

# UPB

Universidad Pontificia Bolivariana  
*Seccional Bucaramanga*

**ESTRATEGIA 2026 – 2036**

# Futuros *Posibles*

Despliegue de la Estrategia Multicampus UPB en la Seccional Bucaramanga

---

Dirección de Planeación  
Macroproceso de Estrategia

**#SinLímites**

# Autoridades Universidad Pontificia Bolivariana

Liderazgo institucional que orienta el ecosistema UPB y la Seccional Bucaramanga en la construcción de Futuros Posibles.

## MULTICAMPUS

## Gobierno General UPB

**Mons. Ricardo Tobón Restrepo***Gran Canciller***Pbro. Diego Alonso Marulanda Díaz***Rector General***Mg. Santiago Acosta Maya***Vicerrector General***Dr. Luis Fernando Giraldo Chavarriaga***Secretario General***Mg. Luis Andrés Ochoa Duque***Director de Planeación Sede Central*

## SECCIONAL

## Autoridades UPB Seccional Bucaramanga

**Pbro. Neftaly Ariza García***Rector Seccional Bucaramanga***PhD. María Teresa Castañeda Galvis***Directora de Planeación · Líder del Macroproceso de Estrategia***Mg. Hugo Armando Rodríguez Vera***Vicerrector Académico · Líder Macroproceso Docencia-Aprendizaje***PhD. Luis Eduardo Castillo Meza***Director de Investigaciones · Líder del Macroproceso de Investigaciones***Mg. Nelson Enrique Moreno Gómez***Vicerrector de Asuntos Económicos y Administrativos · Líder Macroproceso Administrativo y Financiero***Pbro. Juan Pablo Galvis Gamboa***Vicerrector de Pastoral · Líder Macroproceso Proyección Social***Dra. Jessica Liseth Quintero Uribe***Secretaria General*

## Tabla de Contenido

Presentación introductoria más los capítulos que despliegan la estrategia Futuros Posibles en la Seccional Bucaramanga.

|              |                                                       |           |
|--------------|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>P</b>     | <b>Presentación · Hacia Nuestros Futuros Posibles</b> | <b>01</b> |
| <b>01</b>    | <b>Historia UPB Seccional Bucaramanga</b>             | <b>03</b> |
| <b>02</b>    | <b>Oferta Académica</b>                               | <b>06</b> |
| <b>03</b>    | <b>Contexto de Santander</b>                          | <b>11</b> |
| <b>04</b>    | <b>Contexto Estratégico y Retos</b>                   | <b>15</b> |
| <b>05</b>    | <b>Marco Estratégico Seccional</b>                    | <b>17</b> |
| <b>06</b>    | <b>Estrategia Genérica Seccional</b>                  | <b>19</b> |
| <b>07</b>    | <b>Estrategia Competitiva</b>                         | <b>21</b> |
| <b>08</b>    | <b>Gobernanza</b>                                     | <b>23</b> |
| <b>09</b>    | <b>Balanced Scorecard y OKRs</b>                      | <b>24</b> |
| <b>10</b>    | <b>Hoja de Ruta</b>                                   | <b>28</b> |
| <b>11</b>    | <b>Implementación y Riesgos</b>                       | <b>29</b> |
| <b>Anexo</b> | <b>Anexo Metodológico</b>                             | <b>31</b> |
| <b>Ref.</b>  | <b>Referencias</b>                                    | <b>34</b> |

# Hacia Nuestros Futuros Posibles

Despliegue de la Estrategia Futuros Posibles · UPB Seccional Bucaramanga · Horizonte 2026–2036.

La **Universidad Pontificia Bolivariana** ha definido su estrategia multicampus 2036 *Futuros Posibles*, que establece un propósito superior compartido: *transformar con ética y rigor científico para cuidar la vida humana y el planeta*. Este propósito se materializa a través de una estrategia genérica basada en tres círculos virtuosos, una estrategia competitiva centrada en la investigación aplicada como motor del ecosistema, y un modelo de gobernanza sistémico que articula todas las seccionales de la red UPB.



*Transformamos con ética y rigor científico para cuidar la vida humana y el planeta.*

El presente documento recoge el **Despliegue de esa estrategia para la Seccional Bucaramanga** en el horizonte 2026–2036. Su punto de partida es la historia y la identidad de la Seccional —más de tres décadas de presencia en el nororiente colombiano— y el análisis riguroso del territorio santandereano en sus dimensiones demográfica, socioeconómica, educativa y económica. Desde ese cimiento, traduce la visión institucional en compromisos concretos, proyectos priorizados, métricas de seguimiento y mecanismos de gobernanza propios del territorio.

El documento recorre el **contexto estratégico y los retos** del entorno para desplegar la **estrategia genérica** en tres círculos virtuosos y la **estrategia competitiva** centrada en la investigación aplicada. En su dimensión operativa precisa el **modelo de gobernanza**, el **Balanced Scorecard** en cinco perspectivas con KPIs y OKRs, la **hoja de ruta** en tres horizontes (H1: 2026–2028 · H2: 2029–2032 · H3: 2033–2036) y el **plan de implementación y gestión de riesgos**.

**Audiencia**

Equipo directivo, consejos, comités y responsables de macroprocesos de la Seccional Bucaramanga.

**Horizonte temporal**

Década estratégica 2026–2036, organizada en tres horizontes: H1 (2026–2028), H2 (2029–2032) y H3 (2033–2036).

**Alcance territorial**

UPB Seccional Bucaramanga y su área de influencia en el nororiente colombiano.

**Marco de referencia**

Estrategia Multicampus UPB Futuros Posibles 2036 y Macroproceso de Estrategia institucional.

**USO DEL DOCUMENTO**

Es a la vez una hoja de ruta para la acción, un instrumento de comunicación interna y un referente para la rendición de cuentas ante la comunidad universitaria y los órganos de gobierno de la UPB.

# Historia de la UPB Seccional Bucaramanga

Más de tres décadas transformando vidas: de las aulas fundacionales al campus propio en el nororiente colombiano.

**1991**

INICIO LABORES  
ACADÉMICAS

**+35**

AÑOS DE HISTORIA  
EN BUCARAMANGA

**117.114**

M<sup>2</sup> CAMPUS  
UNIVERSITARIO

La UPB nació en Medellín en 1936 como Universidad Católica Bolivariana. Fundada por el arzobispo Tiberio de J. Salazar y Herrera (UPB, s.f.), en 1945 el papa Pío XII le otorgó el sello pontificio. En Bucaramanga, el 11 de octubre de 1988 se firma el **Acta de Intención (UPB Seccional Bucaramanga, s.f.)**. El ICFES autoriza el funcionamiento mediante Acuerdo N.º 083 del 12 de julio de 1990, y el 12 de julio de 1991 inician labores con el programa de **Ingeniería Electrónica**.

**1936**

## **Fundación UPB — Medellín**

Por decreto del arzobispo Mons. Tiberio de J. Salazar y Herrera. Primera facultad: Derecho.

**1945**

## **Sello Pontificio de Pío XII**

La Santa Sede reconoce la calidad e identidad católica: Universidad Pontificia Bolivariana.

**1988**

## **Acta de Intención — Bucaramanga**

Mons. Isaías Duarte Cansino y líderes locales firman el compromiso fundacional el 11 de octubre.

**1990**

## **Autorización ICFES — Acuerdo N.º 083**

12 de julio de 1990: el ICFES autoriza el funcionamiento de la Seccional Bucaramanga.

**1991**

## **Inicio de labores académicas**

12 de julio: primer programa, **Ingeniería Electrónica**, en el Seminario Menor San Pío X.

*"Los principios de humanismo cristiano, el magisterio de la Iglesia y los ideales del Libertador son el horizonte de la sólida formación científica, tecnológica y humana." (UPB, s.f.)*

# De las aulas fundacionales al campus propio

En poco más de tres décadas, la UPB Seccional Bucaramanga pasó de ocupar un espacio en comodato a consolidar un campus propio de más de 117.000 m<sup>2</sup> en la vía a Piedecuesta (UPB Seccional Bucaramanga, s.f.). Con la adquisición del primer predio en 1994, se diseña el **Plan Maestro** a cargo del Decano de la Facultad de Arquitectura UPB Medellín, ejecutado entre 1996 y 2016.

1994

**Primer predio • 67.124 m<sup>2</sup>**  
Adquisición del primer terreno. Inicio de Ing. Industrial (77 est.) e Ing. Civil (59 est.). Se encarga el diseño del Plan Maestro.

1998

**Edificios A, B, C y D • 7.728 m<sup>2</sup>**  
**1.ª etapa Plan Maestro.** Primeros edificios del campus en servicio de la comunidad universitaria.

1999

**Expansión • +49.990 m<sup>2</sup>**  
Adquisición de predio adjunto. Campus total: **117.114 m<sup>2</sup>** en Autopista a Piedecuesta, Km 7.

2002–03

**Edificios E, F, G y H • 5.378 m<sup>2</sup>**  
**2.ª etapa Plan Maestro.** Ampliación significativa de la infraestructura académica y administrativa.

2004

**Edificio I • 1.619 m<sup>2</sup>**  
**3.ª etapa Plan Maestro.** Nueva área construida en servicio a finales de 2004.

2008

**Edificio J • 6.110 m<sup>2</sup>**  
**4.ª etapa Plan Maestro.** Importante ampliación de laboratorios y espacios académicos especializados.

2012

**Edificio K • 14.488 m<sup>2</sup>**  
**5.ª etapa Plan Maestro.** El edificio de mayor área construida, que consolida la capacidad instalada del campus.

2016

**Edificio L • 6.556,87 m<sup>2</sup>**  
**6.ª etapa • Cierre del Plan Maestro.** Culminación de la visión urbanística diseñada desde 1994.

2017

**Inicio Plan Maestro 2 • Templo María Reina de la Paz • 1.663,6 m<sup>2</sup>**  
El **Plan Maestro 2** inicia con la consagración del Templo Universitario, símbolo de la identidad católica y espiritual de la Seccional.

2025–26

**Edificio M • Polideportivo Multifuncional**  
Inicio de construcción de nueva infraestructura de bienestar y deporte para la comunidad universitaria.

2014

Lab. Vibraciones: 1.º en Colombia con ISO 17025 (UPB Seccional Bucaramanga, s.f.)

2018 / 2024

Acreditación Institucional Multicampus — Res. 17228 y 020198 (MEN, 2018, 2024)

Acreditación vigente

Resolución 020198 del 31 oct. 2024 por 8 años. NIT: 890.902.922-6.

## Identidad, valores y proyección regional

Fiel a los principios que inspiran a toda la red UPB, la Seccional Bucaramanga asumió desde 1988 la misión y los valores institucionales, convirtiéndose en actor clave del desarrollo del nororiente colombiano.



### Humanismo Cristiano

Formación integral desde los valores del Evangelio y el magisterio de la Iglesia Católica.



### Rigor Científico

Investigación, ciencia y tecnología aplicadas a los retos del territorio santandereano.



### Proyección Social

Compromiso con la transformación social del nororiente colombiano.

## Membresías y redes de excelencia académica

- **ASCUN** — Asociación Colombiana de Universidades

- **FIUC** — Federación Internacional de Universidades Católicas

- **UDUAL** — Unión de Universidades de América Latina

- **ODUCAL** — Organización de Universidades Católicas de AL y el Caribe. Más de 110 instituciones. (**ODUCAL, s.f.**)

- **RUCC** — Red de Universidades Católicas de Colombia. Fundada en 2016, 29+ instituciones. (**RUCC, s.f.**)

### HOY · FUTUROS POSIBLES 2026-2036

Esta historia es el cimiento desde el cual la UPB Seccional Bucaramanga se proyecta con la Estrategia Multicampus **Futuros Posibles**, comprometida con la transformación del nororiente colombiano.



# Programas que forman el nororiente

Portafolio vigente de pregrado y posgrado de la UPB Seccional Bucaramanga: Escuela, código SNIES y estado de acreditación ante el Ministerio de Educación Nacional.



4 ESCUELAS



13 PREGRADOS



7 MAESTRÍAS



16  
ESPECIALIZACIONES

## Cuatro Escuelas, un portafolio coherente

La Seccional ofrece 13 programas de pregrado y 23 de posgrado vigentes (7 maestrías y 16 especializaciones, presenciales y virtuales), todos con registro calificado ante el MEN. Las páginas siguientes detallan cada programa con su código SNIES y el estado de su Resolución de Registro o Acreditación de Alta Calidad.

### Ingenierías

Seis pregrados y la mayor parte de la oferta de posgrado: Civil, Confiabilidad y Gestión de Activos en maestría; Gerencia, Sistemas Integrados de Gestión, Obras Civiles, Vías Terrestres, Mantenimiento, Tecnología, Proyectos, Seguridad Informática, Sostenibilidad y Recursos Naturales en especialización.

### Economía, Administración y Negocios

Administración de Empresas y Administración de Negocios Internacionales en pregrado; Maestrías en Administración y en Gerencia del Comercio Internacional, y Especialización en Finanzas en posgrado.

### Ciencias Sociales

Psicología, Diseño Gráfico y Comunicación y Narrativas Digitales en pregrado; Especializaciones en Psicología Clínica, Intervención Psicosocial en Familia y Gestión Estratégica de la Comunicación en posgrado.

### Derecho y Ciencias Políticas

Derecho y Ciencias Políticas y Gobierno en pregrado; Maestría en Derecho y Especializaciones en Responsabilidad y Contratación Pública y Privada y en Política Pública y Gobernanza Territorial en posgrado.

## Pregrado — 13 programas

| Programa                                   | Escuela                             | SNIES  | Resolución de Registro / Acreditación                                            |
|--------------------------------------------|-------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Derecho                                    | Derecho y Ciencias Políticas        | 17411  | Res. 020744 del 02/11/2023 (4 años)                                              |
| Administración de Empresas                 | Economía, Administración y Negocios | 15313  | Res. 012895 del 28/07/2023 (6 años)                                              |
| Diseño Gráfico                             | Ciencias Sociales                   | 105230 | RC: Res. 21516 del 12/11/2021 (7 años);<br>sin Acreditación de Alta Calidad aún  |
| Ingeniería Ambiental                       | Ingenierías                         | 3549   | Res. 2297 del 01/03/2022 (4 años)                                                |
| Ingeniería Civil                           | Ingenierías                         | 2524   | Res. 7581 del 08/05/2023 (6 años)                                                |
| Ingeniería Electrónica                     | Ingenierías                         | 1412   | Res. 001233 del 21/01/2026 (6 años)                                              |
| Ingeniería Industrial                      | Ingenierías                         | 2234   | Res. 008925 del 29/05/2023 (8 años)                                              |
| Ingeniería Mecánica                        | Ingenierías                         | 10625  | Res. 007582 del 08/05/2023 (4 años)                                              |
| Administración de Negocios Internacionales | Economía, Administración y Negocios | 53912  | Res. 013038 del 31/07/2023 (4 años)                                              |
| Psicología                                 | Ciencias Sociales                   | 1409   | Res. 021340 del 11/11/2020 (6 años)                                              |
| Ingeniería de Sistemas e Informática       | Ingenierías                         | 102907 | Res. 023024 del 30/11/2021 (4 años)                                              |
| Comunicación y Narrativas Digitales*       | Ciencias Sociales                   | 52363  | Res. 001661 del 26/02/2024 (6 años)                                              |
| Ciencias Políticas y Gobierno              | Derecho y Ciencias Políticas        | 106871 | RC: Res. 012371 del 26/07/2024 (7 años);<br>sin Acreditación de Alta Calidad aún |

\*Nombre académico actualizado del programa; algunos listados institucionales aún usan "Comunicación Social – Periodismo".

## Posgrado — Maestrías (7 programas)

Seis maestrías presenciales y una virtual, según el listado oficial de la Dirección de Planeación.

| Programa                                                     | Escuela                             | SNIES  | Modalidad  | Estado / Resolución                 |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------|------------|-------------------------------------|
| Maestría en Derecho                                          | Derecho y Ciencias Políticas        | 104281 | Presencial | Res. 022216 del 23/11/2023 (7 años) |
| Maestría en Gestión de la Educación                          | Ciencias Sociales                   | 108336 | Presencial | Res. 008903 del 27/08/2019 (7 años) |
| Maestría en Administración                                   | Economía, Administración y Negocios | 118063 | Presencial | Res. 014861 del 15/07/2025 (7 años) |
| Maestría en Gerencia del Comercio Internacional              | Economía, Administración y Negocios | 108494 | Presencial | Res. 011728 del 07/11/2019 (7 años) |
| Maestría en Ingeniería Civil                                 | Ingenierías                         | 102781 | Presencial | Res. 6909 del 21/04/2021 (7 años)   |
| Maestría en Ingeniería de Confiabilidad y Gestión de Activos | Ingenierías                         | 109913 | Presencial | Res. 002197 del 15/02/2021 (7 años) |
| Maestría en Innovación Social y Territorio                   | Ciencias Sociales                   | 109586 | Virtual    | Res. 19619 del 20/10/2020 (7 años)  |

## Posgrado — Especializaciones Presenciales (9)

| Programa                                                            | Escuela                      | SNIES  | Estado / Resolución                 |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------|-------------------------------------|
| Especialización en Psicología Clínica                               | Ciencias Sociales            | 51791  | Res. 019905 del 22/10/2020 (7 años) |
| Especialización en Intervención Psicosocial en Familia              | Ciencias Sociales            | 110537 | Res. 007039 del 23/04/2021 (7 años) |
| Especialización en Responsabilidad y Contratación Pública y Privada | Derecho y Ciencias Políticas | 110886 | Res. 021515 del 12/11/2021 (7 años) |
| Especialización en Política Pública y Gobernanza Territorial        | Derecho y Ciencias Políticas | 110150 | Res. 007001 del 22/04/2021 (7 años) |
| Especialización en Gerencia                                         | Ingenierías                  | 11257  | Res. 015608 del 18/12/2019 (7 años) |
| Especialización en Sistemas Integrados de Gestión                   | Ingenierías                  | 52757  | Res. 014217 del 04/08/2020 (7 años) |
| Especialización en Gerencia e Interventoría de Obras Civiles        | Ingenierías                  | 53426  | Res. 005900 del 07/06/2019 (7 años) |
| Especialización en Vías Terrestres                                  | Ingenierías                  | 108594 | Res. 014503 del 13/12/2019 (7 años) |
| Especialización en Gerencia de Mantenimiento y Confiabilidad        | Ingenierías                  | 105376 | Res. 21518 del 12/11/2021 (7 años)  |

## Posgrado — Especializaciones Virtuales (7)

| Programa                                                                 | Escuela                             | SNIES  | Estado / Resolución                 |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------|-------------------------------------|
| Especialización en Finanzas                                              | Economía, Administración y Negocios | 102768 | Res. 08274 del 28/05/2020 (7 años)  |
| Especialización en Gerencia en Tecnología de Información                 | Ingenierías                         | 102605 | Res. 011376 del 02/07/2020 (7 años) |
| Especialización en Gerencia de Proyectos                                 | Ingenierías                         | 105686 | Res. 23125 del 29/11/2023 (7 años)  |
| Especialización en Seguridad Informática                                 | Ingenierías                         | 52396  | Res. 5793 del 06/04/2021 (7 años)   |
| Especialización en Gestión Estratégica de la Comunicación                | Ciencias Sociales                   | 109790 | Res. 21924 del 24/11/2020 (7 años)  |
| Especialización en Gestión de la Sostenibilidad                          | Ingenierías                         | 109924 | Res. 2587 del 19/02/2021 (7 años)   |
| Especialización en Conservación y Preservación de los Recursos Naturales | Ingenierías                         | 105488 | Res. 019315 del 13/10/2021 (7 años) |

# El territorio que nos desafía

Perfil demográfico, socioeconómico, educativo y económico de Santander como punto de partida para el despliegue estratégico.



DEMOGRAFÍA



SOCIOECONÓMICO



EDUCACIÓN



ECONOMÍA



## Perfil demográfico de Santander

Con 2,4 millones de habitantes proyectados para 2026 (DANE, 2026), Santander es el cuarto departamento más poblado de Colombia. El AMB — Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta — concentra alrededor de **1,2 millones de personas**, el 59,9 % de la población departamental. Bucaramanga proyecta **623.881 habitantes en 2025** (DANE, 2026).

**2.410.700**

HABITANTES 2026 (DANE)

**75 %**

MAYORES DE 18 AÑOS

**4,5 %**

DEL TOTAL NACIONAL

### Envejecimiento progresivo

Adultos mayores: 16,4 % en 2026 vs 15,6 % en 2025. Oportunidad para educación continua (DANE, 2026).

### Hogares más pequeños

Promedio del hogar: 2,9 personas (DANE, 2025a). Mayor autonomía individual en formación.

### Feminización del hogar

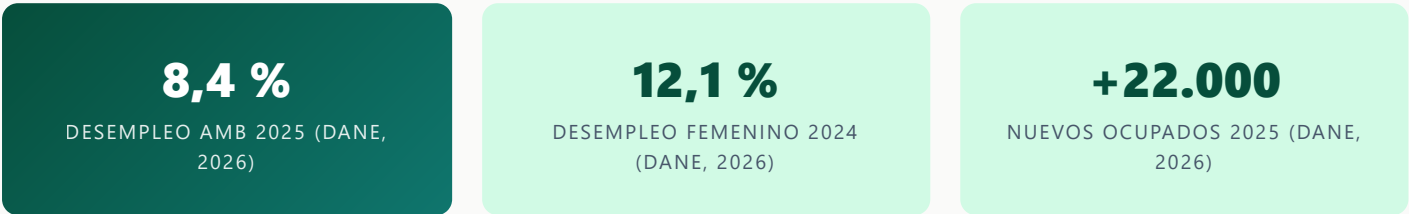
51,7 % adultos +18 son mujeres. 45,4 % hogares con jefatura femenina (DANE, 2026).



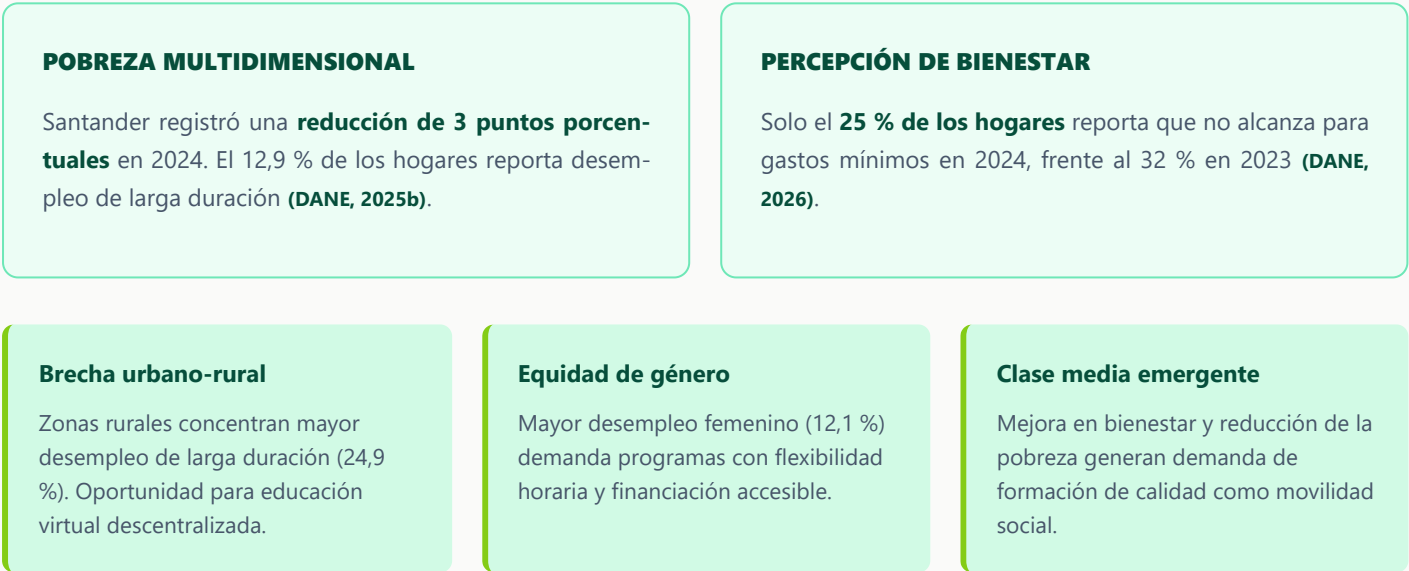
# Condiciones socioeconómicas del departamento

Santander combina indicadores económicos sólidos con desafíos persistentes en empleo formal y equidad de género laboral.

## Mercado laboral 2025



## Pobreza y bienestar 2024



## Ecosistema de educación superior

Santander lidera los indicadores de cobertura en educación superior a nivel nacional, con un ecosistema institucional diverso y competitivo.

**62,85 %**

COBERTURA ED. SUP. 2024 (MEN, 2025A)

**57,53 %**

MEDIA NACIONAL (+5,3 PP.)

**123.641**

MATRICULADOS 2024 (MEN, 2025A)

### DISTRIBUCIÓN PÚBLICO-PRIVADO

El **60,03 % estudia en instituciones públicas** impulsados por la política de gratuidad. El **39,97 %** elige IES privadas donde calidad y sello diferenciador son determinantes (MEN, 2025a).

### TRÁNSITO INMEDIATO

Santander registra **52,22 %** de tránsito inmediato bachiller → universidad, superando en 6,3 pp. la media nacional (45,94 %) (MEN, 2025a).

### SEÑAL ESTRATÉGICA PARA LA UPB

Con 21 IES en la región (SNIES, 2024) y la gratuidad pública creciendo 56 % entre 2022–2025 (MEN, 2025b), la UPB debe profundizar su diferenciación por **calidad académica, investigación aplicada y acreditación multicampus vigente**.





## Dinámica económica del departamento

Santander es la cuarta economía departamental de Colombia, con un PIB de \$109,5 billones en 2024 (DANE, 2025c) y un PIB per cápita de \$46 M que supera en 42 % el promedio nacional.

**\$109,5 B**

PIB 2024 — 4.º ECONOMÍA

**\$46 M**PIB PER CÁPITA 2024 (DANE,  
2025C)**6,4 %**

PARTICIPACIÓN PIB NACIONAL

### INDUSTRIA MANUFACTURERA

Generó **\$19,7 billones en 2024 (DANE, 2025c)**. La Refinería de Barrancabermeja y la elaboración de alimentos son sus componentes más relevantes.

### AGROEXPORTACIONES

Ene-Sep 2025: **US\$390,2 millones** en exportaciones no minero-energéticas (DANE, 2025d), récord histórico. Café, cacao, carnes y palma lideran.

### RETOS ESTRUCTURALES · OPORTUNIDADES PARA LA UPB

Santander es el **4.º departamento más competitivo** del país (índice 6,28) (IDC, 2025). La sofisticación exportadora, la gestión ambiental y la innovación son frentes donde la investigación aplicada de la UPB puede ser palanca transformadora para el tejido empresarial regional.

# Contexto Estratégico y Retos

Las dinámicas y tendencias del entorno que la Seccional debe abordar.

## Retos del entorno con lectura regional

La Seccional Bucaramanga enfrenta los retos exigentes que la estrategia multicampus identifica para la educación superior, pero los vive con características específicas del territorio.

### Cambio demográfico y demanda decreciente

Disminución sostenida de cohortes 17-22 años en Santander; oportunidad de crecer en formación de adultos, posgrados y formación continua.

### Avance exponencial de la tecnología

Necesidad de incorporar IA, analítica y tecnologías convergentes; brecha digital en municipios del departamento es riesgo y oportunidad.

### Desalineación con empresas

Tejido empresarial regional demanda talento híbrido, soluciones reales y consultoría especializada B2B.

### Globalización educativa

Competencia local intensa con universidades; oportunidad de diferenciación vía rankings, acreditaciones y alianzas internacionales.

### Urgencia climática y sostenibilidad

Santander con territorios diversos exige liderazgo en soluciones regenerativas y formación de líderes para el desarrollo sostenible.

### Transformación del aprendizaje

Evolución del campus hacia espacios experienciales, modulares e híbridos; oportunidad para UPB Academy, UPB TEC y formación continua.

### Crisis de confianza social

La región demanda universidades como faros éticos y agentes de transformación; rol del humanismo cristiano como diferenciador.

### Desarrollo organizacional

Atraer, desarrollar y retener docentes-investigadores y personal administrativo de alto nivel en un mercado laboral competitivo.

## Lectura del territorio: oportunidades de la Seccional



- ▶ **Polo de salud regional:** Bucaramanga es referente nacional en servicios de salud; oportunidad para articular las cuatro Escuelas en torno a desafíos del sector (ingeniería biomédica y de procesos, gestión y economía de la salud, derecho sanitario, dimensiones sociales del bienestar).
- ▶ **Sector energético en transición:** Presencia de actores clave del sector hidrocarburos y energías renovables; oportunidad para investigación aplicada y consultoría B2B en transición energética.
- ▶ **Agroindustria y desarrollo rural:** Vocación agroindustrial del departamento abre espacios para investigación, transferencia de tecnología y formación continua para cadenas productivas.
- ▶ **Ciudad universitaria y joven:** Concentración de instituciones de educación superior; oportunidad de articulación, alianzas y diferenciación por sello UPB.
- ▶ **Cercanía con la frontera y nororiente:** Posicionamiento estratégico para impacto en Norte de Santander, Arauca, sur de Cesar y sur de Bolívar.

# Marco Estratégico Seccional

Identidad, propósito, principios, valores y apuestas regionales.

## Identidad y Propósito Superior

La Seccional Bucaramanga se reconoce como parte integral del ecosistema UPB y asume plenamente la identidad organizacional definida en la estrategia multicampus.

### PROPÓSITO SUPERIOR

*Transformamos con ética y rigor científico para cuidar la vida humana y el planeta.*

## Visión Seccional 2036

Para 2036, la UPB Seccional Bucaramanga será reconocida como la universidad de referencia del nororiente colombiano por su rigor humanista-académico-científico, su capacidad para generar investigación aplicada con impacto en los territorios y su gestión ética sustentada en datos. Una Seccional que articula su sello UPB con las apuestas regionales en salud, energía sostenible, agroindustria, manufactura avanzada y desarrollo social.

## Principios

**01**

### Creer

En el potencial de todas las personas sin discriminación.

**02**

### Imaginar

Sin límites para crear conocimiento e impacto social.

**03**

### Crear

Capacidades sostenibles para los territorios.

**04**

### Investigar

Con curiosidad para soluciones posibles e innovadoras.

**05**

### Conectar

Saberes, personas y organizaciones para impacto.

## Valores

|                    |                                                                             |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Solidaridad</b> | Respetar la dignidad de todos y buscar soluciones para el bien común.       |
| <b>Justicia</b>    | Equidad y rectitud en el trato y las relaciones según derechos y deberes.   |
| <b>Honradez</b>    | Transparencia y verdad, buscarla investigando y validando las fuentes.      |
| <b>Lealtad</b>     | Actuar con ética y asumir las consecuencias derivadas de hacer lo correcto. |
| <b>Ciudadanía</b>  | Legalidad, sumar a la sociedad, dar ejemplo y elevar el nivel del debate.   |

## Cinco Apuestas Estratégicas Seccionales

Sin perder la coherencia multicampus, la Seccional Bucaramanga prioriza cinco apuestas que orientan el despliegue del Plan y articulan a las cuatro Escuelas, la investigación, la extensión y el emprendimiento.

01

### Salud y bienestar

Aportar desde las cuatro Escuelas a los retos del polo de salud regional: ingeniería biomédica y de procesos hospitalarios, gestión y economía de la salud, derecho sanitario, dimensiones sociales del bienestar.

02

### Energía sostenible y transición justa

Acompañar la transformación del sector energético regional y nacional con investigación aplicada y consultoría especializada.

03

### Agroindustria, bioeconomía y desarrollo rural

Aportar a la sofisticación de cadenas agroindustriales y al desarrollo de territorios rurales del departamento.

04

### Ciudades y territorios sostenibles

Soluciones para hábitat, movilidad, gestión pública, educación y cohesión social en el nororiente.

05

### Transformación digital con propósito

IA, analítica, ciberseguridad y tecnologías convergentes al servicio de personas, empresas e instituciones.





# Estrategia Genérica Seccional

Tres círculos virtuosos que potencian la identidad UPB con ocho capacidades vitales.

**01**

## Rigor humanista, académico y científico

Diseñamos experiencias educativas con propósito ético y visión global, integrando saberes, tecnologías y contextos para retos complejos.

**02**

## Impacto y Sello UPB

Hacemos investigación útil y alianzas éticas para entender problemas y aportar soluciones que transforman el territorio nororiental.

**03**

## Disciplina y ética en la gestión

Gestionamos con datos, ética y propósito para tomar decisiones ágiles y sostener la coherencia multicampus.

### Círculo 1 · Rigor humanista, académico y científico

Aspiración: diseñar experiencias educativas con propósito ético y visión global, integrando saberes, tecnologías y contextos para generar soluciones reales a retos complejos del mundo, con especial atención a las apuestas regionales.

- ▶ **LA-G1.1** Reingeniería del portafolio académico de pregrado bajo el modelo Major + Minor multicampus.
- ▶ **LA-G1.2** Plan de actualización curricular permanente con IA, sostenibilidad y habilidades híbridas.
- ▶ **LA-G1.3** Fortalecimiento de la movilidad internacional y dobles titulaciones.
- ▶ **LA-G1.4** Programa de desarrollo profesoral en didácticas activas e investigación.
- ▶ **LA-G1.5** Aseguramiento de la acreditación institucional y de programas.

## Círculo 2 · Impacto y Sello UPB

Aspiración: hacer investigación útil y construir alianzas éticas para entender problemas y aportar soluciones que transformen el territorio nororiental y posicionen la identidad del Sello UPB.

- ▶ **LA-G2.1** Definición de agendas de investigación aplicada por cada apuesta regional.
- ▶ **LA-G2.2** Modelo Lab-to-Market Seccional para transferencia de tecnología y spin-offs.
- ▶ **LA-G2.3** Plataforma de proyección social Seccional que mida y comunique impacto.
- ▶ **LA-G2.4** Estrategia de visibilidad científica y participación en redes internacionales.
- ▶ **LA-G2.5** Reporte anual integrado de sostenibilidad alineado con estándares internacionales.

## Círculo 3 · Disciplina y ética en la gestión

Aspiración: gestionar con datos, ética y propósito para tomar decisiones ágiles, fortalecer la autonomía Seccional, cuidar los recursos y sostener la coherencia con todo el ecosistema multicampus.

- ▶ **LA-G3.1** Administración y fortalecimiento del sistema de información estadístico propio de la Seccional, articulado con el modelo multicampus de gobierno de datos.
- ▶ **LA-G3.2** Tablero estratégico Seccional (BSC) con KPIs y OKRs en tiempo real para el Comité de Rectoría.
- ▶ **LA-G3.3** Plan de eficiencia operativa: optimización de procesos y arquitectura empresarial.
- ▶ **LA-G3.4** Cultura ética del cuidado: formación, comités de ética, gestión de riesgos.
- ▶ **LA-G3.5** Diversificación responsable de fuentes de ingreso.



# Estrategia Competitiva Seccional

El núcleo de investigación aplicada como motor del ecosistema UPB Bucaramanga.

## El núcleo: investigación aplicada

La Seccional adopta el modelo competitivo multicampus en el que la investigación aplicada moviliza la dinámica del ecosistema en dos direcciones simultáneas: potencia la proyección social (impacto) y aporta a la sostenibilidad organizacional.

## Macroprocesos institucionales en la Seccional

La estrategia competitiva se soporta en los cinco Macroprocesos institucionales, articulados para responder con coherencia, rigor y agilidad a las cinco apuestas regionales.

| Macroproceso                       | Despliegue en la Seccional                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estrategia</b>                  | Liderado por la <b>Dirección de Planeación</b> . Governa el ciclo de la estrategia Seccional, articula los Macroprocesos, asegura la calidad institucional, administra las estadísticas propias de la Seccional, gestiona los sistemas de gestión, lidera la gestión humana y conduce la internacionalización. |
| <b>Docencia – Aprendizaje</b>      | Liderado por la <b>Vicerrectoría Académica</b> . Ecosistema educativo adaptativo: Mayor + Minor, posgrados, UPB Academy, UPB TEC y formación continua.                                                                                                                                                         |
| <b>Investigaciones</b>             | Liderado por la <b>Dirección de Investigaciones</b> . Investigación aplicada en las cinco apuestas regionales; grupos, semilleros, propiedad intelectual, publicaciones de alto impacto y extensión (consultoría y servicios especializados B2B).                                                              |
| <b>Administrativo y Financiero</b> | Liderado por la <b>Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Administrativos</b> . Disciplina y ética en la gestión: cuidado del excedente operativo, finanzas, infraestructura, tecnología y compras.                                                                                                             |
| <b>Proyección Social</b>           | Liderado por la <b>Vicerrectoría de Pastoral</b> . Emprendimiento corporativo, relacionamiento con egresados, pastoral e impacto en los territorios; consolida el Sello UPB en el nororiente.                                                                                                                  |



## Cuatro Escuelas en la Seccional

Portafolio académico fácil de comunicar y entender, con compromisos específicos con las cinco apuestas regionales.

### Ingenierías

Liderar soluciones para energía sostenible, manufactura avanzada, infraestructura, ciudades sostenibles, agroindustria y transformación digital del nororiente colombiano.

### Economía, Administración y Negocios

Formar líderes con visión global y rigor analítico; soportar consultoría y servicios B2B en sostenibilidad, transformación digital y gestión basada en datos.

### Ciencias Sociales

Generar confianza y cercanía para la construcción de soluciones con personas, organizaciones y comunidades del nororiente.

### Derecho y Ciencias Políticas

Liderar decisiones con rigor jurídico, visión global y nuevas tecnologías de gestión pública y privada.

## ¿Cómo ganamos? Nuestros diferenciadores

- ▶ **Investigación aplicada con sello regional:** problemas reales del nororiente con rigor científico transdisciplinar.
- ▶ **Humanismo cristiano como ventaja competitiva:** formación integral con sentido ético.
- ▶ **Ecosistema multicampus:** talento y recursos de toda la UPB para retos regionales.
- ▶ **Eco Campus Sostenible:** Carbono Neutro y Basura Cero como diferenciador de identidad.
- ▶ **Acreditación institucional y de programas:** evidencia objetiva de excelencia.
- ▶ **Adaptabilidad del portafolio:** técnicas, majors, minors y formación continua que se ajustan al entorno.

# Gobernanza

Macroproceso de Estrategia liderado por la Dirección de Planeación.

La gobernanza de la estrategia en la Seccional Bucaramanga corresponde al **Macroproceso de Estrategia**, liderado por la **Dirección de Planeación**, que articula a los demás Macroprocesos institucionales para asegurar coherencia, rigor y agilidad en el despliegue de la estrategia multicampus.

## Ciclo Pensar – Hacer – Operar – Incidir

**1**

### Pensar (Futuros Posibles)

Análisis del entorno regional, inteligencia competitiva, prospectiva y cuestionamiento de capacidades. Se nutre de las expectativas de los grupos de interés y egresados.

**2**

### Hacer (Formulación y ejecución)

Formulación de la estrategia competitiva, hoja de ruta H1-H2-H3, análisis de viabilidad, PMO, gobierno de datos, métricas y alertas tempranas.

**3**

### Operar (Excelencia del H1)

Eficiencia, productividad y competitividad. KPIs BSC, ajuste curricular, mejora continua, registros calificados y acreditación.

**4**

### Incidir (Posicionamiento)

Argumentar posicionamiento en rankings, reporte integrado de sostenibilidad y comunicación con coherencia de hechos.

### CULTURA #ORGULLOSAMENTEUPB

La gobernanza no se reduce a estructuras; requiere una cultura organizacional que viva la identidad y el orgullo de pertenencia cada día, en cada decisión y cada relación.

# Balanced Scorecard Seccional

Cinco perspectivas que guían el foco de nuestro esfuerzo.

El **Balanced Scorecard (BSC)** o Cuadro de Mando Integral es una metodología de gestión estratégica desarrollada por Robert Kaplan y David Norton (**Kaplan & Norton, 1992**) que traduce la visión y la estrategia en un conjunto equilibrado de indicadores de desempeño. A diferencia de los sistemas centrados exclusivamente en resultados financieros, el BSC incorpora perspectivas complementarias que conectan la estrategia con la acción cotidiana.

Para la **UPB Seccional Bucaramanga**, el BSC está estructurado en **cinco perspectivas** (**Kaplan & Norton, 1996; UPB, 2025**): **Impacto, Financiero, Mercado, Procesos y Capacidades**. Cada una se operacionaliza mediante **KPIs** en tres horizontes (H1: 2026–2028, H2: 2029–2032, H3: 2033–2036) y **OKRs** anuales. El seguimiento es responsabilidad del Macroproceso de Estrategia y la Dirección de Planeación.



Perspectiva de Impacto

| Código | KPI                                                                                                                                                                                                                                                                                      | H1 (2026–2028)                                | H2 (2029–2032)                                 | H3 (2036)                                  |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| IMP-01 | Proyectos con impacto validado en territorios<br><i>Proyectos de investigación aplicada o proyección social cuyos resultados son verificados con los actores del territorio beneficiado.</i>                                                                                             | 12 / año                                      | 25 / año                                       | 50 / año                                   |
| IMP-02 | Contribuciones visibles a la Agenda Global<br><i>Aportes anuales documentados y públicamente verificables a la Agenda 2030 y sus ODS: publicaciones, proyectos, eventos, alianzas y reportes con contribución ODS registrada. Insumo de evidencia para IMP-03 (THE Impact Rankings).</i> | 30 / año                                      | 60 / año                                       | 120 / año                                  |
| IMP-03 | Posicionamiento UPB en rankings de impacto<br><i>Línea base 2025: <b>puesto 8 nacional</b> U-Sapiens Multicampus (Sapiens Research, 2025). THE Impact Rankings (ODS).</i>                                                                                                                | Mantener Top 8 nal.<br>Ingresar THE Impact    | Top 6 nal.<br>Top 600 THE Impact               | Top 5 nal.<br>Top 300 THE Impact           |
| IMP-04 | Personas beneficiadas por proyección social<br><i>Meta como multiplicador. Tarea H1: establecer línea base 2025 con el Centro de Proyección Social.</i>                                                                                                                                  | ×2 línea base 2025<br>Sistema medición activo | ×4 línea base 2025<br>Cobertura intermunicipal | ×8 línea base 2025<br>Cobertura nororiente |

## Perspectiva Financiera

| Código | KPI                                                                                                                                                                                                  | H1 (2026–2028) | H2 (2029–2032)  | H3 (2036)       |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| FIN-01 | Excedente operativo Seccional<br><i>Excedente operativo como porcentaje de los ingresos totales de la Seccional; mide la sostenibilidad financiera de la operación.</i>                              | ≥ 4 %          | ≥ 6 %           | ≥ 8 %           |
| FIN-02 | Ingresos no provenientes de matrícula de pregrado<br><i>Participación de posgrados, formación continua, consultoría e investigación en los ingresos totales; mide la diversificación de fuentes.</i> | ≥ 20%          | ≥ 30%           | ≥ 40%           |
| FIN-03 | Ingresos por consultoría y formación continua<br><i>Crecimiento anual de los ingresos por servicios de extensión: consultoría B2B y plataforma de formación continua.</i>                            | +15%           | + 12% sostenido | +10% sostenido  |
| FIN-04 | Investigación con financiación externa<br><i>Crecimiento anual de recursos de investigación provenientes de convocatorias, regalías, empresas y cooperación internacional.</i>                       | +20%           | + 15% sostenido | + 12% sostenido |
| FIN-05 | Ejecución del plan de inversiones CAPEX<br><i>Porcentaje de hitos del plan de inversiones de infraestructura y tecnología ejecutados según lo programado en el período.</i>                          | ≥ 85%          | ≥ 90%           | ≥ 95%           |

## Perspectiva de Mercado

| Código | KPI                                                                                                                                                                                                                         | H1 (2026–2028) | H2 (2029–2032) | H3 (2036)  |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------------|
| MER-01 | Matrícula total Seccional<br><i>Crecimiento de la matrícula total (pregrado y posgrado) frente a la línea base 2025.</i>                                                                                                    | +8%            | +20%           | +35%       |
| MER-02 | Diversificación de matrícula<br><i>Participación de estudiantes de posgrado, virtuales y de fuera del área metropolitana sobre la matrícula total.</i>                                                                      | ≥ 25%          | ≥ 35%          | ≥ 45%      |
| MER-03 | Retención de pregrado<br><i>Porcentaje de estudiantes de pregrado que continúan matriculados período a período; mide permanencia y éxito académico.</i>                                                                     | ≥ 85%          | ≥ 88%          | ≥ 90%      |
| MER-04 | Empleabilidad de egresados (12 meses)<br><i>Porcentaje de egresados vinculados laboralmente dentro de los 12 meses siguientes al grado.</i>                                                                                 | ≥ 85%          | ≥ 90%          | ≥ 92%      |
| MER-05 | Saber Pro: programas cuartil superior<br><i>Porcentaje de programas con resultados Saber Pro en el cuartil superior nacional de su grupo de referencia.</i>                                                                 | ≥ 60%          | ≥ 75%          | ≥ 85%      |
| MER-06 | Satisfacción del estudiante<br><i>Satisfacción global del estudiante en escala 1–5, medida en la encuesta institucional anual.</i>                                                                                          | ≥ 4,1          | ≥ 4,3          | ≥ 4,5      |
| MER-07 | NPS de egresados<br><i>Net Promoter Score: disposición de los egresados a recomendar la UPB (% promotores – % detractores).</i>                                                                                             | ≥ 40           | ≥ 55           | ≥ 65       |
| MER-08 | Resultados de investigación aplicada y transferencia tecnológica<br><i>Contratos, convenios o proyectos de investigación aplicada con transferencia efectiva de conocimiento al sector productivo o entidades públicas.</i> | ≥ 8 / año      | ≥ 15 / año     | ≥ 25 / año |

## Perspectiva de Procesos

| Código | KPI                                                                                                                                                                                         | H1 (2026–2028) | H2 (2029–2032) | H3 (2036)    |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| PRO-01 | Programas acreditados de alta calidad<br><i>Porcentaje de programas acreditables con Acreditación de Alta Calidad vigente; en H3 incluye acreditaciones internacionales.</i>                | ≥ 90%          | 100%           | 100% + intl. |
| PRO-02 | Procesos críticos con madurez ≥ Nivel 4<br><i>Porcentaje de procesos críticos con nivel de madurez ≥ 4 (gestionado cuantitativamente) según el modelo institucional de madurez.</i>         | ≥ 50%          | ≥ 75%          | ≥ 90%        |
| PRO-03 | Decisiones con tablero del Comité de Rectoría<br><i>Porcentaje de decisiones del Comité de Rectoría soportadas en el tablero estratégico (BSC) y analítica documentada.</i>                 | ≥ 70%          | ≥ 90%          | ≥ 95%        |
| PRO-04 | Cumplimiento de hitos del Despliegue de la Estrategia Multicampus (PMO)<br><i>Porcentaje de hitos del despliegue estratégico multicampus cumplidos a tiempo, con seguimiento de la PMO.</i> | ≥ 85%          | ≥ 90%          | ≥ 92%        |

## Perspectiva de Capacidades

| Código | KPI                                                                                                                                                                                                                                                                                       | H1<br>(2026–<br>2028)               | H2<br>(2029–<br>2032)               | H3<br>(2036)                        |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| CAP-01 | Profesores con doctorado / TC<br><i>Porcentaje de profesores de tiempo completo con título de doctorado.</i>                                                                                                                                                                              | ≥ 40%                               | ≥ 55%                               | ≥ 70%                               |
| CAP-02 | Grupos de investigación cat. A1, A o B<br><i>Porcentaje de grupos de investigación de la Seccional clasificados en categorías A1, A o B de MinCiencias.</i>                                                                                                                               | ≥ 60%                               | ≥ 80%                               | ≥ 95%                               |
| CAP-03 | Productos de nuevo conocimiento por profesor<br><i>Promedio anual de productos de nuevo conocimiento (artículos, libros, patentes) por profesor de tiempo completo.</i>                                                                                                                   | ≥ 1,2                               | ≥ 1,8                               | ≥ 2,5                               |
| CAP-05 | Huella de carbono Seccional<br><i>Reducción de emisiones GEI vs. línea base 2025. Objetivo estratégico transversal: "Avanzar hacia campus carbono neutro 2036" — anclado a la perspectiva de Capacidades como condición habilitadora de la reputación y sostenibilidad institucional.</i> | -15%                                | -40%                                | Carbono Neutro                      |
| CAP-08 | Alianzas estratégicas activas<br><i>Alianzas con empresas, gobiernos, universidades y organizaciones sociales con convenio y plan de trabajo vigentes.</i>                                                                                                                                | ≥ 30                                | ≥ 60                                | ≥ 100                               |
| CAP-09 | Compromiso del talento humano<br><i>Escala Likert 1–5. Metas indicativas sujetas a validación con instrumento oficial de Gestión Humana (encuesta de clima, GPTW u otro). Establecer línea base 2025 antes del cierre H1.</i>                                                             | ≥ 4,1 / 5,0<br>(meta<br>indicativa) | ≥ 4,3 / 5,0<br>(meta<br>indicativa) | ≥ 4,5 / 5,0<br>(meta<br>indicativa) |



## OKRs del primer año

Cuatro Objetivos con sus Resultados Clave (KR) para activar el Despliegue de la Estrategia Futuros Posibles.

### 01

#### Activar las cinco apuestas regionales

*Que las apuestas se conviertan en motor real de la estrategia.*

- **KR1** · Lanzar 5 agendas de investigación, una por apuesta
- **KR2** · Cerrar  $\geq 8$  alianzas regionales firmadas
- **KR3** · 5 proyectos transdisciplinarios en marcha

### 02

#### Diversificar matrícula y públicos

*Reducir la dependencia exclusiva de pregrado tradicional.*

- **KR1** · Crecer +12% en matrícula de posgrados
- **KR2** · Lanzar 4 programas de formación continua
- **KR3** · +25% en matrícula UPB Academy / UPB TEC

### 03

#### Consolidar gestión basada en datos

*Tablero estratégico como herramienta cotidiana de decisión.*

- **KR1** · 100% de KPIs del BSC en tablero único
- **KR2** · Gobierno de datos con catálogo y roles
- **KR3** · 70% de decisiones con analítica documentada

### 04

#### Reforzar el Sello UPB y la cultura

*Que la identidad se viva cada día en personas y procesos.*

- **KR1** · NPS interno (clima)  $\geq 50$
- **KR2** · 100% del personal con inducción en identidad
- **KR3** · Campaña #OrgullosamenteUPB mensual

# Hoja de Ruta

Tres horizontes para alcanzar nuestros futuros posibles.

## H1

2026 – 2028

### Excelencia operativa y bases

- Tablero estratégico (BSC)
- Reingeniería Major + Minor
- Cinco agendas regionales
- Programa Eco Campus
- Consultoría B2B Seccional
- #OrgullosamenteUPB

## H2

2029 – 2032

### Diferenciación y escalamiento

- Cinco hubs Seccionales
- Rankings de impacto
- Lab-to-Market + spin-offs
- Doble titulación intl.
- Reporte de sostenibilidad
- Plataforma form. continua

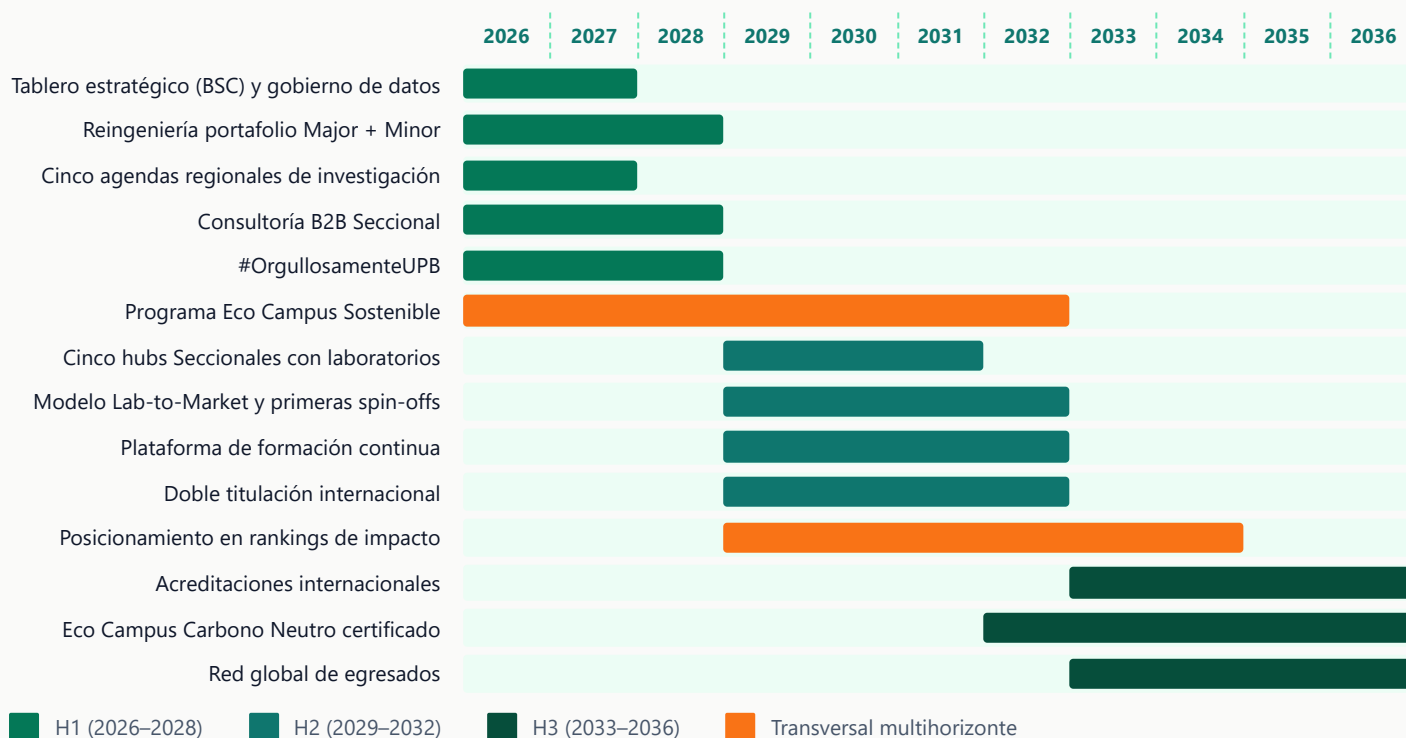
## H3

2033 – 2036

### Trascendencia y liderazgo

- Referente nororiental
- Spin-offs Deep Tech
- Carbono Neutro certificado
- Acreditaciones intl.
- Red global egresados
- Presencia territorial

## Cronograma visual



# Implementación y Riesgos

Fases de ejecución y mitigación de riesgos estratégicos.

## Ruta de implementación

### FASE 0 · MES 1

#### Validación

Socialización del Despliegue de la Estrategia Multicampus (DEM), verificación de líneas base, ajuste de metas H1/H2/H3 con datos auditables y aprobación formal.

### FASE 1 · MES 2

#### Lanzamiento

Despliegue cultural #OrgullosamenteUPB, constitución del Comité de Planeación y PMO, MVP del tablero estratégico.

### FASE 2 · MES 3 – 24

#### Ejecución H1

Cartera H1 en marcha, seguimiento mensual en Comité de Rectoría, reporte trimestral a gobernanza multicampus.

### FASE 3 · CADA AÑO

#### Revisión anual

Prospectiva, recalibración de OKRs, reporte integrado de sostenibilidad, comunicación pública con grupos de interés.

# Riesgos estratégicos

| Riesgo                                    | Estrategia de mitigación                                                                     |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caída de matrícula por cambio demográfico | Diversificación a posgrados, formación continua, UPB Academy/TEC y nuevos públicos.          |
| Desactualización tecnológica frente a IA  | Plan de incorporación de IA en docencia, investigación y procesos; alianzas con proveedores. |
| Brecha de talento doctoral                | Plan de atracción, desarrollo y retención; alianzas con doctorados internacionales.          |
| Desalineación con empresas regionales     | Mesas permanentes con sectores priorizados; Consejos Asesores por Escuela.                   |
| Riesgos reputacionales y éticos           | Sistema de gestión ética, comités de integridad, gobierno de datos.                          |
| Sostenibilidad financiera                 | Análisis de viabilidad cuidando excedentes; diversificación de ingresos.                     |

# Glosario de términos técnicos

Definiciones de las metodologías, marcos e indicadores referenciados en el documento.

El presente anexo aclara los términos técnicos utilizados en el documento, especialmente en las secciones de KPIs, OKRs y hoja de ruta, con el propósito de facilitar la lectura por parte de todos los grupos de interés Seccionales.

## Métricas e indicadores

### KPI *Key Performance Indicator · Indicador clave de desempeño*

Métrica que mide el desempeño de un proceso o área frente a un objetivo estratégico. Los KPIs son **indicadores de seguimiento** que se monitorean periódicamente (mensual, trimestral o anualmente) y orientan la toma de decisiones. En el Balanced Scorecard del Despliegue de la Estrategia Futuros Posibles, los KPIs se organizan por perspectiva (Impacto, Financiero, Mercado, Procesos y Capacidades) y se proyectan a tres horizontes: H1 (2028), H2 (2032) y H3 (2036).

### OKR *Objectives and Key Results · Objetivos y Resultados Clave*

Metodología de gestión que combina **Objetivos cualitativos ambiciosos** con **Resultados Clave (KR) medibles**. A diferencia de los KPIs (que son de seguimiento permanente), los OKRs son **compromisos anuales** que activan transformaciones. Popularizada por Google y John Doerr, esta metodología enfoca el esfuerzo en pocas prioridades. En el documento se proponen cuatro OKRs para el primer año de implementación, cada uno con tres Resultados Clave.

### NPS *Net Promoter Score · Puntuación Neta de Promotores*

Métrica de lealtad y satisfacción desarrollada por Fred Reichheld (Harvard, 2003). Se calcula a partir de una pregunta única: "En una escala de 0 a 10, ¿qué tan probable es que recomiende la UPB Seccional Bucaramanga?". Las respuestas se clasifican en Promotores (9-10), Pasivos (7-8) y Detractores (0-6). La fórmula es **% Promotores – % Detractores**, dando un resultado entre -100 y +100. Un NPS entre 30-50 se considera bueno; entre 50-70 excelente. Se aplica a egresados (lealtad externa) y al talento humano (clima organizacional interno).

### BSC *Balanced Scorecard · Cuadro de Mando Integral*

Metodología de gestión estratégica creada por Robert Kaplan y David Norton (Harvard, 1992) que traduce la estrategia en un sistema balanceado de indicadores organizados en perspectivas. En la estrategia multicampus UPB se utilizan **cinco perspectivas**: Impacto (qué valor hacemos visible), Financiero (qué necesita la organización), Mercado (qué exigen los grupos de interés), Procesos (cómo lo hacemos) y Capacidades (con qué y con quién lo hacemos).

## Procesos, gestión y desarrollo organizacional

### **CMMI** *Madurez de procesos · Niveles 1 a 5*

Modelo internacional (Capability Maturity Model Integration) desarrollado por Carnegie Mellon University que mide qué tan desarrollado, estandarizado y controlado está un proceso. La escala tiene cinco niveles: **Nivel 1 Inicial** (procesos no documentados, dependen de personas), **Nivel 2 Repetible** (documentación básica), **Nivel 3 Definido** (procesos estandarizados institucionalmente), **Nivel 4 Gestionado con datos** (medición cuantitativa, decisiones basadas en evidencia) y **Nivel 5 Optimizado** (mejora continua con base en datos). La meta del documento es que los procesos críticos de la Seccional alcancen progresivamente el Nivel 4.

### **PMO** *Project Management Office · Oficina de Gestión de Proyectos*

Unidad organizacional responsable de aplicar metodologías, herramientas y prácticas estandarizadas para gestionar la cartera de proyectos estratégicos. La PMO Seccional, adscrita a la Dirección de Planeación, asegura el seguimiento, reporte y calidad de los proyectos H1, H2 y H3 del despliegue de la estrategia.

### **PHOI** *Pensar – Hacer – Operar – Incidir*

Ciclo de gestión de la estrategia adoptado por la UPB multicampus. **Pensar:** análisis del entorno y prospectiva. **Hacer:** formulación de la estrategia y planes. **Operar:** excelencia en la ejecución del día a día. **Incidir:** posicionamiento y comunicación con coherencia. Es la base del modelo de gobernanza del Macroproceso de Estrategia liderado por la Dirección de Planeación.

## Innovación, investigación y sostenibilidad

### **Lab-to-Market** *Del laboratorio al mercado*

Modelo de transferencia tecnológica que conecta la investigación aplicada con la generación de productos, servicios o empresas (spin-offs). Implica protección de propiedad intelectual, escalamiento de prototipos, validación con clientes potenciales y creación de vehículos comerciales que llevan al mercado las soluciones desarrolladas en la academia.

### **Spin-off** *Empresa derivada de investigación universitaria*

Empresa creada para explotar comercialmente los resultados de una investigación universitaria, generalmente con participación de la propia universidad como socio. Las spin-offs son un mecanismo clave de transferencia de tecnología y de retorno económico de la investigación aplicada al ecosistema institucional.

### **Deep Tech** *Tecnologías profundas o avanzadas*

Categoría de tecnologías basadas en avances científicos significativos (inteligencia artificial, biotecnología, nanotecnología, energías limpias, computación cuántica, robótica avanzada). Se diferencian de las tecnologías incrementales por su origen en investigación científica de frontera y por su alto potencial de impacto y diferenciación.

## Modelo educativo y oferta académica

### Major + Minor *Modelo curricular flexible*

Modelo académico multicampus UPB que organiza los planes de estudio en una **especialización principal (Major)** y la posibilidad de elegir **complementos disciplinares (Minor)**. Permite formación interdisciplinaria, personalización del recorrido educativo y mayor adaptabilidad al entorno cambiante. Es el corazón de la reingeniería del portafolio académico Seccional en el horizonte H1.

### UPB Academy *Plataforma de formación continua*

Modalidad institucional UPB orientada a formación continua, recualificación profesional y aprendizaje a lo largo de la vida. Incluye cursos cortos, certificaciones, diplomados y rutas modulares dirigidas a personas en ejercicio profesional, complementando la oferta tradicional de pregrado y posgrado.

### UPB TEC *Formación técnica y tecnológica*

Modalidad institucional UPB dedicada a la formación técnica y tecnológica orientada al mundo laboral. Aporta a la diversificación del portafolio académico Seccional y al acceso de nuevos públicos no tradicionales.

## Modelo competitivo y comercial

### B2B *Business to Business · Negocio a negocio*

Modelo de relación comercial entre organizaciones (no con consumidores finales). En el contexto del documento, se refiere a los **servicios especializados de consultoría, investigación aplicada y formación continua** que la Seccional ofrece a empresas, gremios, entes territoriales y otras organizaciones del nororiente colombiano. Es un mecanismo clave de diversificación de ingresos en el Macroproceso de Investigaciones.

### MVP *Minimum Viable Product · Producto Mínimo Viable*

Versión inicial funcional de un producto, servicio o sistema, que se construye con el menor esfuerzo posible para validar su utilidad antes de invertir en su versión completa. En el documento se utiliza para el lanzamiento progresivo del tablero estratégico Seccional: primero un MVP con los KPIs más críticos, luego se enriquece con más datos y vistas.

### Carbono Neutro *Neutralidad en emisiones de carbono*

Estado en el que las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por la organización se compensan totalmente con reducciones, capturas o créditos de carbono certificados. En el Despliegue de la Estrategia, la meta es que el campus Seccional alcance Carbono Neutro certificado en el horizonte H3, alineado con el compromiso multicampus Eco Campus Sostenible.

## Horizontes estratégicos

### H1

2026 – 2028

Excelencia operativa y bases. Construye los cimientos del despliegue.

### H2

2029 – 2032

Diferenciación y escalamiento. Posicionamiento y crecimiento sostenido.

### H3

2033 – 2036

Trascendencia y liderazgo regional como referente del nororiente.

## Referencias

Lista de referencias en formato APA 7.<sup>a</sup> edición. Las citas en el cuerpo del documento siguen el sistema autor-año. Referencias organizadas por bloque temático.

### HISTORIA INSTITUCIONAL UPB

- 01 **Universidad Pontificia Bolivariana.** (s.f.). *Identidad, principios e historia*. Recuperado de <https://www.upb.edu.co/es/identidad-principios-historia>
- 02 **UPB Seccional Bucaramanga.** (s.f.). *Historia de la Seccional Bucaramanga*. Recuperado de <http://www.upbbga.edu.co/nuestraupb/historia.html>
- 03 **Ministerio de Educación Nacional — MEN.** (2018, 2024). *Resolución 17228 de 2018 y Resolución 020198 de 2024. Acreditaciones Institucionales Multicampus UPB*. Bogotá: MEN.
- 04 **ODUCAL.** (s.f.). *¿Quiénes somos? Historia y membresía*. Recuperado de <https://www.oducal.com>
- 05 **RUCC — Red de Universidades Católicas de Colombia.** (s.f.). *Presentación institucional: historia, miembros y presidencia*. Recuperado de <https://www.reduniversidadescatolicas.co>



## DEMOGRAFÍA Y CONTEXTO TERRITORIAL

- 06 **DANE.** (2026). *Proyecciones de población de Santander 2026 con base en el CNPV 2018*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- 07 **DANE.** (2025a). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV) 2024*. Bogotá: DANE.
- 08 **DANE.** (2025b). *Pobreza Multidimensional en Colombia, año 2024*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PM/bol-PMultidimensional-2024.pdf>
- 09 **DANE.** (2025c). *Boletín técnico: PIB por departamento 2024 (pr)*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIBDep-2024pr.pdf>
- 10 **DANE.** (2024, octubre). *Dane ajustó el censo por COVID-19: Santander tiene 2'357.127 habitantes para 2023*. Recuperado de <https://www.DANE.com>
- 11 **DANE.** (2025a). *¿A los santandereanos les rindió más el dinero en 2024?* Recuperado de <https://www.DANE.com>
- 12 **DANE** (2025b). *Pobreza multidimensional en Colombia se redujo en 2024: ¿cómo le fue a Santander?* Recuperado de <https://www.DANE.com>
- 13 **DANE.** (2025c). *Santander se mantiene como la cuarta economía en el país: creció por encima del promedio nacional en 2024*. Recuperado de <https://www.DANE.com>
- 14 **DANE.** (2025d). *¿Cómo le fue a la economía santandereana en 2025? Balance por sectores*. Recuperado de <https://www.DANE.com>
- 15 **DANE.** (2026, abril 22). *Santander cerró 2025 con la tasa de desempleo más baja en los últimos siete años*. Recuperado de <https://www.DANE.com>
- 16 **Ministerio de Educación Nacional — MEN.** (2025a, diciembre 28). *Gobierno del Cambio impulsa transformación educativa en Santander*. Recuperado de <https://www.mineduccion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/426946>
- 17 **Ministerio de Educación Nacional — MEN.** (2025b, diciembre 4). *Santander beneficiará a 6.257 jóvenes con educación superior gratuita en sus colegios*. Recuperado de <https://www.mineduccion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/426759>
- 18 **Consejo Privado de Competitividad — CPC y Universidad del Rosario.** (2025). *Índice Departamental de Competitividad 2025*. Recuperado de <https://compite.com.co/indice-departamental-de-competitividad-idc/>

## MARCO METODOLÓGICO BSC

- 19 **Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (1992). *The Balanced Scorecard — Measures that drive performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.
- 20 **Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- 21 **Sapiens Research / Peña Barrera, C. R.** (2025). *Ranking U-Sapiens 2025-1*. Resultado: UPB sistema Multicampus en puesto 8 nacional, primera universidad privada en Antioquia. Recuperado de <https://www.sapiens.com.co>
- 22 **Universidad Pontificia Bolivariana.** (2025). *Estrategia Multicampus Futuros Posibles 2036: Balanced Scorecard institucional*. Medellín: UPB — Macroproceso de Estrategia (documento interno).
- 23 **Sistema Nacional de Información de la Educación Superior — SNIES.** (2024). *Instituciones de Educación Superior con domicilio en Santander*. Ministerio de Educación Nacional. Recuperado de <https://snies.mineducacion.gov.co/portal/CONSULTAS-PUBLICAS/Consulta-IES/>

### Nota metodológica

Referencias en formato APA 7.<sup>a</sup> edición. Citas en el cuerpo: sistema autor-año. Datos demográficos basados en proyecciones DANE (CNPV 2018) con ajustes post-COVID-19. Los indicadores económicos marcados (pr) son preliminares. La información estratégica de UPB proviene del Macroproceso de Estrategia. Fecha de consulta de fuentes web: junio de 2026.

*Tenemos una estrategia para alcanzar nuestros futuros posibles*

# **Transformamos** *con ética y rigor científico* **para cuidar la vida humana y el planeta.**

***#SinLímites***

UPB Seccional Bucaramanga · Dirección de Planeación  
Macroproceso de Estrategia · Horizonte 2026 – 2036