma Lucía Díaz Granados, Vicerrectora Administrativa y Financiera

Mag. María del Pilar Yepes, Directora de Alianzas y Relaciones Corporativas

Mag. Carlota Fernández, Directora de la Oficina de Planeación

Mag. Guillermo Manjarrés, Director de Unidades de Servicio y Logística Empresarial

Mag. Elkin Hernández, Director Financiero

Mag. Beatriz Vergara, Directora de Gestión Humana

Mag. Ricardo Moya, Director Administrativo de Posgrado

Mag. Carlos Clavijo, Director de Servicios Administrativos

Mag. Juan Carlos Galeano, Auditor General

Mag. Diego Castresana, Director del Hospital Universidad del Norte

Mag. John Flórez, Director de Tecnología Informática y de Comunicaciones  
Mag. María del Pilar Palacio, Directora de Comunicaciones y Relaciones Públicas  
Mag. Alicia Correa, Directora del Centro de Producción Audiovisual  
Mag. Karen Canedo, Directora Oficina Jurídica  
Mag. Juan Carlos Rodríguez, Director de Mercadeo  
Dr. Juan Guillermo Martín, Director del Museo Arqueológico de Pueblos Karib MAPUKA  
Mag. Ana Karina Quintero, Jefe de Gestión de Calidad  
Mag. Leyla Mlayes, Jefe de Proyectos Administrativos  
Mag. Tatiana Hadechny, Coordinadora Administrativa de Posgrados Santa Marta  
Est. Juan Sebastián Anaya, estudiante de pregrado  
Est. Andrés Restrepo, estudiante de posgrado  
María Carolina Ricardo, egresada.

## **UNIVERSIDAD INCLUYENTE**

Coordinadora: Dra. Paola Alcázar, Directora de Extensión

Mag. Aleksey Herrera, Secretario General  
Mag. Manuel Moreno, Decano de la Escuela de Arquitectura, Urbanismo y Diseño  
Dr. Hernando Baquero, Decano de la División de Ciencias de la Salud  
Mag. María del Pilar Zúñiga, Directora de Calidad y Proyectos Académicos  
Mag. Gina Jiménez, Directora del Centro de Recursos para el Éxito Estudiantil – CREE  
Mag. Fadia Khouri Saavedra, Directora del Centro para la Excelencia Docente – CEDU  
Mag. Luz Adriana Salcedo, Directora de Bienestar Universitario  
Dr. Julián Navarro, Director del Departamento de Música  
Dra. María Amarís, Directora del Programa Institucional Univoluntarios  
Mag. Jaime Cotes, profesor del Departamento de Ingeniería Industrial  
Mag. Evelin Llinás, Coordinadora del Programa de Orientación Académica  
Mag. Carolina Villamizar, profesor Departamento de Comunicación Social y Periodismo  
Dr. Pamela Flórez, profesor Departamento de Comunicación Social y Periodismo  
Dr. José Luis Ramos, profesor Departamento de Economía  
Com. Ingrid Saavedra, egresada  
Cristina Suárez, estudiante



# 1 MISIÓN

La FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DEL NORTE, acorde con los principios, valores y objetivos que la guían desde su creación, tiene como misión la formación integral de la persona en el plano de la educación superior, y la contribución, mediante su presencia institucional en la comunidad, al desarrollo armónico de la sociedad y del país, especialmente de la Región Caribe colombiana.

La fundación cumple esta labor universitaria tanto en la modalidad de pregrado como en la formación avanzada caracterizándose su quehacer por un amplio contenido social y humanístico, y por el énfasis en la fundamentación científica e investigativa para responder a los requerimientos del progreso de la ciencia y a las necesidades sociales de la región y del país.

Busca la institución formar a sus estudiantes como personas pensantes, analíticas y de sólidos principios éticos, que conciban ideas innovadoras a fin de que participen de manera activa, emprendedora, responsable, honesta, crítica y pragmática en el proceso de desarrollo social, económico, político y cultural de la comunidad.

La Universidad propende porque la formación que en ella se imparte se realice con profesorado idóneo, calificado y con profunda vocación académica. Para apoyarlos en esa tarea, está decidida a contar con los métodos de enseñanza, de investigación y de extensión más adecuados y avanzados de la educación

superior contemporánea. En este sentido, la ciencia, la tecnología, las humanidades y las artes seguirán siendo los ejes institucionales distintivos para la formación del estudiante.

Presente en la vida de la comunidad mediante el ejercicio de sus funciones académicas (docencia, investigación, extensión y servicios al sector externo), la Universidad del Norte procura que sus directivos, profesores, estudiantes y exalumnos se mantengan en permanente estudio, análisis e investigación de los problemas concretos de la comunidad en que se encuentran.

Nuestra institución está comprometida desde sus orígenes, en el presente y hacia el futuro, con todas las dimensiones del desarrollo social, económico, político, ambiental y cultural, con responsabilidad social, manteniéndose en su lugar propio de inserción en la sociedad, que es el académico.

## 2 VISIÓN

En el año 2022, la Universidad del Norte seguirá siendo una de las mejores universidades del país, de América Latina y el Caribe, por su compromiso con la excelencia en la formación de sus estudiantes y en la creación del conocimiento, su alto impacto en el desarrollo, regional y nacional, y el diálogo con la sociedad global en la búsqueda continua de un futuro mejor.

En la realización de su Visión a 2022, la Universidad fortalecerá sus acreditaciones, su posicionamiento en los rankings internacionales como reconocimiento a la excelencia en los procesos de enseñanza-aprendizaje, con innovación y pedagogía, el alto nivel científico de su cuerpo profesoral y la proyección internacional de la extensión.

Incrementará y dinamizará la competitividad de sus egresados, quienes serán aliados estratégicos en la ejecución de proyectos y en el fortalecimiento de los vínculos con el sector empresarial.

# 3

## VALORES INSTITUCIONALES

- **Excelencia:** Asumimos el compromiso de ser siempre mejores, con actitud y disposición alegre, promoviendo la alta calidad y el mejoramiento continuo en la docencia, investigación, extensión, y la gestión universitaria.
- **Liderazgo:** Promovemos en la formación académica y el actuar de la universidad, el liderazgo transformador con compromiso social, que sea capaz de contribuir de manera efectiva a la consecución del bienestar colectivo en el ejercicio profesional y cívico, orientado por el conocimiento.
- **Ética:** Actuamos, en todos los niveles de la organización, con honestidad, rectitud, transparencia, justicia y respeto por la diversidad.
- **Sentido de Pertenencia:** Somos una comunidad universitaria que reconoce y valora a cada uno de sus miembros por su contribución y apropiación del proyecto educativo de excelencia.
- **Verdad:** Asumimos de manera responsable, coherente y transparente la defensa, salvaguarda, ejercicio y comunicación de la verdad en todos los procesos de la vida universitaria.



# 4

## ÁREAS ESTRATÉGICAS DEL PLAN DE DESARROLLO

### 4.1 EXCELENCIA ACADÉMICA

---

“El invariable propósito de la educación era, es, y siempre seguirá siendo, la preparación de estos jóvenes para la vida. Una vida de acuerdo con la realidad en la que están destinados a entrar. Para estar preparados, necesitan instrucción, «conocimientos prácticos, concretos y de inmediata aplicación», para usar la expresión de Tullio De Mauro. Y para ser «práctica», una enseñanza de calidad necesita propiciar y propagar la apertura de la mente, y no su cerrazón”.

(Zygmunt Bauman, 2014, pp. 30-31).

Los procesos académicos comprenden el conjunto de acciones de docencia, investigación y proyección social que se llevan a cabo en el contexto de la práctica formativa para lograr los propósitos trazados en la misión institucional. A partir de su interacción sinérgica, profesores y estudiantes, como protagonistas principales del acto educativo, construyen conocimientos para dar respuesta a los desafíos académicos, históricos, sociales y culturales que enfrentan.

Uno de los sellos distintivos de la institución es su activa contribución como promotora de cambios sociales, lo que ha sido posible gracias a su compro-

miso con la excelencia y a la solidez de su proyecto educativo. De ahí que los objetivos y estrategias que se contemplan para lograr las metas asociadas al capítulo de excelencia académica permitirán, desde cada uno de los programas académicos, seguir generando contribuciones valiosas para la región y el país, al tiempo que se procura la transformación personal y profesional del estudiante.

Para alcanzar nuestra misión, se ha consolidado un modelo educativo que procura procesos académicos transformadores y autorregulados, traducidos en políticas y prácticas institucionales que aseguran el compromiso de los miembros de la comunidad universitaria con la excelencia; todo en el marco del fomento de un aprendizaje activo y colaborativo orientado al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes para persistir en el logro de las metas académicas; liderado por profesores con formación avanzada, en permanente innovación y actualización que los facultan para construir ambientes pedagógicos que estimulan la reflexión y el espíritu crítico; en un ambiente institucional que promueve el desarrollo integral de estudiantes y profesores, de modo que se potencien los talentos y la experiencia universitaria sea enriquecedora.

En una sociedad líquida, desde la perspectiva de Bauman (2014), marcada por la globalización y el consumo, se debe preservar la institucionalidad y la solidez del proyecto educativo. De ahí que, para continuar con el cumplimiento de los propósitos relacionados con nuestros procesos académicos, se apunte al mejoramiento continuo de la enseñanza y el aprendizaje, a la revisión permanente de sus metas y de la pertinencia de los currículos, al fomento de la innovación en la docencia y la investigación, a la formación de la planta profesoral, al estímulo a la práctica de autoevaluación permanente y, como resultado de todo lo anterior, al aseguramiento de la calidad académica.

Las universidades, como centros de aprendizaje e investigación, deben enfocarse en llevar a cabo la función formadora que se le ha encomendado y que se propicia a través de la interacción entre profesores y estudiantes –mediación que hasta ahora no ha podido ser reemplazada por ningún avance tecnológico–. Aprovechando este nicho privilegiado, ahora más que nunca debemos estimular la reflexión en torno a los cambios sociales y el papel que juega el conocimiento en el desarrollo de la humanidad. Así mismo, debemos

preparar a los estudiantes para que interactúen de forma efectiva con diferentes culturas, valores e ideologías.

La generación de un ambiente institucional que promueva la calidad de la experiencia humana es una responsabilidad de todos los actores de la comunidad universitaria, por lo cual se debe promover la participación activa de docentes, estudiantes y funcionarias en esta visión compartida. Solo así la vida universitaria será un espacio rico de oportunidades para el trabajo en equipo, la conectividad, la interactividad, el aprendizaje activo y experiencial.

Lo anteriormente expresado se concreta en la visión compartida por nuestro rector, Adolfo Meisel, en la jornada de autoevaluación institucional, en cuanto a que la búsqueda de la excelencia debe ser el motor que nos guíe en el presente plan de desarrollo, siendo ésta “una búsqueda innovadora, que no se ciña a libretos que han funcionado en otras partes, sino que utilice el conocimiento como herramienta principal”. Así mismo, Meisel resalta la importancia de estar atentos a los avances y desafíos que nos presenta la educación superior. “Debemos estar en conversación con las mejores universidades del mundo y hacer un esfuerzo por traer figuras de talla mundial, para que los estudiantes interactúen con esas personas, y que eso sea parte de la vida académica de nuestra institución”. (Meisel Roca, 2018).

#### **4.1.1 ACCESO Y PERMANENCIA ESTUDIANTIL**

Desde la perspectiva de Tinto (2010), los estudiantes tienen mayor probabilidad de persistir en sus metas académicas, comprometerse con el aprendizaje y culminar sus estudios si perciben las siguientes características en su ambiente académico: altas expectativas de profesores y autoridades acerca de su capacidad de aprender; disponibilidad de apoyo académico, social y personal a lo largo de su experiencia universitaria; interacción favorable con pares y profesores en torno al aprendizaje; retroalimentación frecuente y oportuna sobre su desempeño, que les permita, en consecuencia, obtener ayuda a tiempo. El éxito estudiantil es, entonces, una demostración del compromiso de la institución con la generación de condiciones que propician la integración social y académica de sus estudiantes.

En este nuevo quinquenio seguiremos innovando en las estrategias de acompañamiento estudiantil que han sido lideradas por el Centro de Recursos para el Éxito Estudiantil, de modo que el acceso con calidad, la permanencia exitosa y la graduación oportuna sigan siendo prioridades de todas las instancias universitarias. En este contexto, consideramos que el estudiante juega un papel fundamental como gestor de su propio aprendizaje; razón por la cual el acompañamiento que recibe debe estar siempre orientado a facultarlo, en el sentido kantiano, para “la mayoría de edad”, favoreciendo su autorregulación y su capacidad para aprender a lo largo de la vida, más allá de lo que ocurre en el aula de clase o en el campus universitario.

De forma paralela, nuestra institución procurará la actualización de las prácticas de enseñanza, la revisión permanente de las políticas académicas y el mejoramiento continuo de los sistemas de soporte estudiantil, congruentes con nuestra visión del estudiante como un ser en crecimiento y que valora la formación universitaria como un eje fundamental de su proyecto de vida. De este modo renovamos nuestra confianza en su posibilidad de madurar y aprender en un ambiente que propicia las condiciones para su transformación.

#### 4.1.1.1 INGRESO Y ADMISIÓN

**RETO 1:** Contribuir al acceso con calidad a la educación superior, generando acciones institucionales que favorezcan el ingreso de estudiantes talentosos a nivel local, regional, nacional e internacional.

#### **ESTRATEGIAS:**

1. Optimizar los mecanismos de ingreso y admisión de los aspirantes de pregrado y posgrado, acorde con los requerimientos institucionales y las necesidades del contexto.
2. Implementar acciones de articulación y colaboración con la educación media hacia la búsqueda de mecanismos innovadores de acompañamiento para la toma de decisiones a nivel profesional y la preparación exitosa para enfrentar los retos de la educación superior.

3. Brindar acompañamiento a los futuros profesionales para su transición hacia la vida universitaria, estimulando el desarrollo de competencias académicas, sociales y personales necesarias para su exitosa adaptación.
4. Continuar con la implementación de mecanismos novedosos para vincular estudiantes talentosos a la Universidad, a nivel de pregrado y posgrado.
5. Fortalecer los procesos de valoración integral del perfil de ingreso de los estudiantes para la planificación de las correspondientes opciones de acompañamiento.

#### 4.1.1.2 ACOMPAÑAMIENTO AL APRENDIZAJE

**RETO 1:** Estimular el éxito estudiantil mediante el abordaje multifactorial y articulado de las variables que influyen en la persistencia y en la graduación, de modo que se procure la preparación integral de los estudiantes hacia la consecución de los resultados de aprendizaje que ha trazado la institución.

#### **ESTRATEGIAS:**

1. Solidificar las políticas y acciones del programa institucional de permanencia, consolidando un modelo sistémico que articule los servicios de acompañamiento al estudiante.
2. Fortalecer los procesos de seguimiento y análisis periódico del desempeño académico, y los mecanismos de estímulo al éxito estudiantil, con miras a favorecer un clima propicio para el aprendizaje.
3. Robustecer los programas de acompañamiento al aprendizaje, en virtud de los avances del estado del arte, promoviendo la implementación de estrategias que no solo apunten al reforzamiento de conocimientos, sino al desarrollo de habilidades y actitudes propicias para el aprendizaje significativo.

**RETO 2:** Propiciar la adaptación de los estudiantes al medio universitario y su integración a nivel académico y social, procurando un ambiente que impulse

el desarrollo holístico, la identificación con la institución y el sentido de comunidad académica.

**ESTRATEGIAS:**

1. Robustecer los programas orientados al acompañamiento integral del estudiante para responder de manera pertinente y eficaz a sus necesidades, expectativas e intereses a lo largo de su experiencia en la institución, en las esferas académica, personal y social.
2. Promover la implementación de acciones orientadas al desarrollo de habilidades de afrontamiento y adaptación de los estudiantes en las diferentes fases de la vida universitaria, estimulando la construcción de su proyecto de vida académico y personal.

4.1.1.3 PROMOCIÓN DEL BIENESTAR INTEGRAL

**RETO 1:** Estimular el afrontamiento sano de las situaciones de la vida diaria, el autoconocimiento y el reconocimiento de los límites éticos de nuestro actuar, fomentando la reflexión en torno al sentido de la felicidad.

**ESTRATEGIAS:**

1. Generar espacios institucionales que favorezcan la construcción de un proyecto de vida satisfactorio a nivel personal y profesional de los miembros de la comunidad universitaria, estimulando el disfrute sano del placer y la capacidad de sobreponerse a los obstáculos.
2. Consolidar las acciones institucionales orientadas al desarrollo de una universidad saludable, estimulando la adopción de hábitos, conductas y estilos de vida relacionados con el autocuidado.

#### **4.1.2 FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL CUERPO PROFESORAL**

Nuestra Universidad se ha trazado propósitos extraordinarios, asociados a la transformación de la persona, preparándola a su vez para ser un agente de procesos de transformación social, para lo cual estamos convencidos de que se necesitan profesores extraordinarios. De acuerdo con Bain (2007), un profesor “extraordinario” es aquel que tiene una influencia positiva, sustancial y sostenida para estimular el aprendizaje perdurable y profundo en las esferas del pensar, actuar y sentir. A partir de sus investigaciones concluyó que su éxito no está asociado a la implementación de unas metodologías sobre otras, sino a su capacidad para ayudar a los estudiantes a comprender los principios que fundamentan la disciplina; generar ambientes de clase que estimulan el debate, la reflexión y el desarrollo del pensamiento metacognitivo; establecer una relación de confianza, respeto y expectativas positivas con los estudiantes; mostrar esfuerzo, dedicación y compromiso con su actividad pedagógica, dentro y fuera del aula.

Por lo anterior, la institución ha apostado al fortalecimiento de un cuerpo profesoral con demostrada idoneidad académica y pedagógica, con las más altas calificaciones profesionales asociadas a la formación avanzada, acorde con los requerimientos de la educación actual, que los faculte para llevar a cabo de manera efectiva las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social que la institución contempla misionalmente. De forma paralela, se han desarrollado políticas y estrategias que buscan el desarrollo de los profesores mediante la actualización permanente del quehacer pedagógico, el estímulo a la innovación en el aula y a la práctica reflexiva, factores que han cobrado especial relevancia con la creación del Centro de Excelencia Docente en 2012.

Continuaremos el interés por afinar los ejercicios de rendición de cuentas y la autoevaluación, en el marco de la profundidad académica que nos caracteriza. Se requiere fortalecer los diferentes mecanismos que nos permitan dar cuenta de la calidad de la docencia a nivel de pregrado y posgrado. Se debe seguir incentivando la producción intelectual y artística de nuestros profesores, logrando mayor visibilidad de la actividad académica que realizan. Así mismo, se necesita generar mayores y mejores estrategias para que los profesores puedan verificar que los resultados de aprendizaje que se han trazado se

logren, estimulando así una mejor alineación de los objetivos institucionales con el perfil de competencias aspirado de nuestros profesionales.

Neuman (2009, como se citó en Martínez Gómez y Cabrera Doku, 2014) visio-  
na al profesor como agente activo y gestor de su proyecto de vida académico.  
En este sentido, debemos seguir incorporando formas innovadoras de acom-  
pañar el desarrollo de la carrera profesional de los docentes en los diversos  
contextos en los que se desempeñan como personas, docentes e investiga-  
dores. Lo anterior implica el reto de posicionar el desarrollo profesoral como  
un proceso de aprendizaje continuo en los distintos frentes de trabajo del  
profesor (Martínez Gómez y Cabrera Doku, 2014).

#### 4.1.2.1 SELECCIÓN Y FORMACIÓN AVANZADA DE LOS PROFESORES

**RETO 1:** Fortalecer la planta profesoral de la Universidad, manteniendo es-  
trictos criterios académicos para la vinculación y formación avanzada de los  
profesores, en armonía con el crecimiento institucional, para seguir ofrecien-  
do una educación que aporta al desarrollo de la ciudad, la región, el país y  
el Caribe.

##### **ESTRATEGIAS:**

1. Continuar con la búsqueda y atracción de talento profesoral altamente calificado, acorde con el perfil de competencias requerido por la institución.
2. Seguir implementando la estrategia de formación avanzada de los profesores, manteniendo los más altos estándares de calidad académica para consolidar nuestra posición de liderazgo académico.

#### 4.1.2.2 DESARROLLO DISCIPLINAR, PEDAGÓGICO E INNOVACIÓN EN EL AULA

**RETO 1:** Fortalecer las políticas y prácticas institucionales de formación en pedagogía universitaria y actualización disciplinar con miras al desarrollo de ambientes centrados en el aprendizaje de los estudiantes y la efectiva valoración del proceso educativo.



## **ESTRATEGIAS:**

1. Desarrollar espacios de reflexión y formación pedagógicas para el manejo apropiado de las necesidades y ritmos de aprendizaje de los estudiantes, teniendo en cuenta sus características y la diversidad de contextos de los que provienen.
2. Implementar prácticas de aula –mediadas y no mediadas por tecnologías– que fomenten las competencias interculturales, internacionales y de aprendizaje colaborativo de los estudiantes, en el marco del proyecto institucional de internacionalización en casa.
3. Fortalecer el acompañamiento a los docentes para el desarrollo de estrategias pedagógicas que permitan valorar, de manera auténtica y oportuna, el aprendizaje de los estudiantes.
4. Diseñar e implementar prácticas de aula que promuevan el trabajo entre profesores y estudiantes de diferentes campos del saber con miras a fomentar el aprendizaje interdisciplinario.
5. Incorporar estrategias de investigación, evaluación e intervención en torno a las dimensiones de la buena docencia, promoviendo una cultura pedagógica que dé cuenta del nivel de desarrollo de dichas dimensiones en las prácticas profesoraes.
6. Fortalecer el sistema de evaluación de la docencia, incorporando nuevos mecanismos que promuevan la excelencia en el proceso de enseñanza y la valoración de las buenas prácticas de los profesores.

**RETO 2:** Propender por la continua actualización de los profesores en temas de innovación e investigación pedagógicas con uso de TIC o sin esta, para responder de forma acertada a los retos de la enseñanza moderna, promoviendo el aprendizaje significativo y contextualizado de los estudiantes.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Desarrollar procesos de investigación de aula sobre el uso de tecnologías en ambientes presenciales y virtuales centrados en el aprendizaje del estudiante, visibilizando sus resultados.
2. Generar mecanismos que faciliten la continua actualización de los profesores a nivel de los avances de su disciplina y las metodologías de enseñanza correspondientes.

**RETO 3:** Fortalecer los mecanismos de acompañamiento y estímulo a la producción intelectual y artística de los profesores, siendo capaces de evaluar integralmente la eficiencia, eficacia y visibilidad de los progresos alcanzados.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Optimizar las estrategias para preparar a los profesores en la formulación, presentación, publicación y divulgación de su trabajo intelectual en los medios disponibles a nivel nacional e internacional.
2. Propender por la mejora e innovación de los mecanismos institucionales para valorar el impacto de la actividad investigativa de los profesores y reconocer sus resultados, en correspondencia con las áreas estratégicas de la institución.
3. Fortalecer los programas institucionales que estimulan el multilingüismo y el desarrollo de competencias interculturales de los profesores.

#### **4.1.3 PROPÓSITOS Y MEDIOS PARA LA FORMACIÓN DEL ESTUDIANTE**

De acuerdo con Singh (2014), ofrecer una educación pertinente será posible en la medida en que se estimula la capacidad para aprender a lo largo de la vida, lo que a su vez requiere el “desarrollo de habilidades, conocimientos y la motivación de los jóvenes y los adultos para constituirse en aprendices autodirigidos” (Singh, 2014). Nuestra institución tiene entonces el reto de buscar formas creativas de aprovechar el potencial de los aprendizajes previos de

nuestros estudiantes, la implementación de mecanismos de valoración y medición del proceso de transformación a lo largo de la experiencia educativa, la exploración de nuevas alternativas de formación –modalidades de educación, novedades curriculares y metodológicas, por ejemplo– y la construcción de nuevos escenarios de formación para los profesionales de la ciudad, la región, el país y el mundo que respondan a los desafíos de la internacionalización, los avances tecnológicos y el multilingüismo.

Enmarcado en esta línea de pensamiento, en este plan de desarrollo se hará énfasis en la incorporación de estrategias innovadoras para complementar la oferta de programas presenciales, al tiempo que se afianzará la política de internacionalización; lo que implica la implementación de nuevas alternativas curriculares para fortalecer el desarrollo de las competencias requeridas en el siglo XXI. Para ello, la mirada estará puesta en la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad de los procesos formativos e investigativos de la institución.

La Universidad del Norte concibe el aprendizaje como un proceso activo y permanente de construcción de saberes que va más allá de la adquisición de conocimientos disciplinares. Por esta razón, le ha apostado a una formación integral, con la pretensión de lograr egresados capaces de trascender la dimensión técnica y procedimental de sus carreras para desplegar competencias del ser y convivir que les permitan dar respuesta a los desafíos que enfrentarán en su vida laboral y personal.

De allí el interés de la institución por implementar un currículo pertinente, que favorezca la mirada multifactorial de los fenómenos de estudio, en una perspectiva global que aprecia la diversidad cultural. Para ello se requiere fomentar espacios que estimulen el desarrollo de la dimensión personal, interpersonal y social, así como la capacidad para aprender a aprender, con la consecuente implementación de mecanismos de evaluación que permita evidenciar los saberes que ha ido desarrollando a partir de su inmersión en la cultura universitaria. Por lo tanto, el estímulo al pensamiento crítico, el desarrollo de criterios éticos, la flexibilidad mental, la capacidad para argumentar y comunicarse, entre otras competencias, son los ejes sobre los cuales deben seguir girando los procesos de formación básica y disciplinar, con miras a que profesores y estudiantes estén facultados para comprender

y responder a las complejidades del mundo actual, así como el activo papel que juegan como agentes de cambio para el desarrollo social, económico y educativo de su entorno.

El cumplimiento de nuestra misión nos exige la continua actualización de las políticas curriculares y los planes de formación para dar respuesta pertinente a los retos de nuestro contexto y de la sociedad en el siglo XXI. Por ello, exploraremos la ampliación de ofertas de pregrado y posgrado de alta calidad, con una visión de la educación que va más allá del propósito instrumental como medio para alcanzar el éxito profesional. Para lograrlo es menester fortalecer la interdisciplinariedad, la articulación entre nuestros niveles de formación, las prácticas investigativas de profesores con la participación activa de los estudiantes, el pensamiento de ciudad y país en el marco de la globalización y las tendencias internacionales.

#### 4.1.3.1 ACTUALIZACIÓN Y PERTINENCIA DE LA FORMACIÓN DEL ESTUDIANTE.

**RETO 1:** Responder de manera acertada, proactiva y creativa a las necesidades educativas planteadas por los estamentos públicos y privados de la ciudad, la región, el país y el Caribe, ofreciendo propuestas de formación de alto valor, al tiempo que se propende por un crecimiento institucional armónico, planeado y sostenible.

#### **ESTRATEGIAS:**

1. Consolidar la oferta de programas de pregrado y posgrado pertinentes, innovadores y con carácter diferenciador, en consonancia con las tendencias educativas modernas y las necesidades de la región.
2. Desarrollar un modelo institucional para la oferta de programas virtuales, con preferencia en el nivel de posgrados y educación continua.

**RETO 2:** Fortalecer el modelo curricular de los programas académicos, promoviendo la autoevaluación de los planes de estudio y de las condiciones educativas, para cumplir de forma pertinente con los propósitos de la forma-

ción, fomentando un ambiente institucional que estimula el desarrollo de las competencias requeridas en el siglo XXI.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Implementar el Programa de Modernización y Fortalecimiento de los Posgrados con miras a consolidar su calidad, relevancia, pertinencia y sostenibilidad y lograr un posicionamiento estratégico y competitivo en el mercado, en articulación con el contexto internacional.
2. Consolidar la implementación del Sistema de Valoración Institucional y Seguimiento al Aprendizaje (VISA) en los programas de pregrado y posgrado, logrando la definición clara y precisa de las competencias aspiradas en los perfiles de egreso con sus correspondientes mecanismos de evaluación, de tal manera que se puedan implementar acciones de mejora continua al currículo.
3. Optimizar los mecanismos institucionales que permiten dar cuenta del efecto que tiene nuestro proceso educativo en la transformación del estudiante, evidenciando el valor agregado de la formación en Uninorte.
4. Consolidar y evaluar la implementación continua de las políticas curriculares de pregrado y posgrado acordes con las tendencias contemporáneas de la educación, con miras a lograr mayor nivel de flexibilización, internacionalización, interdisciplinariedad, articulación entre niveles de estudio y otras características propias de las tendencias contemporáneas de la educación.

#### **4.1.3.2 FORMACIÓN INTEGRAL Y SELLO INSTITUCIONAL**

**RETO 1:** Impulsar las estrategias de transformación del estudiante más allá de la formación disciplinar y su preparación para la vida profesional, apuntándole al desarrollo de su dimensión personal, interpersonal y social.

## **ESTRATEGIAS:**

1. Fomentar la implementación de acciones que apunten al logro de las habilidades y de las competencias aspiradas en el perfil de egreso de acuerdo con la particularidad de los programas de pregrado y posgrado, haciendo especial énfasis en la eficacia comunicativa en español y lenguas extranjeras, el pensamiento crítico, el razonamiento cuantitativo, el razonamiento ético, competencias informacionales, competencias ciudadanas, entre otros.

### **4.1.4 DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA FORMACIÓN**

La misión de la Universidad del Norte contempla la formación integral de la persona en el plano de la Educación Superior y la contribución al desarrollo armónico de la sociedad y del país mediante la presencia institucional en la comunidad, especialmente de la región Caribe colombiana. La Dimensión Internacional se alinea a este propósito articulando la Internacionalización institucional con base en el precepto del experto internacionalista Hans de Witt, quien sostiene que “[La internacionalización es] el proceso intencional de integrar una dimensión internacional, intercultural o global a la misión y funciones del proceso formativo en la educación postsecundaria, con el fin de fortalecer la calidad de la educación y la investigación para todos los estudiantes y funcionarios y para aportar una contribución significativa a la sociedad”.

En este sentido, la internacionalización de la Institución se aborda desde la inclusión, la sostenibilidad, promoviendo la diversidad y el desarrollo de competencias globales que propendan por la formación de nuestra comunidad universitaria como profesionales y ciudadanos del mundo, con un claro reconocimiento y sentido de pertenencia hacia el país y el Caribe. Esto es posible con la participación diferenciada de los miembros de nuestro equipo docente, actores fundamentales para el proceso de formación integral de los estudiantes y generadores de diálogo con representantes de la comunidad nacional e internacional (academia, gobierno, organismos internacionales y sector privado).

La Universidad del Norte continuará fortaleciendo su visibilidad institucional en el Caribe, Latinoamérica y otras regiones. A partir del engranaje entre las divisiones académicas y las administrativas en función de la docencia, la investigación y la extensión, se robustecerá su posicionamiento como una institución de calidad y excelencia. Paralelamente se fomentará el logro de nuevas acreditaciones internacionales, presencia de impacto en rankings internacionales de instituciones de Educación Superior.

Teniendo en cuenta la dinámica cultural, política, económica y las problemáticas sociales del contexto mundial, será imperativo optimizar las relaciones interinstitucionales y fortalecer las alianzas estratégicas para el apalancamiento de las iniciativas de la Institución. Se establece como prioridad la gestión de recursos internacionales, que impulsen nuestro compromiso global desde la perspectiva regional (internacionalización en casa, movilidad internacional).

A partir de lo anterior la Dimensión Internacional será el eje articulador entre las divisiones académicas, áreas administrativas, de investigación y de extensión para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de estrategias y acciones que aporten al fortalecimiento de la Internacionalización en la Universidad del Norte.

Para impulsar la visión y el posicionamiento de la Universidad como Institución de Educación Superior con alta calidad y excelencia a nivel internacional es fundamental el trabajo mancomunado entre las áreas estratégicas de nuestro Plan de Desarrollo para cumplir los objetivos y estrategias institucionales propuestas desde la Dimensión Internacional.

#### 4.1.4.1 INTERNACIONALIZACIÓN EN CASA

**RETO 1:** Renovar la estrategia y los mecanismos de internacionalización en casa que promuevan el desarrollo de competencias globales en los estudiantes con el propósito de prepararlos mejor para enfrentar los retos que demanda el mundo y ejercer una efectiva ciudadanía global en continua conexión con su entorno local.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Consolidar la política integral para la internacionalización en casa con el propósito de establecer sinergias institucionales y fortalecer los procesos de internacionalización del currículo formal e informal.
2. Generar más espacios académicos, tanto presenciales como virtuales, que promuevan el desarrollo de competencias globales en los estudiantes, promoviendo una conexión de lo global con su entorno local.
3. Aprovechar la presencia de estudiantes y docentes internacionales para contribuir a los procesos de internacionalización del currículo en el aula de clase y en el campus.
4. Continuar fortaleciendo la política de multilingüismo, mediante mecanismos diferenciados para pregrado y posgrado y por programas académicos, con el fin de mejorar las competencias de nuestros estudiantes y profesores.

**RETO 2:** Fomentar el liderazgo de los estudiantes, nacionales y extranjeros, en las estrategias y actividades de internacionalización de la Universidad para lograr un campus más global, diverso y multicultural.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Diversificar y apalancar iniciativas que permitan a los estudiantes liderar actividades que fomenten la internacionalización en el campus, evidencie la multiculturalidad y genere conexión entre la Universidad y la sociedad a través de temáticas del contexto local y nacional con perspectiva global.
2. Diseñar y promover con las divisiones, los programas académicos y el área administrativa, un plan de incentivos y de apoyo para el desarrollo de actividades internacionales en el campus (académicas, extracurriculares y culturales).



#### 4.1.4.2 MOVILIDAD INTERNACIONAL

**RETO 1:** Consolidar la estrategia de movilidad internacional entrante y saliente de estudiantes a nivel de pregrado y posgrado con criterios que permitan asegurar la calidad y el valor agregado de esta experiencia en su formación.

##### **ESTRATEGIAS:**

1. Fortalecer los programas de multilingüismo de la institución, como los semilleros de idiomas, para ofrecer más oportunidades de aprendizaje de otros idiomas a nuestros estudiantes y docentes.
2. Gestionar recursos internacionales y nuevas opciones de financiación (consecución de becas, fundraising, cooperación internacional, proyectos internacionales) para la movilidad internacional de nuestra comunidad universitaria.
3. Diversificar y fomentar las oportunidades para el desarrollo de movilidad internacional estudiantil entrante y saliente (pregrado y posgrado) y de docentes, y evaluar su impacto en el proceso de formación.
4. Continuar fortaleciendo las iniciativas de programas de doble titulación con socios estratégicos y potenciales a nivel de pregrado y posgrado con el fin de estimular la movilidad internacional entrante y saliente.
5. Fortalecer y promover la gestión e implementación de oportunidades de movilidad virtual a nivel de pregrado y posgrado.

#### 4.1.5 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ACADÉMICA

La sociedad tiene buenas razones para ocuparse del tema de la calidad de la educación superior. Lo que los ciudadanos saben y son capaces de hacer es crucial para lograr una economía robusta, una democracia fuerte y el bienestar de los individuos y sus comunidades. De aquí que las entidades de acreditación alrededor del mundo hayan tenido una gran influencia en las

instituciones para buscar mecanismos efectivos que evidencien los resultados de aprendizaje del estudiante, cuantifiquen indicadores de calidad académica y presenten esta información de manera efectiva a las agencias gubernamentales y al público en general (Kinzie, Ikenberry y Ewell, 2015).

A lo largo de su historia nuestra institución ha demostrado su compromiso con la calidad en la realización de sus actividades de docencia, investigación y extensión. En este sentido, entendemos la calidad como la ejecución óptima del proyecto académico, en cuyo centro se encuentran profesores y estudiantes, mediados por una gestión administrativa transparente y eficaz. En consonancia con esto, la Universidad mantendrá su énfasis en la práctica permanente de ejercicios de autoevaluación para verificar el cumplimiento de sus propósitos y reafirmar su excelencia académica.

El aseguramiento de la calidad se ha introyectado en la conciencia y actuación de los miembros de la comunidad universitaria, lo cual se evidencia en su forma de pensar, de sentir y, por lo tanto, de ejecutar las actuaciones cotidianas. De este modo, con espíritu crítico, estamos atentos a verificar los resultados de las actuaciones y a definir las acciones de mejora que se estimen necesarias. El mejoramiento continuo es, por tanto, el resultado de un proceso de aprendizaje permanente, que se entiende como una oportunidad de crecimiento, de cambio, de enriquecimiento conceptual e instrumental, producto del necesario debate académico, planteado a lo largo del camino hacia el logro de la excelencia.

Cobra fundamental importancia la acreditación de las maestrías y los doctorados, tarea que requiere el fortalecimiento y modernización de los posgrados. Unido a lo anterior, enfrentaremos el desafío de seguir buscando formas nacionales e internacionales de posicionar nuestro proyecto educativo como resultado de la excelencia como hábito. Asociado a este tema, cobra relevancia la incorporación de mecanismos que evidencien el valor agregado de nuestro proceso educativo.

Para lograr lo anterior, haremos especial énfasis en el seguimiento a los indicadores académicos que dan cuenta de la calidad de nuestros procesos sustantivos –docencia, investigación y extensión. Esto implica un ejercicio permanente de reflexión y autocrítica respecto a nuestras políticas curriculares, nuestro sistema de acompañamiento al aprendizaje, la calidad y visibi-

lidad de la producción científica de nuestros profesores, la participación en proyectos de impacto social, entre otros factores. En síntesis, se requiere la evaluación de indicadores directos del proceso académico –contemplados en el Sistema de Valoración Institucional y Seguimiento al Aprendizaje (VISA) e indicadores indirectos de nuestra gestión académica (índice de retención y graduación, estados académicos de los estudiantes, tasa de aprobación de asignaturas; comparación de resultados al ingreso y al egreso de la población estudiantil, tasa de empleabilidad, entre otros).

#### 4.1.5.1 GARANTÍA INTERNA DE LA CALIDAD ACADÉMICA

**RETO 1:** Propender por la garantía de la calidad de los programas de pregrado y posgrado, con el fin de responder a los propósitos de la formación con los que nos hemos comprometido y realimentar las prácticas educativas de la institución.

##### **ESTRATEGIAS:**

1. Consolidar las prácticas institucionales disponibles para identificar, describir y evaluar las variables que influyen en el aprendizaje, el éxito estudiantil, la participación estudiantil y la vida universitaria.
2. Fortalecer las prácticas orientadas al mejoramiento continuo de los procesos que llevan a cabo las unidades académicas para dar cumplimiento a los planes de desarrollo planteados.
3. Optimizar los mecanismos institucionales para el análisis, seguimiento y divulgación de los sistemas de indicadores académicos, así como el monitoreo a la implementación de los planes de mejoramiento producto de los procesos de autoevaluación.

#### 4.1.5.2 RECONOCIMIENTO EXTERNO DE LA CALIDAD ACADÉMICA

**RETO 1:** Consolidar la posición de liderazgo de la Institución en el escenario nacional e internacional de la educación superior mediante el reconocimiento

de la calidad de sus procesos académicos de pregrado y posgrado por parte de pares y agencias externas.

#### **ESTRATEGIAS:**

1. Avanzar en los procesos de acreditación que la institución identifique como pertinentes y estratégicos, fortaleciendo los mecanismos de autoevaluación permanente que se han establecido institucionalmente para dar cumplimiento al compromiso con la alta calidad en el ámbito nacional e internacional.
2. Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas y análisis de la gestión académica con miras a mejorar el posicionamiento en los rankings y mediciones externas, evidenciando sus resultados como logros y desafíos propios del quehacer cotidiano.

#### **4.1.6 RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO**

De acuerdo con el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), “como organizaciones, las instituciones requieren recursos para realizar las acciones y establecer las relaciones que les permiten existir y desarrollarse de acuerdo con la filosofía que las orienta”.

Pozo (2006) resalta el importante rol que juegan las condiciones en las que se sucede el aprendizaje para activar los procesos internos del estudiante percepción, atención, memoria, pensamiento, motivación, con miras a lograr los resultados o contenidos que nos hemos propuesto a nivel conceptual, actitudinal o procedimental.

Conscientes de esta realidad, la Universidad ha venido realizando grandes esfuerzos en materia de infraestructura, recursos bibliográficos, espacios deportivos, culturales y recreativos, todo esto en el marco del compromiso con el sostenimiento y preservación del medio ambiente. De este modo se estimula la generación de un campus vivo, en el que se interactúa de forma respetuosa con el medio ambiente, al tiempo que se constituye en un entorno propicio para el aprendizaje integral.

En el nuevo quinquenio se fortalecerá la disponibilidad, pertinencia y eficacia de los recursos de apoyo a la academia –biblioteca, espacios físicos, desarrollos tecnológicos para continuar garantizando la calidad de los procesos de enseñanza y la generación de nuevo conocimiento, al tiempo que se procura el bienestar de la comunidad universitaria.

En este marco, se estimulará la suficiencia, actualización y acceso de recursos bibliográficos para satisfacer las demandas del conocimiento que nutren los procesos de docencia, investigación y extensión. Particular importancia cobra la ampliación de los servicios de la Biblioteca y sus sistemas de gestión de la información, así como el fomento de su uso por parte de los miembros de la comunidad universitaria. En consonancia con lo anterior, la Universidad seguirá en la línea constante de innovación en la incorporación de plataformas informáticas, recursos computacionales y de telecomunicaciones requeridos para los fines sustantivos que marca nuestra misión. De igual forma, se garantizará la existencia y calidad de aulas y espacios para la efectiva realización de actividades de enseñanza que favorezcan el aprendizaje en contexto, el desarrollo de competencias disciplinares y profesionales, el crecimiento y actualización del ser humano, en un ambiente propicio para la autorreflexión y la búsqueda del bienestar integral.

#### 4.1.6.1 BIBLIOTECA

**RETO 1:** Mejorar e innovar los servicios y los sistemas de gestión de la información ofrecidos a la comunidad universitaria, teniendo en cuenta criterios de pertinencia, oportunidad, acceso y usabilidad de los recursos disponibles para el proceso de enseñanza-aprendizaje y de investigación.

#### **ESTRATEGIAS:**

1. Implementar nuevos mecanismos que permitan la continua actualización de los recursos bibliográficos, en articulación con el trabajo académico e investigativo que adelantan los programas de pregrado y posgrado con miras a satisfacer sus necesidades de información.

2. Fortalecer las estrategias de formación en competencias informacionales para profesores, estudiantes de pregrado y posgrado.
3. Desarrollar la ampliación, mejoramiento y optimización de la infraestructura física y de los recursos tecnológicos e informáticos de la Biblioteca.

**RETO 2:** Posicionar la Biblioteca como un centro que consolida, estimula y divulga el conocimiento, fomentando su visibilidad y articulación con las necesidades de la comunidad.

**ESTRATEGIAS:**

1. Optimizar las acciones relacionadas con la visibilidad de la Biblioteca como eje central de los procesos académicos e investigativos de la institución, promoviendo el acercamiento de los protagonistas del acto educativo, estudiantes y profesores.
2. Fortalecer las alianzas estratégicas y las redes de trabajo colaborativo con los Departamentos Académicos y las áreas de apoyo académico.

**4.1.6.2 CONDICIONES INSTITUCIONALES PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS**

**RETO 1:** Asegurar la disponibilidad, pertinencia y eficacia de los recursos necesarios para la generación del conocimiento y el desarrollo del proceso formativo a nivel de pregrado y posgrado, propiciando un clima institucional favorable al aprendizaje.

**ESTRATEGIAS:**

1. Fortalecer la adquisición de recursos tecnológicos para continuar ofreciendo un ambiente que propicie el aprendizaje y la formación integral.
2. Procurar el mejoramiento de la infraestructura universitaria, asegurando las condiciones para el desenvolvimiento efectivo

del proceso formativo a nivel académico, investigativo y de crecimiento del estudiante.

3. Evaluar la implementación de nuevas estrategias organizacionales por parte de las Divisiones Académicas que promuevan una mayor eficiencia y articulación entre los procesos académicos y administrativos.

## **4.2 LIDERAZGO**

---

La Universidad del Norte -desde su misión como institución de educación superior- procura la formación integral de la persona, así como la contribución activa de sus miembros en el desarrollo de la sociedad, apuntándole al progreso de la región Caribe y el país. Para lograr este propósito, se plantean dos retos fundamentales. En primera instancia, la preparación y el acompañamiento a los estudiantes para que, más allá de su aprendizaje disciplinar, obtengan los conocimientos, habilidades y actitudes para ejercer liderazgos de transformaciones a partir de su ejercicio profesional. En segunda medida, implica el fortalecimiento de la capacidad institucional para generar cambios en el entorno inmediato y mediato, por medio de las actividades sustantivas de docencia, investigación y extensión, desde su punto de inserción –el académico-.

Buscando estrategias creativas para afrontar los dos retos anteriormente mencionados, llevaremos a cabo nuestra misión como universidad que ejerce liderazgos de transformación en sus estudiantes y en la sociedad, siendo este tipo de liderazgos un medio para posibilitar la mejora de la calidad de vida y el bienestar de las personas en los contextos en los que hacemos presencia. De ahí que este capítulo esté dividido en dos grandes ejes: Liderazgo y Talento Estudiantil y Liderazgo Institucional.

Yukl (2010) define el liderazgo como un proceso en el que se influencia al otro, desde la base de comprenderlo, para lograr acuerdos sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, encaminando los esfuerzos individuales y colectivos a un objetivo común. Por su parte, Mutis (2015) afirma que “el liderazgo es la capacidad de gestionar resultados extraordinarios para beneficio de la prosperidad colectiva” (p. 2). El liderazgo de transformación plantea un reto

aun mayor, pues implica una relación más profunda ejercida por el líder en su entorno, en la cual se configura como garante de la visión y generador de transformaciones (Cardona y Rey, 2009). Por lo tanto, el liderazgo transformacional se entiende como aquel que “potencia los deseos de los seguidores, que logra metas y autocrecimiento al mismo tiempo que promueve el desarrollo de los grupos y la organización” (Pearce et al., citado en Vázquez Alatorre, 2013).

El desarrollo del liderazgo a través de la formación se ha conceptualizado desde enfoques que van desde lo individual a lo colectivo, centrándose la mayoría de las construcciones en el papel del líder y otras en las características de los seguidores. Lo colectivo implica el desarrollo de una concepción de liderazgo que incluya las conexiones entre líderes de un sistema, las relaciones interpersonales, los procesos de influencia social, las dinámicas de los equipos y las características propias del contexto (Balkundi, 2005; Day, 2000, citados en Sastre, 2014).

Así, nuestra concepción apunta hacia un liderazgo colectivo, transformador, con alcances de extensión social, en el que los miembros de la comunidad universitaria tengan la oportunidad de formarse como líderes transformadores de realidades sociales diversas. En palabras de nuestro rector, Adolfo Meisel, “entendemos un liderazgo que tenga una visión compartida sobre el futuro de Colombia y de la región Caribe y que se caracterice por tener una formación integral. Es decir, una que tenga conocimientos, valores cívicos y sentido de la responsabilidad” (Meisel Roca, 2018).

La promoción del liderazgo puede servir como un catalizador para el cambio al introducir nuevas ideas y crear nuevas perspectivas. Las personas que conforman nuestra Universidad, pero particularmente nuestros estudiantes, que están expandiendo sus horizontes, probablemente vean nuevas posibilidades y quieran hacer las cosas de manera diferente. Dicho de otra manera, “el desarrollo del liderazgo alimenta la creatividad individual y el cambio institucional” (American Council on Education – ACE).



### 4.2.1 LIDERAZGO Y TALENTO ESTUDIANTIL

El liderazgo en comunidades educativas, al igual que el bienestar de quienes hacen parte de ellas, son aspectos fundamentales que tienen como eje central la formación integral del estudiante. En este sentido, el liderazgo es una competencia que se desarrolla de la mano del bienestar, el cual es concebido como la posibilidad de conseguir realizaciones valiosas (Sen, 1985).

Uno de los factores claves que evidencia la calidad de una institución de educación superior es su capacidad para generar ambientes de aprendizaje efectivos, en los cuales los estudiantes puedan desarrollar sus potencialidades y adquirir nuevas competencias a partir de la inmersión en la experiencia educativa. Por lo tanto, es importante generar acciones institucionales efectivas para acompañar a los protagonistas del proceso educativo –estudiantes y profesores– en la construcción de escenarios propicios para la formación integral, el logro de los resultados esperados en el perfil profesional y el cumplimiento de la misión transformadora que Uninorte pretende. En este contexto, la formación en temas de liderazgo y el estímulo al talento estudiantil, son variables fundamentales a abordar en este plan de desarrollo.

Para lograrlo, la institución debe estimular el bienestar del individuo a nivel de sus dimensiones biofísica, cognitiva, afectiva, social y espiritual. De acuerdo con Seligman (2011, como se cita en Conoley, Bello, Oromendia, Vásquez y Conoley, 2015), el bienestar está constituido por cinco elementos que aportan al crecimiento del ser: emociones positivas, sentido de compromiso, búsqueda de significado, establecimiento de relaciones positivas y sensación de logro.

Por lo tanto, el liderazgo se relaciona directamente con las necesidades humanas, y específicamente con aquellas que buscan el crecimiento de la persona y su autorrealización. Debemos asumir los valores institucionales e ir más allá de los intereses particulares para asumir un compromiso colectivo, lo cual requiere de la participación y el desarrollo del potencial de cada persona que forma parte de la organización para llegar así a la consecución de objetivos comunes (Bass, 1985).

Así entonces, la formación para el liderazgo está ligada al fomento de valores y virtudes, la potencialización de las capacidades humanas, al establecimien-

to de condiciones que favorezcan el trabajo colaborativo y la autorrealización y el bienestar, entre otros factores que posibilitarán el alcance de metas conjuntas.

#### 4.2.1.1 FORMACIÓN PARA EL LIDERAZGO

**RETO 1:** Fomentar el desarrollo y la potencialización de talentos, competencias y habilidades de los miembros de la comunidad universitaria, consolidando una cultura institucional que promueve el liderazgo y el bienestar de sus integrantes.

##### **ESTRATEGIAS:**

1. Desarrollar iniciativas que apunten a la formación de los estudiantes en temas de liderazgo, fortalecimiento de sus competencias blandas, emprendimiento y sensibilidad social, entre otros temas que los faculten para generar contribuciones activas a la sociedad desde el ámbito de sus disciplinas.
2. Ofrecer actividades innovadoras a nivel formativo, recreativo y competitivo que estimulen el desarrollo integral del ser y evidencien las competencias aspiradas en el sello institucional, mediante la articulación entre arte, cultura, ciencia y deporte.

**RETO 2:** Fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso de la comunidad universitaria con los principios de la ciudadanía global, estimulando el reconocimiento e identificación con los valores institucionales, la práctica de las virtudes y el respeto de los acuerdos sociales.

##### **ESTRATEGIAS:**

1. Implementar programas y actividades que promuevan la solidaridad, la responsabilidad social, la participación universitaria y el ejercicio de una ciudadanía para el mundo.

2. Desarrollar acciones que favorezcan la construcción de una ciudadanía global a partir del reconocimiento de las propias raíces, la apropiación y la valoración de la diversidad.
3. Impulsar la participación social y la representación de los miembros de la comunidad universitaria en los espacios institucionales, así como los mecanismos disponibles para el ejercicio de los deberes y el reconocimiento de los derechos.

#### 4.2.1.2 LIDERAZGO PARA LA VIDA PROFESIONAL

**RETO 1:** Preparar al futuro egresado en su proceso de transición a la vida profesional, potencializando su desarrollo integral, las competencias para el empleo y el emprendimiento, así como sus características de liderazgo.

##### **ESTRATEGIAS:**

1. Fortalecer los programas de entrenamiento y preparación para la vida profesional, en procura de una mejor articulación de las estrategias institucionales dirigidas al acompañamiento oportuno y pertinente del plan de carrera de los estudiantes.

**RETO 2:** Estimular el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores asociadas al sello institucional, de forma que estudiantes, profesores y egresados ejerzan un rol activo como miembros de la comunidad universitaria y la sociedad, contribuyendo, desde su actuación disciplinar, a la consecución de los propósitos misionales.

##### **ESTRATEGIAS:**

1. Optimizar las estrategias institucionales dirigidas a la sensibilización y formación de los futuros egresados con las problemáticas del contexto local, regional, nacional e internacional, brindando herramientas que los preparen para emprender procesos de transformación social.

## 4.2.2 LIDERAZGO INSTITUCIONAL

El liderazgo institucional se debe entender como un ejercicio de integración de los liderazgos individuales en torno al cumplimiento pleno de la misión institucional y la consecución de la visión que tenemos como norte. De este modo, la participación de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa juega un papel fundamental en el desarrollo de la Universidad del Norte como institución de Educación Superior que le apuesta a la transformación local de su entorno: la región Caribe y el país.

Profesores, estudiantes, funcionarios y egresados estamos llamados a impulsar el liderazgo institucional, como una acción colectiva que nace desde el rol particular que cada uno cumple dentro de la comunidad universitaria. Partiendo de esta premisa, el liderazgo institucional, como ejercicio de liderazgo colectivo, debe verse reflejado en el posicionamiento y el impacto de los aspectos sustantivos de la misión -docencia, investigación y extensión-, a nivel regional y nacional, así como en la articulación de alianzas y posicionamiento internacional que muestren a la Universidad del Norte como un referente de calidad. Las cualidades técnicas, profesionales y humanas de los integrantes de la comunidad educativa asegurarán que a mediano y largo plazo la Universidad logre hacer realidad su visión y pueda expandir sus horizontes.

En palabras de nuestro rector, Adolfo Meisel "(...) por su independencia intelectual y su excelencia académica, la Universidad del Norte puede jugar un papel estratégico en la configuración de esa visión regional compartida y en la construcción de las instituciones que se requieren para convertir esos sueños en realidades. Por eso, quiero invitar a todos los directivos, profesores, estudiantes y egresados de Uninorte para que unamos voluntades y entre todos logremos servir de catalizadores de un proyecto regional que busque, en primera instancia, la erradicación de la pobreza extrema en nuestra región, así como la prosperidad colectiva y el liderazgo de los costeños en la conducción de los destinos de Colombia (Meisel Roca, 2018).

Por último, la dimensión Internacional continuará siendo el eje articulador entre las divisiones académicas y las áreas administrativas para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de estrategias orientadas a impulsar el posicionamiento de la Universidad. Es imperativo priorizar la optimización de las relaciones interinstitucionales y el fortalecimiento de alianzas estra-

tégicas, que a su vez conducirán al apalancamiento de las iniciativas institucionales de alto impacto con pertinencia local desde una perspectiva global.

#### 4.2.2.1 POSICIONAMIENTO E IMPACTO REGIONAL Y NACIONAL

**RETO 1:** Contribuir de manera activa a la configuración de una visión regional en torno al desarrollo integral de la Costa Caribe Colombiana, desde las áreas misionales de la institución –docencia, investigación y proyección social.

**ESTRATEGIAS:**

1. Desarrollar iniciativas, proyectos y acciones estratégicas que apunten al desarrollo de la Costa Caribe Colombiana, aprovechando para ello la independencia intelectual y la excelencia académica de la Universidad del Norte.

**RETO 2:** Estimular la participación activa de la comunidad universitaria en la configuración de una visión regional y nacional, generando espacios de diálogo y debate permanente sobre los grandes problemas que nos acogen y sus posibles soluciones.

**ESTRATEGIAS:**

1. Generar espacios de formación, acompañamiento, disertación y análisis en torno a temáticas de interés público y privado en los que la institución pueda contribuir desde su resorte académico, investigativo y de proyección social.

**RETO 3:** Ampliar las oportunidades de apoyo y orientación que la Universidad del Norte ofrece a los profesionales de la región Caribe, con miras a contribuir al desarrollo de los profesionales del Caribe colombiano.

**ESTRATEGIAS:**

1. Implementar programas de formación, asesoría y acompañamiento a los profesionales de la Región Caribe.

#### 4.2.2.2 ARTICULACIÓN, ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y VISIBILIDAD INTERNACIONAL

**RETO 1:** Lograr una mayor articulación de la estrategia de internacionalización de la Universidad, con la de los programas académicos de pregrado y posgrado de acuerdo con sus propias características, estimulando su diferenciación, gestión, posicionamiento y visibilidad.

##### **ESTRATEGIAS:**

1. Fortalecer las relaciones con los socios y aliados estratégicos en aras de generar escenarios académicos, de investigación y extensión que fomenten la internacionalización como uno de los ejes de integración y multiculturalidad global en la enseñanza de la Educación Superior con calidad.
2. Promover procesos que conduzcan al multilingüismo y aporten a la visibilidad de los programas y actividades académicas, la investigación y extensión en escenarios locales, nacionales e internacionales.
3. Gestionar relaciones interinstitucionales que contribuyan a fortalecer nuevos socios estratégicos y la consecución de recursos para el financiamiento de actividades y proyectos internacionales que generen valor agregado a los estudiantes, docentes y funcionarios de la Universidad.
4. Generar iniciativas de articulación para la presencia de docentes y visitantes internacionales de instituciones aliadas con el fin de trabajar conjuntamente en la generación de nuevas oportunidades de colaboración internacional, espacios de investigación y colaboración académica.
5. Consolidar y promover la estrategia de comunicaciones y visibilidad internacional con el fin de fortalecer el posicionamiento de la identidad “Uninorte” en escenarios internacionales.

**RETO 2:** Impulsar la internacionalización de la investigación y de la extensión con el fin de optimizar la gestión de recursos internacionales, la visibilidad internacional de la institución, consolidación de aliados internacionales y construcción de visión estratégica.

**ESTRATEGIAS:**

1. Fortalecer la plataforma institucional para la optimización de las relaciones interinstitucionales, la gestión de convocatorias internacionales y la captación de recursos con socios estratégicos que generen oportunidades de desarrollo académico, proyectos estratégicos de investigación y extensión.
2. Desarrollar y promover la estrategia de visibilidad internacional de la Universidad en relación con los proyectos y resultados de investigación, con el fin de incrementar los espacios de participación en diferentes temáticas y así estar a la vanguardia de la agenda global.

**RETO 3:** Continuar fortaleciendo y posicionando las cátedras internacionales como entornos para la comprensión y resolución de problemáticas de la región Caribe desde perspectivas globales e internacionales, en cooperación estrecha entre la academia, aliados internacionales, empresas, sociedad civil y gobierno.

**ESTRATEGIAS:**

1. Fortalecer la capacidad y la visibilidad institucional por medio del posicionamiento de las cátedras internacionales como plataformas para la gestión internacional, el aprovechamiento y la consecución de oportunidades y recursos para la comunidad universitaria.
2. Promover la participación de los estudiantes nacionales y extranjeros, los docentes y funcionarios de la Universidad en las cátedras internacionales con el fin de generar espacios de trabajo conjunto con sus pares internacionales en las temáticas comunes desde lo académico, lo investigativo, la extensión y lo administrativo.

3. Establecer los espacios virtuales durante el desarrollo de las cátedras internacionales con el fin de lograr la participación del sector externo y de socios estratégicos que estén localizados en otros escenarios.
4. Articular el currículo y espacios académicos con el contenido de las cátedras internacionales, con el objetivo de fortalecer el conocimiento de los estudiantes y generar mayor interés en las temáticas relacionadas con cada programa académico.
5. Promover las redes y relaciones con los aliados estratégicos de la Universidad en el marco de las cátedras internacionales con el fin de revisar y fortalecer los avances de las relaciones de colaboración y cooperación académica, investigación y extensión.

### **4.3. IMPACTO DEL CONOCIMIENTO Y PROYECCIÓN SOCIAL**

---

La Universidad del Norte concibe la investigación como una función sustantiva de su quehacer académico, para incrementar el volumen de conocimiento, incluyendo el hombre, la cultura y la sociedad, así como su uso y aplicación (Frascati, OCDE, 2015). De esta manera está comprometida con el desarrollo de resultados orientados a la producción intelectual, pero de manera estratégica se compromete con la producción del conocimiento científico y tecnológico que permita contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de nuestra región Caribe y del país e igualmente con el avance tecnológico y económico de nuestro entorno. La actividad de I+D reconoce las tres actividades identificadas por la OCDE: básica, aplicada y desarrollo experimental, con un decidido interés estratégico hacia la innovación tecnológica y social, así como hacia la forma de interactuar dentro de un sistema de producción del conocimiento socialmente distribuido mediante alianzas con el gobierno, la industria, otras universidades y la sociedad.

Se destaca dentro de los logros importantes de la actividad de investigación en la Universidad del Norte el crecimiento de los programas doctorales, el acceso a fuentes de financiación de carácter internacional, el incremento en la calidad de los grupos de investigación según la categorización del Sistema



Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCT), el incremento en la producción intelectual de alta calidad de profesores-investigadores en revistas ISI-SCOPUS y el crecimiento del número de patentes y productos tecnológicos con posibilidades para transferir al sector productivo y social.

En Uninorte uno de los desafíos es continuar fortaleciendo la gestión de recursos nacionales e internacionales para investigación con el propósito de mejorar la gestión científica y tecnológica institucional.

Considerando las actuales condiciones económicas, productivas y sociales de Colombia, es necesario que la producción de conocimiento científico y tecnológico en la Universidad del Norte se oriente a su aplicación para resolver los problemas del entorno generando impacto dentro del marco de la innovación tecnológica y social.

La estrategia de investigación y desarrollo de la Universidad del Norte para los próximos años se sustenta en un sistema que posibilite la producción, difusión, uso e integración social del conocimiento científico y tecnológico, con el propósito de impactar la realidad científica, productiva, económica y social de la región Caribe colombiana y del país con impacto internacional a través del acceso a fondos nacionales e internacionales, una producción científica de alto nivel y la transferencia del conocimiento mediante la interacción entre oferta y demanda.

Es así como la academia se involucra en el diálogo entre los ciudadanos y la historia empresarial, que a su vez nutre y alimenta la agenda de gobierno. Los individuos, como agentes históricos en estos tres escenarios (Académico, Empresarial y de Estado), son el principal promotor del desarrollo solo si tienen como base una educación de calidad y excelencia para el desarrollo de un liderazgo colectivo y la formación de una ciudadanía productiva.

Por su parte, la innovación debe marcar el ascenso de la nación en competitividad, para ello el sector empresarial debe reencontrarse con la academia y las instituciones de gobierno en un ambiente de confianza y excelencia académica que propicie el desarrollo.

### **4.3.1 PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN.**

Con miras a incrementar las capacidades institucionales en I+D+i se lleva a cabo un trabajo de articulación con los distintos entes socios estratégicos de la Universidad, permitiendo la realización de un plan de desarrollo enmarcado en las necesidades de la región Caribe y del país con capacidad de generar productos de alta calidad a nivel nacional e internacional.

Teniendo en cuenta las limitaciones institucionales del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, en los próximos años se continuará flexibilizando los planes de acción en distintos contextos, destacando la importancia de estrechar lazos locales, nacionales e internacionales, fortalecer los grupos de investigación a través de redes de cooperación en investigación e incrementar el portafolio de financiación a partir de fuentes internacionales.

Para concretar este propósito se despliegan estrategias que apuntan al incremento en la producción científica, la generación de alianzas en los ámbitos regional, nacional e internacional, la consecución de recursos provenientes de fondos internacionales, entre otros aspectos que permitan seguir dinamizando a los grupos de investigación y fortalecer la comunidad científica mediante la vinculación de estudiantes en los programas de maestría, posgrado, jóvenes investigadores y semilleros de investigación.

**RETO 1:** Mantener la producción del conocimiento científico y tecnológico que genere impacto regional y nacional por medio de la formulación, presentación y ejecución de programas, proyectos y otras actividades de ciencia, tecnología e innovación (ACTI) con recursos de los fondos articulados al SNC-TI, al Sistema General de Regalías (SGR), empresas, fundaciones, entidades del gobierno departamental, regional o local, corporaciones ambientales y otros mecanismos de apoyo y financiación de proyectos.

#### **ESTRATEGIAS:**

1. Los grupos de investigación de Uninorte, por iniciativa propia o en alianza con otras universidades, empresas y dependencias del gobierno, formularán y presentarán a las diferentes

convocatorias del SNCTI y a otras entidades externas programas, proyectos y otras ACTI en las siguientes tipologías\*:

- Investigación y desarrollo experimental.
- Innovación.
- Formación y capacitación científica y tecnológica del capital humano que fortalece capacidades en CTeI.
- Transferencia de conocimiento y tecnología.
- Apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación.

(\*Tomado de la Guía sectorial de programas y proyectos de ciencias, tecnología e innovación de 2015, de Colciencias, SGR y Departamento Nacional de Planeación).

**RETO 2:** Preparar y formular programas y proyectos de I+D y otras ACTI ante fondos nacionales, internacionales e internos ya sea mediante el trabajo directo de los grupos de investigación de la institución o alianzas externas.

#### **ESTRATEGIAS:**

1. Lograr la financiación de proyectos con recursos nacionales, internacionales e internos mediante el trabajo directo de los grupos de investigación o alianzas con entidades del gobierno, organizaciones no gubernamentales, entidades internacionales y de la sociedad civil.
2. Incrementar la participación de los profesores-investigadores y otros actores de los grupos de investigación en la preparación y presentación de programas, proyectos y otras ACTI a fondos internacionales, no solo en número sino también en montos aprobados de financiación.

**RETO 3:** Incrementar la participación de los profesores-investigadores en la ejecución de proyectos internacionales mediante la divulgación frecuente de convocatorias internacionales.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Concretar desde la Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación (DIDI) la vigilancia de convocatorias internacionales para darlas a conocer semanalmente, por diferentes medios, a los profesores-investigadores de los grupos de investigación.
2. Identificar en los grupos de investigación las líneas de trabajo de los profesores investigadores con el fin de articular fuentes de recursos internacionales para proyectos de investigación en esas líneas.
3. Desarrollar competencias de formulación y gestión de proyectos internacionales en los profesores-investigadores mediante un programa mentor que apunte a mejorar sus habilidades en esta materia.

**RETO 4:** Apoyar proyectos de I+D y ACTI con el propósito de fortalecer la dinámica científica y tecnológica e incrementar la posibilidad de atraer recursos externos para desarrollar proyectos de alto impacto.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Elaborar y divulgar periódicamente convocatorias de proyectos I+D y ACTI dirigidos a profesores-doctores articulados a grupos de investigación y que estén recién incorporados a la institución.
2. Optimizar las redes de profesores investigadores y alianzas estratégicas con instituciones internacionales que permitan recursos para desarrollo de proyectos de alta relevancia.

**RETO 5:** Obtener los resultados e impacto esperados en los programas estratégicos de I+D por medio de la optimización de los recursos financieros asignados en los tiempos establecidos.

## **ESTRATEGIAS:**

1. Hacer seguimiento a la ejecución efectiva de cada uno de los proyectos de I+D que conforman los diferentes programas estratégicos, verificando el cumplimiento de los compromisos de producción intelectual y el impacto tecnológico y social de los resultados obtenidos.
2. Medir el impacto científico y tecnológico de los programas de I+D en el Consejo de Investigación con el fin de definir la continuidad de los mismos y otorgar el apoyo financiero requerido.

### **4.3.2 PRODUCCIÓN INTELECTUAL COMO RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN**

En el contexto de una investigación generadora de conocimientos de alta calidad se precisa reconocer la producción intelectual en todas sus formas, ya que esta es reconocida por la comunidad científica internacional y aceptada por la mayoría de los rankings nacionales e internacionales de educación superior.

En este sentido, la Universidad del Norte debe asegurar la presentación de productos derivados del conocimiento como plataforma para la consolidación de grupos de excelencia, la acreditación institucional de sus programas académicos, la aprobación de nuevos programas de pregrado, maestría y doctorado y los rankings internacionales. Por ello se requiere un alto nivel de producción intelectual de nuestros profesores-investigadores y estudiantes de maestría y doctorado articulados a grupos de investigación.

#### **4.3.2.1 PRODUCTOS DE NUEVO CONOCIMIENTO Y PRODUCTOS RESULTADOS DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN.**

Se consideran productos de nuevo conocimiento a aquellos aportes significativos al estado del arte de un área y que han sido discutidos, validados y llegan a ser incorporados a la discusión científica, al desarrollo de las actividades investigativas, académicas y a la práctica tecnológica (Colciencias,

2012, Modelo de Medición de Grupos de Investigación). Entre otros productos se encuentran los artículos de investigación, libros de investigación, capítulos de libros de investigación, patentes concedidas o en proceso, organismos modificados genéticamente, productos tecnológicos y registros de software.

**RETO 1:** Incrementar significativamente los productos derivados de la investigación de los profesores-investigadores y estudiantes de maestrías investigativas y doctorados para mejorar el posicionamiento de sus grupos y la visibilidad de la Universidad en los rankings internacionales.

**ESTRATEGIAS:**

1. Los profesores investigadores, con el apoyo de las divisiones académicas y los grupos de investigación, trabajarán permanentemente en la publicación de artículos de investigación en revistas indexadas ISI-SCOPUS, libros resultado de investigación y otras obras artísticas cuyos contenidos reflejen los resultados obtenidos en la práctica académica o la actividad de I+D+i.
2. Incrementar de manera significativa, con el apoyo de las unidades académicas y grupos de investigación, la publicación de artículos científicos en revistas indexadas en ISI o SCOPUS, en cuartiles uno o dos, de los profesores-investigadores y de los estudiantes de maestrías investigativas y doctorados.
3. Mejorar las posiciones de la Universidad del Norte en el Ranking Scimago según los siguientes indicadores de calidad:
  - Colaboración internacional.
  - Impacto normalizado.
  - Liderazgo.
  - Q1.
  - Excelencia.
  - Excelencia + Liderazgo.

4. Incrementar los productos de generación de nuevo conocimiento y desarrollo tecnológico de alta calidad como los siguientes:
  - Libros resultados de investigación.
  - Solicitudes de patentes, productos tecnológicos transferidos, productos empresariales, desarrollo de software registrado con financiación interna y externa.
  - Apropiación práctica social de construcción colectiva, donde actores, individuos, organizaciones o comunidades se involucran en interacciones que les permitan intercambiar saberes y experiencias, donde el conocimiento circula, es discutido, puesto a prueba, usado y elevado a la cotidianidad (Colciencias 2012, Modelo de Medición de Grupos de Investigación).
  
5. Incentivar la producción científica ISI y SCOPUS: artículos de investigación, artículos de revisión y proceedings, teniendo en cuenta que estas tres tipologías de productos son relevantes para los rankings nacionales e internacionales Scimago, QS, MIDE, USapiens y Shangai.

**RETO 2:** Consolidar las publicaciones de la Universidad del Norte como medio de difusión de la producción académica e investigativa de su cuerpo docente.

**ESTRATEGIAS:**

1. La Editorial Universidad del Norte velará por el rigor metodológico en la selección, ordenamiento, planificación y diseño de las publicaciones.
2. Integrar las publicaciones de la Editorial Universidad del Norte a los requerimientos académicos de los programas de pregrado y posgrado.
3. Establecer convenios de coedición con diferentes universidades, casas editoriales, entidades e institutos de reconocida

trayectoria para la publicación de textos académicos y de investigación en las áreas de interés de Uninorte.

4. Participar activamente en encuentros y actividades académicas que se realicen en la institución, así como en ferias del libro en los ámbitos nacional e internacional.
5. Incursionar en las nuevas tecnologías digitales, según las tendencias del mercado, para la difusión de las publicaciones de la Editorial Universidad del Norte.

#### 4.3.2.2 REVISTAS CIENTÍFICAS INSTITUCIONALES

Considerando los resultados alcanzados por las revistas científicas de la Universidad del Norte en la más reciente clasificación de Publindex de Colciencias, cuyo aspecto más relevante es la visibilidad, se precisa fortalecer la actividad editorial de estas publicaciones para mejorar la indexación nacional e internacional ISI y SCOPUS.

**RETO 1:** Lograr que las revistas científicas institucionales sean un medio de publicación de la corriente principal del conocimiento científico mundial.

#### **ESTRATEGIAS:**

1. Incrementar la inclusión y la permanencia de las revistas científicas institucionales en directorios, bases de datos (nacionales e internacionales) e índices bibliográficos de la importancia de ISI y SCOPUS.
2. Cumplir las variables de calidad editorial, calidad científica, estabilidad, visibilidad y normalización trazadas a nivel internacional para las revistas científicas.

#### 4.3.2.3 DIVULGACIÓN CIENTÍFICA

A través de la estrategia Ciencia a tu alcance divulgar los resultados de los grupos de investigación de la Universidad del Norte a nivel local, nacional e internacional y favorecer los procesos de apropiación social del conocimiento



científico y del fortalecimiento de la cultura científica en la comunidad universitaria y en la sociedad.

**RETO 1:** Mejorar la visibilidad de los programas y proyectos mediante la divulgación científica en medios institucionales y externos, así como visualizar nuevas estrategias de comunicación pública de la ciencia que permitan que la actividad científica de la institución sea socializada y apropiada a nivel regional, nacional e internacional y que se fortalezca la cultura científica de la sociedad.

**ESTRATEGIAS:**

1. Aumentar la cobertura y el despliegue de las actividades de divulgación científica y apropiación social del conocimiento de la Universidad a nivel interno y externo mediante alianzas regionales, nacionales e internacionales y el programa Ciencia a tu alcance.
2. Promover en la comunidad académica y en la comunidad externa actividades de comunicación pública de la ciencia con el Café Tertulia, Se Oye la Ciencia, el informativo UnNorte y la revista Intellecta que permitan tanto visibilizar las actividades y desarrollo de los grupos de investigación como fortalecer la cultura científica de los ciudadanos y su apropiación social del conocimiento científico y tecnológico.

#### 4.3.2.4 CONSOLIDACIÓN DE GRUPOS DE INVESTIGACIÓN

En el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI) se entiende por grupo de investigación, desarrollo tecnológico o de innovación “el conjunto de personas que interactúan para investigar y generar productos de conocimiento en uno o varios temas, de acuerdo con plan de trabajo en corto, mediano o largo plazo (tendiente a la solución de un problema)” (Colciencias, 2017, Modelo de Medición de Grupos y Reconocimiento de Investigadores).

Para la consolidación de los grupos de investigación registrados en el SNCTI se hace necesario fortalecer la formación doctoral de su recurso humano, su producción científica, intelectual y de actividades de extensión según los

niveles de excelencia definidos en el SNCT y en concordancia con estándares internacionales.

**RETO 1:** Promover la consolidación de los grupos y centros de investigación de las unidades académicas mediante el apoyo de la actividad de investigación, desarrollo e innovación y la producción intelectual según los parámetros de Colciencias.

**ESTRATEGIAS:**

1. Realizar la actualización periódica del CvLAC, GrupLAC y DocLAC, a cargo de los profesores-investigadores, coordinadores de los grupos y coordinadores de doctorado, para responder a las convocatorias y a la evaluación de los grupos y programas dentro del SNCT+i.
2. Consolidar en cada grupo de investigación una agenda estratégica que propicie la interdisciplinariedad mediante la preparación de proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación, para llegar a las categorías superiores de Colciencias (A1 y A).
3. Lograr que los profesores vinculados a un grupo de investigación se clasifiquen como “Investigador sénior” o “Investigador asociado” de acuerdo con el sistema de medición de Colciencias.

#### 4.3.2.5 TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y SOCIAL

El conocimiento como base fundamental de la economía, la globalización de la información y el auge de las inversiones en investigación son aspectos que caracterizan el actual entorno mundial. Este escenario ha determinado que hoy más que nunca sea importante tener políticas, mecanismos y herramientas eficaces para proteger los resultados I+D+i, de modo que se esté en capacidad de transferir, negociar y comercializar los activos intangibles del conocimiento científico y tecnológico que se genera en la institución.

Uninorte ha desarrollado capacidades de investigación, no solo en las áreas de ingeniería y en ciencias de la salud, sino también en ciencias sociales y humanas; de hecho, en esta última área se han generado resultados de investigación que han dado lugar a algunas de las experiencias más exitosas de transferencia de conocimiento de la institución. Considerando lo anterior se plantea promover y facilitar la transferencia de los resultados derivados de las actividades de investigación para el beneficio de la comunidad universitaria y de la sociedad en general.

Por estas razones, la transferencia de conocimiento debe estar motivada especialmente por su impacto social. Lo anterior supone que las funciones de transferencia adoptarán un esquema amplio que permitan transferir los resultados de la investigación en las diferentes áreas académicas de Uninorte.

En ese sentido, se continúa fortaleciendo el sistema de propiedad intelectual institucional para que no sólo se promueva la cultura de la protección de I+D+i mediante solicitudes de patentes, registros de software y otros productos tecnológicos, sino también para que se fortalezca su capacidad de transferencia mediante la identificación, valorización, protección y comercialización de sus resultados de investigación.

**RETO 1:** Definir el modelo de transferencia de conocimiento científico y la ruta de gestión para la transferencia tecnológica y social en la Universidad del Norte.

**ESTRATEGIAS:**

1. Establecer el alcance del modelo de transferencia de conocimiento científico de acuerdo con su impacto tecnológico y social.

**RETO 2:** Incrementar las actividades de transferencia de los profesores-investigadores de la Universidad del Norte.

**ESTRATEGIAS:**

1. Realizar actividades orientadas a promover los servicios de transferencia tecnológica y social de la Dirección de Investi-

gación, Desarrollo e Innovación, a la comunidad científica de la Universidad.

2. Llevar a cabo actividades de marketing externo orientadas a promover las capacidades o resultados de investigación susceptibles de ser transferidos a entidades externas.
3. Diseñar y ejecutar actividades de formación y entrenamiento en temas relacionados con el proceso de transferencia, que pueden ir desde la identificación de oportunidades hasta estrategias para la protección y comercialización de los resultados de investigación.
4. Apoyar la realización de proyectos ejecutados entre Uninorte, empresas y entidades del Estado mediante los mecanismos de financiación disponibles.

**RETO 3:** Identificar, valorizar y proteger los resultados de investigación desarrollados por los grupos de investigación con potencial aplicación social o económica.

**ESTRATEGIAS:**

1. Identificar los resultados de investigación con potencialidades para ser transferidos, como procesos, productos o tecnologías susceptibles de ser protegidas vía esquemas de proyectos de investigación, software, metodologías, bases de datos, productos susceptibles de ser utilizados.
2. Gestionar la solicitud y trámite de registro de software, obras literarias y artísticas, registro y trámite de marcas, solicitud y trámite de patentes de los grupos que hacen parte del SIUN, así como la solicitud de estudios de patentabilidad y el diligenciamiento de las actividades de patentamiento y el seguimiento de los trámites de los procesos en marcha.
3. Diseñar convocatorias internas para la categorización y maduración de resultados de investigación.

4. Analizar el potencial valor de mercado (uso) de los resultados/tecnologías identificadas con alto potencial de transferencia según su origen, características técnicas esenciales y viabilidad técnica.

**RETO 4:** Promover la aplicación práctica de los resultados de investigación, el conocimiento institucional y su impacto social.

**ESTRATEGIAS:**

1. Elaborar y actualizar fichas descriptivas de las tecnologías generadas para facilitar la difusión de los desarrollos hacia las empresas u otros actores sociales.
2. Potencializar los resultados de investigación identificados mediante mecanismos de transferencia como licencias, contratos I+D, convenios, acuerdos de transferencia de materiales, acuerdos de confidencialidad y cesiones.
3. Impulsar la aplicación práctica de las actividades de docencia, investigación y extensión en proyectos y programas para el beneficio de la sociedad.

4.3.2.6 PROGRAMA SEMILLERO DE INVESTIGADORES

Este es el programa de formación investigativa de los estudiantes de pregrado de las distintas áreas del conocimiento de Uninorte. Busca desarrollar habilidades generales sobre el uso de métodos y técnicas de investigación científica y desarrollo tecnológico en un grupo de estudiantes con habilidades y competencias científicas de diferentes divisiones académicas.

**RETO 1:** Continuar desarrollando el Programa Semillero de Investigadores perfeccionando la selección de estudiantes con intereses hacia la investigación y propiciando la articulación de los jóvenes formados a los grupos de investigación de la Institución.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Promover dentro del Programa Semillero de Investigadores la participación de estudiantes seleccionados en actividades de investigación y desarrollo, articuladas con los grupos de investigación de la Universidad.

#### **4.3.2.7 PROGRAMA JÓVENES INVESTIGADORES**

El joven investigador de Colciencias es un profesional recién egresado o estudiante de posgrado con dedicación de tiempo completo en un proyecto de I+D que se enmarque en una de las líneas de un grupo de investigación de la Universidad. Se apuntará a que desde los grupos de investigación se presenten estudiantes con estas características a las convocatorias de Colciencias mediante un proyecto que permita fortalecer su formación como investigadores y facilite el desarrollo de acciones en líneas específicas de los grupos.

**RETO 1:** Incrementar la participación de estudiantes de pregrado y posgrado con intereses hacia la investigación y alto rendimiento académico en el Programa Jóvenes Investigadores, así como desarrollar acciones que permitan la divulgación de los resultados de sus investigaciones.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Fomentar la participación de Uninorte en la Convocatoria Nacional para Jóvenes Investigadores e Innovadores de Colciencias.
2. Presentar jóvenes investigadores a las convocatorias anuales de Colciencias.
3. Promover la articulación de jóvenes investigadores a programas de maestría y doctorado, así como a proyectos I+D+i con financiación externa dentro de los grupos de investigación de Uninorte.

### 4.3.3 ADMINISTRACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La administración de la investigación es un proceso transversal al desarrollo de la investigación que inicia desde el momento de la formulación de la propuesta, aseguramiento del ingreso, ejecución y finaliza con cierre técnico, financiero y administrativo del proyecto de investigación.

En este sentido, la Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación y las oficinas de apoyo administrativo propenden por una gestión eficiente del proceso administrativo y financiero, con la finalidad de cumplir con las políticas y controles de la institución y de los entes financiadores externos.

Frente a los diversos tipos de fuentes de financiación y condiciones de ejecución, la adaptabilidad y la flexibilidad son características importantes en el quehacer administrativo, teniendo presente la rigurosidad de los procesos, el cumplimiento de las obligaciones financieras y la normatividad legal nacional e internacional.

Los sistemas de gestión de la información para la investigación se enfocan en el registro de las hojas de vida de los investigadores y de la producción intelectual pues son los indicadores más importantes en la evaluación de la calidad investigativa de las universidades. No existen herramientas para gestionar integralmente los proyectos aprobados y gestionados por una universidad, desde que se aplica a una convocatoria hasta que fructifican en una publicación, siendo que la gestión de los proyectos y la producción científica son procesos que están ligados y que deben tratarse de forma integral. (Fábregas, Grau, & Ruiz, 2012).

**RETO 1:** Articular a los directores de investigación de las divisiones académicas al sistema de investigación de la Universidad.

#### **ESTRATEGIAS:**

1. Dinamizar los procesos de gestión de la investigación al interior de cada división a través de los directores de investigación.

**RETO 2:** Planear, ejecutar y mantener una gestión administrativa y financiera eficiente y eficaz que garantice la correcta ejecución de los proyectos de in-

investigación, desarrollo y/o innovación, sustentado en las actividades y procesos definidos con el fin de satisfacer la necesidad del Investigador y el ente financiador externo, garantizando resultados de calidad integral conforme a lo presupuestado y en el plazo establecido.

**ESTRATEGIAS:**

1. Propiciar en los directores de proyectos, la cultura administrativa y financiera, de acuerdo a la reglamentación institucional, y contractual definida para cada proyecto, de manera que se adquiera la responsabilidad integral de la ejecución que abarca los aspectos técnicos, administrativos y financieros.
2. Definir desde la Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación en conjunto con el Director del proyecto, la planeación financiera, que asegure el flujo de caja durante la ejecución del proyecto.

**RETO 3:** Estandarizar los procesos relacionados con la Gestión de la Investigación en la Universidad del Norte.

**ESTRATEGIAS:**

1. Documentar cada uno de los procesos de la administración de la investigación de la Universidad del Norte.
2. Gestionar el conocimiento de los actores de la investigación en el Sistema de Investigación de la Universidad.
3. Implementar un portal de autoservicio administrativo para los investigadores, orientado a la gestión y administración de sus proyectos y actividades de I+D.

#### **4.3.4 EXTENSIÓN DE LA ACADEMIA AL SECTOR EMPRESARIAL Y EL ESTADO**

La Extensión de la Universidad del Norte es la llamada a integrar la docencia y la investigación, para desarrollar procesos continuos de interacción e integración entre la Universidad y los sectores empresariales, gubernamentales,



gremiales, tercer sector y la comunidad en general, por medio de programas y proyectos colaborativos para la transferencia y la apropiación social del conocimiento y el desarrollo de un mundo sostenible y equitativo.

**RETO 1:** Fortalecer el alcance de la Extensión, que permita a través de la articulación con la academia y la investigación, mantener un diálogo con la empresa y las instituciones del Estado, para la puesta en marcha de programas y proyectos de gran impacto.

## **ESTRATEGIAS**

1. Implementar un modelo de gestión que diversifique el tipo de aliados internos y externos, como también los nuevos programas y proyectos orientados a consolidar la movilización de recursos para el desarrollo económico, social, educativo, cultural, tecnológico, ambiental y de ciudades saludables y sostenibles de la región Caribe.
2. Consolidar el sistema de valoración para facilitar la medición del impacto de los proyectos y programas de Extensión en el ámbito académico, empresarial, institucional y gubernamental.

### **4.3.4.1 CONSULTORÍA Y SERVICIOS**

A través de la Consultoría y Servicios, la Universidad del Norte contribuye a la solución de problemáticas y atención de necesidades en los sectores público y privado, poniendo al servicio de los diferentes agentes sociales todas las capacidades, el conocimiento y experticia de su cuerpo docente, con los más altos estándares de calidad y compromiso con el desarrollo social de la región Caribe y el país.

Citando la Política de Extensión, emitida por ASCUN en 2018, la Consultoría y Servicios: *“Comprende las acciones que posibilitan la transferencia de ciencia y tecnología, viables y útiles para enfrentar situaciones concretas y problemáticas existentes en el medio. También caben aquí los servicios relacionados con la identificación e investigación de problemas y la sustentación de propuestas viables para la solución de estos”.*

**RETO 1:** Diversificar el portafolio de servicios existentes y desarrollar nuevas áreas de negocio para mercados nacionales e internacionales, con el fin de incrementar la contribución de la Universidad del Norte en la extensión del conocimiento a la sociedad.

**ESTRATEGIAS:**

1. Incursionar en nuevos mercados nacionales e internacionales a través del portafolio de servicios, posicionando a la Universidad del Norte a nivel regional y nacional como referente en la prestación de servicios y consultorías.
2. Ser el agente articulador del sistema de investigación y desarrollo para la transferencia del conocimiento e incursionar con nuevos productos en mercados nacionales e internacionales, a partir de la identificación, evaluación y validación de servicios o productos generados por los grupos de investigación con potencial para ser transferidos y explotados.

#### 4.3.4.2 EDUCACIÓN CONTINUADA

Desde la educación continuada se trabaja por potencializar el desarrollo de las personas hacia el ejercicio pleno de sus habilidades, brindándoles las oportunidades de acceso al conocimiento y aprendizaje en cualquier etapa de su vida, que promuevan el conocimiento del mundo, de la propia persona y de los otros, a partir del aprender a ser, conocer, hacer y vivir juntos. Trabajamos en las áreas de conocimiento soportadas en las diferentes áreas académicas, con esquemas modulares, metodologías innovadoras, modalidades flexibles, (presencial, *blended* y virtual).

**RETO 1:** Evolucionar hacia un modelo de Educación Continuada enmarcado en la filosofía de aprendizaje a lo largo de la vida, que permita diferenciar, diversificar y personalizar nuestra oferta, con el fin de contribuir a la labor de la Universidad del Norte con relación al crecimiento sostenible, la transformación social y la extensión del conocimiento en la región Caribe, el país y a nivel internacional.

## **ESTRATEGIAS:**

1. Rediseñar y adaptar los componentes académicos y administrativos en el nuevo modelo que permita a la educación continuada proyectar una filosofía de aprendizaje a lo largo de la vida, con una oferta renovada, diferenciada, articulada, flexible, metodologías innovadoras, con proyección internacional, bajo esquemas modulares y en modalidades presenciales, semipresenciales y virtuales.
2. Dinamizar y fortalecer la estrategia de mercadeo mediante un mayor conocimiento de los públicos y modelos de servicios generando una mayor contribución a la sociedad y fortaleciendo la participación en los ingresos de la Universidad.
3. Lograr alianzas estratégicas y nuevas redes internacionales que permitan ampliar y fortalecer la oferta de programas y servicios de extensión procurando incorporar temas de habilidades para la vida, educación psicoafectiva, inteligencias múltiples y abordaje de las nuevas generaciones.

### **4.3.4.3 EGRESADOS Y PRÁCTICAS PROFESIONALES**

La Universidad del Norte genera estrategias para mantener una activa interacción con los egresados, que permita fomentar su sentido de pertenencia hacia la institución y promover su participación en nuestro proyecto institucional.

**RETO 1:** Fomentar el sello Uninorte entre los egresados para que mantengan su rol como miembros activos de la comunidad universitaria y así contribuir a los propósitos institucionales, al impacto en la sociedad y a sí mismos.

## **ESTRATEGIAS:**

1. Expandir las redes de contacto con los egresados, donde quiera que se encuentren, conectando sus necesidades con la oferta de servicios de la Universidad e involucrándolos en proyectos de impacto social, procesos académicos y administrativos de la institución.

2. Incorporar nuevos indicadores de gestión y mecanismos de seguimiento a egresados que aporten a la toma de decisiones y a la evaluación del impacto deseado.
3. Promover la práctica profesional y la empleabilidad del recién egresado mediante actividades que mantengan activa la relación Universidad Egresado y Universidad Empresa.

### **4.3.5 CRECIMIENTO Y DESARROLLO SOCIAL**

La Universidad del Norte como institución educativa de calidad continúa su compromiso con el crecimiento y desarrollo social, realizando programas y proyectos que generen bienestar social, público, empresarial y económico a los ciudadanos permitiéndoles mejorar sus condiciones de vida.

El Programa de Desarrollo Psicoafectivo y Educación Emocional-Pisotón promueve la salud emocional de niños y niñas y sus familias de manera recreativa, educativa y formativa. Desde el Programa, se busca facilitar la expresión de emociones, el conocimiento de sí mismo y el manejo adecuado de conflictos en los niños, las niñas y sus familias, mediante técnicas lúdico-educativas, con el fin de propiciar la madurez emocional y la resolución de procesos individuales y familiares en situaciones de vulnerabilidad, favoreciendo así la calidad de vida de la población infantil en Colombia y América Latina. Pisotón es una estrategia de proyección e impacto social que permite ampliar el alcance a más niños, niñas, familias y cuidadores principales y que propicia el desarrollo psicoafectivo, por medio de la cualificación de agentes, docentes y profesionales del área educativa, social y de la salud.

#### **4.3.5.1 PROGRAMA DE DESARROLLO PSICOAFECTIVO Y EDUCACIÓN EMOCIONAL, PISOTÓN**

**RETO 1:** Maximizar el alcance e impacto de los programas de Desarrollo Psicoafectivo y Educación Emocional de la Universidad del Norte en los niños, niñas, jóvenes y familias, mediante la investigación, formación y extensión para que sea un referente en desarrollo psicoafectivo en Colombia, con acción internacional.

## **ESTRATEGIAS:**

1. Desarrollar y validar un modelo de evaluación en desarrollo Psicoafectivo, que permita medir el impacto del programa y ser referente en la construcción de estrategias para la salud emocional de la infancia.
2. Desarrollar alianzas estratégicas y fortalecer la comunicación para lograr una concientización y sensibilización en los diferentes públicos y/o actores sobre la importancia del desarrollo Psicoafectivo y de las habilidades emocionales.

### **4.3.6 DESARROLLO CULTURAL**

La riqueza del patrimonio cultural de la región Caribe va desde la literatura, la música, el folclor, la gastronomía, las artes plásticas; y hace parte de una economía naranja que ha tomado especial fuerza en las últimas generaciones por el carácter creativo y de libertad que tienen.

La cultura caribe debe afianzarse con fe en sus raíces, debe proyectar su alegría y esencia con orgullo y optimismo.

Desde la cultura se fortalece un nuevo liderazgo que marca también la pauta de la vida académica del país, a través de un portafolio innovador que aporte a la cadena de valor del sector cultural local y regional, conectando los procesos existentes a las nuevas dinámicas de gestión relacionadas con el emprendimiento cultural.

**RETO 1:** Consolidar una agenda Cultural permanente, articulada y abierta a nuevos públicos, activando el Campus Universitario como escenario donde se expresa y se conecta la academia y el arte, para aportar al ecosistema cultural de la ciudad-región mediante las plataformas competitivas existentes y la identificación de potenciales industrias creativas y culturales.

## **ESTRATEGIAS**

1. Participar activamente en la consolidación de la agenda cultural de la ciudad y del departamento como estrategia de im-

pulso para la creación de la escuela de artes de la Universidad.

2. Brindar a la comunidad académica una agenda robusta e incluyente durante todo el año dentro del campus universitario.

**RETO 2:** Posicionar a Uninorte FM Estéreo en el imaginario de las audiencias que hacen parte de los distintos ecosistemas culturales (la comunidad universitaria, la ciudad y la región); como la emisora en la Cuenca del Caribe que promueve la cultura, el arte, la ciencia, la educación y el entretenimiento.

**ESTRATEGIAS:**

1. Conocer, medir y generar vínculos con la diversidad de audiencias, en los distintos segmentos del mercado, con el fin de promover y circular los contenidos que produce Uninorte FM Estéreo sobre cultura, arte, ciencia, educación y entretenimiento.
2. Fortalecer y ampliar los espacios radiofónicos de divulgación de la cultura, el arte, la ciencia, la educación y el entretenimiento a través de alianzas con las distintas divisiones y centros académicos de la Universidad y las entidades del sector cultural de la ciudad y la región.
3. Consolidar la fonoteca de Uninorte FM Estéreo como el espacio donde se preserva, conserva e investiga la riqueza del patrimonio sonoro en la región Caribe.

---

#### **4.4 CAMPUS ATRACTIVO Y SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL**

---

La Universidad del Norte concibe la gestión universitaria como el liderazgo de equipo para cumplir con la misión institucional, dando apoyo a las funciones académicas: docencia, investigación y extensión, con creatividad, innovación y alta calidad. La gestión administrativa planifica y vela por el crecimiento de la Universidad, su desarrollo sostenible, la correcta asignación y uso eficiente de los recursos, la calidad y el mejoramiento continuo de los servicios y procesos, la modernización de la infraestructura, el desarrollo tec-

nológico, el respeto por el medio ambiente y el cumplimiento de las políticas administrativas, en una integración armónica con la estrategia académica en la búsqueda constante de la excelencia y el liderazgo.

En este nuevo plan estratégico enmarcado en el próximo quinquenio, la gestión universitaria tiene grandes retos derivados de los ejes estratégicos que ha definido la Universidad. Fortaleceremos la reputación institucional y su visibilidad a nivel nacional e internacional, promocionando la excelencia académica, la investigación de alto impacto para la región, el arte y la cultura y el desarrollo mediante el ejercicio de la extensión. De igual manera, seguiremos velando por el crecimiento y modernización del campus, atractivo, sello distintivo de Uninorte, planeando, diseñando y ejecutando proyectos de infraestructura física, dentro del marco de un plan maestro de desarrollo físico integrado que será ejecutado con un novedoso diseño urbanístico, inclusivo y ambientalmente responsable con nuevas zonas académicas que atenderán el desarrollo de la Universidad. Nos destacaremos por tener un campus sostenible de clase mundial, en armonía con un modelo ecológico y de formación como aula viva.

La modernización, el crecimiento y el desarrollo del campus, dentro de un sistema de gestión ambiental, que será más visible, certificado nacional e internacionalmente, acompañando el desarrollo de la planta física que con proyectos funcionales engrandecerán nuestra posición competitiva.

El deporte y la cultura ocuparán un lugar predominante en la agenda académica. Para ello seguiremos mejorando y ampliando los escenarios deportivos, aportando también para ser un campus diferenciado estratégicamente.

Procuramos la sostenibilidad institucional en las dimensiones económica, social y ambiental, propendiendo por el cuidado y uso responsable de los recursos y la alineación con los requerimientos y necesidades del entorno, generando impacto e irradiando en toda la comunidad una cultura de excelencia y posicionándonos como referentes en las buenas prácticas administrativas. Lograremos mayor reconocimiento internacional para la gestión universitaria, contribuyendo con ello al posicionamiento, acceso a redes de alto nivel, prácticas de excelencia y movilidad de pares en búsqueda de trabajo colaborativo.

Uno de los grandes desafíos para la Institución es ampliar y robustecer la movilización de recursos provenientes de donantes y aliados de Uninorte que apoyen los programas y proyectos estratégicos de la Universidad, especialmente los de becas y de desarrollo de la infraestructura física al servicio de la Institución. Se ejecutará un plan estratégico de relacionamiento que propicie las alianzas estratégicas, nuevas fuentes y tipos de recursos articulados con las áreas institucionales mediante un modelo novedoso de gestión e impacto.

La gestión administrativa es una dimensión inherente a la organización universitaria que apoya, interactúa y centra su quehacer en el cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales. Para el equipo administrativo es prioritario prestar apoyo a las actividades académicas de manera productiva, generando ventaja competitiva, diferenciando nuestros servicios, y de esta forma dar valor agregado a nuestra gestión. Para ello, la estructura orgánica debe adecuarse para una óptima operación, eficiente para ser viable en el largo plazo, dinámica para alinearse con las estrategias, con tecnología y sistemas de comunicación efectivos, y flexible para adaptarse a los nuevos modelos y retos educativos.

La gestión organizativa es una de las dimensiones más importantes en el gobierno universitario, y su diseño debe ser planificado con bases fuertes y que a la vez permita la flexibilidad adecuada para poder ajustarse y facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las estructuras deberán ser dinámicas y cambiar para fortalecerse con el crecimiento y complejidad institucional, mejorar la eficiencia, la productividad y los controles. En el diseño y ejecución de las nuevas estrategias será necesario estimar capacidades de gestión, perfiles, sistemas de apoyo, condiciones saludables y seguras en el ambiente laboral, sano equilibrio con planes de bienestar de la vida profesional, personal y familiar, integración armónica entre las áreas, canales idóneos de comunicación y de información y el fortalecimiento de nuestra cultura institucional.

Para la Universidad el factor primordial de éxito y desarrollo es el talento humano, y es por esto que es estratégico realizar una selección efectiva de funcionarios y profesores que cumplan con el perfil de competencias esenciales, con habilidades para generar un clima competitivo, productivo, estable y alineado con los valores institucionales y comprometidos con una formación



y desarrollo profesional que aporte elementos para entender y afrontar los retos de un mundo globalizado y en permanente cambio, siempre con un espíritu colaborativo propio de nuestra cultura organizacional.

Las competencias y habilidades del equipo directivo será un distintivo en la gestión administrativa. Promoveremos el desarrollo de las personas y la gestión del capital intelectual y el conocimiento institucional con el fin de lograr resultados destacados y potencializar las competencias gerenciales y administrativas con formación de alto nivel, comunicación en una segunda lengua, y planes de carrera que aseguren un futuro promisorio.

En sus funciones administrativas, la Universidad del Norte opera bajo un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad que cuenta con los recursos necesarios para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus públicos internos y externos, a fin de implementar periódicamente acciones de mejoramiento, verificar el cumplimiento de los procesos y disminuir los riesgos y sujetarse al orden jurídico vigente. La administración trabajará continuamente y de forma ágil en el desarrollo tecnológico institucional con el fin de mejorar procesos y hacer más productivas las actividades tanto académicas como administrativas.

Trabajaremos en la diversificación de la oferta de pregrado y de posgrados con estrategias de cobertura regional, con nuevos programas atractivos que apoyen la consolidación de programas de formación avanzada e implementando nuevos modelos de educación virtual y/o híbrida.

El gran reto de consolidar la planta profesoral, que implicará continuar con el crecimiento de las plazas docentes y mejoramiento en los niveles de formación, especialmente en títulos de doctorado y maestría, nos llevará a planificar y asegurar una utilización óptima de la capacidad de nuestro capital académico y de los recursos previstos, que generarán un ambiente de trabajo estable, con pasión por la marca Uninorte, el trabajo en equipo y una focalización en los logros de los objetivos propuestos.

La gestión financiera será fundamental en la viabilidad de largo plazo de la Institución, de sus programas y en general de todas las funciones sustantivas. Para ello, la planeación financiera, los estudios de costos, la prospectiva, los estudios y análisis de proyectos y la rendición de cuentas y búsqueda de

nuevos recursos apoyarán los planes y objetivos de la academia, cuyo fin es la excelencia. El prestigio de Uninorte contribuirá al crecimiento de las donaciones para que proyectos de becas e infraestructura sean realizados con estos recursos.

La gestión universitaria tiene un compromiso con la innovación tecnológica, la automatización y simplificación de los procesos, la conectividad, siempre guiada por las estrategias de desarrollo y el firme deseo de entregar servicios de calidad, altamente confiables, proveer información útil, pertinente y suficiente para la toma de decisiones y sistemas objetivos de medición de la gestión.

La tecnología se destacará más por su uso inteligente de la capacidad instalada. Las nuevas metodologías de enseñanza y la inclusión de los modernos esquemas de aprendizaje, nos llevarán a repensar y crear espacios modernos de aulas y laboratorios con adaptación tecnológica de fácil asimilación para estos públicos. La infraestructura de apoyo seguirá en su modernización, automatización, contingencia y control.

Comprometidos con la situación social, económica y educativa de nuestra región, como administración, debemos procurar el acceso y permanencia de estudiantes a nuestro sistema de educación superior, ofertando diversos planes de financiación, convenios, becas y relaciones estratégicas, que contribuyan a mejorar los niveles educativos de la Costa Caribe y el crecimiento de nuestros programas académicos de pregrado, maestrías y doctorados y las funciones de extensión e investigación.

En el ámbito de la investigación se seguirán asignando importantes recursos económicos con una marcada orientación a los problemas regionales para generar impacto en la transformación social y económica. Las áreas estratégicas de investigación gestionarán recursos internacionales para nuevos proyectos y la continuidad de proyectos existentes y pertinentes.

Con el desarrollo de la región, la extensión se verá estimulada a intensificar su oferta de educación continuada y consultorías. Esto motivará también el crecimiento de población en las maestrías y doctorados, la formación en lenguas y el apoyo en la innovación y la transferencia de tecnología.

La cultura institucional seguirá destacando las características positivas del ser caribe. Trascenderá a fin de lograr propuestas altamente atractivas y competitivas con los mejores estándares de calidad en un espectro amplio de posibilidades que contribuyen a ser parte del proceso de internacionalización de la Universidad, para que con el apoyo de los servicios se comprenda y disfrute la cultura, la música, el cine, la gastronomía de diferentes países y en general la recreación y el esparcimiento, con alta conectividad.

Diseñaremos e implementaremos mecanismos para proseguir alineando estratégicamente la marca du Nord con la gestión académica institucional, la formación integral y la internacionalización, ofreciendo servicios innovadores enfocados en el bienestar, la nutrición y la sostenibilidad.

Diseñaremos e implementaremos estrategias diferenciales de mercadeo y comunicaciones que permitan ofrecer a los diferentes públicos objetivos, los productos y servicios de la Universidad para desarrollar las nuevas campañas del quinquenio atendiendo sus preferencias, mejorando cobertura con calidad, y con el concepto de educación para toda la vida.

La gestión universitaria estará más unida, comprometida y madura, para acompañar y respaldar a la academia en la consolidación de la Universidad en su deseo de ser siempre mejor. Centraremos el quehacer en áreas estratégicas que se integran para ofrecer un servicio de calidad a la comunidad universitaria y al sector externo, así:

- Campus atractivo.
- Alianzas y relaciones corporativas.
- Sostenibilidad económica, social y ambiental.
- Planeación, prospectiva y evaluación Institucional.
- Gestión del talento humano.
- Gestión financiera Institucional y de posgrados.
- Gestión de unidades empresariales y de servicios a la comunidad.
- Gestión logística y seguridad integral.
- Gestión en tecnología informática.

- Gestión de mercadeo y comunicaciones.
- Gestión jurídica.
- Aseguramiento de la calidad en los procesos administrativos y de apoyo en constante integración con procesos académicos.

La gestión administrativa en la Universidad del Norte se distingue por:

- el reconocimiento del talento humano, del liderazgo de equipo y EFR (empresa familiarmente responsable);
- la seguridad y salud en el trabajo;
- la calidad y atractivo de nuestros servicios y su contribución a la formación integral, a la extensión y a la investigación;
- la visión administrativa de largo plazo y la planificación estratégica;
- la eficiencia de nuestros procesos y la eficacia y productividad en los resultados;
- la pertinencia en la asignación y utilización óptima de recursos;
- la promoción de la cultura institucional;
- la ética y disciplina en la gestión;
- la modernización en la infraestructura física y tecnológica;
- la evaluación y medición tanto en la gestión directiva, académica y administrativa;
- la seguridad integral de personas, activos, procesos e información y conocimiento;
- el compromiso académico y administrativo en el retorno de la inversión;
- la comunicación e integración eficaz de funciones, procedimientos y procesos entre las diferentes áreas de la Universidad para cumplir con los objetivos y metas propuestos;
- el respeto por el medio ambiente y la contribución por el mejoramiento de nuestro ecosistema;

- el respaldo a la academia con estrategias administrativas, financieras, tecnológicas y de inteligencia de mercados;
- la sujeción al orden jurídico vigente;
- capacidad de generación de recursos;
- ser referentes en la gestión universitaria.

#### **4.4.1 CAMPUS ATRACTIVO**

La educación superior de calidad fomenta el desarrollo sostenible, la excelencia académica y genera ventajas competitivas para transformar a los individuos y crear conocimiento que fortalezca el desarrollo de las regiones a nivel mundial. En Uninorte ratificamos nuestro compromiso de educar para transformar y propender por lograr la sostenibilidad ambiental de largo plazo, formando ciudadanos responsables con la conservación del planeta, que es uno de los grandes desafíos en la agenda mundial.

El campus atractivo, sostenible, moderno, seguro, ordenado lógicamente, dotado de tecnología, con amplias zonas verdes y jardines en un entorno ambiental, ha sido diseñado para garantizar el desarrollo coherente de las actividades misionales de la Institución. La arquitectura bioclimática e incluyente en constante evolución, transforma los espacios para mejorar la relación e interacción de la comunidad y su entorno inmediato, expresando la identidad Caribe e impulsando el concepto de un campus global.

El objetivo primordial de la gestión de planta física es la planeación, el diseño y la ejecución de los proyectos de planta física que permitan el desarrollo armónico del campus dentro del marco del Plan Maestro de Desarrollo Físico y la prospectiva institucional. Los proyectos de planta física contemplan la utilización eficiente del campus y de la infraestructura de apoyo, el cumplimiento de los estándares de seguridad, los criterios de sostenibilidad en el largo plazo, los planes de arborización, el entorno paisajístico y la solución de accesibilidad a personas con discapacidad.

En el Plan Maestro de Desarrollo Físico, con horizonte a 2022, se priorizan las necesidades de crecimiento y fortalecimiento de la infraestructura al servicio de la academia, la investigación, la extensión y la gestión universitaria;

crear nuevos espacios soportados con diseños y tecnología que nos permitan hacerlos confortables, estéticos, y funcionales.

El crecimiento de los terrenos actuales garantizará el desarrollo de la Universidad del Norte, coherente con las funciones sustantivas, en los próximos 50 años, con el propósito de continuar engrandeciendo nuestra ventaja competitiva con nuevos proyectos académicos, de arte en el campus, espacios deportivos, culturales, de servicios innovadores y recreativos, que refuercen nuestra posición competitiva del campus a nivel nacional e internacional.

Los responsables de la gestión de planta física en la Institución, prestarán un servicio de excelente calidad, aprovechando las tecnologías y sistemas de información que nos permitan optimizar los recursos y satisfacer las necesidades de los usuarios, dentro del marco de los procesos, estándares, políticas y parámetros que regulan el crecimiento de la infraestructura física con criterios arquitectónicos, urbanísticos, paisajísticos y de sostenibilidad en sus dimensiones social, económica y ambiental.

Construyendo un campus-mundo, propenderemos por la optimización y la eficiencia de los recursos, con sistemas de información e indicadores de planta física y ambientales que nos permitan monitorear nuestra gestión, caracterizada por la permanente modernización; manteniendo el liderazgo y el crecimiento de un campus incluyente, sostenible con responsabilidad social.

**RETO 1:** Planear, diseñar y ejecutar proyectos de infraestructura física y tecnológica con espacios modernos, funcionales, ambientalmente responsables y dotados de tecnología que garanticen el desarrollo de las actividades académicas de la Institución, generando valor agregado en el desarrollo de un campus sostenible de clase mundial.

**ESTRATEGIAS:**

1. Actualizar el plan maestro de desarrollo físico, planteando propuestas y proyectos innovadores de corto y largo plazo acordes con el diseño urbanístico de los nuevos terrenos la visión y la prospectiva institucional.
2. Construir en el nuevo quinquenio: edificio de Ciencias e Idiomas, Casa de Estudio, Segunda etapa del Bloque Administra-

tivo, Teatro, Oficinas para profesores, Nuevas Zonas de Servicios a estudiantes, Nuevas zonas deportivas, Laboratorios para programas nuevos y modernización de los que requieran actualización.

3. Diseñar y construir, de acuerdo con la viabilidad técnica y económica, nuevas áreas de servicios para la comunidad en el campus actual y en la zona deportiva, ampliando la capacidad instalada, diversificando la oferta y contribuyendo al fortalecimiento de los fondos de becas institucionales.
4. Diseñar y construir nuevos espacios académicos, de aprendizaje colaborativo, recreativos y culturales para la comunidad universitaria en consonancia con las estrategias académicas, la promoción del arte y la cultura internacional, la internacionalización en casa, el crecimiento institucional y las tendencias de la educación superior.
5. Diseñar un plan de modernización de los espacios, que lo requieran, dentro del campus acorde con las necesidades y las tendencias de la educación superior.
6. Continuar fortaleciendo las políticas y la estructura organizacional responsable de la planta física, generando valor agregado en la gestión.
7. Construir edificaciones en altura para optimizar el uso del terreno.
8. Ampliar y modernizar el modelo de gestión de proveedores y contratistas en alianza con nuestros egresados, para los proyectos de planta física con el fin de fortalecer los procesos de invitación y selección para el desarrollo de la infraestructura física y tecnológica de la Universidad.
9. Afinar y depurar los indicadores del urbanismo, emplazamiento, obras y dotación de la infraestructura física apoyados en software especializados para construcción.

10. Diseñar y ejecutar planes de señalética en varios idiomas para apoyar la estrategia institucional de multilingüismo e internacionalización en casa.

**RETO 2:** Avanzar en la zonificación y urbanización de los nuevos terrenos, proyectando la expansión del campus amigable con el medio ambiente y su irradiación con el entorno inmediato acorde con nuestro compromiso académico, en armonía con un modelo de desarrollo ecológico.

**ESTRATEGIAS:**

1. Definir el plan maestro de desarrollo físico, ambiental y tecnológico alineado con el plan de urbanismo ambientalmente amigable, paisajismo, infraestructura de servicios, que garanticen la operación y el funcionamiento ordenado del nuevo campus sostenible en el largo plazo.
2. Desarrollar la planeación urbanística y de arborización alineada e integrada a los planes maestros de desarrollo de la infraestructura y de servicios con un modelo de desarrollo ecológico para dar soporte a las actividades académicas.
3. Elaborar la ingeniería de detalle para la infraestructura de apoyo (manejo de aguas, energía, sistemas de enfriamiento, iluminación, residuos, seguridad, entre otras).
4. Ejecutar la conexión del campus actual con los nuevos terrenos con el paso a desnivel.
5. Acometer la primera etapa urbanística para el desarrollo de la obra del Teatro.
6. Diseñar servicios innovadores en los nuevos terrenos para atender el desarrollo proyectado de acuerdo con las estrategias institucionales en la zona del teatro.
7. Generar espacios orgánicos, artísticos y naturalistas promoviendo la identidad y la conservación de las especies de la flora y fauna de nuestra región.



8. Estudiar el entorno inmediato y su impacto en el desarrollo del nuevo campus acorde con nuestro compromiso académico y ambiental.

**RETO 3:** Avanzar en los estudios, programas y servicios que nos permitan ampliar la accesibilidad al campus para hacer a Uninorte más inclusiva.

**ESTRATEGIAS:**

1. Estudiar la factibilidad y priorizar por etapas el desarrollo de proyectos que nos permitan destacarnos como un campus inclusivo.
2. Diseñar programas y servicios en el campus dirigidos a la población con discapacidad.
3. Elaborar un plan de señalización en el campus que permita facilitar la ubicación a todos los miembros de la comunidad universitaria.
4. Incluir en los estándares de construcción los diseños, materiales y especificaciones que mejoren la accesibilidad.
5. Proseguir con el diagnóstico y soluciones para el mejoramiento del acceso a las zonas académicas y administrativas especialmente de los edificios antiguos.

**RETO 4:** Fortalecer la infraestructura física y tecnológica en Santa Marta con el fin de consolidar la oferta de programas y servicios en las áreas logística, turismo e idiomas, entre otras, con el propósito de responder a las demandas sociales y apoyar el desarrollo de la ciudad y la región.

**ESTRATEGIAS:**

1. Realizar estudios de factibilidad para consolidar la infraestructura física y tecnológica y la capacidad instalada en Santa Marta requerida para ampliar la oferta de programas y servicios académicos y de extensión que permita el crecimiento y desarrollo futuro en concordancia con el plan de desarrollo de

la región, especialmente de los sectores turístico, comercial y minero.

2. Buscar opciones viables para la adquisición de terrenos o ampliación para la planeación y el desarrollo de los nuevos programas y servicios proyectados en Santa Marta.
3. Revisar la viabilidad de extensión en otras ciudades de la región y/o país.

#### **4.4.2 ALIANZAS Y RELACIONES CORPORATIVAS**

En este nuevo quinquenio con horizonte a 2022, fortaleceremos, mediante alianzas estratégicas sostenibles entre la Universidad y los diversos actores de la comunidad local, nacional e internacional, el fomento y desarrollo de las relaciones corporativas con empresas, entidades del sector privado, nacionales y extranjeras, entidades del Gobierno, instituciones de cooperación internacional y la banca multilateral que permitan la financiación, el apoyo de programas y proyectos de la Universidad del Norte relacionados con la docencia, la investigación y la extensión. Esta importante gestión constituye una de las prioridades de la Rectoría, articulada con las dependencias relacionadas, con el propósito fundamental de generar iniciativas de creación de valor, transformación, responsabilidad social o de servicios para lograr mayor acceso a una educación superior con calidad, la cual contribuirá al desarrollo de la región Caribe y el país.

En el marco de esta gran apuesta cabe destacar el propósito de lograr promover nuevos espacios de colaboración con el sector externo, difundirlos en la Universidad y apoyar la activa participación institucional; para lo cual se definirá un plan estratégico con la hoja de ruta que marcará las prioridades de los programas, acciones y proyectos con el fin de establecer oportunidades para el desarrollo y ejecución de aquellos más relevantes en los próximos años.

Desarrollar una cultura de dar, la fidelización de nuestros alumnos, futuros egresados y donantes, así como trabajar en la construcción del valor de la reciprocidad de la comunidad universitaria como elemento fundamental de nuestro compromiso social, propiciará la movilización de recursos, el lograr

estrechar aún más las relaciones con los donantes actuales y potenciales, y desarrollar una estrategia de fortalecimiento de la comunicación de esta función, es uno de los grandes retos a mediano plazo de esta tarea en pro de la educación superior de excelencia para la transformación del Caribe colombiano.

**RETO 1:** Ampliar y diversificar la movilización de recursos, estrechar relaciones con los donantes potenciales e identificar aliados para los distintos programas de la Universidad con el propósito de continuar haciendo viables los programas de becas y el mejoramiento de la infraestructura educativa de la Institución.

#### **ESTRATEGIAS:**

1. Fortalecer la articulación con otras áreas institucionales e involucrarlas como aliados en el plan estratégico de relacionamiento y movilización de recursos, y propiciar la movilización en nuevas fuentes y tipos de recurso.
2. Fortalecer y ampliar la base de donantes entre diversos públicos mediante contenidos y canales innovadores, según los nuevos segmentos de donantes prospectos identificados.
3. Participar activamente en la construcción y consolidación del valor de la reciprocidad en la comunidad universitaria, como parte fundamental del sello Uninorte, y así propiciar la movilización de recursos.
4. Generar un modelo novedoso de medición de gestión e impacto de la movilización de recursos.

#### **4.4.3 SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL**

La sostenibilidad es una prioridad presente y futura para la Universidad del Norte. Por ello nuestras acciones académicas y administrativas en las dimensiones económica, social y ambiental, están basadas en los principios del pacto global y del buen gobierno universitario. Orientamos nuestros esfuerzos hacia el desarrollo social, siendo una comunidad justa y propositiva en la

búsqueda del equilibrio para generaciones futuras, con una gestión eficiente y transparente de los recursos y permanente cultura hacia la prevención del riesgo, asegurando su viabilidad en el corto y largo plazo. Con liderazgo de equipo, propuestas innovadoras y de gran impacto para el desarrollo, estamos comprometidos con el cuidado y uso responsable de nuestro entorno ambiental con el fin de generar transformación en la comunidad universitaria y nuestra región.

La Universidad genera bienestar a los miembros de la comunidad universitaria y lo extiende a sus familias y a la sociedad, brindando oportunidades de desarrollo, armonía y valor compartido. En este sentido, es prioridad procurar una mejor cobertura y acceso a la educación superior con calidad.

Entre las principales estrategias se destacan:

- Sistemas de compensación altamente competitivos
- Programas de becas y financiamiento estudiantil
- Formación para profesores , funcionarios y sus familias
- Pacto colectivo con beneficios extralegales
- Actividades de bienestar para la integración, la salud, la educación, el entretenimiento, la cultura y el deporte
- Apoyar el crecimiento, desarrollo y calidad académica, asegurando la viabilidad y sostenibilidad financiera de la Universidad en el corto y largo plazo, mediante la gestión efectiva de los recursos, basados en los lineamientos estratégicos y políticas institucionales.

El compromiso de la Universidad con el medio ambiente y su transversalidad en las funciones misionales de docencia, investigación, extensión, apoyados en las estrategias administrativas con el fin de cumplir con la legislación ambiental, con criterio de eficiencia de recursos (Agua, energía, aire, residuos, fauna y flora) promoviendo la educación ambiental y la conservación, y proyectos que propicien el respeto por la naturaleza y la sostenibilidad en el largo plazo.

**RETO 1:** Procurar la sostenibilidad institucional en las dimensiones económica, social y ambiental propendiendo por el cuidado y uso responsable de nuestro entorno ambiental, la gestión eficiente de los recursos de la infraestructura física y tecnológica en el largo plazo, generando ventajas competitivas y valor compartido para el logro de la excelencia académica.

**ESTRATEGIAS:**

1. Actualizar la prospectiva financiera y académica visibilizando escenarios que nos permitan proyectar los recursos necesarios y evaluar su viabilidad, para anticiparnos al futuro y enfrentar con éxito los retos propuestos en el plan de desarrollo 2018-2022.
2. Planificar y dar soporte a los programas y proyectos de impacto académico e institucional integrando las estrategias académicas y administrativas para apoyar el desarrollo con sostenibilidad de la Institución.
3. Fortalecer las redes y alianzas estratégicas que permitan generar valor compartido, generar sinergias y apoyar el crecimiento sostenible de la Universidad.
4. Ejecutar proyectos innovadores que apoyen el desarrollo de la infraestructura física y tecnológica y de servicios de la Institución, procurando una gestión eficiente y eficaz.
5. Consolidar los estudios de factibilidad para evaluar la creación de nuevos programas de pregrado y posgrado, con visión global, acorde con las necesidades de la región, el país y las tendencias de la educación superior.
6. Implementar en los procesos de desarrollo de proyectos de la planta física, un modelo de gestión sostenible que garantice que la nueva infraestructura y la remodelación de la existente, incorporen y cumpla las políticas y requisitos que se establezcan en el sistema de gestión ambiental.

**RETO 2:** Consolidar el sistema de gestión ambiental de la Universidad, con las directrices y estrategias que contribuyan al desarrollo sostenible de nuestro ecosistema.

**ESTRATEGIAS:**

1. Desarrollar estrategias innovadoras que promuevan una cultura de protección del medio ambiente integrando políticas y programas sostenibles.
2. Promover estrategias a nivel local y regional para combatir el cambio climático y sus efectos negativos.
3. Ampliar las zonas verdes de nuestro campus, proteger y promover el uso sostenible de nuestros ecosistemas para evitar la degradación de nuestras tierras y conservar la diversidad biológica.
4. Implementar nuevas tecnologías para lograr el uso eficiente de la energía, del agua, control y disposición final adecuada de residuos sólidos, líquidos y gaseosos.
5. Gestionar los estudios del uso del aprovechamiento forestal, establecer tipologías y patrones de arborización para las nuevas áreas de desarrollo físico en el nuevo campus.
6. Propender por la formación en todos los niveles de la organización para generar conciencia ambiental y de consumo responsable.
7. Generar espacios de acercamiento al entorno inmediato de la Universidad con el fin de interactuar, impactar y promover el crecimiento sostenible de la ciudad.
8. Reducir el consumo de elementos, insumos, materia prima y cualquier material contaminante que atente contra el medio ambiente.

9. Disminuir el CO<sub>2</sub> mediante la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.
10. Consolidar los planes de gestión ambiental y acompañar a la academia en la estandarización del manejo de los residuos sólidos, aguas residuales, sustancias químicas, entre otras, en los laboratorios optimizando su gestión con miras a la certificación de calidad.
11. Avanzar en la implementación de diferentes acciones dentro del plan de gestión ambiental.
12. Fortalecer el uso racional y eficiente de la energía a través de la administración de los sistemas e infraestructura instalada.
13. Continuar con la renovación de sistemas de refrigeración y aire acondicionado por nueva tecnología enfocados en el uso de refrigerantes amigables con el medio ambiente y bajo consumo de energía.
14. Plantear iniciativas que propendan a garantizar una infraestructura eficiente y de bajo costo.
15. Diseñar e implementar criterios ambientales de compras para fomentar negocios verdes y sostenibles.

**RETO 3:** Avanzar en los programas de movilidad sostenible, con el propósito de convertirnos en el campus modelo y referente de las universidades colombianas.

**ESTRATEGIAS:**

1. Implementar estrategias y el nuevo sistema de transporte masivo en alianza con el sector privado enfocados en la movilidad sostenible para mejorar la movilidad y las condiciones de seguridad y confort, avanzando como institución modelo en esta materia.
2. Motivar y estimular el uso compartido de vehículos para los diferentes públicos de la Universidad.

3. Estudiar y evaluar continuamente la problemática de movilidad y tráfico en el sector y el entorno para proponer soluciones viables a los entes territoriales.
4. Diseñar los recorridos ecológicos internos en el campus para el aprendizaje y disfrute de la comunidad.
5. Continuar con los procesos de sensibilización y capacitación de la comunidad universitaria sobre la movilidad sostenible dentro de sus procesos de formación integral y también para generar un impacto positivo en nuestro entorno circundante.
6. Socializar y divulgar los programas de movilidad sostenible apoyados en herramientas efectivas dirigidas a cada público objetivo.

**RETO 4:** Consolidar el proyecto Uninorte Sostenible y convertirnos en referentes a nivel nacional e internacional en cada una de sus dimensiones: social, económica y ambiental, así como también posicionar el portal existente incentivando la participación de la comunidad en la divulgación de su gestión.

**ESTRATEGIAS:**

1. Fortalecer la integración de grupos de trabajo de la comunidad universitaria para desarrollar nuevos proyectos y programas en temas de sostenibilidad alineados con los objetivos de desarrollo sostenible del pacto global.
2. Ampliar y fortalecer el sistema de indicadores ambientales, económicos y sociales con estándares internacionales para monitorear y hacer seguimiento a los avances y resultados de las estrategias que contribuyen al desarrollo sostenible institucional.
3. Crear un equipo de líderes que promuevan las acciones sociales, económicas y ambientales para alinear el día a día de los funcionarios con la estrategia institucional respecto a esos temas: ahorro y eficiencia en utilización de recursos, reducción y reciclaje del consumo de elementos como papelería,



conciencia energética, ahorro del agua, movilidad sostenible, entre otros.

#### **4.4.4 PLANEACIÓN, PROSPECTIVA Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

Las instituciones de educación superior, generadoras de conocimiento, afrontan muchos desafíos en un mundo globalizado; es por ello que en el campo de la gestión estratégica toman decisiones que definen sus competencias esenciales, capacidades, recursos y los factores claves de éxito propios de la organización, los cuales deberán ser sostenibles en el tiempo para garantizar la permanencia y el desarrollo en el largo plazo de la Universidad.

Al realizar procesos de planeación, prospectiva y evaluación institucional se identifican escenarios con visión global, sistémica y dinámica, con el propósito de anticiparse al futuro, impulsando la innovación y la creatividad. Estos procesos en la Universidad del Norte han generado ventajas competitivas y valor compartido, asegurando el direccionamiento estratégico para hacer cumplir la misión y hacer realidad la visión de la universidad soñada. Año tras año, la Institución ha asumido retos que han fortalecido la consolidación de una cultura de calidad, evaluación y mejoramiento continuo, que se evidencia en sus resultados y desarrollo armónico.

De manera permanente y continua se han desarrollado planes estratégicos y procesos de autoevaluación en los que las funciones sustantivas: la docencia, la investigación y la extensión, son el centro, soportados por una gestión administrativa y financiera eficiente y eficaz; procesos dinámicos y flexibles que cuentan con la activa participación, compromiso y responsabilidad de los miembros de la comunidad universitaria. Los desafíos que asumimos con la planeación y la prospectiva estratégica, como también los procesos de acreditación nacional e internacional y de certificaciones de calidad, nos obligan a ser cada día más proactivos y a lograr una fuerte integración de la gestión universitaria.

El éxito solo es posible si se tiene una visión clara, si se desarrolla una cultura de evaluación en pro del mejoramiento continuo, el trabajo en equipo en la búsqueda constante de la excelencia académica.

**RETO 1:** Continuar fortaleciendo el liderazgo de los procesos de planeación, prospectiva estratégica y evaluación en la Institución, impulsando la definición de retos y estrategias innovadoras que respondan a las demandas del entorno, el crecimiento con sostenibilidad de la Universidad y el desarrollo de la educación superior.

**ESTRATEGIAS:**

1. Fomentar la participación y el compromiso de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria en los procesos de planeación, prospectiva y evaluación institucional; consolidando los mecanismos de monitoreo y seguimiento a los resultados de las metas e indicadores institucionales.
2. Optimizar los sistemas de indicadores de gestión con el propósito de monitorear los avances y el cumplimiento de las metas planteadas, dando soporte pertinente a la toma de decisiones.
3. Diseñar estrategias innovadoras que contribuyan al fortalecimiento de los mecanismos de comunicación y divulgación efectiva de los procesos de planeación y evaluación, utilizando herramientas efectivas dirigidas a los distintos estamentos de la comunidad universitaria.
4. Generar espacios de interacción que permitan dar a conocer los proyectos estratégicos de mayor impacto institucional aprovechando los distintos medios digitales y de tecnología de información y comunicaciones.
5. Implementar nuevas funcionalidades en los sistemas de información que soportan los procesos de planeación y autoevaluación con el propósito de generar mayor valor agregado.

**RETO 2:** Impulsar el dinamismo permanente y la visibilidad de la Institución con procesos de análisis, divulgación de datos e información estadística que apoyen la toma de decisiones de gran impacto.

## **ESTRATEGIAS:**

1. Participar activamente en la definición e implementación de las estrategias de inteligencia de negocios y *big data* que permitan profundizar en nuevas metodologías de análisis de información fundamental para la Institución.
2. Desarrollar mecanismos efectivos que motiven a la comunidad universitaria a conocer y consultar la información estadística institucional.
3. Fortalecer el aprovechamiento de herramientas digitales y las redes sociales con información relevante institucional, estudios y proyectos para que sirvan de consulta sobre el quehacer de la planeación, la prospectiva y los proyectos de planta física.
4. Implementar el estudio de deserción inter-semestral y por cohorte de alumnos de posgrados mediante el suministro de información que sirva de herramienta para el análisis de causas que permitan tomar las acciones que mejoren los índices de retención estudiantil.
5. Ser facilitadores de la información que le permita a la comunidad universitaria conocer y consultar la recopilación de la estadística institucional y le sirva como herramienta fundamental para su proceso de planeación y toma de decisiones.
6. Continuar mejorando los índices de utilización de nuestra capacidad instalada para un mayor aprovechamiento y adecuación del espacio físico para atender a nuevas poblaciones.

**RETO 3:** Continuar brindando el acompañamiento a la gestión del Hospital para procurar la sostenibilidad financiera, académica y asistencial, apoyando la consolidación de la escuela de pensamiento de la División de Ciencias de la Salud y generar así impacto en su entorno de influencia y en la región.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Acompañar al Hospital en el direccionamiento estratégico y en la planeación financiera de largo plazo para alinear los objetivos académicos, asistenciales y financieros.
2. Definir las posibilidades de crecimiento de nuevas áreas de servicios dentro del campus y en el HUN, para ampliar la cobertura y calidad del servicio para la comunidad (tercera etapa de hospitalización, ampliación de la UCI, nuevo quirófano, modernización de las oficinas administrativas, entre otros.)
3. Establecer la unidad de prácticas de psicología en el HUN y el consultorio jurídico dentro de una estrategia de extensión de los servicios a terceros y las prácticas académicas bajo un esquema viable.
4. Seguir acompañando al Hospital Universidad del Norte en el proceso de acreditación.
5. Fortalecer y ampliar la cobertura de servicios de hospital dentro del campus con el Centro Médico y llegar a los públicos objetivos y comunidad.

**RETO 4:** Apoyar y dar soporte a las estrategias institucionales de internacionalización en casa, apropiación de los idiomas y desarrollo de las artes, incorporándolas a la gestión administrativa y financiera de la Universidad.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Explorar tendencias, exposiciones y/o museos virtuales a nivel internacional de impacto cultural que puedan ser exhibidas en el campus como promoción del arte y la cultura ofreciendo experiencias enriquecedoras a la comunidad.

**RETO 5:** Incrementar la visibilidad internacional de las estrategias y proyectos participando activamente en convocatorias, redes actuales y vinculándonos a nuevas de carácter internacional con el fin de ser referentes, fortalecer las relaciones y generar conocimiento propositivo, de coyuntura y de impacto en nuestro entorno.

## **ESTRATEGIAS:**

1. Continuar liderando el observatorio en administración y finanzas para la constante divulgación de nuevos proyectos, noticias, retos y desafíos de nuestra gestión.
2. Establecer nuevas alianzas y constituir una red para la gestión óptima de viajes corporativos, en las que no solo se compartan las buenas prácticas, sino también se establezcan convenios con el fin de maximizar los beneficios de parte de nuestros proveedores.

### **4.4.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En la Universidad del Norte se concibe la gestión del talento humano como un proceso vital en el desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la Institución, pues son nuestros colaboradores quienes permiten implementar, y hacer factible cambios organizacionales, generar innovación, creatividad, trabajo colaborativo, estrategias de impacto y contribuir así con el logro de los objetivos Institucionales.

La Gestión de Talento Humano busca obtener la máxima creación de valor para la Institución a través de la selección y contratación de perfiles calificados y competitivos, la administración de la compensación, la formación, desarrollo y seguimiento al desempeño y la gestión de la seguridad y la salud a nivel integral, buscando siempre el bienestar y la felicidad del talento humano; con el fin de atraer, motivar, potenciar, retener y fidelizar el capital intelectual, generando en este altos niveles de compromiso y pertenencia.

Se orientarán esfuerzos en la implementación de estrategias para fortalecer la estructura organizacional ajustándola a sistemas flexibles y efectivos que permitan adaptarnos a nuevos modelos educativos y/o empresariales, con el fin de incrementar la productividad y competitividad institucional acordes con las expectativas y retos del entorno.

En un enfoque de gestión integral se fortalecerán y desarrollarán nuevos esquemas para el mejoramiento del clima organizacional que influyan positivamente en la motivación, desempeño y ambiente de trabajo; consolidando

de esta manera el sentido de pertenencia, compromiso, agradecimiento y orgullo que caracterizan a los colaboradores de la Institución, facilitando la alineación de sus objetivos personales con los institucionales y empoderándolos como actores estratégicos que generen valor al quehacer universitario.

Las buenas prácticas en cuanto a conciliación entre la vida personal, familiar y laboral mediante políticas de flexibilidad y apoyos diversos contribuirán notablemente al bienestar, progreso y calidad de vida.

La promoción de la cultura de la prevención de riesgos, el autocuidado, la seguridad, la salud, como un hábito de trabajo buscarán generar y mantener óptimas condiciones laborales y la debida protección de las personas y los bienes de la Institución.

La administración de la compensación propenderá por ser moderna, justa y equitativa, a través de mediciones periódicas que nos permitan compararnos, mejorar y destacarnos por nuestra competitividad salarial externa e interna, proporcionando a nuestros colaboradores satisfacción laboral, estabilidad, desarrollo humano y económico y aumento de la productividad y pertenencia.

Para el desarrollo del capital humano se continuará fortaleciendo la formación de alta calidad como mecanismo para elevar el nivel de competencias y desempeño, que optimicen la gestión, promuevan el crecimiento personal y potencien el desarrollo del talento y las habilidades; facilitando un liderazgo enfocado a la adecuada dirección y promoción de los colaboradores, visión estratégica, relacionamiento y comunicación efectiva, excelencia en la gestión, innovación, trabajo colaborativo y dominio de otros idiomas.

El progreso de la humanidad ha estado estrechamente unido al desarrollo del conocimiento y su capacidad, no solo de generarlo, sino de conservarlo y ponerlo a disposición debido a que son elementos fundamentales para potencializarlo. Con miras a proteger nuestro capital más valioso, se establecerán procesos planificados de gestión del conocimiento para abordar los cambios generacionales y minimizar el riesgo asociado con nuestro capital intelectual. Los planes de carrera, desarrollo y sucesión permitirán alinear las aspiraciones de nuestros colaboradores con las necesidades y objetivos de la Institución, promover su desarrollo, retener el talento valioso, disminuir la rotación y aumentar el compromiso y productividad.

La gestión del talento humano responderá a las estrategias institucionales, fomentando una cultura y clima organizacional que faciliten la integración de los procesos, la motivación, el liderazgo y la excelencia, el trabajo en equipo y que, por supuesto, asegure el cumplimiento de la misión, la cristalización de la visión de futuro y nos permita afrontar de manera competitiva los desafíos del mundo globalizado.

**RETO 1:** Implementar el modelo de gestión EFR (“Empresa Familiarmente Responsable”) con el objetivo de buscar la mejora continua y planes de bienestar de la vida personal, familiar y laboral; fortalecer los beneficios para los empleados, el clima laboral, la retención del talento y su motivación, lo cual redundará en mayor competitividad laboral.

**ESTRATEGIAS:**

1. Revisar y enriquecer el sistema de beneficios que se otorgan a los trabajadores de una manera integral con el fin de implementar mejoras en los diferentes aspectos relacionados con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
2. Hacer seguimiento periódico al modelo de gestión de la conciliación entre vida laboral y familiar que se implemente para lograr la mejora continua de las prácticas, fortalecerlas y obtener cada vez mejores resultados en las evaluaciones.
3. Dar a conocer el salario emocional en Uninorte como estrategia para retención y aumento del sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores, así como elevar su calidad de vida y satisfacción.
4. Establecer nuevos y mayores beneficios con mejores condiciones de financiación de los servicios de nuestros proveedores hacia los funcionarios y sus familias.

**RETO 2:** Propender por el bienestar social y económico de los empleados, sus familias y la Institución, buscando nuevos beneficios y fomentando el ahorro para la satisfacción de sus necesidades, influyendo positivamente en su desarrollo, desempeño y ambiente de trabajo.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Diseñar y viabilizar la creación de un fondo de empleados directamente de la Universidad que genere valor para los afiliados y sus familias.
2. Explorar las diferentes alternativas de planes institucionales y alianzas con los fondos de pensiones y entidades financieras que busquen proteger y fomentar el ahorro.
3. Fortalecer la administración y ejecución de los planes, programas y proyectos relacionados con el Bienestar de los colaboradores, sus familias y pensionados, en las áreas de integración y esparcimiento, desarrollo humano y familiar y desarrollo socio-económico.
4. Revisar integralmente el sistema de financiación para colaboradores con el fin de ofrecer nuevas alternativas para apoyar sus planes personales y el bienestar de sus familias dentro de una viabilidad planificada.

**RETO 3:** Propender por la formación continua y de alta calidad de los funcionarios administrativos y de apoyo académico como mecanismo para elevar su nivel de competencias y desempeño, promover su desarrollo personal y profesional y asegurar el capital intelectual, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales en equilibrio con los personales.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Implementar anualmente el plan de formación y capacitación para los funcionarios administrativos y de apoyo académico encaminado al fortalecimiento de las competencias que optimicen la gestión administrativa, promuevan el crecimiento personal y potencien el desarrollo del talento, las habilidades y el dominio de una segunda lengua.
2. Hacer seguimiento al nuevo sistema de evaluación del desempeño por competencias con el fin de garantizar su efectividad



y eficacia en la medición de las competencias de cada rol y de los planes de mejora y compromiso que de este se derivan.

3. Velar por la actualización y seguimiento de los planes de carrera, desarrollo y sucesión, con el fin de gestionar de forma planificada el desarrollo interno de los colaboradores, reconocer su potencial y contar con los sucesores de los cargos críticos de la Institución.
4. Construir un modelo de transferencia de conocimiento a la Institución para los funcionarios con cargos claves y estratégicos a través de la aplicación de herramientas de gestión del conocimiento que permitan organizar, conservar y poner a disposición, el conocimiento de estos, con el fin de que la Institución mantenga el capital intelectual clave de éxito para la gestión administrativa.
5. Crear la Escuela de Liderazgo para los funcionarios administrativos y de apoyo académico, encaminada a brindar herramientas sólidas de gestión a los líderes, para promover el desarrollo de las personas y gestión del conocimiento Institucional, lograr resultados integrales destacados y potencializar las competencias gerenciales y administrativas necesarias para alcanzar desempeños superiores en los equipos de trabajo.

**RETO 4:** Continuar fortaleciendo la cultura y el clima organizacional de la Institución a través de la implementación de planes de mejoramiento de las condiciones laborales que nos permitan incrementar la satisfacción de los colaboradores y continuar siendo referentes en las mediciones de Great Place To Work.

**ESTRATEGIAS:**

1. Fortalecer el programa de reconocimientos a la Excelencia en la Gestión y en el servicio para el personal operativo, fomentando la calidad en el desempeño de las labores y el trabajo en equipo, ampliar la cobertura de actuales programas y diseñar nuevos, para el logro de las metas propuestas.

2. Propender por la salud, el bienestar y la seguridad de los colaboradores de manera integral, mediante el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo cumpliendo con las normas, reglamentos y recomendaciones de ley.
3. Realizar cada 2 años la medición de clima organizacional y el diseño de planes de acción que nos permitan hacer un seguimiento continuo a los factores que influyen en la motivación y productividad de los trabajadores.
4. Revisar y mejorar periódicamente el pacto colectivo y demás planes de beneficios que se ofrecen en la Institución con el fin de analizarlos y presentar propuestas de mejoras acordes con las expectativas y deseos de los colaboradores y las posibilidades de la Institución.

**RETO 5:** Implementar esquemas de compensación innovadores que busquen fortalecer nuestro posicionamiento y competitividad salarial, optimizar los costos laborales, incrementar la productividad y generar motivación y mayor calidad de vida de los empleados.

**ESTRATEGIAS:**

1. Monitorear continuamente el mercado nacional de universidades privadas acreditadas y empresas industriales reconocidas, a través de estudios salariales que permitan compararnos y destacarnos por la competitividad salarial.
2. Explorar diferentes modalidades de remuneración tales como la flexible, variable e integral, con el fin de identificar las posibilidades y conveniencias de implementarlas en la Institución.
3. Revisar la actual estructura salarial con el objeto de optimizarla de acuerdo con las políticas institucionales de remuneración y la gestión estratégica para el desarrollo y la equidad salarial.

#### **4.4.6 GESTIÓN FINANCIERA INSTITUCIONAL Y DE POSGRADOS**

En Uninorte, la administración financiera constituye un elemento integral y de soporte transversal a todas las áreas; tanto en su diario quehacer, como en la construcción y ejecución de sus planes de inversión, garantizando el crecimiento y desarrollo para asegurar la viabilidad económica de la institución en el corto plazo y su sostenibilidad financiera en el largo plazo. De esta manera la gestión financiera responde a la misión y retos del plan de desarrollo y a hacer realidad la visión de la Universidad, asegurando su perdurabilidad.

Uno de los mayores retos en este sentido será actuar en conformidad con las realidades socioeconómicas de la ciudad y la región, generando oportunidades para el acceso y permanencia a una educación superior de calidad para jóvenes con excelente potencial académico y dificultades económicas. En sintonía con lo anterior nuestro compromiso es generar los recursos necesarios desde la operación o mediante nuevos convenios con donantes y aliados estratégicos, con especial énfasis en el diseño de nuevos programas de becas y financiación a largo plazo para mejorar los indicadores de cobertura regional.

La planeación y el análisis financiero rigurosos seguirán acompañando los procesos de toma de decisión y contribuyendo al mejoramiento de la calidad en todos los pilares estratégicos, incrementando los niveles de eficiencia y eficacia de las funciones sustantivas de la institución.

Serán sellos distintivos la gestión dinámica, la calidad en el servicio, procesos ágiles y amigables, detección de oportunidades, prevención del riesgo, el diseño de políticas y controles adecuados, la apropiación racional y oportuna de los recursos, la administración efectiva de la liquidez, la transparencia en la operación, el cumplimiento de las obligaciones financieras y tributarias, el respeto por la normatividad legal en los ámbitos nacional e internacional, y la rendición de cuentas oportuna y veraz a los entes de control y en general a la comunidad y públicos de interés, demostrando la seriedad y solidez de nuestro proyecto educativo.

Este es un compromiso que se asume con determinación y entusiasmo, promoviendo así la salud y seguridad financiera de cada área y de la Universidad en su totalidad.

**RETO 1:** Asegurar la sostenibilidad financiera y la continuidad del éxito en el largo plazo, mediante el uso de la prospectiva como herramienta de proyección basada en escenarios, la planeación de los recursos ajustada a la realidad, la gestión efectiva de riesgos y oportunidades y la continua revisión de la estructura de costos para dar soporte a las actividades misionales y generar excedentes para inversión, bajo las condiciones de seguridad que hagan viable y perdurable a la Universidad.

**ESTRATEGIAS:**

1. Evaluar nuevos modelos de administración financiera alineados con las tendencias en educación superior a nivel nacional e internacional.
2. Gestionar un plan de continuidad de la Universidad en el muy largo plazo que permita contar con un panorama integral de oportunidades y riesgos basado en las capacidades institucionales actuales y futuras, y su interacción con el entorno.
3. Revisar modelo de prospectiva financiera de largo plazo que se adapte a las nuevas dinámicas previstas en el plan estratégico con construcción de escenarios que permitan adecuar los planes de corto plazo.

**RETO 2:** Desarrollar un sistema de financiamiento flexible incluyendo nuevos programas de beca, crédito, auxilios y apoyos complementarios que reconozcan las capacidades de los estudiantes, privilegie a aquellos con desempeños más destacados y necesidades económicas favoreciendo la cobertura, calidad, permanencia y movilidad social, de acuerdo con los fondos previstos para tal fin.

**ESTRATEGIAS:**

1. Diseñar planes de contingencia que faciliten la culminación exitosa de las iniciativas y estrategias del Gobierno Nacional, articulando la participación entre Estado, universidad y estudiantes.

2. Diseñar programas especiales de apoyo financiero que reconozcan la excelencia y promuevan el talento y la movilidad de nuestros estudiantes.
3. Generar nuevos fondos para financiación y becas de Maestrías y Doctorados.

**RETO 3:** Generar nuevas fuentes de recursos, mediante la diversificación de los ingresos, la consecución de donaciones (*fundraising*), la creación de novedosos y efectivos mecanismos de control, valoración del riesgo y la construcción de modelos financieros que promuevan la eficiencia, eficacia y productividad, permitiendo así el fortalecimiento e incremento del valor de nuestro *endowment* (fondo patrimonial), orientado al crecimiento y desarrollo institucional.

**ESTRATEGIAS:**

1. Analizar nuevos mecanismos de consecución de recursos alternos para apoyar estrategias de financiamiento de estudiantes y de proyectos de inversión institucional.
2. Establecer nuevos aliados mediante la creación de convenios como alternativa de solución y fuente de ingreso para el logro de las metas y objetivos institucionales.
3. Evaluar nuevos mecanismos para administrar en escenarios de bajo riesgo los excedentes de liquidez u opciones de endeudamiento, con el fin optimizar los recursos.

**RETO 4:** Generar un ecosistema de servicios financieros basados en tecnología que propicie la inclusión financiera, la innovación y automatización de los procesos, asegure la confiabilidad y transparencia de las operaciones y promueva la autogestión de los públicos de interés.

**ESTRATEGIAS:**

1. Implementar sistemas tecnológicos que permitan la personalización en la experiencia de usuarios, adaptando las diferentes herramientas mediante un proceso de aprendizaje automático, reconociendo las preferencias de los usuarios (Big Data e Inteligencia artificial).

2. Automatizar los procesos más complejos con tecnología digital de tal forma que los públicos tengan mejoras sustanciales en términos de tiempo y orientados a la autogestión, teniendo en cuenta los lineamientos definidos por la ley.

**RETO 5:** Promover la Educación Económica y Financiera como mecanismo para mejorar la comprensión de los instrumentos financieros y sus riesgos asociados, desarrollando habilidades y confianza para ser más conscientes en la toma de decisiones informadas y más responsables en el consumo, de modo que se logre alcanzar el bienestar económico, la felicidad, el cumplimiento de los compromisos y las metas tanto académicas como financieras.

**ESTRATEGIAS:**

1. Continuar con la implementación del programa de educación financiera extendiendo su alcance a los diferentes grupos de interés de la Universidad generando sensibilización y formación de consumidores inteligentes y responsables.
2. Brindar educación financiera y sistemas de ahorro programado que acompañen la implementación de nuevos sistemas de compensación.

**RETO 6:** Estructurar el modelo financiero para los programas de educación virtual y/o híbrida tanto en pregrado, posgrado y extensión.

**ESTRATEGIAS:**

1. Consistentes con el modelo de educación virtual y/o híbrida que se defina, revisar su viabilidad de inversión y operación, diseñar el modelo financiero, la estructura de costos y hacer la planeación financiera de corto y largo plazo en los programas definidos.

**RETO 7:** Realizar la reestructuración, nueva conceptualización e integración de las especializaciones y maestrías, complementando la oferta con nuevos programas atractivos que apoyen la consolidación de los programas de formación avanzada en la Institución.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Asegurar la pertinencia de la estructura de costos y la distribución de costos fijos y variables, directos, de apoyo académico y administrativos para un análisis objetivo para toma de decisiones.
2. Revisar viabilidad e impacto financiero de la reestructuración de posgrados y nuevos programas con su planeación presupuestal e indicadores de gestión.
3. Avanzar en el diseño de un nuevo modelo financiero de maestrías, con estándares internacionales que favorezcan la movilidad internacional y sean competitivas de acuerdo con las condiciones de mercado.
4. Diseñar nuevos modelos y reforzar los existentes para el análisis y generación de informes, enfocados en programas de posgrado que conlleven a la optimización de procesos, disminución de costos y utilización eficiente de los recursos institucionales.

**RETO 8:** Diversificar la oferta de servicios de la Universidad del Norte extensión Santa Marta con el Centro de Educación Continuada (CEC), Instituto de Idiomas y Consultoría; en concordancia con el desarrollo de la ciudad y planes de futuro.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Desarrollar e implementar estrategias que identifiquen nuevas oportunidades, nuevos clientes y nuevas ofertas de servicios de la Institución en la Región (CEC-Centro de Consultoría y Servicios-Instituto de Idiomas).
2. Establecer alianzas estratégicas para la oferta de los programas en Santa Marta con agremiaciones como Cámara de Comercio, Fenalco, entre otras.
3. Desarrollar programas atractivos que combinen el aprendizaje de idiomas con la gestión turística de la ciudad.

#### **4.4.7 GESTIÓN DE UNIDADES EMPRESARIALES Y DE SERVICIOS A LA COMUNIDAD**

Es filosofía de nuestra gestión empresarial y de negocios ofrecer productos, servicios y experiencias de alta calidad en forma innovadora y creativa, entregando garantía de seguridad productiva e inocuidad alimentaria, cuidando nuestro entorno ambiental y proporcionando bienestar, esparcimiento, deleite y aprovechamiento del tiempo libre, con altos estándares de calidad y precios competitivos. Estas unidades empresariales de servicio a la comunidad, deben responder a las estrategias institucionales encaminadas a la formación integral del estudiante, el bienestar integral de la comunidad y la internacionalización en casa; además de apoyar decididamente el concepto de campus-mundo y la generación de recursos para fortalecer nuestro Programa Institucional de Becas y Apoyo Financiero.

La eficacia de nuestra gestión se refleja en la excelencia, calidad y mejoramiento continuo de nuestros productos y servicios, en los procesos, en la infraestructura, en el uso adecuado y el aprovechamiento de la capacidad instalada actual y futura, en el compromiso y sentido de pertenencia de nuestra gente y en su nivel de competencia; orientados en la búsqueda de las mejores prácticas y de mecanismos adecuados de verificación y control, con un profundo respeto por nuestros clientes y enfocados siempre en sorprenderlos y superar sus expectativas; todo esto cuidando siempre la seguridad integral y la salud en el trabajo como parte fundamental del compromiso que tenemos con nuestros colaboradores.

En este orden de ideas, debemos integrar a nuestro propósito los recursos, especialmente la gestión del talento humano y la infraestructura física y tecnológica, e incluso hacer que trasciendan, a fin de lograr propuestas de valor altamente atractivas y competitivas, con los mejores estándares de calidad y cuidando de manera responsable nuestro entorno ambiental en un espectro amplio y diverso de posibilidades. Nos caracterizaremos por una exhaustiva planeación de nuevos proyectos, servicios, beneficios, experiencias y productos que promuevan la vida saludable, la lectura, la cultura, la ciudadanía y el cuidado y sostenibilidad del medio ambiente dentro y fuera del campus de tal manera que el valor que aportamos continúe siendo estimado positivamente tanto por la comunidad universitaria como por la comunidad local, regional y



nacional. En cuando a unidades, continuaremos promoviendo y siendo parte del proceso de internacionalización de Uninorte, para que además se pueda, desde estos servicios, comprender la cultura, la música, el arte, el cine, la gastronomía de diferentes países, la apropiación de otros idiomas y, en general, la recreación, el esparcimiento y la vida saludable con miras a proveer una amplia conectividad en la integración de todo un sistema administrativo que también lucha por la identidad cultural y el orgullo Caribe.

Las unidades empresariales de servicio a la comunidad deben insertarse valiosamente en las gestiones académica y administrativa, aportando valor y ventajas competitivas innovadoras, creativas y calificadas; pues la gestión siempre debe girar en torno a la planificación, el seguimiento de la operación, la valoración y control de los riesgos y de los procesos con sistemas de información e indicadores permanentes, la preparación para el cambio, la inclusión y la satisfacción, asimilación y cumplimiento de necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Estos servicios corresponden a la siguiente clasificación:

- Provisión de alimentos y bebidas con énfasis en nutrición: restaurantes, cafés, máquinas dispensadoras.
- Provisión de productos, servicios y promoción del sentido de pertenencia institucional: Almacén universitario y tienda de conveniencia, tienda del museo, droguería, panadería, servicios de transporte terrestre y servicios de mensajería.
- Herramientas tecnológicas y material de apoyo para actividades académicas: internet, alquiler de equipos y dispositivos portátiles, centros de impresión digital, reprografía, litografía, papelería, librería, agencia digital.
- Espacios para el esparcimiento, recreación, estética y aprovechamiento del tiempo libre: sala de juegos y simulación, sala de estética, gimnasio, mediateca, cine, música, arte, cultura y vacaciones infantiles.

- Apoyo en la organización y logística de eventos institucionales y aliado estratégico en los proyectos de ciudad y región: Eventos institucionales y proyectos de ciudad y región.
- Laboratorio de prácticas empresariales para estudiantes de la universidad.
- Medio ambiente y reducción de la huella de carbono: Programas de movilidad sostenible.

**RETO 1:** Generar nuevos productos, servicios, beneficios y experiencias que apoyen la diversificación de ingresos, el liderazgo y posicionamiento para satisfacer a la comunidad universitaria y, en general, a la comunidad local y regional.

**ESTRATEGIAS:**

1. Crear nuevas unidades de servicio a partir del análisis de las necesidades de las comunidades universitaria, local y regional, acordes con los resultados de los estudios de factibilidad y las necesidades fehacientes del mercado.
  - Restaurantes
  - Panadería y almacén de conveniencia.
  - Club de cocina.
  - Nuevos cafés.
  - Nuevo Gimnasio – Spa.
  - Puesta en operación sección de medicamentos éticos en du Nord Store.
  - Proyecto de Movilidad Sostenible: Uninorte Carro compartido – du Nord Bike – Vanana.
  - Lockers biométricos.
  - Tienda de arte para promocionar el talento Uninorte y Caribe.

2. Implementar mecanismos que permitan la flexibilización en la oferta de servicios, a partir de los cambios en las preferencias de los mercados objetivos y grupos de interés.
3. Diseñar e implementar mecanismos para alinear de mejor manera la estrategia de la marca du Nord con la Gestión Académica Institucional.

**RETO 2:** Estimular el crecimiento de las Unidades de Servicio y Logística Empresarial con sostenibilidad financiera, a fin de recuperar las inversiones ejecutadas y generar excedentes con miras a fortalecer el Programa Institucional de Becas y Apoyo Financiero, objetivo de responsabilidad social para el que fueron creadas.

**ESTRATEGIAS:**

1. Realizar una rigurosa planificación financiera que incluya herramientas tales como presupuesto, estudio de costos, indicadores financieros, flujo de caja, estado de ingresos y egresos y los demás que sean requeridos para el análisis y toma de decisiones.
2. Propender porque prime el componente variable al fijo en la estructura de costos de las unidades.
3. Mejorar los resultados de la gestión de las unidades de servicio y logística empresarial, con el fin de incrementar los fondos institucionales de becas.

**RETO 3:** Evaluar periódicamente los servicios, experiencias, beneficios y productos entregados a nuestros clientes, identificando sus necesidades y promoviendo la mejora continua, con el fin de superar sus expectativas e implementar un sistema de retención de clientes.

**ESTRATEGIAS:**

1. Diseñar, implementar y evaluar las propuestas de valor de las unidades para actualizar permanentemente el modelo de creación de valor.

2. Diseñar, implementar, ejecutar y evaluar planes de mercadeo enfocados en cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes y cuya aplicación favorezca la fidelización de los mismos. Estos planes podrán ser digitales, incluir actividades ATL, BTL y cualquier otra forma y técnica permitida por el mercadeo contemporáneo.
3. Mantener un sistema unificado de evaluación de la calidad de los servicios.
4. Responder a las expectativas y necesidades de los clientes mediante el ofrecimiento de opciones y oferta de servicios, productos, beneficios y experiencias diferenciados, emocionantes y retadores dentro de las posibilidades y viabilidades.

**RETO 4:** Ofrecer un nivel superior de servicios a partir de una planificación organizada de recursos.

**ESTRATEGIAS:**

1. Contar con proveedores calificados, que dentro de las posibilidades demuestren un compromiso real con la conservación del medio ambiente, una selección con calidad de materias primas e insumos y mecanismos efectivos de control de la operación, logística de abastecimiento e inventarios.
2. Diseñar e implementar estrategias de mercadeo con beneficios, promociones, eventos, experiencias, vivencias y actividades atractivas, creativas e innovadoras que continúen posicionando la marca du Nord en el *top of heart* del mercado objetivo dentro de la estrategia general de mercadeo de la marca.
3. Maximizar, dentro de las posibilidades, el uso de la tecnología, los sistemas de información y la automatización de los procesos como herramientas que hagan más productivas las labores de las unidades, permitiendo la oportunidad en la prestación del servicio y disminuyendo los costos a media-

no plazo, con miras a lograr una relación costo-beneficio de grandes ventajas competitivas.

4. Diseñar e implementar un sistema y procesos de movilidad de los servicios que ofrecen las distintas unidades con el objetivo de ampliar su cobertura en los diferentes espacios de nuestro campus de tal manera que se aproveche de mejor manera la capacidad instalada.

#### **4.4.8 GESTIÓN LOGÍSTICA Y SEGURIDAD INTEGRAL**

La gestión Logística y Seguridad Integral, es un proceso transversal en la institución, que busca articular de manera adecuada la gestión administrativa y la académica fundamentada en principios de eficiencia y calidad de servicio, propendiendo por el desarrollo de las actividades sustantivas: docencia, investigación y extensión.

Las compras, el almacenamiento, la administración de los inventarios y activos, el mantenimiento de los edificios e infraestructura de apoyo, las mejoras y su actualización, la seguridad integral y los servicios de planta, al igual que los servicios audiovisuales y la gestión documental, forman parte de los servicios administrativos integrados que realizan sus funciones comprometidos con la excelencia y calidad que acompaña a todos los procesos de la Universidad.

En los próximos cinco años, la gestión logística y seguridad integral buscará prestar servicios más flexibles que se adapten de manera armónica a la dinámica de las expectativas de nuestros clientes, entregándolos de manera oportuna, respetando los lineamientos ambientales, de seguridad sostenibilidad. De esta forma allanaremos el camino para contar con un campus sostenible que transmita los valores de la institución a la comunidad, haciendo de la gestión logística una importante herramienta de la estrategia competitiva de la Universidad.

**RETO 1:** Fortalecer el modelo de gestión de proveedores y adquisición de bienes y servicios para la institución con el fin de garantizar el desarrollo de socios estratégicos (incluyendo egresados), obteniendo mejores ofertas y, generando ahorros significativos para la Institución.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Revisar las condiciones de negociación actuales con nuestros proveedores para la identificación de oportunidades de mejora que nos permitan la maximización de beneficios otorgados a la institución.
2. Rediseñar el modelo integral de evaluación, selección y reevaluación de proveedores, con el fin de identificar proveedores estratégicos y fortalecer las relaciones comerciales con proveedores locales, nacionales e internacionales.
3. Acrecentar el portafolio de proveedores involucrados en los proyectos de planta física, tanto en diseños, construcción y mantenimiento.
4. Implementar sistemas de información para los servicios de logística y seguridad física que permitan al usuario solicitar sus servicios y conocer de primera mano el avance y trazabilidad de solución su solicitud, así como medir la productividad y oportunidad de dichos procesos.
5. Fortalecer control de los activos fijos de la Institución mediante inventarios físicos con el fin de mantener los registros actualizados en el sistema de información. Identificar buenas prácticas para control y gestión de activos fijos a través de benchmarking que permitan mejorar los procesos actuales.

**RETO 2:** Impulsar la conformación del archivo histórico institucional con el propósito de rescatar, clasificar, atesorar, conservar y gestionar la documentación histórica en cualquier soporte (físico, digital, sonoro, audiovisual) para que sirva como consulta, testimonio o fuente de historia de la institución.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Continuar con la revisión y organización de la información histórica acumulada desde la fundación de la Universidad, con el propósito de valorar y gestionar los documentos históricos institucionales.

2. Incluir en el sistema de gestión documental las áreas de apoyo académico y las divisiones académicas para proteger la información y la gestión del conocimiento, considerarlos como un activo institucional (memoria) y convertirlos en una cultura organizacional.
3. Estructurar el Sistema de Gestión Documental institucional enfocándolo de acuerdo con los tres ejes: docencia, investigación y extensión, garantizando la preservación de los documentos misionales y vitales, que hacen parte del patrimonio documental institucional.

**RETO 3:** Continuar con el fortalecimiento de la seguridad integral en el campus universitario.

**ESTRATEGIAS:**

1. Revisar periódicamente el panorama y perfil de riesgos institucionales con el fin de establecer los planes de trabajo, inversión y estrategias enfocadas a la sensibilización de la comunidad.

#### **4.4.9 GESTIÓN DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES**

La educación superior está experimentando importantes cambios generados principalmente por las nuevas tecnologías de información, y por una nueva generación de estudiantes quienes demandan que los servicios TIC disponibles en sus procesos educativos, cuenten con los mismos estándares y sean tan innovadores como aquellos con los que interactúan en su vida cotidiana. En este entorno, la transformación digital representa una oportunidad única para las instituciones de educación superior, a través del desarrollo de servicios innovadores, de fácil adopción y uso, que posibiliten nuevos modelos de aprendizaje digital, colaborativo y flexible, que propicien una experiencia universitaria más enriquecedora, y que contribuyan positivamente al éxito académico y a la atracción, retención y fidelización de estudiantes. Para la gestión de tecnología informática y de comunicaciones, el Plan de Desarrollo

2018-2022 se constituirá en la plataforma base para consolidar un proceso de transformación digital en la Universidad del Norte.

En este sentido, la gestión de tecnología informática y de comunicaciones apalancará el logro de la visión institucional mediante la implementación ágil de servicios TIC innovadores, con altos estándares de calidad, confiables, disponibles y seguros para la academia, la investigación, la extensión y la gestión universitaria. La implementación, la actualización y el mantenimiento de los sistemas de información y servicios TIC estarán enfocados en habilitar un ecosistema digital integrado y orientado al autoservicio que soporte y contribuya a la optimización de los procesos misionales y de apoyo de la Universidad.

En este plan estratégico, la gestión de tecnología informática y de comunicaciones velará por contar con una infraestructura tecnológica con la capacidad adecuada, tanto en su centro de datos como en la nube, para garantizar los niveles de disponibilidad requeridos por los sistemas de información, los servicios TIC y los nuevos modelos educativos que se implementen. Teniendo en cuenta el auge de la movilidad que ha conllevado a la masificación en el uso de teléfonos inteligentes y tabletas, se fortalecerá la conectividad cableada e inalámbrica como plataforma base para el acceso a los sistemas de información, a los servicios TIC y a los recursos de información disponibles en Internet, bases de datos digitales y redes académicas. La seguridad de la información seguirá teniendo un lugar muy importante en la gestión de tecnología, implementando nuevas estrategias de ciberseguridad y contingencia y optimizando las actuales, de tal forma que respondan al cambiante panorama de amenazas informáticas y se asegure la confiabilidad y oportunidad en el acceso a los servicios.

Será una gestión TIC propositiva que promueva la creatividad y la innovación en la academia, trabajando conjuntamente en la implementación de servicios y espacios físicos y virtuales que faciliten la investigación y el aprendizaje digital y colaborativo en un ambiente seguro; una gestión a la vanguardia, atenta a las tecnologías emergentes aplicadas a la educación como: *Learning Analytics*, *Digital Assessment*, *Virtual / Augmented reality*, *Internet of Things (IoT)*, *Massive Open Online Courses (MOOC)*, entre otras.



Lo anterior se realizará bajo unos procesos de gestión en continuo mejoramiento bajo el sistema integrado de gestión de calidad de la Universidad y basados en las mejores prácticas establecidas en marcos internacionales de gobierno de TI y de gestión de servicios TIC.

**RETO 1:** Implementar soluciones tecnológicas que optimicen los modelos educativos presenciales, híbridos y posibiliten los virtuales, entregando al usuario una experiencia de enseñanza-aprendizaje efectiva, flexible, segura y amigable, brindando multicanales de comunicación, facilitando el acceso a los servicios y potenciando el autoservicio.

**ESTRATEGIAS:**

1. Fortalecer la estructura organizacional de la dirección de tecnología para brindar un apoyo efectivo a la academia y los nuevos modelos educativos.
2. Actualizar la infraestructura de hardware y software e implementar espacios físicos y virtuales que faciliten la investigación y el aprendizaje digital colaborativo y soporten los nuevos modelos educativos que se definan.

**RETO 2:** Desarrollar y promover una cultura innovadora para la generación de nuevas ideas sobre servicios digitales, por medio de la implementación de estrategias de innovación abierta y metodologías de *design thinking*.

**ESTRATEGIAS:**

1. Adoptar metodologías, estándares y sistemas de vigilancia tecnológica que permitan desarrollar una cultura innovadora, con el objetivo de convertir oportunidades o necesidades en ideas y productos TIC que sean de impacto a la comunidad Uninorteña.
2. Establecer mecanismos tales como semilleros de estudiantes, talleres, entre otros, que fortalezcan la detección de necesidades, la generación de ideas y el diseño de soluciones acordes con las expectativas de las nuevas generaciones.

**RETO 3:** Implementar tecnologías y procesos que permitan fortalecer los mecanismos de ciberseguridad, continuidad, y el cumplimiento de la legislación relacionada con la protección de la información.

**ESTRATEGIAS:**

1. Optimizar e implementar estrategias de ciberseguridad y contingencia que respondan al cambiante panorama de amenazas informáticas y se asegure la confiabilidad y oportunidad en el acceso a los servicios.
2. Fortalecer, en todo su ciclo de vida, la confidencialidad e integridad de la información procesada en los servicios TIC, de acuerdo con los requerimientos de los procesos académicos y administrativos, y la normatividad vigente relacionada con protección de la información.

**Reto 4:** Modernizar la infraestructura TIC y sistemas de información acorde con las tendencias tecnológicas, para dar soporte a los procesos misionales y de apoyo de la Universidad.

**ESTRATEGIAS:**

1. Alinear las inversiones en tecnología informática, para apoyar las áreas estratégicas del plan de desarrollo, mediante la implementación de nuevos sistemas de información y servicios TIC, y actualización y mejoramiento de los existentes.

#### **4.4.10 GESTIÓN DE MERCADEO**

La Universidad del Norte concibe el mercadeo como una herramienta que contribuye al logro de los objetivos académicos, de investigación, extensión y administrativos a partir del estudio y conocimiento del mercado educativo superior a nivel regional, nacional e internacional, apoyados en metodologías y técnicas novedosas con el propósito de diseñar e implementar estrategias innovadoras de promoción, publicidad tradicional y digital, y relacionamiento con los clientes para posicionar la marca Uninorte.

Esta importante tarea se logra a través de las actividades de promoción institucional de programas y servicios (mercadeo relacional, mercadeo digital y centro de contacto), y de campañas de publicidad enfocadas a fortalecer y dar visibilidad a las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, a los programas académicos, servicios educativos y de oficinas de impacto externo que se ofrecen a los diferentes públicos de la Universidad.

La gestión de mercadeo contempla la coordinación de las actividades que se derivan de estrategias creativas orientadas a la venta de servicios que aseguren un crecimiento con calidad y sostenibilidad a largo plazo, estableciendo relaciones significativas con estudiantes, empresas y comunidades para el incremento de la demanda, el logro de los objetivos y el posicionamiento de programas y de la Universidad del Norte como líder a nivel regional y nacional. De igual manera, apoyará y acompañará el fortalecimiento de las actividades sustantivas de la institución con el diseño e implementación de planes de mercadeo, promoción y divulgación de patentes y productos resultados de la investigación para su posicionamiento y venta.

**RETO 1:** Identificar tendencias y generar conocimiento acerca de nuestros prospectos, que nos permitan establecer estrategias efectivas de mercadeo, profundizando en la implementación de metodologías robustas de análisis de información e inteligencia de negocios.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Realizar periódicamente estudios de mercados enfocados a determinar preferencias, percepciones, perfil demográfico, socioeconómico, educativo, laboral o publicitario, entre otros, de los bachilleres y profesionales de la Región Caribe, así como de los estudiantes, egresados o demás miembros de la comunidad universitaria, a través de diferentes canales o medios físicos y digitales.
2. Desarrollar modelo de inteligencia de negocio que permita la generación de consultas, reportes o informes en el menor tiempo posible utilizando visualización dinámica de los datos, provenientes de diversas fuentes, para apoyar la toma de decisiones estratégicas de la Universidad.

3. Implementar metodologías multivariantes de análisis de datos, analítica de negocio, que permitan la exploración y estudio de las diferentes bases de datos propias de la Universidad del Norte, con el fin de generar conocimiento acerca de nuestros prospectos, clientes o demás miembros de la comunidad de Uninorte que nos permitan establecer estrategias de segmentación y de mercadeo directo para apoyar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
4. Implementar herramientas que permitan, de manera segmentada y selectiva, divulgar información relacionada con el comportamiento del mercado de la educación superior como soporte a la toma de decisiones institucional.

**RETO 2:** Diseñar e implementar estrategias diferenciales de mercadeo que permitan ofrecer a los distintos públicos objetivo, los productos y servicios de la Universidad para desarrollar las nuevas campañas del quinquenio atendiendo sus preferencias, mejorando cobertura con calidad y con el concepto de educación para toda la vida.

**ESTRATEGIAS:**

1. Evaluar herramientas y nuevas tendencias de mercadeo que permitan fortalecer las estrategias de promoción y publicidad, tradicionales y digitales, a nivel nacional e internacional.
2. Implementar estrategias publicitarias basadas en los comportamientos de consumo de contenido, garantizando atracción de prospectos perfilados para los programas académicos de pregrados y posgrados.
3. Fortalecer el relacionamiento con los diferentes públicos objetivo de la Universidad a través de la ampliación del cubrimiento del *Contact Center* para optimizar procesos asociados con el cumplimiento de metas.
4. Definir plan de mercadeo para informar, promocionar y posicionar los diferentes programas.

5. Desarrollar programa de formación en mercadeo para educación superior dirigida a Directores y Coordinadores de Pregrados y Posgrados, Asesores de Mercadeo y funcionarios relacionados con la gestión comercial de sus áreas.

**RETO 3:** Apoyar a las instancias de la Universidad del Norte en la identificación y uso de sus ventajas competitivas, como elementos distintivos en la promoción y publicidad de sus productos y servicios, a través de planes de mercadeo que permitan su visibilidad.

**ESTRATEGIAS:**

1. Apoyar el fortalecimiento de la marca Hospital Universidad del Norte impulsando la promoción de sus servicios en el área de influencia y sus diferentes públicos.
2. Visibilizar las patentes y productos de investigación comercializables de la Universidad del Norte y desarrollar planes de mercadeo para su posicionamiento y venta.

#### **4.4.11 GESTIÓN DE COMUNICACIONES**

La Universidad del Norte concibe la gestión de comunicaciones de manera transversal a toda la organización, por ello fomentamos medios y mecanismos de comunicación al alcance de estudiantes, profesores, funcionarios, directivas y egresados, lo cual impacta positivamente la cultura, orgullo y sentido de pertenencia por la Institución.

La Gestión de Comunicaciones y Relaciones Públicas tiene a su cargo la función de Producción Audiovisual, responsable de ofrecer los servicios para acompañar la formación práctica en realización audiovisual de los estudiantes del pregrado en Comunicación Social y Periodismo. A su vez velamos por la disposición, conservación y actualización del archivo histórico de fotografía y de video de la Universidad, por lo que se conceptualizan, realizan y postproducen fotos y videos que den cuenta del quehacer institucional.

Ello lo logramos con un equipo de trabajo comprometido, objetivo, creativo y disciplinado que entiende las dinámicas de los medios de comunicación y la aplicación de las nuevas tecnologías y comportamientos de las audiencias en las formas de comunicar.

**RETO 1:** Fortalecer la reputación institucional y la visibilidad a nivel nacional e internacional, comunicando y promocionando nuestra cultura de excelencia, el impulso del conocimiento, nuestro liderazgo, la inclusión y sostenibilidad institucional.

**ESTRATEGIAS:**

1. Identificar las audiencias objetivo a nivel nacional e internacional, relacionando los medios y líderes de opinión en las cuales la Universidad del Norte puede ser referente y fuente de consulta de temáticas de interés, afianzando la visibilidad internacional.
2. Identificar y divulgar las investigaciones que realiza la Universidad que son de impacto y generan interés en la opinión pública.
3. Actualizar el sitio web y nuestros medios de comunicación en ambientes digitales, para fortalecer la estrategia de posicionamiento de la Universidad.
4. Crear contenidos y piezas de divulgación que permitan una presentación efectiva de la Universidad y sus acciones estratégicas, a sus distintas audiencias.
5. Implementar el monitoreo de la reputación institucional en medios digitales que permita prever los mensajes y contenidos que contribuyan con el posicionamiento institucional.

**RETO 2:** Continuar con la creación de estrategias publicitarias institucionales pertinentes, asertivas que fortalezcan el posicionamiento institucional.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Realizar negociaciones comerciales con los medios de comunicación que optimicen la inversión publicitaria, generen valor agregado y visibilicen el quehacer institucional.
2. Gestionar alianzas con medios de comunicación, eventos e instituciones de alto impacto, que nos permitan conocer las tendencias en mercadeo, publicidad y encontrar nuevos espacios para comunicar la marca Uninorte.
3. Trabajar en conjunto con los pregrados de Diseño Gráfico y Diseño Industrial para lograr aportes de los estudiantes en materia de diseño gráfico, espacial y de campañas institucionales.
4. Actualizar de acuerdo con las tendencias de desarrollo de marcas y socializar el Manual de Imagen e Identidad Corporativa de acuerdo con las nuevas plataformas y necesidades de comunicación, y promover su utilización con pedagogía de marca en el interior de la Universidad, sobre los usos adecuados de la misma.

**RETO 3:** Posicionar a la Universidad del Norte como un centro de eventos académicos y culturales de excelencia, innovadores, de alto impacto, que promuevan la producción de noticias y que congreguen a importantes personalidades.

### **ESTRATEGIAS:**

1. Actualizar y socializar los lineamientos para la realización de Eventos.
2. Consolidar el Comité de Eventos Institucionales.
3. Diseñar y comunicar la agenda de eventos institucionales en diversos formatos.

4. Acompañar a las áreas académicas y administrativas en la planeación, organización y ejecución de sus eventos.
5. Priorizar la agenda de eventos que produce noticia e influencia la agenda de medios.
6. Incrementar el impacto de nuestros eventos en nuevas audiencias que accedan a contenidos *online*.

**RETO 4:** Establecer e implementar estrategias de gestión de información idóneas para el acceso y consulta de la comunidad universitaria al Archivo Histórico Audiovisual.

**ESTRATEGIAS:**

1. Disponer el acceso y uso del Archivo Histórico Audiovisual de la Universidad para el servicio de la comunidad universitaria.
2. Implementar los mecanismos adecuados para preservar los contenidos fotográficos y en videos relacionados con la historia institucional.
3. Desarrollar productos y contenidos audiovisuales que visibilicen el Archivo Histórico Audiovisual de la Universidad.
4. Diseñar y poner en marcha la estructura organizativa para la gestión del Archivo Audiovisual.

**RETO 5:** Continuar con el fortalecimiento de las relaciones con los distintos públicos objetivo con el propósito de ser referentes y principal fuente de consulta de los medios regionales y nacionales, en hechos en los que la Universidad tiene una trayectoria de investigación exitosa.

**ESTRATEGIAS:**

1. Continuar la capacitación a nuestros voceros para lograr que sus intervenciones en medios sean más efectivas.
2. Medir la percepción de nuestros medios institucionales de acuerdo con sus audiencias objetivo.



3. Diseñar nuevas formas de comunicación que permitan a la Universidad presentar a la opinión pública sus análisis e investigaciones sobre temas de impacto en la ciudad, la región y el país.
4. Crear el Manual de Estilo de los medios institucionales.
5. Afianzar las relaciones con periodistas, líderes de opinión y medios de comunicación.

#### **4.4.12 GESTIÓN JURÍDICA**

La gestión jurídica institucional tiene como propósito principal salvaguardar los intereses de la Universidad y la prevención de litigios, en adecuada alineación con procesos eficientes y dinámicos que ayuden a viabilizar los proyectos, con bases sólidas, implementados para garantizar la óptima prestación de los servicios, principalmente, de docencia, investigación y extensión.

Para el logro de estos propósitos es indispensable una correcta aplicación del marco legal que rige cada una de las actuaciones de la Universidad, consolidando una cultura de prevención de litigios y cumplimiento de la ley.

La gestión jurídica está orientada a la implementación permanente de programas y planes adecuados e innovadores para la concientización de la comunidad universitaria en el cumplimiento de la normatividad y política interna, mediante su socialización y puesta en conocimiento.

El acompañamiento jurídico en los diferentes procesos institucionales son estratégicos en el cumplimiento de los objetivos de la gestión jurídica institucional, así como la implementación de soluciones tecnológicas requeridas que apoyen una eficiente prestación de los servicios de la oficina jurídica.

La gestión jurídica propende además, no solo por la protección de la propiedad intelectual generada por la Universidad, sino por mantenerse a la vanguardia en las nuevas tendencias propias del área, que garanticen su crecimiento y evolución articulado con los propósitos investigativos y científicos de la institución.

Finalmente, la gestión jurídica orienta sus esfuerzos a velar por una cultura de respeto a la legalidad, transparencia, ética y principios que define la misión institucional.

**RETO 1:** Garantizar la seguridad jurídica en la internacionalización de los servicios y actividades de la Universidad.

**ESTRATEGIAS:**

1. Diseñar e implementar mecanismos que determinen la viabilidad jurídica de las actividades y prestación de servicios a nivel internacional.
2. Robustecer el equipo jurídico con el apoyo de profesionales externos que apoyen de manera oportuna el asesoramiento en las implicaciones jurídicas derivadas de la prestación de servicios en el exterior.
3. Definir las políticas internas que orienten la atención de contrataciones y eventuales litigios con entidades extranjeras.

**RETO 2:** Establecer nuevos medios de divulgación de la normativa interna que rigen las actuaciones de la Universidad.

**ESTRATEGIAS:**

1. Ampliar y robustecer el plan de comunicaciones de la oficina jurídica en la divulgación innovadora de la normativa interna.
2. Identificar e implementar soluciones tecnológicas para la adecuada compilación de la normativa interna.

**RETO 3:** Atender de manera eficiente y eficaz las consultas jurídicas relacionadas con las actividades institucionales a desarrollar en cumplimiento de su objeto social, bajo una unidad de criterio jurídico.

**ESTRATEGIAS:**

1. Proponer procesos para la atención de consultas jurídicas.

2. Identificar e implementar soluciones tecnológicas para la atención de consultas jurídicas, así como para la organización de conceptos jurídicos emitidos por la Oficina Jurídica y Secretaría General que garanticen unidad de criterios jurídicos de cara a la comunidad universitaria.

**RETO 4:** Lograr un proceso de contratación más dinámico y orientado a una mayor eficiencia que se ajuste a las necesidades y crecimiento permanente de los servicios de la Universidad, garantizando siempre la seguridad jurídica.

**ESTRATEGIAS:**

1. Continuar con el apoyo cuando así lo requiera, la revisión y actualización de la política administrativa y financiera.
2. Implementar mecanismos de apoyo y acompañamiento en las diferentes etapas del proceso de contratación a cargo de las diferentes dependencias de la Universidad.
3. Ampliar y consolidar la implementación del plan de comunicaciones de la Oficina Jurídica.

**RETO 5:** Definir una estructura y un régimen normativo que permita la protección y transferencia de la propiedad intelectual para facilitar el conocimiento y aplicación por parte de la comunidad.

**ESTRATEGIAS:**

1. Proponer una política de propiedad intelectual que establezca lineamientos claros en torno al manejo de la propiedad industrial con miras a una transferencia efectiva de la producción intelectual de origen institucional.
2. Definir mecanismos que permitan la monetización de los activos intangibles de la universidad.

**RETO 6:** Promover el conocimiento en materia de derechos de autor especialmente en el ámbito editorial, industria musical, obras audiovisuales y uso de obras en plataformas digitales.

**ESTRATEGIAS:**

1. Definir los programas de formación en las áreas objetivo.
2. Articular al plan de comunicaciones de la Oficina Jurídica, mecanismos de socialización sobre derechos de autor en el ámbito editorial, industria musical, obras audiovisuales y uso de obras en plataformas digitales.

**4.4.13 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO EN CONSTANTE INTEGRACIÓN CON PROCESOS ACADÉMICOS**

En la Universidad del Norte, la búsqueda de la excelencia en su quehacer académico y en la gestión administrativa y de apoyo es un compromiso permanente para entregar servicios y productos educativos de alta calidad a los estudiantes, clientes y, en general, a la comunidad. Para todo el equipo administrativo es prioritario prestar apoyo a las actividades académicas de manera productiva, incrementando nuestra ventaja competitiva, agregando valor a la gestión, diferenciando nuestros servicios por una clara orientación hacia el cliente y alineados a los propósitos misionales.

La Universidad del Norte, enmarcada en los principios institucionales y el mejoramiento continuo, cuenta con un Sistema Integrado de Gestión de Calidad (SIGC) en sus procesos administrativos, de apoyo a la academia y extensión, con la finalidad de aumentar los niveles de competitividad, innovación, modernización y excelencia en la prestación de los servicios.

El SIGC opera bajo un enfoque sistémico, basado en la gestión por procesos, administrado de forma planificada con la finalidad de:

- Satisfacer las necesidades y atender las expectativas de los miembros de la comunidad universitaria y sus partes interesadas.

- Generar valor ofreciendo servicios y productos atractivos e innovadores con altos estándares de calidad.
- Aumentar la competitividad, a través de estrategias diferenciadoras para que nuestros procesos sean reconocidos como de alta calidad.
- Prevenir situaciones de riesgo que afecten el desempeño de nuestros procesos y reducir pérdidas por problemas de calidad de los servicios y productos.
- Aprovechar oportunidades para incrementar la competitividad y productividad.
- Mejorar continuamente nuestros procesos, considerando el cambio como dinámica institucional.

En este quinquenio, continuaremos trabajando en la optimización de procesos y e integración de nuevos sistemas de gestión que promuevan una operación dinámica, flexible y sostenible.

La Universidad mantendrá su compromiso con el mejoramiento continuo, el análisis de riesgos y oportunidades como estrategia fundamental para consolidar buenas prácticas que aseguren la calidad y contribuyan a la excelencia del quehacer universitario.

**RETO 1:** Fortalecer el modelo de gestión de riesgo institucional, con una metodología innovadora bajo un enfoque estratégico que permita fortalecer los planes de mejoramiento y desarrollo institucional.

**ESTRATEGIAS:**

1. Consolidar una metodología integral para la gestión de riesgos y evaluación de oportunidades alineada con los fundamentos de los sistemas de gestión y las buenas prácticas de control interno.
2. Revisar periódicamente el panorama y perfil de riesgos institucionales y establecer los planes de trabajo e inversión para minimizarlos con sus contingencias.

3. Promover una cultura de prevención de riesgos en la comunidad universitaria.

**RETO 2:** Liderar proyectos de optimización, mejora de procesos e integración de sistemas de gestión posicionando la Universidad como referente de buenas prácticas.

**ESTRATEGIAS:**

1. Acoger buenas prácticas y modelos para la optimización y mejora de procesos en la Universidad.
2. Incorporar nuevos sistemas de gestión para continuar en la mejora de los procesos institucionales.
3. Promover el enfoque por procesos en áreas que no están en el alcance del SIGC.
4. Acompañar el proceso de acreditación del Hospital Universidad del Norte.

**RETO 3:** Acompañar a la academia en la estandarización, certificación de calidad, gestión y control de los laboratorios, con el fin de mejorar y optimizar los servicios que prestan.

**ESTRATEGIAS:**

1. Fortalecer y continuar con la implementación de mantenimiento preventivo y calibración de los equipos de laboratorios.
2. Adoptar estándares que permitan demostrar la competencia en la prestación de servicios de los laboratorios de la Universidad definidos en una primera etapa para mejorar la oferta de servicios y contribuir con ello a la excelencia en la práctica académica y en los servicios de extensión.

## **4.5 UNIVERSIDAD INCLUYENTE**

---

La educación está reconocida por la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que prohíbe cualquier forma de exclusión o restricción de oportu-

nidades en la esfera de la enseñanza. Para garantizar el derecho a una educación inclusiva de calidad, los ambientes educativos deben transformarse y responder a las necesidades e identidades de estudiantes vulnerables.

El objetivo de desarrollo 4: “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”, es una apuesta consignada en la Declaración de Incheon y que delega a la Unesco para que dirija y coordine la llamada “Educación 2030”. Por su parte, el objetivo 10: “Reducción de las desigualdades”, plantea que para disminuir la pobreza no solo se debe tener en cuenta el crecimiento económico de un país, sino las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental.

En la Declaración de Incheon se reconoce a la educación como elemento clave para la obtención de empleo, la erradicación de la pobreza y tiene la “concepción humanista de la educación y del desarrollo basada en los derechos humanos y la dignidad, la justicia social, la inclusión, la protección, la diversidad cultural, lingüística y étnica, la responsabilidad y la rendición de cuentas compartidas”. Así mismo, considera a la inclusión y la equidad como factores que aportan a una educación que transforma.

Para la Unesco una educación inclusiva y de calidad es el derecho que tienen todas las personas de acceder a una educación que impulse el aprendizaje a lo largo de la vida y desarrolle las capacidades de los grupos vulnerables o en riesgo de exclusión.

Desde Unicef se promueven los derechos humanos, buscando la no discriminación y la participación de todos, con el fin de apoyar la efectiva implementación de normativa y estándares relacionados con la inclusión. Se identifican cuatro áreas de acción que permiten la descentralización y gobernanza local: evidencia local, desarrollo sostenible local, comunidad empoderada y servicios inclusivos.

En Colombia, los Lineamientos Política de Educación Superior Inclusiva plantea seis características que explican el concepto de educación inclusiva: participación, calidad, interculturalidad, pertinencia, diversidad y equidad. En este documento se relaciona la educación inclusiva con la capacidad de potenciar y valorar la diversidad (entendiendo y protegiendo las particulari-

dades), promover el respeto a ser diferente, lo cual implica aprender a vivir con los demás y garantizar la participación de la comunidad dentro de una estructura intercultural en los procesos educativos.

El Ministerio de Educación Nacional ha priorizado los grupos poblacionales: étnicos, habitantes de frontera, población con discapacidad, víctimas del conflicto armado, población en tránsito a la vida civil; con un enfoque transversal de género y de identidades de género. Mientras que artículos de la Constitución Política 1991 exigen al Estado la igualdad de poblaciones vulnerables, tales como: niños, jóvenes, mujeres cabeza de hogar, adultos mayores, grupos étnicos, género y personas con discapacidad.

La Universidad Incluyente se ha concebido de manera transversal y como parte de la filosofía institucional, partiendo de la premisa de una educación de calidad para todos, que tenga en cuenta el acceso, permanencia y graduación de los diferentes grupos poblacionales.

Como parte fundamental de este compromiso se ejecutan programas y proyectos, así como la estructuración de un modelo y una política de inclusión en todas sus dimensiones, que tenga impacto en los pilares de la institución: docencia, investigación y extensión.

Desde la docencia se proyecta la sensibilización y cualificación en inclusión, que permita la participación activa de los docentes en el desarrollo gradual de los currículos para los estudiantes con capacidad de aprendizaje diferente y que propenda por su permanencia en la institución, a través de un proceso permanente de innovación docente, evaluaciones equitativas, recursos y metodologías.

La investigación juega un papel vital para el logro de la inclusión, con el apoyo de los docentes en el aula I+D+i para el desarrollo de dispositivos que promuevan la accesibilidad universal, así como el fortalecimiento de los grupos de investigación involucrados en estos temas. De esta manera, estaremos a la altura de los estándares de calidad, sellos y certificados que consideran la inclusión como un valor de excelencia académica e investigativa.

Desde Extensión se impulsará la realización de programas y proyectos de impacto social en relación con la inclusión con el sector público, privado y fundaciones. También se gestionarán acciones de incidencia política que



permitan seguir fortaleciendo el bienestar de quienes hacen parte de estas poblaciones, promoviendo así la responsabilidad social propia y de otros sectores, como el empresarial y de gobierno.

Nos comprometemos a contribuir con el modelo educativo incluyente, a crear una comunidad universitaria de estudiantes, docentes y funcionarios abiertos a la inclusión y la diversidad para una sociedad más justa y equitativa.

#### **4.5.1 MODELO DE INCLUSIÓN, DIVERSIDAD Y EQUIDAD EN UNINORTE**

El modelo de Universidad Incluyente integrará a todos los grupos poblacionales para garantizar su acceso, permanencia y graduación en la educación superior y tendrá en cuenta aspectos como lenguaje y protocolo de atención que garanticen una educación inclusiva y de calidad, que propicie a su vez, un ambiente universitario basado en el respeto y el reconocimiento a las diferencias.

Para lograr lo anterior, se conformará un comité interdisciplinario que apoye la gestión y consecución de acciones que impacten en la Universidad Incluyente desde las tres misiones: docencia, investigación y extensión. Y se promoverá el índice de inclusión y la política fundamentada en el marco político legal vigente.

##### **4.5.1.1 POLÍTICA DE INCLUSIÓN**

**RETO 1:** Contribuir con el desarrollo de un modelo educativo incluyente a partir del análisis de las expectativas y necesidades identificadas desde los distintos abordajes para una Universidad Incluyente.

##### **ESTRATEGIAS:**

1. Definir e identificar a los grupos que harán parte del modelo de Universidad Incluyente, para que de manera permanente se conozcan sus opiniones y se desarrollen estrategias que contribuyan a una Institución más equitativa.

**RETO 2:** Avanzar en las iniciativas que permitirán la consolidación de la Institución como una Universidad Incluyente para promover, a través de políticas institucionales, la participación de la comunidad sin distinción de su condición de vida social y humana.

**ESTRATEGIAS:**

1. Proseguir en la consolidación de políticas institucionales que aborden la diversidad, la equidad de género y la inclusión social.

#### **4.5.2 EDUCACIÓN INCLUSIVA, DIVERSA Y EQUITATIVA**

La Universidad del Norte velará por la formación integral de sus profesores, funcionarios y estudiantes, por lo cual se desarrollarán acciones desde la sensibilización, movilización y comunicación que contribuyan a la formación en relación con la inclusión, diversidad y equidad, que permitan usar un lenguaje adecuado para referirse a cada población.

Así mismo, el empoderamiento será clave para que los estudiantes y futuros líderes de la región y el país puedan ser los voceros de la inclusión y así transformar e impactar a la sociedad, siendo quienes representen a la Institución en espacios de divulgación y diálogo en estos temas a nivel nacional e internacional.

Para garantizar la permanencia de los jóvenes que hacen parte de los diferentes grupos se acompañará y apoyará a los profesores para que de acuerdo con las necesidades de sus estudiantes puedan realizar las adaptaciones que den como resultado clases innovadoras e incluyentes.

##### **4.5.2.1 FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROFESOR**

**RETO 1:** Generar acciones institucionales que garanticen una educación inclusiva, a través de la formación y acompañamiento al profesor con relación a la inclusión, diversidad y equidad.

**ESTRATEGIAS:**

1. Fortalecer los programas de formación a profesores que contribuyan a la innovación, el desarrollo de evaluaciones equitativas, recursos y metodologías que propicien clases incluyentes.

#### 4.5.2.2 FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO AL ESTUDIANTE

**RETO 1:** Propiciar un ambiente inclusivo dentro del campus universitario teniendo como ejes: potenciar las capacidades, valorar la diversidad y promover el respeto a la diferencia en la comunidad estudiantil.

##### **ESTRATEGIAS:**

1. Desarrollar iniciativas de formación, seguimiento y participación que permitan a los estudiantes de los diferentes programas académicos contribuir a un ambiente inclusivo dentro del campus universitario.

#### 4.5.2.3 INVESTIGACIÓN AL SERVICIO DE LA INCLUSIÓN, DIVERSIDAD Y EQUIDAD

**RETO 1:** Fortalecer los grupos de investigación con relación a la inclusión desde sus distintas perspectivas e impulsar a través del I+D+i, el desarrollo de productos/servicios que mejoren la calidad de vida de los grupos priorizados a trabajar.

##### **ESTRATEGIAS:**

1. Identificar oportunidades y alianzas estratégicas que fortalezcan las líneas de investigación con relación a la inclusión, con la participación activa de estudiantes y otros miembros de la comunidad universitaria.

#### 4.5.3 PROGRAMAS Y SERVICIOS DE PROMOCIÓN A LA INCLUSIÓN, DIVERSIDAD Y EQUIDAD

Desde la Extensión Universitaria hay un diálogo permanente con el sector público, privado, fundaciones y la comunidad, que permite conocer las ten-

dencias y necesidades del entorno y así contribuir a la formación integral del individuo a través de programas y proyectos de gran impacto.

La inclusión, diversidad y equidad serán uno de los grandes temas que liderará esta área para promover el crecimiento y desarrollo social que generen bienestar social, público empresarial y económico a los ciudadanos, permitiéndoles mejorar sus condiciones de vida y ser capaces de reconocer las diferencias.

**RETO 1:** Ejecutar programas y actividades de impacto en temas de inclusión, que apoyen la visibilidad de la gestión realizada y generen condiciones igualitarias para el desarrollo de individuos capaces de reconocer otras culturas y enfrentarse a las oportunidades laborales y de movilidad social.

**ESTRATEGIAS:**

1. Identificar oportunidades y alianzas estratégicas desde la extensión, que nos permitan ampliar el alcance y los servicios para una Universidad Incluyente.