

Floridablanca, 15 diciembre de 2025

Señores
MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
Subdirección de Inspección y Vigilancia
E. S. D.

Asunto: Derechos Pecuniarios, Tarifas de matrícula y justificación de incrementos de la UPB Seccional Bucaramanga, año 2026.

Respetados Señores:

En cumplimiento de lo estipulado en el Decreto 0110 de 14 de enero de 1994, en la Resolución No. 19591 de 2017, que modificó la Resolución No. 20434 de 2016 y demás normas vigentes, comedidamente me permito informar la dirección del portal institucional de la Universidad Pontificia Bolivariana, en donde se encuentran publicados los valores estipulados en la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2026.

La ruta para consultar la información es la siguiente:

<https://www.upb.edu.co/es/home>

Normatividad - Bucaramanga:

1. Valor de los derechos de inscripción y el valor de la matrícula para los estudiantes que ingresan por primera vez y estudiantes antiguos que ingresen a los programas de PREGRADO de la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2026 (Resolución Rectoral No. 053 -25).

<https://n9.cl/nzx79>

2. Valor de inscripción y el valor de la matrícula para los programas de POSGRADO presenciales Especializaciones y Maestrías) en la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2026 (Resolución Rectoral No. 054 -25).

<https://n9.cl/3tq2m>

3. Tarifas que rigen para los programas de posgrados - modalidad virtual- de la Universidad Pontificia Bolivariana – Multicampus para el año 2026 (Resolución Rectoral General No. 086 – 25).

<https://n9.cl/995j1>

4. Tarifas matricula de programas de pregrado y posgrado extendidos o con lugar de desarrollo diferente a la sede central de la Universidad Pontificia Bolivariana, para el año 2026 (Resolución Rectoral General No. 119-25).

<https://n9.cl/ljdss6>

5. Valor de los derechos pecuniarios que rigen en la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2026 (Resolución Rectoral No 056 – 25).

<https://n9.cl/qzucn>

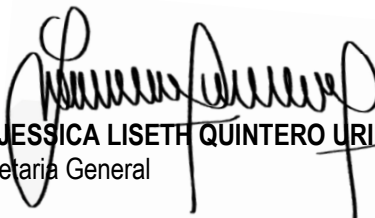
6. Resolución Rectoral General No. 122-25 por la cual se aprueban y ratifican las Resoluciones Rectorales expedidas por las Seccionales Montería, Bucaramanga y Palmira.

7. Acuerdo No. CDG 019-24 por el cual se aprueba el Proceso de fijación y aprobación de los valores por el servicio público que presta la universidad.

8. Carta justificando el documento en construcción del Plan de desarrollo institucional de los años 2026 a 2036.

De esta manera damos cumplimiento al requerimiento exigido por el Ministerio de Educación Nacional.

Atentamente,



Mg. JESSICA LISETH QUINTERO URIBE
Secretaría General

BJRE

Floridablanca,

Señores
Subdirección de Inspección y Vigilancia
Dirección de Calidad para la Educación Superior
MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
Calle 43 No. 57-14
Centro Administrativo Nacional (CAN)
Bogotá D. C.

Ref.: Justificación del aumento del valor de los derechos pecuniarios

Respetados Señores:

De conformidad con lo dispuesto en el Decreto 0110 del 14 de enero de 1994 y la Resolución 12161 del 5 de agosto de 2015 (Artículos 7 y 8), y atendiendo a las directrices de las Resoluciones 20434 del 28 de octubre de 2016 y 19591 del 27 de septiembre de 2017, mediante la presente se procede a fundamentar el incremento de los derechos pecuniarios para la vigencia del año 2026 en la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.

Con el propósito de sostener los altos estándares de calidad que caracterizan nuestra labor educativa y social, y ante el escenario económico, social y ambiental previsto para 2026, esta Seccional ha determinado, mediante Resoluciones Rectorales Seccionales, un incremento del 7% en los derechos pecuniarios y valores de matrícula para los programas de pregrado y posgrado presenciales, y un incremento 6,50% como para los programas de posgrados en modalidad virtual. Este ajuste responde a la necesidad de garantizar la sostenibilidad institucional y financiar proyectos estratégicos de mejora.

Los recursos derivados de este incremento se destinarán a inversiones prioritarias que fortalezcan la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones, la modernización académico-administrativa, la actualización de aulas, material bibliográfico y medios audiovisuales, así como al fortalecimiento de la internacionalización, la cualificación docente, la investigación, la innovación, el bienestar institucional y la proyección social.

Estas inversiones se alinean con el Plan de Desarrollo Institucional 2026-2036 y con el Proyecto Educativo Institucional, asegurando la continuidad de nuestra misión y el mantenimiento de la Acreditación de Alta Calidad Multicampus y de los programas académicos, conforme a los lineamientos del CNA y del Ministerio de Educación Nacional.

Para el año 2026 se ha proyectado un presupuesto de inversión por \$8.554.000.000 (Ocho mil quinientos cincuenta y cuatro millones de pesos), lo cual hace necesario un incremento adicional de 1,49 puntos porcentuales por encima del IPC del periodo noviembre 2024 – octubre 2025, aplicable específicamente a los programas de pregrado y posgrados presenciales y un incremento adicional del 0,99% para los programas de posgrado en modalidad virtual.

A continuación, se presenta un resumen presupuestal base para el año 2026:

Presupuesto año 2026	
Concepto	Valor (en millones de pesos)
Total, Ingresos	\$ 70.108
Total, Egresos	\$ 65.020

Fuente: Dirección Financiera

Fraternalmente,



Pbro. GUSTAVO MÉNDEZ PAREDES
Rector Seccional/Bucaramanga

Anexos:

1. Resolución Rectoral No. 053-25 "Por la cual se establece el valor de los derechos de inscripción y el valor de la matrícula para los estudiantes que ingresan por primera vez y estudiantes antiguos que ingresen a los programas de PREGRADO de la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2026"
2. Resolución Rectoral No. 054-25 "Por la cual se establece el valor de los derechos de inscripción y el valor de la matrícula para los estudiantes que ingresan por primera vez y estudiantes antiguos que ingresen a los programas de POSGRADO presenciales (Especializaciones y Maestrías) en la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2026"
3. Resolución Rectoral No. 056-25 "Por la cual se señalan los valores de los Derechos Pecuniarios que rigen en la UPB Seccional Bucaramanga para el año 2026"
4. Resolución Rectoral General No. 086-25 "Por medio de la cual se actualizan las tarifas que rigen para los programas de Posgrados Virtuales de la Universidad Pontificia Bolivariana – Multicampus para el año 2026"
5. Resolución Rectoral General No. 122-25 "Por medio de la cual se aprueban y ratifican las Resoluciones Rectorales expedidas por las Seccionales Montería, Bucaramanga y Palmira, que definen los valores, tasas y tarifas de la Universidad Pontificia Bolivariana.
6. Resolución Rectoral General No. 119-25 "Por la cual se fijan las tarifas de matrícula para los programas académicos de pregrado y posgrado, con lugar de desarrollo diferente a la Sede Central de la Universidad Pontificia Bolivariana, para el año 2026".
7. Acuerdo No. CDG No. 019-24 "Por medio de la cual se aprueba el Proceso de Fijación y aprobación de los valores por el servicio público que presta la Universidad Pontificia Bolivariana.
8. Justificación del aumento del valor de los derechos pecuniarios para el año 2026 en la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.
9. Carta Justificación avance del Plan de Desarrollo Institucional 2026-2036 de la Universidad Pontificia Bolivariana.
10. Plan de Desarrollo Institucional 2026 – 2036 Universidad Pontificia Bolivariana en construcción.

RESOLUCIÓN RECTORAL No. 053-25

25 de noviembre de 2025

Por la cual se establece el valor de los derechos de inscripción y el valor de la matrícula para los estudiantes que ingresan por primera vez y estudiantes continuos que ingresen a los programas de PREGRADO modalidad presencial de la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2026.

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA Seccional Bucaramanga,
en uso de sus atribuciones estatutarias, y

CONSIDERANDO:

- a) Que la Ley 30 de 1992, establece en su Artículo 122 y Parágrafo 1°, que las Instituciones de Educación Superior legalmente aprobadas fijarán el valor de todos los Derechos Pecuniarios;
- b) Que la Universidad para el año 2026 tiene proyectadas inversiones de acuerdo con el Plan de Desarrollo Institucional, en especial aquellas asociadas a la reacreditación de Alta Calidad en sus programas académicos y el desarrollo de proyectos de mejoramiento de la planta física y laboratorios;
- c) Que el Comité Administrativo y Financiero de la UPB Seccional Bucaramanga, valoró y aprobó en su sesión del día 24 de noviembre de 2025 como consta en acta No. 008 de 2025 el incremento en los valores de matrícula para los estudiantes nuevos y continuos de los programas de pregrado modalidad presencial para el año 2026.
- d) Que es necesario establecer las tarifas para los programas de PREGRADO modalidad presencial, para la vigencia del año 2026 y que sean difundidas entre la Comunidad Universitaria estos valores;
- e) Que corresponde al Rector Seccional determinar las medidas necesarias para la buena marcha de la institución;

RESUELVE:

Artículo 1º Exonerar el VALOR DE LOS DERECHOS DE INSCRIPCIÓN para los estudiantes nuevos y de transferencia externa que ingresan por primera vez a los programas de PREGRADO modalidad presencial de la UPB Seccional Bucaramanga para el año 2026.

Artículo 2º Incrementar en el siete punto cero por ciento (7.0%) el VALOR DE LA MATRÍCULA para los estudiantes nuevos y continuos de los programas de pregrado modalidad presencial de la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2026, que se relacionan a continuación:

PROGRAMAS DE PREGRADO PRESENCIALES

ESCUELA DE INGENIERÍA

Ingeniería Electrónica

Bucaramanga- SNIES No. 1412.

Registro Calificado - Res. No. 21338 del 11 de noviembre de 2020, por 7 años. Acreditación de Alta Calidad, Res. No. 021338 de 11 de noviembre de 2020, por 4 años.

Ingeniería Industrial

Bucaramanga - SNIES No. 2234.

Registro Calificado - Res. No. 8925 de 29 de mayo de 2023, por 7 años. Acreditación de Alta Calidad – Res. No. 8925 de 29 de mayo de 2023, por 8 años.

Ingeniería Civil

Bucaramanga - SNIES No. 2524.

Registro Calificado - Res. No. 7581 de 8 de mayo de 2023, por 7 años. Acreditación Alta Calidad – Res. No. 7581 de 8 de mayo de 2023, por 6 años.

Ingeniería Ambiental

Bucaramanga - SNIES No. 3549.

Registro Calificado Res. 002297 de marzo 01 de 2022, por 7 años. Acreditación Alta Calidad – Res. No. 002297 de marzo 01 de 2022, por 4 años.

Ingeniería de Sistemas e Informática

Bucaramanga - SNIES No. 102907.

Registro Calificado Res. No. 023024 de noviembre 30 de 2021, por 7 años. Acreditación Alta Calidad Res. No. 023024 de noviembre 30 de 2021, por 4 años.

Ingeniería Eléctrica

Bucaramanga - SNIES No. 105855.

Registro Calificado Res. No. 18448 de 20 de septiembre de 2016, por 7 años.

Ingeniería Mecánica

Bucaramanga - SNIES No. 10625.

Registro Calificado - Res. No. 07582 del 8 de mayo de 2023, por 7 años. Acreditación Alta Calidad Res. No 07582 del 8 de mayo de 2023, por 4 años.

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Psicología

Bucaramanga - SNIES No. 1409.

Registro Calificado - Res. No. 011229 del 17 de junio de 2022, por 7 años.

Acreditación de Alta Calidad – Res. No. 021340 del 11 de noviembre de 2020, por 6 años.

Comunicación Social y Periodismo

Bucaramanga - SNIES No. 52363.

Registro Calificado - Res. No. 001661 de 26 de febrero de 2024, por 7 años. Acreditación de Alta Calidad – Res. No. 001661 de 26 de febrero de 2024, por 6 años

Vigilada Mineducación

Diseño Gráfico

Bucaramanga - SNIES No. 105230.

Registro Calificado - Res. No. 21516 de 12 noviembre de 2021, por 7 años.

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

Administración de Empresas

Bucaramanga - SNIES No. 15313.

Registro Calificado - Res. No. 012895 de 28 de julio de 2023, por 7 años. Acreditación Alta

Calidad – Res. No. 012895 de 28 de julio de 2023, por 6 años.

Administración de Negocios Internacionales

Bucaramanga - SNIES No. 53912.

Registro Calificado - Res. No. 013038 de 31 de julio de 2023, por 7 años. Acreditación Alta

Calidad – Res. No 013038 de 31 de julio de 2023, por 4 años.

ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS

Derecho

Bucaramanga - SNIES No. 17411.

Registro Calificado - Res. No. 020744 de 02 de noviembre de 2023, por 7 años. Acreditación de Alta

Calidad – Res. No. 020744 de 02 de noviembre de 2023, por 4 años.

Ciencias Políticas y Gobierno

Bucaramanga - SNIES No. 106871.

Registro Calificado: Res: No. 012371 de 26 de julio de 2024, por 7 años

Artículo 3° De conformidad con los incrementos aprobados se establecen los valores de matrícula para los estudiantes que ingresan por primera vez y estudiantes continuos de los programas de pregrado modalidad presencial de la UPB Seccional Bucaramanga durante el año 2025, para lo cual se expide la Tabla matrículas programas presenciales de pregrado 2025, que se anexa a la presente Resolución Rectoral y forma parte integral de la misma;

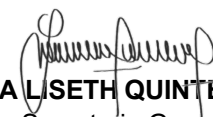
Artículo 4° Vigencia y derogatoria. La presente Resolución Rectoral rige a partir de su expedición y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en particular la Resolución Rectoral No. 045 - 24.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CUMPLASE.

Dada en Floridablanca, a los veinticuatro (24) días del mes de noviembre del año 2025.



Pbro. GUSTAVO MENDEZ PAREDES
Rector Seccional



JESSICA LISETH QUINTERO URIBE
Secretaría General

Vigilada Mineducación

**TABLA MATRÍCULAS PROGRAMAS PRESENCIALES DE PREGRADO 2026 (Valores en miles de \$)
Resolución Rectoral Seccional 053-25**

TABLA MATRÍCULAS PREGRADO 2026 (Valores en miles de \$)

Estudiantes nuevos para el año 2026													
TABLA MATRÍCULAS 2026 - VALORES POR CRÉDITO (Valores en \$miles)													
TASA	Ing. Electrónica	Ing. Industrial	Ing. Civil	Ing. Ambiental	Ing. Mecánica	Ing. Sistemas e Informática	Psicología	Comunic. Social - Periodismo	Derecho	Admón. de Empresas	Admón. Negocios Internacio.	Diseño Gráfico	Ciencias Políticas y Gobierno
B1	624	637	673	648	629	462	591	557	403	493	534	469	418
C1	544	568	593	556	559	446	566	557	403	493	534	469	418
D1	463	488	516	486	504	391	465	473	391	429	472	410	418
TASA	Ing. Electrónica	Ing. Industrial	Ing. Civil	Ing. Ambiental	Ing. Mecánica	Ing. Sistemas e Informática	Psicología	Comunic. Social - Periodismo	Derecho	Admón. de Empresas	Admón. Negocios Internacio.	Diseño Gráfico	Ciencias Políticas y Gobierno
Tasa/Créditos primer nivel	17	16	15	17	17	17	18	18	16	17	16	18	12
B1	10.608	10.192	10.095	11.016	10.693	7.854	10.638	10.026	6.448	8.381	8.544	8.442	5.016
C1	9.248	9.088	8.895	9.452	9.503	7.582	10.188	10.026	6.448	8.381	8.544	8.442	5.016
D1	7.871	7.808	7.740	8.262	8.568	6.647	8.370	8.514	6.256	7.293	7.552	7.380	5.016

Estudiantes Continuos 2026														
TABLA MATRÍCULAS PREGRADO 2026 - VALORES POR CRÉDITO (Valores en \$miles)														
TASA / PROGRAMA ACADÉMICO	Ing. Electrónica	Ing. Industrial	Ing. Civil	Ing. Ambiental	Ing. Mecánica	Ing. Sistemas e Informática	Ing. Eléctrica	Psicología	Comunic. Social - Periodismo	Derecho	Admón. de Empresas	Admón. Negocios Internacio.	Diseño Gráfico	Ciencias Políticas y Gobierno
B1	624	637	673	648	629	462	624	591	558	403	493	534	469	418
C1	544	568	593	556	559	446	544	566	558	403	493	534	469	418
D1	463	488	516	486	504	391	463	465	473	391	429	472	410	418

RESOLUCIÓN RECTORAL No. 054 – 25

Noviembre 24 de 2025

Por la cual se establece el valor de los derechos de inscripción y el valor de la matrícula para los estudiantes que ingresan por primera vez y estudiantes continuos que ingresen a los programas de **POSGRADO PRESENCIALES** de la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2026.

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA Seccional Bucaramanga, en uso de sus atribuciones estatutarias, y

CONSIDERANDO:

- a) Que la Ley 30 de 1992, establece en su Artículo 122 y Parágrafo 1°, que las Instituciones de Educación Superior legalmente aprobadas fijarán el valor de todos los Derechos Pecuniarios;
- b) Que la Universidad para el año 2026 se tiene proyectadas inversiones de acuerdo con el Plan de Desarrollo Institucional, en especial aquellas asociadas con la acreditación y reacreditación de Alta Calidad en sus programas académicos y el desarrollo de proyectos de mejoramiento de la planta física y laboratorios;
- c) Que el Comité Administrativo y Financiero de la UPB Seccional Bucaramanga, valoró y aprobó en su sesión del día 24 de noviembre de 2025 como consta en acta No. 008 de 2025 el incremento en los valores de matrícula para los estudiantes nuevos y continuos de los diferentes programas presenciales de posgrado para el año 2026.
- d) Que corresponde al Rector Seccional determinar las medidas necesarias para la buena marcha de la institución;

RESUELVE:

- Artículo 1º** Exonerar el VALOR DE LOS DERECHOS DE INSCRIPCIÓN para los estudiantes nuevos y de transferencia externa que ingresan por primera vez a los programas presenciales de POSGRADO modalidad presencial de la UPB Seccional Bucaramanga para el año 2026.
- Artículo 2º** Incrementar en el siete por ciento (7.00%) el VALOR DE LA MATRÍCULA para los estudiantes nuevos y continuos de los programas de posgrado modalidad presencial de la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2026.
- Artículo 3º** De conformidad con lo anterior, se anexa a la presente Resolución Rectoral y forma parte integral de la misma, la tabla con los valores de matrícula de los programas de posgrado modalidad presencial ofrecidos por la UPB Seccional Bucaramanga para el año 2026.

Parágrafo 1. Para los estudiantes continuos de Maestría (que iniciaron estudios antes del año 2022) el valor de la matrícula será facturado por el valor total del

Vigilada Mineducación

semestre.

Parágrafo 2. Para los estudiantes continuos de Maestría (que iniciaron estudios a partir del año 2022) el valor final del semestre será facturado en función del número de créditos matriculados.

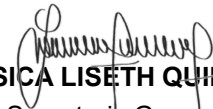
Artículo 4° La presente Resolución Rectoral rige a partir de su expedición y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en particular la Resolución Rectoral No. 067-24.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dada en Floridablanca, a los veinticuatro (24) días del mes de noviembre del año 2025.



Pbfo. **GUSTAVO MÉNDEZ PAREDES**
Rector Seccional



Mg. JESSICA LISETH QUINTERO URIBE
Secretaria General

ANEXO RESOLUCIÓN RECTORAL No. 054-25

PROGRAMAS DE FORMACIÓN AVANZADA – ESPECIALIZACIONES

Seccional Bucaramanga

ESCUELA DE INGENIERÍAS

PROGRAMA ESCUELA DE INGENIERÍAS	Incremento con base en la tarifa 2025	Valor promedio del semestre según créditos matriculados año 2026	Valor crédito año 2026	Total créditos del programa	Créditos promedio por semestre
Especialización en Gerencia SNIES No. 11257 / Bucaramanga / Resolución N. 015608 del 18 de diciembre de 2019 / 7 años / 2 semestres / Presencial	7%	11.112.400	854.800	26	13
Especialización en Gerencia e Interventoría de Obras Civiles SNIES No. 53426 / Bucaramanga / Res. 005900 de 7 de junio de 2019 / 7 años / 2 semestres / Presencial	7%	11.116.800	926.400	24	12
Especialización en Gerencia del Mantenimiento y Confiabilidad SNIES No. 105376 / Bucaramanga / Res. 21518 del 12 noviembre de 2021 / 7 años / 2 semestres / Presencial	7%	8.804.400	800.400	22	11
Especialización en Sistemas Integrados de Gestión SNIES No. 52757 / Bucaramanga / Resolución N. 014217 del 4 de agosto de 2020 / 7 años / 2 semestres / presencial	7%	9.760.800	813.400	24	12
Especialización en Vías Terrestres SNIES No. 108594 / Bucaramanga / Resolución 014503 del 13 de diciembre de 2019 / 7 años / 2 semestres / Presencial	7%	11.116.800	926.400	24	12

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES	Incremento con base en la tarifa 2025	Valor promedio del semestre según créditos matriculados año 2026	Valor crédito año 2026	Total créditos del programa	Créditos promedio por semestre
Especialización en Intervención Psicosocial en Familia SNIES No. 110537 / Bucaramanga / Res. 7039 del 23 de abril de 2021 / 7 años / 2 semestres / Presencial	7%	7.425.000	675.000	22	11
Especialización en Psicología Clínica SNIES No. 51791/ Bucaramanga / Res. 019905 del 22 de octubre de 2020 / 7 años / 2 semestres / Presencial	7%	8.663.200	618.800	28	14

ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS

PROGRAMA ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS	Incremento con base en la tarifa 2025	Valor promedio del semestre según créditos matriculados año 2026	Valor crédito año 2026	Total créditos del programa	Créditos promedio por semestre
Especialización en Responsabilidad y Contratación Pública y Privada SNIES No. 110886 / Bucaramanga / Res. 021515	7%	9.193.200	766.100	24	12
Territorial SNIES No. 110150 / Bucaramanga / Res.007001 del 22 de abril de 2021. - 7 años / 2 semestres / Presencial	7%	8.783.750	702.700	25	12,5

**PROGRAMAS DE FORMACIÓN AVANZADA - MAESTRÍAS –
UPB Seccional Bucaramanga**

ESCUELA DE INGENIERÍAS

PROGRAMA ESCUELA DE INGENIERÍAS	Incremento con base en la tarifa 2025	Valor promedio del semestre según créditos matriculados año 2026	Valor crédito año 2026	Total créditos del programa	Créditos promedio por semestre
Maestría en Ingeniería Civil SNIES No. 102781 / Bucaramanga / Res 6909 del 21 de abril 2021 / 7 Años / 3 semestres / Presencial.	7%	12.354.000	823.600	45	15
Maestría en Ingeniería de Confiabilidad y Gestión de Activos SNIES No. 109913 / Bucaramanga / Resolución 002197	7%	10.413.200	743.800	42	14
Maestría en Ingeniería e Innovación para el Desarrollo Agroindustrial , SNIES No. 109803 / Bucaramanga / Resolución 71	7%	9.918.000	661.200	45	15
Maestría en Materiales y Tecnología Industrial SNIES No. 109777, Bucaramanga / Resolución 017916 del 25 de septiembre de 2020 / 7 Años / 3 semestres / Presencial.	7%	9.916.200	708.300	42	14

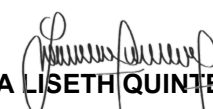
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES	Incremento con base en la tarifa 2025	Valor promedio del semestre según créditos matriculados año 2026	Valor crédito año 2026	Total créditos del programa	Créditos promedio por semestre
Maestría en Gestión de la Educación SNIES No. 108336 / Bucaramanga / Resolución 8903 del 27 de agosto de 2019 / 7 años / 3 semestres / Presencial.	7%	8.387.912	613.600	41	13,67

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

PROGRAMA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS	Incremento con base en la tarifa 2025	Valor promedio del semestre según créditos matriculados año 2026	Valor crédito año 2026	Total créditos del programa	Créditos promedio por semestre
Maestría en Gerencia del Comercio Internacional SNIES No. 108494 / Bucaramanga / Resolución 011728 del 7 de noviembre de 2019 / 3 semestres / Presencial.	7%	11.893.139	728.300	49	16,33


Pbro. **GUSTAVO MENDEZ PAREDES**
Rector Seccional


Mg. JESSICA LISETH QUINTERO URIBE
Secretaria General

RESOLUCIÓN RECTORAL No. 056 – 25

Noviembre 24 de 2025

Por la cual se establece el valor de los Derechos Pecuniarios que rigen en la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2026

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA Seccional Bucaramanga, en uso de sus atribuciones estatutarias, y

CONSIDERANDO:

- Que la Ley 30 de 1992, establece en su Artículo 122 y Parágrafo 1°, que las Instituciones de Educación Superior legalmente aprobadas fijarán el valor de todos los Derechos Pecuniarios;
- Que el Comité Administrativo y Financiero de la UPB Seccional Bucaramanga, valoró y aprobó en sesión del día 24 de noviembre, según consta en acta No. 008 de 2025 el incremento en los valores de los Derechos Pecuniarios para el año 2026.
- Que corresponde al Rector Seccional determinar las medidas necesarias para la buena marcha de la institución y entre ellas, divulgar entre la comunidad Universitaria el valor de los Derechos Pecuniarios para el año 2026;

RESUELVE:

Artículo 1° Incrementar en el siete por ciento (7.00%) el VALOR DE LOS DERECHOS PECUNIARIOS para los estudiantes nuevos y continuos de los programas de la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2026

Artículo 2° Fijar el valor de los Derechos Pecuniarios de la UPB Seccional Bucaramanga, que rigen a partir del primero (1o.) de enero del año dos mil veintiséis (2026), así:

DERECHOS ACADÉMICOS	Valor en \$
Servicios Académicos	97.700
Derechos de Grado de Pregrado y Posgrado	1.113.700

EXÁMENES	Valor en \$
Exámen Acumulado Escrito de Preparatorio (Facultad de Derecho)	1.570.000
Exámenes Supletorios	152.000
Exámenes de Suficiencia (pregrado y posgrado)	559.300
Exámen Oral Preparatorios (Facultad de Derecho)	392.400
Exámen General de Preparatorios (Facultad de Derecho)	1.962.500
Exámen Supletorio Prueba de Estado	74.900

Vigilada Mineducación

CONSTANCIAS	Valor en \$
Record de Notas del programa	45.900
Certificado de Notas por Semestre	22.100
Contenido Programático por Asignatura	15.600
Contenido Programático por Semestre	59.600
Contenido programático por Programa	506.000
Resumen Contenido Programático por Semestre	15.600
Resumen Contenido Programático por Programa	116.300
Record de Pagos por Concepto de Matrícula durante el programa	45.900
Certificados	22.100

DUPLICADOS	Valor en \$
Duplicado de Diploma	463.000
Copia del Acta de Grado	75.900
Copia de Diploma de: Grado Honorífico, mención de honor, mejor Pruebas Saber Pro y otros conceptos.	75.900

SERVICIOS DEL CENTRO DE LENGUAS	Valor en \$
Curso regular Lengua Extranjera (48 horas) - Pregrado	450.300
Curso intensivo Lengua Extranjera (96 horas) - Pregrado	900.500
Curso virtual de inglés para pregrado	641.900
Curso presencial o bimodal Lengua Extranjera Formación Avanzada (48 horas)	714.100
Curso remoto Lengua Extranjera Formación Avanzada (48 horas) (A través de plataforma 100% asíncrona)	605.700
Curso Dirigido Lengua Extranjera	4.291.600
Examen de Clasificación Lengua Extranjera - Pregrado	206.800
Examen de Competencia Lengua Extranjera - Formación Avanzada	206.800
Examen Suficiencia de Lengua Extranjera	559.300

PRÁCTICAS EMPRESARIALES - TRABAJO DE GRADO (Requisito de Grado)	Valor en \$
Programa de Administración de Empresas	2.090.600
Programa de Administración de Negocios Internacionales	2.090.600
Programa de Derecho	1.809.000

HOMOLOGACIONES	Valor en \$
Homologaciones Programa Pregrado menor a 10 créditos	20% SMMLV
Homologaciones Programa Pregrado entre 11 y 20 créditos	40% SMMLV
Homologaciones Programa Pregrado mayor a 21 créditos	50% SMMLV

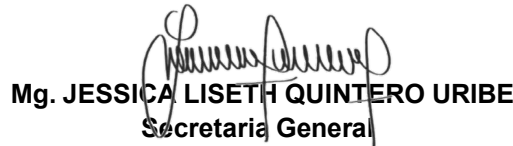
Artículo 4° Vigencia y derogatoria. La presente Resolución Rectoral rige a partir del primero (01) de enero de 2026 y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en particular la Resolución Rectoral No. 066-24.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CUMPLASE.

Dada en Floridablanca, a los veinticuatro (24) días del mes de noviembre del año 2025.



Pbro. GUSTAVO MENDEZ PAREDES
Rector Seccional



Mg. JESSICA LISETH QUINTERO URIBE
Secretaria General

RESOLUCIÓN RECTORAL GENERAL NO. 086 DEL 14 DE NOVIEMBRE DE 2025

“Por medio de la cual se establecen las tarifas de matrícula y otros derechos pecuniarios de los programas académicos de POSGRADOS -modalidad virtual- de la Universidad Pontificia Bolivariana, para el año 2026.”

El Rector General de la Universidad Pontificia Bolivariana, en uso de las atribuciones que le confieren los Estatutos Generales en su Artículo 21º, y

CONSIDERANDO QUE:

- La Ley 30 de 1992 establece los derechos pecuniarios que pueden cobrar las Instituciones de Educación Superior, y las faculta para fijar las tarifas que regirán para cada año.
- De conformidad con el ACUERDO CDG No.019 DE 2024 (18 de octubre de 2024) se delegó en el señor Rector General de la Universidad Pontificia Bolivariana la expedición del acto resolutorio pertinente para asumir el proceso, fijación y aprobación de los valores por el servicio público que presta la Universidad.
- Corresponde al Rector General determinar las medidas necesarias para la buena marcha de la Institución.
- Se hace necesario dar a conocer a la comunidad universitaria las tarifas para los programas de POSGRADOS -modalidad virtual- con referencia al año 2026.

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. Actualizar las **TARIFAS DE MATRÍCULA** para todos los programas académicos de **POSGRADOS** -modalidad virtual- para la vigencia 2026, en la Universidad Pontificia Bolivariana para estudiantes nuevos y continuos.

Programa	Incremento con Base en Tarifa 2025	Valor Crédito 2026	Matrícula Promedio 2026	Créditos 1er Semestre 2026	Matrícula 1er Semestre 2026
Escuela de Arquitectura y Diseño					
Maestría en Diseño SNIES 117255 Semestres 3 Total Créditos 36	6,50%	\$ 806.400	\$ 9.677.016	11	\$ 8.870.400
Escuela de Ciencias Sociales					
Especialización en Comunicación y Periodismo Digital SNIES	6,50%	\$ 619.800	\$ 8.057.790	13	\$ 8.057.400

Vigilada Mineducación

Programa	Incremento con Base en Tarifa 2025	Valor Crédito 2026	Matrícula Promedio 2026	Créditos 1er Semestre 2026	Matrícula 1er Semestre 2026
102546 Semestres 2 Total Créditos 26					
Especialización en Gestión Humana SNIES 115936 RCU 1094 Semestres 2 Total Créditos 26	6,50%	\$ 649.700	\$ 8.446.835	12	\$ 7.796.400
Especialización en Gestión Estratégica de la Comunicación SNIES 109790 Semestres 2 Total Créditos 24	6,50%	\$ 642.900	\$ 7.715.286	12	\$ 7.714.800
Maestría en Comunicación Digital SNIES 90668 Semestres 3 Total Créditos 41	6,50%	\$ 696.600	\$ 9.520.426	14	\$ 9.752.400
Maestría en Gestión Humana para Organizaciones Saludables SNIES 115857 RCU 1095 Semestres 3 Total Créditos 44	6,50%	\$ 606.100	\$ 8.890.904	12	\$ 7.273.200
Maestría en Innovación Social y Territorio SNIES 109586 Semestres 3 Total Créditos 40	6,50%	\$ 723.200	\$ 9.643.220	13	\$ 9.401.600
Maestría en Marketing Digital SNIES 118058 Semestres 3 Total Créditos 42	6,50%	\$ 766.800	\$ 10.735.200	16	\$ 12.268.800
Especialización en Gerencia de Marketing SNIES 111698 RCU 203 Semestres 2 Total Créditos 26	7,00%	\$ 837.000	\$ 11.300.324	13	\$ 10.881.000
Escuela de Derecho y Ciencias Políticas					
Especialización en Derecho de Familia, Infancia y Adolescencia SNIES 117083 RCU 1098 Semestres 2 Total Créditos 26	6,50%	\$ 789.200	\$ 10.260.530	13	\$ 10.259.600

Programa	Incremento con Base en Tarifa 2025	Valor Crédito 2026	Matrícula Promedio 2026	Créditos 1er Semestre 2026	Matrícula 1er Semestre 2026
Especialización en Derecho Procesal SNIES 115937 RCU 1097 Semestres 2 Total Créditos 26	6,50%	\$ 789.200	\$ 10.260.530	14	\$ 11.048.800
Especialización en Gobierno Territorial y Desarrollo SNIES 116313 RCU 1032 Semestres 2 Total Créditos 26	6,50%	\$ 687.100	\$ 8.932.794	12	\$ 8.245.200
Especialización en Legislación Tributaria SNIES 115963 RCU 1140 Semestres 2 Total Créditos 26	6,50%	\$ 855.000	\$ 10.261.062	13	\$ 11.115.000
Escuela de Economía, Administración y Negocios					
Especialización en Estrategia Gerencial y Prospectiva SNIES 111060 Semestres 2 Total Créditos 27	7,00%	\$ 837.000	\$ 11.300.324		No se ofertará para estudiantes nuevos.
Especialización en Finanzas SNIES 102768 Semestres 2 Total Créditos 24	6,50%	\$ 822.000	\$ 9.864.882	12	\$ 9.864.000
Especialización en Gerencia SNIES 110878 Semestres 2 Total Créditos 27	6,50%	\$ 841.100	\$ 11.355.350	14	\$ 11.775.400
Especialización en Gerencia Pública SNIES 110587 RCU 42 Semestres 2 Total Créditos 27	6,50%	\$ 793.500	\$ 10.712.675		No se ofertará para estudiantes nuevos.
Maestría en Administración - MBA SNIES 118064 RCU 1117 Semestres 3 Total Créditos 44	6,50%	\$ 1.016.800	\$ 14.913.976	17	\$ 17.285.600
Estudiantes que ingresaron antes del segundo semestre 2025. Maestría en Gerencia de Proyectos SNIES 111227	7,00%	\$ 965.000	\$ 11.338.750		No se ofertará para estudiantes nuevos.

Programa	Incremento con Base en Tarifa 2025	Valor Crédito 2026	Matrícula Promedio 2026	Créditos 1er Semestre 2026	Matrícula 1er Semestre 2026
RCU 138 Semestres 4 Total Créditos 47					
Estudiantes que ingresaron nuevos a partir del segundo semestre de 2025. Maestría en Gerencia de Proyectos SNIES 111227 RCU 138 Semestres 3 Total Créditos 40	7,00%	\$876.200	\$11.682.666	13	\$11.390.600
Maestría en Gestión Estratégica de la Información y el Conocimiento SNIES 106559 Semestres 3 Total Créditos 45	6,50%	\$ 696.600	\$ 10.449.248	14	\$ 9.752.400
Especialización en Gerencia de Proyectos SNIES 8179 RCU 1339 Semestres 2 Total Créditos 26	Nuevo Programa	\$ 706.900	\$ 8.836.838	13	\$ 9.189.700

Escuela de Educación y Pedagogía					
Maestría en Educación SNIES 107576 Semestres 3 Total Créditos 38	6,50%	\$ 690.200	\$ 8.742.869	13	\$ 8.972.600
Maestría en Innovación Educativa SNIES 117257 Semestres 3 Total Créditos 38	6,50%	\$ 690.200	\$ 8.742.869	13	\$ 8.972.600
Maestría en Literatura SNIES 108662 Semestres 4 Total Créditos 48	6,50%	\$ 689.900	\$ 8.278.884	12	\$ 8.278.800
Maestría en Procesos de Aprendizaje y Enseñanza de Segundas Lenguas SNIES 107575 Semestres 4 Total Créditos 49	6,50%	\$ 696.600	\$ 8.533.552		No se ofertará para estudiantes nuevos.
Maestría en Psicopedagogía SNIES	7,00%	\$ 712.900	\$ 9.030.586	13	\$ 9.267.700

Vigilada Mineducación

Programa	Incremento con Base en Tarifa 2025	Valor Crédito 2026	Matrícula Promedio 2026	Créditos 1er Semestre 2026	Matrícula 1er Semestre 2026
107574 Semestres 3 Total Créditos 38					
Escuela de Ingenierías					
Especialización en Gerencia de Tecnologías de Información SNIES 102605 Semestres 2 Total Créditos 25	6,50%	\$ 668.300	\$ 8.354.925	13	\$ 8.687.900
Especialización en Gestión de la Sostenibilidad SNIES 109924 Semestres 2 Total Créditos 24	6,50%	\$ 668.100	\$ 8.352.263	12	\$ 8.017.200
Especialización en Gestión de Proyectos SNIES 105686 Semestres 2 Total Créditos 26	6,50%	\$ 706.900	\$ 9.190.311	13	\$ 9.189.700
Especialización en Preservación y Conservación de los Recursos Naturales SNIES 105488 Semestres 2 Total Créditos 24	6,50%	\$ 645.800	\$ 7.749.792	12	\$ 7.749.600
Especialización en Seguridad Informática SNIES 52396 Semestres 2 Total Créditos 24	6,50%	\$ 654.200	\$ 7.850.754	12	\$ 7.850.400
Maestría en Ciencia de Datos SNIES 117894 RCU 1503 Semestres 3 Total Créditos 41	6,50%	\$ 879.600	\$ 12.022.430	13	\$ 11.434.800
Maestría en Ciencias Naturales y Matemática SNIES 103133 Semestres 4 Total Créditos 48	6,50%	\$ 670.900	\$ 8.051.400	12	\$ 8.050.800
Maestría en Energías Renovables para la Transmisión Energética SNIES 117298 Semestres 3 Total Créditos 38	6,50%	\$ 911.700	\$ 11.548.789	13	\$ 11.852.100
Maestría en Sostenibilidad SNIES 105048 Semestres 3 Total Créditos 36	6,50%	\$ 759.700	\$ 9.117.252	12	\$ 9.116.400

Vigilada Mineducación

Programa	Incremento con Base en Tarifa 2025	Valor Crédito 2026	Matrícula Promedio 2026	Créditos 1er Semestre 2026	Matrícula 1er Semestre 2026
Escuela de Teología, Filosofía y Humanidades					
Maestría en Filosofía SNIES 115946 RCU 978 Semestres 4 Total Créditos 48	6,50%	\$776.700	\$9.320.454	8	\$ 6.213.600

ARTÍCULO SEGUNDO. Actualizar las tarifas para **OTROS DERECHOS PECUNIARIOS**, cuyo incremento se determinó del 7%; así:

Concepto	Valor 2026
Derechos de admisión (*)	\$ 245.800
Duplicado de carné institucional	\$ 39.400
Estudio de homologaciones (*)	1,50 SMMLV (**)
Examen de suficiencia	\$ 853.200
Exámenes supletorios	\$ 206.400
Certificado de calificaciones semestre anterior	\$ 22.200
Certificado de calificaciones toda la carrera	\$ 66.800
Certificado de calificaciones toda la carrera (estudiante retirado)	\$ 33.300
Contenidos programáticos (egresado)	\$ 428.000
Contenidos programáticos (estudiante retirado)	\$ 214.000
Certificados y constancias	\$ 27.600
Derechos de grado	\$ 1.305.100
Recargo por inasistencia a ceremonia de grados	\$ 154.100
Duplicado diploma de grado	\$ 475.000
Copia extra del acta de grado	\$ 82.600
Envío de información por correo certificado urbano (Área Metropolitana)	\$ 13.900
Envío de información por correo certificado urbano (Antioquia)	\$ 12.000
Envío de información por correo certificado urbano (Nacional)	\$ 26.900
Envío de información por correo certificado urbano (Internacional)	Tarifa variable de acuerdo con el país destino
Curso dirigido (ver reglamentación del curso dirigido)	\$ 3.510.100 por cada crédito
Período de gracia para tesis/trabajos de grado en maestría y doctorado	30% del valor matrícula promedio o valor matrícula 2026, según tarifa establecida en la presente resolución

(*) Valor no reembolsable en caso de retiro del proceso o no aprobación de la admisión

(**) Salario mínimo mensual legal vigente

ARTÍCULO TERCERO. El valor de la matrícula en dólares (USD) será facturado al valor de la TRM del día de la liquidación de la colilla de pago.

ARTÍCULO CUARTO. La presente Resolución Rectoral General rige a partir de la fecha de su expedición y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

Comuníquese y cúmplase.

Dada en Medellín, a los catorce días del mes de noviembre del año dos mil veinticinco (2025).


Padre Diego Marulanda Díaz
Rector General

LFG/SG

**RESOLUCIÓN RECTORAL GENERAL 122
(12 DE DICIEMBRE DE 2025)**

“Por medio de la cual se aprueban y ratifican las Resoluciones Rectorales expedidas por las Seccionales Montería, Bucaramanga y Palmira, que definen los valores, tasas y tarifas de la Universidad Pontificia Bolivariana”.

El Rector General de la Universidad Pontificia Bolivariana, en uso de las atribuciones que le confieren los Estatutos Generales en su Artículo 21º, y el Acuerdo 019 de 2024 del Consejo Directivo General,

CONSIDERANDO:

- A.** Que de conformidad con el ACUERDO CDG No.019 DE 2024 (18 de octubre de 2024) se delegó en el señor Rector General de la Universidad Pontificia Bolivariana la expedición del acto resolutorio pertinente para asumir el proceso, fijación y aprobación de los valores por el servicio público que presta la Universidad.
- B.** Que corresponde al Rector General determinar las medidas necesarias para la buena marcha de la Institución.
- C.** Que es necesario difundir entre la Comunidad Universitaria los valores, tasas y tarifas de la Universidad Pontificia Bolivariana.

En mérito a lo anterior,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. Aprobar y ratificar conforme a la motivación contenida en el Acuerdo CDG 019 del 18 de octubre de 2024, para las vigencias futuras, las resoluciones de las seccionales sobre los valores, de las tarifas y derechos pecuniarios propuestos, para ser definidos y expedidos en un solo acto resolutorio por parte de la Rectoría General.

ARTÍCULO SEGUNDO. Remitir copia de la presente Resolución a las Seccionales Bucaramanga, Montería y Palmira, para su conocimiento.

MONTERIA

- RESOLUCIÓN RECTORAL No. 59 DE 2025 (10 de noviembre de 2025) Por medio de la cual se establecen los valores, tasas y tarifas para los Programas de Pregrado, Posgrado, y otros derechos académicos ofrecidos por la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Montería para el año 2026.

BUCARAMANGA

- RESOLUCIÓN RECTORAL No. 053-25 25 de noviembre de 2025 Por la cual se establece el valor de los derechos de inscripción y el valor de la matrícula para los estudiantes que ingresan por primera vez y estudiantes continuos que ingresen a los programas de PREGRADO modalidad presencial de la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2026.
- RESOLUCIÓN RECTORAL No. 054 – 25 noviembre 24 de 2025 Por la cual se establece el valor de los derechos de inscripción y el valor de la matrícula para los estudiantes que ingresan por primera vez y estudiantes continuos que ingresen a los programas de POSGRADO PRESENCIALES de la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2026.
- RESOLUCIÓN RECTORAL No. 056 – 25 noviembre 24 de 2025 Por la cual se establece el valor de los Derechos Pecuniarios que rigen en la UPB Seccional Bucaramanga, para el año 2026.

PALMIRA

- RESOLUCIÓN RECTORAL SECCIONAL No.018 DEL 11 DE DICIEMBRE DE 2025. Por medio de la cual se actualizan las tarifas de matrículas y otros derechos pecuniarios de los programas académicos de PREGRADO y POSGRADO para el año 2026 de la Universidad Pontificia Bolivariana Palmira.

ARTÍCULO TERCERO. La presente Resolución Rectoral General rige a partir de la fecha de su expedición y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

Comuníquese y cúmplase.

Dada en Medellín, a los doce (12) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco (2025).


Padre Diego Marulanda Díaz
Rector General

LFG / SG

**RESOLUCIÓN RECTORAL GENERAL No. 119
(5 DE DICIEMBRE DE 2025)**

“Por medio de la cual se fijan las tarifas de matrícula para los programas académicos de pregrado y posgrado, con lugar de desarrollo diferente a la Sede Central de la Universidad Pontificia Bolivariana, para el año 2026”

El Rector General de la Universidad Pontificia Bolivariana, en uso de las atribuciones que le confieren los Estatutos Generales en su Artículo 21º, y

CONSIDERANDO QUE:

- a. La Universidad Pontificia Bolivariana desarrolla programas académicos de pregrado y posgrado, con lugar de desarrollo diferente a la Sede Central - Medellín.
- b. La Ley 30 de 1992 establece los derechos pecuniarios que pueden cobrar las Instituciones de Educación Superior, y las faculta para fijar las tarifas que regirán para cada año.
- c. De conformidad con el ACUERDO CDG No.019 DE 2024 (18 de octubre de 2024) se delegó en el señor Rector General de la Universidad Pontificia Bolivariana la expedición del acto resolutorio pertinente para asumir el proceso, fijación y aprobación de los valores por el servicio público que presta la Universidad.
- d. Es necesario dar a conocer a la comunidad universitaria la actualización de las tarifas para los programas extendidos o con lugar de desarrollo diferente a la Sede Central - Medellín.

En mérito de lo anterior,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. Actualizar las tarifas de matrícula para los programas académicos de pregrado y posgrado, con lugar de desarrollo diferente a la Sede Central de la Universidad Pontificia Bolivariana, para el año 2026.

PROGRAMA	Incremento con Base en las Tarifas 2025	Valor Crédito 2026	Matrícula Promedio 2026	Créditos 1er Semestre 2026	Matrícula 1er Semestre 2026
AMAZONAS					
Maestría en Educación SNIES 105731 Semestres 4 Total Créditos 48. Modalidad a Distancia.	6,50%	\$ 1.295.800	\$ 15.549.600		No se ofertará para estudiantes nuevos.

PROGRAMA	Incremento con Base en las Tarifas 2025	Valor Matrícula 2026	Observaciones
CAUCA			
Economía SNIES 52943 Semestres 12 Total Créditos 136 Toribio Modalidad a Distancia	7.00%	\$12.760.285	No se ofertará para estudiantes nuevos

PROGRAMA	Incremento con Base en las Tarifas 2025	Valor Crédito 2026	Matrícula Promedio 2026	Créditos 1er Semestre 2026	Matrícula 1er Semestre 2026
CÓRDOBA					
Maestría en Administración - MBA SNIES 118063 RCU 1117 Semestres 3 Total Créditos 44. Modalidad Presencial.	6,00%	\$ 881.400	\$ 12.927.200	17	\$ 14.983.800
Maestría en Educación SNIES 116552 RCU 1073 Semestres 4 Total Créditos 48. Modalidad a Distancia y Presencial.	6,00%	\$ 802.100	\$ 9.625.200	13	\$ 10.427.300
Maestría en Derecho SNIES 90570 RCU 1031 Semestres 4 Total Créditos 48. Modalidad Presencial.	6,00%	\$ 1.164.700	\$ 13.976.400	13	\$ 15.141.100
CUNDINAMARCA					
Maestría en Tecnologías de la Información y la Comunicación SNIES 102834 Semestres 3 Total Créditos 40. Modalidad Presencial.	6,50%	\$ 1.319.600	\$17.594.667		No se ofertará para estudiantes nuevos

PROGRAMA	Incremento con Base en las Tarifas 2025	Valor Matrícula 2026	Observaciones
PUTUMAYO			
Trabajo Social SNIES 102545 Semestres 12 Total Créditos 160 Sibundoy Modalidad a Distancia	7.00%	\$ 7.149.312	No se ofertará para estudiantes nuevos

PROGRAMA	Incremento con Base en las Tarifas 2025	Valor Crédito 2026	Matrícula Promedio 2026	Créditos 1er Semestre 2026	Matrícula 1er Semestre 2026
QUINDÍO					
Especialización en Gerencia del Talento Humano SNIES 54367 Semestres 2 Total Créditos 27. Modalidad Presencial.	6,50%	\$ 839.800	\$ 11.337.300		No se ofertará para estudiantes nuevos.
Especialización en Gerencia de Marketing SNIES 12702 RCU 203 Semestres 2 Total Créditos 26. Modalidad Presencial.	6,50%	\$ 839.800	\$ 10.917.400	13	\$10.917.400
Especialización en Gerencia de Proyectos SNIES 117417 RCU 1339 Semestres 2 Total Créditos 26. Modalidad Presencial.	6,50%	\$ 839.800	\$10.917.400	13	\$10.917.400
Maestría en Administración - MBA SNIES 118063 RCU 1117 Semestres 3 Total Créditos 44. Modalidad Presencial.	6,50%	\$ 1.011.400	\$ 14.833.867	17	\$17.193.800
SANTANDER					
Maestría en Derecho SNIES 90570 RCU 1031 Semestres 4 Total Créditos 48. Modalidad Presencial.	7,00%	\$ 988.000	\$ 11.856.000	13	\$12.844.000
Maestría en Administración - MBA SNIES 118063 RCU 1117 Semestres 3 Total Créditos 44. Modalidad Presencial.	7,00%	\$ 946.700	\$ 13.884.933	17	\$16.093.900
VALLE DEL CAUCA					
Especialización en Derecho Administrativo SNIES 15316 Semestres 2 Total Créditos 26	6,00%	\$ 797.000	\$ 10.361.000	13	\$10.361.000
PROGRAMA	Incremento con Base en las Tarifas 2025	Valor Crédito 2026	Matrícula Promedio 2026	Créditos 1er Semestre 2026	Matrícula 1er Semestre 2026
Especialización en Derecho Comercial SNIES 111779 RCU 237 Semestres 2 Total Créditos 26. Modalidad Presencial.	6,00%	\$ 797.000	\$ 10.361.000	13	\$10.361.000

Especialización en Derecho Administrativo SNIES 111067 RCU 103 Semestres 2 Total Créditos 26. Modalidad Presencial.	6,00%	\$ 797.000	\$ 10.361.000	13	\$10.361.000
Especialización en Gerencia de Marketing SNIES 12702 RCU 203 Semestres 2 Total Créditos 26. Modalidad Presencial.	6,00%	\$ 797.000	\$ 10.361.000	13	\$10.361.000
Especialización en Gerencia de Proyectos SNIES 117417 RCU 1339 Semestres 2 Total Créditos 26. Modalidad Presencial.	6,00%	\$ 797.000	\$ 10.361.000	13	\$10.361.000
Especialización en Gerencia Publica SNIES 54550 Semestres 2 Total Créditos 27. Modalidad Presencial.	6,00%	\$ 797.000	\$ 10.759.500	13	\$10.361.000
Maestría en Administración - MBA SNIES 118063 RCU 1117 Semestres 3 Total Créditos 44. Modalidad Presencial.	6,00%	\$ 729.800	\$ 10.703.733	17	\$12.406.600
Maestría en Gerencia de Proyectos SNIES 106639 RCU 138 Semestres 3 Total Créditos 40. Modalidad Presencial.	6,00%	\$ 729.800	\$ 9.730.667	13	\$9.487.400
Maestría en Psicopedagogía SNIES 105274 RCU 131 Semestres 4 Total Créditos 50. Modalidad Presencial.	6,00%	\$ 750.000	\$ 9.375.700	13	\$9.750.000
Maestría en Innovación en Agronegocios SNIES 111661 RCU 198 Semestres 3 Total Créditos 40. Modalidad Presencial.	6,00%	\$ 780.400	\$ 10.405.333	14	\$10.925.600
Administración de Empresas SNIES 1196 RCU 1306 Semestres 8 Total Créditos 151. Modalidad Presencial.	6,00%	\$ 320.800	\$ 6.055.100	18	\$5.774.400
PROGRAMA	Incremento con Base en las Tarifas 2025	Valor Crédito 2026	Matrícula Promedio 2026	Créditos 1er Semestre 2026	Matrícula 1er Semestre 2026
Ingeniería Industrial SNIES 54141 RCU 122 Semestres 10 Total Créditos 160. Modalidad Presencial.	6,00%	\$ 398.400	\$ 6.374.400	16	\$6.374.400

Derecho SNIES 91366 Semestres 10 Total Créditos 160. Modalidad Presencial.	6,00%	\$ 379.700	\$ 6.075.200	16	\$6.075.200
--	-------	------------	--------------	----	-------------

ARTÍCULO SEGUNDO. El valor de la matrícula para cada semestre académico se calcula de acuerdo con el número de créditos matriculados por cada estudiante, en cada programa.

ARTÍCULO TERCERO. Los derechos pecuniarios se registrarán por lo establecido en la Sede Central o Seccional, según el caso.

ARTÍCULO CUARTO. El valor de la matrícula en dólares (USD) será facturado al valor del TRM del día de la liquidación de la colilla de pago.

ARTÍCULO QUINTO. La presente Resolución Rectoral General rige a partir de la fecha de su expedición y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias, en especial la Resolución Rectoral General No.098 del 18 de noviembre de 2022.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Medellín, a los cinco (5) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco (2025).


Padre Diego Marulanda Díaz
Rector General

LFG/SG

CONSEJO DIRECTIVO GENERAL

ACUERDO CDG No.019 DE 2024 (18 de octubre de 2024)

Por medio del cual se aprueba el **Proceso de fijación y aprobación de los valores por el servicio público que presta la Universidad Pontificia Bolivariana.**

El Consejo Directivo General de la Universidad Pontificia Bolivariana, en uso de las atribuciones consagradas en los Estatutos Generales, en el artículo 18, literal f), y artículo 8° de la reglamentación de los Estatutos Generales y,

CONSIDERANDO QUE:

- A. Teniendo en cuenta el acta de visita de verificación para el incremento de los derechos pecuniarios 20-8-2024 y ante el requerimiento del Ministerio de Educación Nacional – MEN- de acoger la recomendación para que se defina con claridad la función estatutaria y el órgano de gobierno facultado para asumir el proceso de fijación y aprobación de los valores por el servicio público de educación que se presta.
- B. El Consejo Directivo General, previa presentación y análisis de la solicitud,

ACUERDA:

ARTÍCULO PRIMERO. – Delegar en el señor Rector General de la Universidad Pontificia Bolivariana la expedición del acto resolutorio pertinente para asumir el proceso, fijación y aprobación de los valores por el servicio público que presta la Universidad conforme a los lineamientos emitidos por el Consejo Directivo General.

ARTÍCULO SEGUNDO. – El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

Comuníquese y cúmplase.

Dado en Medellín, a los 18 días del mes de octubre de dos mil veinticuatro (2024).



Padre Diego Marulanda Díaz
Rector General

Luis Fernando Giraldo Chavarriaga
Secretario

Anexo No. 8
JUSTIFICACIÓN DEL AUMENTO DEL VALOR DE LOS DERECHOS PECUNIARIOS PARA EL AÑO 2026
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
SECCIONAL BUCARAMANGA

De acuerdo a Resolución Número 19591 de 2017, a continuación, se presenta la justificación del valor de los derechos pecuniarios para los programas académicos que superan el valor de la inflación noviembre 2024 - octubre 2025.

- **NÚMERO ESTIMADO DE ESTUDIANTES QUE HARÁN PARTE DE CADA UNO DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS, POR EL CORRESPONDIENTE PERIODO ACADÉMICO**

Para el año 2026, la Seccional Bucaramanga estima atender 7.922 estudiantes, 4.063 en el primer semestre y 3.859 en el segundo semestre en los diferentes programas de pregrado y posgrado.

En las siguientes tablas se muestra el número esperado de estudiantes para el año 2026 en cada programa de pregrado y posgrado:41

PROGRAMAS DE PREGRADO	TOTAL 2026	
	Estudiantes primer semestre 2026	Estudiantes segundo semestre 2026
ESCUELA DE INGENIERÍA	1385	1323
Ingeniería Electrónica	59	54
Ingeniería Eléctrica	13	10
Ingeniería Industrial	299	280
Ingeniería Civil	345	313
Ingeniería Ambiental	48	54
Ingeniería Mecánica	209	209
Ingeniería de Sistemas e Informática	412	403
ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS	558	492
Derecho	493	427
Ciencias Políticas y Gobierno	65	65
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES	877	803
Diseño Gráfico	373	330
Psicología	349	337
Comunicación Social y Periodismo	155	136
ESCUELA DE ECONOMÍA ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS	456	429
Administración de Empresas	140	129
Administración de Negocios Internacionales	316	300
TOTAL	3276	3047

PROGRAMAS DE POSGRADO	Estudiantes primer semestre 2026	Estudiantes segundo semestre 2026
ESCUELA DE INGENIERÍA	253	277
Esp. en Gerencia	13	23
Esp. Sistemas Integrados de Gestión	20	22
Esp. Gerencia de Obras Civiles	60	60
Esp. Gerencia de Mantenimiento y confiabilidad	41	44
Esp. Vías Terrestres	22	25
Maestría en Ingeniería Civil	30	17
Maestría en materiales y Tecnología industrial	10	19
Maestría en confiabilidad y Gestión de Activos	47	48
Maestría ingeniera innovación para el Desarrollo Agroindustrial	10	19
ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS	47	68
Esp. En Responsabilidad y Contratación Pública y Privada	19	22
Esp. Políticas públicas y Gobernanza territorial	10	20
Maestría en Derecho	18	26
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES	171	173
Esp. Psicología Clínica	99	98
Esp. En Interventoría Psicosocial en Familia	15	15
Maestría en Gestión de la Educación	57	60
ESCUELA DE ECONOMÍA ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS	28	41
Maestría en Administración	18	27
Maestría en Gerencia del Comercio Internacional	10	14
TOTAL	499	559

PROGRAMAS DE POSGRADO VIRTUALES	Estudiantes primer semestre 2026	Estudiantes segundo semestre 2026
ESCUELA DE INGENIERÍA	220	192
Esp. en Preservación y Conservación de los Recursos Naturales	41	42
Esp. en Gerencia de Tecnologías de Información	20	20
Esp. En Gestión de Proyectos	43	9
Esp. En Seguridad Informática	19	25
Esp. En Gestión de la Sostenibilidad	39	38
Maestría en Innovación Social y Territorio	58	58
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES	37	34
Esp. En Gestión Estratégica de la Comunicación	37	34
ESCUELA DE ECONOMIA, ADMON Y NEGOCIOS	31	27
Esp. En Finanzas	31	27
TOTAL	288	253

- **CÁLCULO ESTIMADO DEL VALOR DE LOS INGRESOS PARA CADA PERIODO ACADÉMICO REPORTADO QUE SE OBTENDRÍAN, SI SE INCREMENTARAN CON BASE EN EL IPC ANUALIZADO DEL 5,51%**

Asumiendo un incremento anual por crédito y matrícula del 5,51% (inflación reportada por el DANE para el periodo (noviembre 2024 – octubre 2025), se estiman los siguientes valores:

Escenario	Ingresos por matrícula 2026-10	Ingresos por matrícula 2026-20
Incremento aplicando Inflación 5,51%	\$35.582.514.051	\$33.724.930.433

Cifra en Pesos
Fuente: Dirección Financiera

- **CÁLCULO ESTIMADO DEL VALOR DE LOS INGRESOS PARA CADA PERIODO ACADÉMICO REPORTADO, CON BASE EN EL INCREMENTO EFECTIVAMENTE APROBADO POR LA INSTITUCIÓN PARA LA SIGUIENTE VIGENCIA**

Asumiendo un incremento anual por crédito y matrícula para pregrado del 7% (promedio ponderado por programa, tasa y número de estudiantes), para posgrados presenciales del 7% (promedio ponderado por programa y número de estudiantes) y para los posgrados virtuales del 6.50%, se estiman los siguientes valores:

Escenario	Ingresos por matrícula 2026-10	Ingresos por matrícula 2026-20
Incremento aprobado por la UPB Seccional Bucaramanga 7% (Pregrado y Posgrado Presencial) y 6.5% (Posgrados Virtual)	\$ 36.073.312.571	\$ 34.191.031.032

Cifra en Pesos
Fuente: Dirección Financiera

- **CÁLCULO DIFERENCIAL ENTRE LOS VALORES OBTENIDOS SEGÚN LO MANIFIESTO EN APARTADOS ANTERIORES**

Escenario	Ingresos por matrícula	Ingresos por matrícula	Ingresos por matrícula
	Año 2026	2026-10	2026-20
Incremento aplicando Inflación 5,51%	\$ 69.307.444.484	\$ 35.582.514.051	\$ 33.724.930.433
Incremento aprobado por la UPB Seccional Bucaramanga 7% (Pregrado y Posgrado Presencial) y 6.50% (Posgrados Virtual)	\$ 70.264.343.603	\$ 36.073.312.571	\$ 34.191.031.032
Diferencia	\$956.899.199	\$ 490.798.520	\$ 466.100.599

Cifra en Pesos

Fuente: Dirección Financiera

- **SUMATORIA TOTAL DE LOS MAYORES VALORES A PERCIBIR POR LA UPB POR CONCEPTO DE MATRÍCULAS Y DE DERECHOS PECUNIARIOS CON INCREMENTOS SUPERIORES AL IPC ANUALIZADO.**

Escenario	Mayor valor por matrícula año 2026	Mayor valor por derechos pecuniarios año 2026	Sumatoria
Mayores valores a percibir UPB	\$ 956.899.199	\$ 47.459.296	\$ 1.004.358.415

Cifra en Pesos

Fuente: Dirección Financiera

- **INFORMACIÓN DESAGREGADA SOBRE EL PDI DONDE SE INDICAN Y JUSTIFICAN LA FORMA EN QUE SERÁN INVERTIDOS LOS MAYORES VALORES QUE SE OBTENDRÁN POR EL INCREMENTO SUPERIOR AL IPC EN MATRÍCULAS Y DERECHOS PECUNIARIOS.**

Como parte del cumplimiento de su misión y visión de mediano y largo plazo, la Seccional Bucaramanga se plantea un conjunto de metas estratégicas que se articulan mediante objetivos estratégicos que se agrupan en las líneas de inversión que plantea el Ministerio de Educación Nacional en la resolución 19591 de 2017.

En la siguiente tabla se describe como se financiarán las inversiones con la destinación de recursos a las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo Institucional PDI 2026-2036I, de forma tal que se justifica plenamente que el incremento de matrículas y derechos pecuniarios contribuyen a los ítems de inversión:

PDI: BSC-KPI	Proyecto	Valor total Inversiones 2026	Recursos Propios	Ingresos Adicionales
Dimensión Capacidades: Consolidar capacidades clave para la estrategia 2026.	Renovación de Equipos Portátiles	\$ 1.291.680.000	\$ 287.321.585	\$ 1.004.358.415

Cifra en Pesos

Fuente: Departamento Financiero y Dirección de Planeación

Medellín, 12 de diciembre de 2025.

Señores
Ministerio de Educación Nacional
Subdirección de Inspección y Vigilancia
Dirección de Calidad para la Educación Superior
Bogotá D.C.

Asunto: Plan de Desarrollo Institucional UPB Futuros Posibles 2026-2036

Respetados señores,

Con el propósito de aportar claridad al proceso de actualización del valor de los derechos pecuniarios, la Universidad Pontificia Bolivariana se permite informar el estado de avance de su Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y su relación con la planeación financiera institucional.

En primer lugar, la UPB ha finalizado el ciclo de ejecución del PDI con vigencia 2017–2025, dando cierre formal a los proyectos y líneas estratégicas definidos para dicho periodo. Este proceso ha permitido consolidar un balance de los resultados obtenidos y de las necesidades emergentes que orientan la planificación institucional para los próximos años.

Durante el año 2025 se adelantó un ejercicio participativo de revisión estratégica a nivel multicampus, aprobado por el Consejo Directivo General, que dio lugar a la formulación del nuevo Plan de Desarrollo Institucional UPB *Futuros Posibles* 2026–2036. Este nuevo PDI se encuentra actualmente en proceso de revisión y validación por parte de la Alta Dirección.

En este contexto, el ajuste al valor de los derechos pecuniarios responde a la necesidad de asegurar la capacidad operativa y financiera que permita mantener los estándares de calidad, actualizar los recursos académicos y tecnológicos y avanzar en las prioridades institucionales proyectadas, especialmente en materia de calidad académica, infraestructura física y tecnológica, transformación digital y experiencia estudiantil.

Adjunto remitimos, para su consideración, el documento en construcción de nuestro Plan de Desarrollo Institucional UPB *Futuros Posibles* 2026–2036.

Atentamente,



M.Sc. Jorge Eduardo Santos Gutiérrez
Director General de Estrategia y Planeación Multicampus



PLAN DE DESARROLLO 2026-2036

FUTUROS POSIBLES

**TRANSFORMAMOS CON ÉTICA Y RIGOR CIENTÍFICO
PARA CUIDAR LA VIDA HUMANA Y EL PLANETA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
DIRECCIÓN DE ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN
NOVIEMBRE 2025**

EN CONSTRUCCIÓN

Autoridades universitarias

Gran Canciller

Monseñor Ricardo Tobón R.

Rector General

Padre. PhD. Diego Alonso Marulanda Díaz

Vicerrector General

Mg. Santiago Acosta Maya

Rector Seccional Bucaramanga

Padre. Esp. Gustavo Méndez Paredes

Rector Seccional Montería

Padre. PhD. Juan Camilo Restrepo Tamayo

Rector Seccional Palmira

Pbro. Mg. Raúl Jordán Balanta

Equipo de Estrategia y Planeación Multicampus

Director General de Estrategia y Planeación Multicampus

Jorge Eduardo Santos Gutiérrez

Directora de Estrategia y Planeación Seccional Bucaramanga

María Teresa Castaneda Galvis

Directora de Estrategia y Planeación Seccional Montería

María Fernanda Patarroyo Torres

Coordinadora de Estrategia y Planeación Seccional Palmira

Diana Marcela Rueda Duarte

Coordinadora Analítica y Estudios de Contexto

Ana María Grisales Muñoz

Coordinador de Información Institucional

Wilson Humberto León Vanegas

Coordinadora de Innovación

Sandra María Bedoya Correa

Líder de Innovación y Calidad

Verónica María Sierra Maya

EN CONSTRUCCIÓN

Contenido	
Glosario	5
Capítulo 1. Sello UPB	7
1.1. Naturaleza y definición	7
1.2. Identidad Organizacional	7
1.2.1. Principios	7
1.2.2. Valores	7
1.2.3. Propósito Superior	7
Capítulo 2. Construyendo Futuro: Hacia la Universidad 2036	8
2.1. Tendencias que impactan la educación superior	8
2.2. Prospectiva 2036 UPB	9
2.3. UPB Futuros Posibles	11
2.4. Retos UPB Multicampus	12
Capítulo 3. Estrategia UPB – Futuros Posibles	14
3.1. Modelo de gestión organizacional basado en capacidades	14
3.2. Estrategia Genérica	15
3.2.1. Círculo Virtuoso: Rigor humanista, académico y científico	16
3.2.2. Círculo Virtuoso: Impacto y Sello UPB	17
3.2.3. Círculo Virtuoso: Disciplina y ética en la gestión	17
3.3. Estrategia Competitiva	18
3.3.1. Capacidades organizacionales transversales de la UPB: Lo que nos hace incompatibles con otros	19
3.4. Modelo Sistémico para la Gestión de la Estrategia	20
3.5. Modelo integrado de gestión del desempeño	20
Capítulo 4. Sistema Institucional de Medición del Desempeño	22
4.1. El Cuadro de Mando Integral en una estrategia sistémica y adaptativa	22
4.2. Coherencia del Balanced Scorecard con la identidad y la Estrategia UPB	22
4.3. Nuestras cinco dimensiones del Balance Scorecard	23
4.4. Cuadro de Mando Integral UPB 2026–2036	24
4.5. Periodicidad, ciclos de revisión y carácter adaptativo del sistema de medición	29
Anexos	¡Error! Marcador no definido.
Referencias	30

Glosario

Autoevaluación: Proceso permanente y participativo que permite reflexionar sobre los logros y oportunidades de mejora para asegurar la calidad institucional.

Calidad Educativa: Coherencia entre misión, propósitos y resultados que asegura la formación integral y el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales.

Círculo Virtuoso: Dinámica positiva de retroalimentación y refuerzo que integra funciones, capacidades y resultados, generando mejoras acumulativas y efectos multiplicadores dentro del sistema. Cada componente de un círculo virtuoso fortalece a los demás, impulsando la evolución sostenida y potenciando el impacto institucional.

Capacidad Vital: Es un atributo institucional esencial que sostiene la identidad, habilita el funcionamiento integral y potencia la proyección estratégica de la organización. Articula recursos, conocimientos y dinámicas clave que garantizan su continuidad, adaptación y generación de valor en contextos complejos y dinámicos.

Comunidad Bolivariana: Conjunto de estudiantes, docentes, egresados y colaboradores que comparten la identidad y los valores institucionales de la UPB.

Emprendimiento Corporativo: Función sustantiva institucional que impulsa la creación de iniciativas innovadoras articulando conocimiento, capacidades y recursos, para generar valor, diversificar la acción universitaria y fortalecer su proyección estratégica.

Estrategia (Sistémica y Adaptativa): Es el marco que articula identidad, propósito y capacidades institucionales para orientar de forma coherente la acción universitaria en contextos cambiantes. Combina una visión sistémica, que integra funciones misionales y de apoyo, con un enfoque adaptativo que favorece la flexibilidad y la sostenibilidad. En la UPB se expresa a través de tres motores: experiencias educativas con proyección global, investigación aplicada orientada a soluciones transferibles y gobernanza basada en datos.

Estrategia Genérica: Es el enfoque orientador que define rutas amplias y enfoques estratégicos, articulando capacidades institucionales para guiar decisiones, potenciar la identidad de la organización y alcanzar desarrollo y posicionamiento en distintos contextos.

Estrategia Competitiva: Es el enfoque institucional que define la posición distintiva de la Universidad mediante la articulación de sus funciones sustantivas y recursos, con impacto y proyección en un entorno cambiante. Su núcleo es la investigación aplicada, motor del ecosistema UPB para generar soluciones de alto valor. Son las escogencias y dinámicas para competir y ganar.

Estructura Organizacional: Configuración formal de unidades, roles, niveles de autoridad y órganos de gobierno que ordenan el funcionamiento de la Universidad y sus sedes multicampus. Articula funciones sustantivas y de apoyo, define responsabilidades y flujos de decisión, y se ajusta al modelo de gestión basado en capacidades para asegurar coherencia, agilidad y alineación con la estrategia institucional y el Sello UPB.

Extensión Universitaria: Relación activa y bidireccional con la sociedad a través de educación continua, asesorías, emprendimiento y cultura, fortaleciendo el impacto y la visibilidad institucional.

Humanismo Cristiano: Base filosófica y ética que orienta la misión educativa de la Universidad, centrada en la dignidad humana, la verdad y el servicio a la sociedad.

Innovación: Proceso de creación y aplicación de conocimiento que genera valor académico, social y tecnológico. La Institución, promueve soluciones sostenibles y éticas al servicio del bien común.

Investigación aplicada: Actividad orientada a la solución de problemas concretos mediante el uso del conocimiento científico, tecnológico y humanístico. En nuestra universidad, la investigación aplicada articula la academia con el sector productivo y social, fortaleciendo la transferencia de conocimiento y la generación de impacto real en el desarrollo regional y nacional.

KET: Tecnologías Facilitadoras Clave, por sus siglas en inglés Key Enabling Technologies

Mayor: Es la carrera universitaria de un estudiante, que es área de estudio principal de su grado

Mejora Continua: Principio que orienta la revisión y perfeccionamiento constante de los procesos académicos y administrativos, garantizando la sostenibilidad y la excelencia.

Minor: Es una especialización secundaria propuesta por un grupo de cursos para complementar la carrera principal con conocimientos de áreas diferentes.

Modelo de Universidad: Marco conceptual y operativo que define el tipo de institución que la UPB decide ser hacia 2036. Describe el equilibrio entre docencia, investigación aplicada, extensión y emprendimiento corporativo; la forma como se relaciona con los territorios y el ecosistema de N-Hélices; y la posición de la UPB como universidad de docencia con investigación de alta intensidad. Orienta las decisiones sobre portafolio académico, inversión en capacidades, alianzas estratégicas y criterios de éxito, asegurando coherencia entre identidad, misión e impacto.

Pensamiento Sistémico (Modelo): Modelo conceptual que interpreta a la Universidad como un sistema interdependiente, donde funciones, capacidades y recursos se articulan de manera dinámica para generar valor, orientar decisiones estratégicas y adaptarse a entornos complejos y cambiantes.

Planeación Estratégica Participativa: Proceso que involucra a toda la comunidad universitaria en la definición de metas y estrategias comunes, fortaleciendo el sentido de corresponsabilidad.

Propósito Superior: El propósito superior sintetiza los atributos de la identidad de la organización y comunica con claridad el rol de la UPB para generar transformaciones sostenibles e impactos positivos.

Proyección Social: Expresión del compromiso de la Universidad con la transformación social, mediante el diálogo de saberes y la cooperación con comunidades, sectores productivos y el Estado.

Sello UPB: Identidad que distingue a la comunidad bolivariana por su excelencia, liderazgo ético, compromiso social y humanismo cristiano.

Sostenibilidad Institucional: Capacidad de la Universidad para mantenerse y proyectarse en el tiempo, gestionando con responsabilidad sus recursos humanos, económicos, sociales, ambientales y de gobernanza.

Transformación Digital: Integración de tecnologías emergentes para mejorar la gestión, la docencia y la investigación, fortaleciendo la innovación educativa con sentido humanista.

Capítulo 1. Sello UPB

1.1. Naturaleza y definición

La Universidad Pontificia Bolivariana es una Institución creada por la Iglesia Católica, perteneciente a la Arquidiócesis de Medellín, en el ejercicio de su misión pastoral con la finalidad de propiciar el avance científico, mediante la investigación, la enseñanza, la extensión y la prestación de servicios de salud para servir así a la sociedad. Contribuye de tal manera a la formación integral de la persona y por lo mismo a su dignificación.

1.2. Identidad Organizacional

Un ecosistema de aprendizaje que, desde el humanismo cristiano, el cuidado de la vida y la búsqueda de la verdad contribuye a la transformación integral de las personas, con ética, rigor científico y curiosidad para la comprensión de desafíos complejos y el desarrollo de soluciones con impacto social, ambiental y económico.

1.2.1. Principios

- **Crear** en el potencial de todas las personas sin discriminación alguna
- **Imaginar** sin límites para crear conocimiento que genere transformaciones positivas e impacto social
- **Crear** capacidades sostenibles para aportar a la transformación y al desarrollo de los territorios
- **Investigar** con curiosidad para entender desafíos para contribuir con soluciones posibles e innovar
- **Conectar** diferentes áreas del conocimiento, personas y organizaciones para materializar el impacto Valores

1.2.2. Valores

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

1.2.3. Propósito Superior

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

Capítulo 2. Construyendo Futuro: Hacia la Universidad 2036

2.1. Tendencias que impactan la educación superior

La educación superior atraviesa una transformación estructural impulsada por fuerzas sociales, tecnológicas, económicas, ecológicas y políticas que reconfiguran su sentido, sus modelos y sus prioridades. Estas tendencias demandan instituciones más adaptativas, humanas y tecnológicamente competentes, capaces de formar ciudadanos y profesionales para un mundo incierto, interdependiente y en constante mutación.

Desde la dimensión social, emergen cambios demográficos que diversifican la población estudiantil y redefinen las dinámicas de inclusión. La generación actual exige experiencias educativas centradas en el bienestar, la salud mental, la equidad y la sostenibilidad, con mayor activismo y conciencia social.

En el campo tecnológico, la inteligencia artificial, la automatización y las tecnologías convergentes marcan un punto de inflexión. La sinergia entre lo humano y lo digital redefine la naturaleza del trabajo, el aprendizaje y la investigación, haciendo imprescindible el desarrollo de capacidades en pensamiento crítico, ética tecnológica y análisis de datos.

En el plano económico, la desigualdad social continúa afectando el acceso y la percepción del valor de la educación. A la vez, las industrias demandan competencias dinámicas, analíticas y digitales. Este escenario redefine el vínculo entre universidad, empresa y Estado, impulsando modelos de aprendizaje a lo largo de la vida y mecanismos de reconversión laboral (upskilling y reskilling).

En la dimensión ecológica, la crisis climática y la transición energética impulsan una demanda creciente por programas centrados en la sostenibilidad, la economía verde y las habilidades ambientales. Las universidades son hoy nodos esenciales en la formación para la responsabilidad ecológica y la innovación sustentable.

Finalmente, en el ámbito político, la polarización ideológica, los conflictos geopolíticos y la crisis de legitimidad institucional crean un entorno volátil. La necesidad de nuevas normativas frente a la disrupción tecnológica exige universidades que asuman un papel activo en la construcción de diálogo cívico y en la formación para la ciudadanía democrática.

En conjunto, estas tendencias sitúan a la educación superior como un espacio clave para la gestión del cambio, la resiliencia social y la reconfiguración del pacto entre conocimiento, humanidad y planeta.

Las universidades están enfrentando retos exigentes derivados de las dinámicas y tendencias del entorno, lo que nos plantea asuntos clave que debemos abordar de manera prioritaria en nuestra estrategia institucional.

- Cambio demográfico y demanda decreciente: Menos jóvenes en edad universitaria exige diversificar públicos y reinventar modelos educativos más flexibles y personalizados para personas de todas las edades.
- Avance exponencial de la tecnología: Los datos, la información, la automatización, la analítica y la inteligencia artificial están transformando saberes, perfiles profesionales y formas de aprender y actuar.
- Desalineación con necesidades empresariales: Las empresas requieren habilidades híbridas, pensamiento crítico, adaptabilidad y pertinencia. No solo titulaciones tradicionales sino talento transformador y soluciones reales.

- Globalización y competencia educativa: Las universidades ya no compiten solo a nivel local; lo hacen globalmente con plataformas, rankings, alianzas internacionales y visibilidad de sus capacidades e impactos.
- Urgencia climática y sostenibilidad: El compromiso ambiental no es solo ético, debemos formar líderes para un mundo que necesita soluciones regenerativas para cuidar la vida y contribuir el desarrollo sostenible.
- Transformación de los modelos de aprendizaje: Los campus universitarios evolucionan de aulas tradicionales a espacios de aprendizaje experienciales digitales y modulares con nuevos modelos pedagógicos y didácticas.
- Crisis de confianza y sentido social: Se espera que las universidades faciliten la convergencia de tecnologías emergentes y a la vez ser faros éticos y agentes de transformación ante desafíos sociales y culturales.

2.2. Prospectiva 2036 UPB

La prospectiva estratégica plantea que, a diferencia del pasado —al que no es posible regresar—, el porvenir puede explorarse de múltiples maneras mediante el “arte de la conjetura”. Este enfoque invita a diseñar y contrastar diversos “futuribles” o escenarios posibles, valorando sus implicaciones para elegir rutas de acción convenientes. Su concreción depende, en última instancia, de la ejecución de estrategias inteligentes que permitan materializarlos. Como lo señaló Maurice Blondel, la idea central de la prospectiva es que “el futuro no se predice, se construye”.

El Estudio de Prospectiva Estratégica y Tecnológica Multicampus de la Universidad Pontificia Bolivariana al horizonte 2036 tiene como propósito construir escenarios posibles, probables, deseables y de apuesta, e identificar y priorizar nuevos temas, tecnologías e innovaciones que nos permitan anticiparnos. Para ello integra metodologías cuantitativas y cualitativas: enfoque de escenarios, método Delphi, entrevistas con expertos del sector educativo y grupos focales que amplían, contrastan y validan los hallazgos.

Los principales resultados estratégicos y recomendaciones de alto impacto del Estudio de Prospectiva Estratégica y Tecnológica Multicampus al 2036 se agrupan en cuatro grandes frentes:

1. Estrategia de innovación y posicionamiento

La UPB debe asumir una política de innovación que reduzca la dependencia de terceros y fortalezca su capacidad de I+D y de colaboración activa con aliados clave.

- Modelo híbrido (Booz & Company). Se recomienda combinar el modelo de “impulsor de tecnología” (fuerte inversión en I+D) con el de “buscador de necesidades” (escucha sistemática del mercado). Esta articulación es esencial para consolidar una innovación abierta y la co-creación de soluciones con el sector empresarial, actor central en la estrategia 2036.
- Estrategia ofensiva (Freeman). La UPB ha de invertir en I+D cooperativa y en desarrollo experimental en las KETs priorizadas, para asegurar liderazgo tecnológico y generar excedentes que puedan reinvertirse en nuevas capacidades.

2. Sostenibilidad financiera y nuevos modelos de negocio

Garantizar la sostenibilidad financiera implica reducir la dependencia de los ingresos por matrícula y aumentar los recursos provenientes de actividades de extensión. Aunque la matrícula de pregrado enfrentará una tendencia decreciente, la UPB tiene espacio para incrementar sus

ingresos consolidados si alinea de manera coherente todo su portafolio académico y de formación continua, fortalece la consultoría intensiva en conocimiento y escala la investigación aplicada como motor de nuevos negocios. Este cambio exige transformar de manera profunda el modelo de negocio tradicional.

Nuevos modelos de negocio priorizados

- Modelo Universidad–Empresa. Creación de unidades de negocio autónomas, ágiles y autosostenibles, orientadas a generar ingresos mediante la comercialización del conocimiento, la gestión de patentes y la puesta en marcha de spin-offs tecnológicos.
- Conocimiento como servicio (KaaS). Monetización del capital intelectual a través de servicios de consultoría especializada, APIs con bases de datos procesadas y modelos de lenguaje natural (IA) entrenados con la producción investigativa de la UPB.
- Microcertificaciones y desagregación curricular. Oferta académica más corta y modular, donde el valor se traslada al cobro por certificaciones y formación continua especializada. El estudiante configura su trayectoria como un “lego” formativo y las necesidades cambiantes del mercado laboral.
- Endowment y nuevas fuentes de financiación. Fortalecer los fondos patrimoniales y otros instrumentos, incluyendo inversión en nuevos activos y participación como socio en spin-offs tecnológicos, para apoyar aspirantes de alto potencial y diversificar las fuentes de capital.

3. Agenda curricular 2036: desagregación y pertinencia

La UPB debe avanzar hacia un modelo en el que los estudiantes se ubiquen en niveles distintos al pregrado tradicional y en el que la transformación curricular, con fuerte énfasis ético, se exprese en nuevos programas y en una formación flexible.

El énfasis en programas de vanguardia debe orientarse a tres grandes ámbitos articuladores del futuro institucional. En primer lugar, las ingenierías y las tecnologías de la información, con especial atención a áreas emergentes como la ciberseguridad, la automatización, la robótica, el desarrollo de software avanzado y el análisis de datos, que permitan responder a la creciente digitalización de los sectores productivos y de la vida cotidiana.

En segundo lugar, la salud digital y biomédica, integrando perspectivas de medicina personalizada, inteligencia artificial aplicada a la salud, analítica de datos clínicos y modelos de atención mediados por tecnologías, con el fin de aportar soluciones innovadoras a retos en bienestar físico y mental.

Finalmente, la sostenibilidad y las nuevas configuraciones de la Sociedad 6.0 deben consolidarse como un eje transversal, articulando programas que aborden la construcción sostenible, las transiciones ecoeconómicas, el desarrollo territorial responsable y la regeneración socioambiental. Estos énfasis, concebidos como plataformas abiertas y colaborativas, habilitan oportunidades para que distintas disciplinas, facultades y sedes se vinculen y aprovechen de manera conjunta las capacidades académicas e investigativas de la Universidad.

Se propone una transición hacia un modelo de formación modular, con pregrados más flexibles y pasarelas claras entre niveles mediante microcredenciales. Esta desagregación curricular responde de manera estratégica al cambio en los patrones de consumo juvenil y a las demandas de la industria.

4. Liderazgo en regeneración y modelo de N-Hélices (Sociedad SSR 6.0)

Cuando hablamos de Sociedad Sostenible Socialmente Responsable 6.0 nos referimos a una forma de ver el desarrollo donde nadie se queda por fuera: universidad, empresas, Estado,

ciudadanía y también el medio ambiente. El modelo de N-Hélices amplía el campo de acción de la Universidad, porque no solo trabaja con gobierno y sector productivo, sino que reconoce a la sociedad civil y a la naturaleza como protagonistas en la construcción de futuros más justos, sostenibles y regenerativos.

Imperativos de liderazgo

- Ecocampus Experiencial. El diseño de una “Universidad del Bienestar Integral” con infraestructura ecosostenible, activa, que ofrezca experiencias significativas y espacios para la salud integral, en sintonía con la creciente relevancia de la salud mental.
- Innovación regenerativa. Integrar los principios del Manifiesto del Desarrollo Regenerativo para responder a desafíos complejos (climáticos, hídricos, alimentarios) mediante soluciones holísticas, contextualizadas y basadas en evidencia.
- Incidencia en políticas públicas. Fortalecer la articulación con el gobierno y demás actores del modelo de N-Hélices, liderando el ecosistema innovador para asegurar que el desarrollo tecnológico y la innovación se traduzcan en impactos sociales positivos, medibles y sostenibles.

2.3. UPB Futuros Posibles

Mirar a 2036 no es adivinar, es decidir mejor hoy. Con el ejercicio de prospectiva realizado —que combinó construcción de escenarios, análisis de variables críticas y diálogo informado entre sedes y áreas— pasamos de percepciones dispersas a hipótesis contrastables y rutas comparables de transformación. Sus resultados no se quedan en anexos: orientan decisiones cotidianas en docencia, investigación y proyección social.

El escenario apuesta establece metas exigentes y alcanzables: medir de forma sistemática el impacto social de las funciones sustantivas al 2036; actualizar la oferta académica integrando IA y tecnologías inmersivas bajo criterios éticos; ampliar las dobles titulaciones; aumentar la co-creación de I+D+i con empresas y Estado; y, en paralelo, consolidar liderazgo en sostenibilidad y diversificar las fuentes de ingreso. No son consignas aspiracionales, sino objetivos sustentados en probabilidades trabajadas con expertos y consensos sólidos.

El entorno confirma la dirección: tecnologías verdes y sostenibilidad, inteligencia artificial, salud mental, cambio climático y movilidad humana se entrelazan con nuevas formas de aprender (microcredenciales, trayectorias flexibles, aprendizaje adaptativo) y con la demanda de habilidades híbridas cimentadas en una base ética. Frente a este contexto, se propone una universidad ambidiestra: capaz de innovar sin perder coherencia ni propósito, de personalizar la experiencia formativa manteniendo altos estándares y de acelerar la transferencia y las alianzas sin sacrificar su identidad.

Para llevar esta visión a la práctica, la UPB activará palancas inmediatas.

- Convertir la medición de impacto en una ventaja institucional, desplegando un sistema que sincronice propósito y resultados en docencia, investigación y proyección social.
- Acelerar la transformación curricular con ética tecnológica, actualizando la oferta con IA y experiencias inmersivas y fortaleciendo la competencia docente.
- Profundizar la internacionalización y la co-creación con la industria, ampliando dobles titulaciones y elevando los proyectos de I+D+i con empresas y Estado para que la ciencia se traduzca en soluciones útiles.
- Consolidar la sostenibilidad y la diversificación de ingresos como estrategia competitiva, reduciendo la dependencia de la matrícula.

- Integrar de manera transversal sostenibilidad, inteligencia artificial, bienestar y movilidad global en el diseño de experiencias y servicios académicos.

De este modo, los Futuros Posibles se convierten en un plan de navegación: parten de métodos validados, traducen los objetivos de escenario en métricas de impacto y los alinean con capacidades e iniciativas concretas. Este marco permite que la comunidad universitaria se apropie de un horizonte compartido —retador y factible— y que cada decisión cotidiana pueda demostrarse, con datos, como un paso coherente hacia la UPB de 2036.

2.4. Retos UPB Multicampus

La identidad institucional humanista, científica y transformadora, fundamentada en la ética cristiana, nos exige orientar nuestra actuación hacia la realización plena del ser humano para trascender más allá de lo aparente.

Excelencia Académica e Investigativa:

- Alinear un solo entendimiento de la estrategia de la UPB, su gobernanza y la gestión coherente de las capacidades requeridas.
- Debemos integrar con coherencia académica y administrativa un portafolio evolutivo claro, Multicampus, y fácil de comunicar, de opciones pertinentes para personas de todas las edades y momentos de vida. Las experiencias de aprendizaje deben reflejar excelencia académica y pedagógica derivadas del rigor del currículo UPB y de metodologías y didácticas en educación.
- La excelencia académica, científica e investigativa exige alinear de manera coherente desde lo académico y lo administrativo todo el portafolio multicampus: Modelo UPB Academy, Técnicas y Tecnológicas, Majors & Minors en los pregrados, Formación Continua Abierta, Especializaciones y Maestrías en los posgrados. Los programas de Doctorado, sustentados en investigación básica y aplicada, para fortalecer los minors y los posgrados, sofisticar los laboratorios y desarrollar soluciones con alto contenido de conocimiento para empresas y para el estado.
- Enfocar la extensión en formación continua cerrada y en consultoría con alto contenido de conocimiento y convergencias tecnológicas derivadas de la investigación básica y aplicada en todas las áreas del conocimiento.
- La Universidad requiere implementar un modelo integral de labor docente para equilibrar lo académico, la investigación, extensión, emprendimiento corporativo y labores administrativas, al tiempo que se crean y fortalecen comunidades académicas interdisciplinarias capaces de afrontar problemas complejos, teniendo en cuenta diferentes disciplinas, tipos de dedicación y capacidad de agregación de valor del talento.
- Para asegurar la viabilidad de la estrategia y sostener la transformación hacia el horizonte 2036, es imprescindible desarrollar capacidades habilitantes que integren talento y tecnología bajo una visión **humanista**. El **logro** institucional dependerá de la implementación de un sistema claro para cultivar el liderazgo y fortalecer una cultura colaborativa, efectiva y eficiente, apoyada en ecosistemas digitales responsables.
- A esto se suma el reto de incrementar la producción científica con estándares internacionales, fortalecer la transferencia tecnológica y de patentes hacia la sociedad, crear empresas tipo Spin-Off y fortalecer el círculo virtuoso entre la Universidad y sus

entidades descentralizadas, como la relación entre la Fundación Clínica Universitaria Bolivariana y la Escuela de Ciencias de la Salud.

Internacionalización

- En internacionalización, se debe seguir avanzando para trascender la movilidad académica y vincule, de manera transversal, la docencia, la investigación, la extensión y el emprendimiento.
- Buscar que la UPB juegue un rol protagónico en atraer grandes eventos y dinámicas académicas así como incrementar el alcance y profundidad de los convenios hacia más resultados en dobles titulaciones con universidades globales de alto reconocimiento, Católicas, Pontificias y de investigación.

Sostenibilidad

- Promover una Universidad saludable, que cuide la vida de manera integral y aporte al mejoramiento del clima organizacional.
- La sostenibilidad integral se proyecta como un desafío transversal que combina la dimensión financiera, social, ambiental y de gobernanza. Deberá garantizar excedentes operacionales y netos positivos, así como nuevas fuentes de financiación, consolidar el Fondo para el Desarrollo Institucional (FID) como instrumento a perpetuidad, ampliar la financiación estudiantil y reducir la deserción a través de un acompañamiento integral.
- Es clave profundizar la cultura ambiental mediante la certificación Net ZERO, la economía circular y el liderazgo en rankings de sostenibilidad.
- Es indispensable consolidar una capacidad significativa en filantropía, apalancada principalmente en los egresados, para que la institución fortalezca sus posibilidades de desarrollarse y de seguir impactando positivamente a personas, familias y comunidades.
- Fortalecer la comunicación estratégica con los diferentes grupos de interés para ampliar la visibilidad en Colombia y en América Latina y planificar el desarrollo institucional a partir de la gran capacidad que tiene la Universidad con los más de 160.000 egresados.
- Incrementar el índice de empleabilidad y mirar hacia un modelo de medición del impacto social, económico y de liderazgo que los egresados generan en sus primeros 5-10 años.
- La Estrategia UPB –Futuros Posibles– se convierte en el hilo conductor de todos los retos. Se fundamenta en tres círculos virtuosos: formación transformadora, con trayectorias flexibles e interdisciplinarias; ciencia útil y transferencia con impacto, que convierte la investigación en soluciones aplicadas; y gestión con datos y disciplina, que asegura decisiones con evidencia y resultados tangibles.
- “Futuros Posibles” no es un plan estático, sino un marco vivo, un ecosistema que integra excelencia académica, internacionalización y sostenibilidad integral con el objetivo central de asegurar que cada decisión potencie el Sello UPB y acerque a la Universidad al futuro que ha decidido construir: una institución pertinente, ética, innovadora y trascendente para Colombia y para el mundo.

Capítulo 3. Estrategia UPB – Futuros Posibles

La construcción de la Estrategia UPB – Futuros Posibles, no fue un acto aislado ni la obra de un grupo reducido. Fue una travesía colectiva, desarrollada durante casi dos años en todas las sedes del multicampus, que integró múltiples voces y se nutrió de metodologías participativas, prospectivas e innovadoras. Planeación y estrategia dejaron de ser ejercicios técnicos para convertirse en experiencia compartida: un proceso vivo de aprendizaje y cocreación.

Hemos desarrollado un ejercicio sistémico de revisión estratégica, con enfoque participativo y ascendente, que ha cuidado especialmente la conversación con toda la comunidad universitaria, tanto en las áreas académicas como en las administrativas.

La estrategia de la UPB, en clave multicampus, fue aprobada por el Consejo Directivo General. Adicionalmente, fue revisada y valorada positivamente por la Junta Orientadora del Arzobispo de Medellín, integrada por directivos y miembros de juntas de empresas del sector real, quienes destacaron su claridad, ambición y coherencia institucional.

En este marco, se reafirma la identidad de la UPB como **un ecosistema de aprendizaje que, desde el humanismo cristiano, el cuidado de la vida y la búsqueda de la verdad contribuye a la transformación integral de las personas, con ética, rigor científico y curiosidad para la comprensión de desafíos complejos y el desarrollo de soluciones con impacto social, ambiental y económico**. El propósito superior de la Universidad sintetiza esta vocación: **Transformamos con ética y rigor científico para cuidar la vida humana y el planeta**.

Para fortalecer la unidad nacional, la UPB orienta sus esfuerzos a articular, de manera clara y en clave multicampus, la implementación de una Estrategia Genérica sustentada en tres círculos virtuosos: Rigor humanista, académico y científico; Disciplina y ética en la gestión; e Impacto y Sello UPB. Asimismo, impulsa una Estrategia Competitiva como fórmula para ganar relevancia, impacto y sostenibilidad en un mundo en constante transformación. Su núcleo es la investigación aplicada, motor que dinamiza nuestro ecosistema universitario al comprender y abordar desafíos complejos, generando soluciones de alto valor.

Se trata de una ruta que reafirma con determinación el rumbo institucional: una visión ambiciosa y viable que alinea capacidades con oportunidades de alto impacto y nos proyecta, desde el humanismo cristiano que nos inspira, hacia futuros posibles en los que cuidamos la vida humana, impulsamos el desarrollo sostenible y fortalecemos la identidad institucional con eficacia, eficiencia y elegancia.

La Estrategia UPB – Futuros Posibles se levanta hoy como brújula compartida, compromiso colectivo e invitación inspiradora: convertir cada decisión, cada programa y cada acción cotidiana en un paso hacia esos futuros. Porque anticiparse no es solo prever, es atreverse a construir. Y la UPB ha decidido hacerlo con grandeza.

3.1. Modelo de gestión organizacional basado en capacidades

La Universidad Pontificia Bolivariana avanza hacia un modelo de gestión organizacional basado en capacidades institucionales, capaz de generar valor sostenible y diferenciación en un entorno global cambiante. Este enfoque reconoce que el verdadero potencial de la Universidad no reside solo en la eficiencia de sus procedimientos, sino en la madurez, articulación y sinergia de sus capacidades estratégicas, donde convergen conocimiento, cultura organizacional, innovación y propósito institucional.

El modelo parte de una premisa clara: son las capacidades las que permiten crear, sostener y proyectar valor. Implica pasar de una visión estática de la gestión a una dinámica, donde el

aprendizaje institucional, la inteligencia de datos, la mejora continua y la innovación fortalecen la toma de decisiones y el impacto social.

Este tránsito hacia una universidad basada en capacidades impulsa la evolución hacia una organización inteligente, capaz de aprender, anticiparse y transformarse a partir de la evidencia y el sentido. En este marco, la Unidad de Analítica y Estudios de Contexto se consolida como actor clave para identificar patrones, medir impacto y orientar decisiones con base en datos, reforzando la visión de una institución sostenible, humanista y con alta capacidad de adaptación.

La sostenibilidad futura de la UPB dependerá, en gran medida, de consolidar desde ahora este núcleo de capacidades vitales derivadas de su estrategia competitiva: un portafolio potente de minors y posgrados multicampus, investigación aplicada de alta intensidad, consultoría basada en conocimiento y convergencias tecnológicas, y emprendimiento corporativo de transferencia tecnológica.

3.2. Estrategia Genérica

En nuestra visión al 2036, año en que cumpliremos 100 años, la UPB se configura como una universidad consciente de su tiempo y ambiciosa con su porvenir: un sistema virtuoso de capacidades dinámicas, integradas y orientadas al bien común. Una institución que educa desde el humanismo, transforma con la ciencia y gestiona con ética y futuro. No se limita a adaptarse a lo que viene: imagina, construye y lidera el futuro.

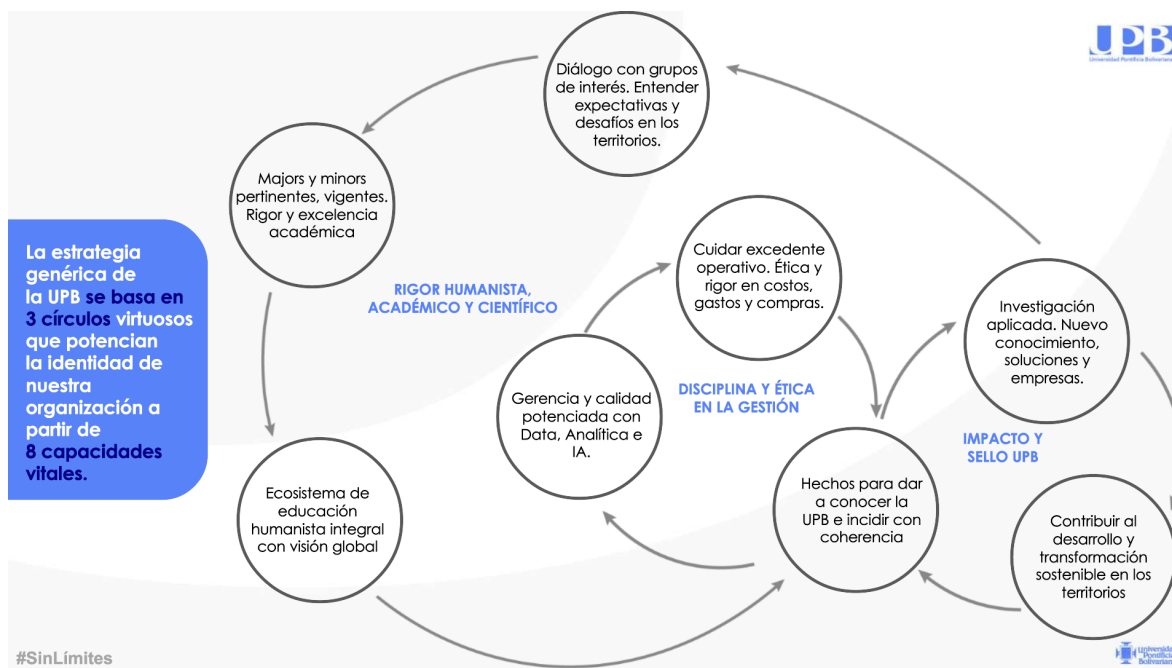
Nuestra Estrategia Genérica articula, de forma sistémica, tres círculos virtuosos que integran nuestras capacidades más distintivas:

- Experiencias educativas con visión global.
- Investigación aplicada que resuelve desafíos y se convierte en programas, consultoría, transferencia y modelos Lab-to-Market.
- Gobernanza con datos que permite decidir con agilidad y disciplina financiera.

Cada una de estas dinámicas refuerza a las demás, creando bucles de valor que aceleran nuestro impacto y consolidan el Sello UPB. Esta es la ruta para alinear recursos, talento y conocimiento con las oportunidades más valiosas, proyectándonos hacia futuros posibles en los que cuidamos la vida humana, impulsamos el desarrollo sostenible y fortalecemos la identidad institucional con eficacia, eficiencia y elegancia.

La estrategia genérica de la UPB se despliega, entonces, a través de tres círculos virtuosos soportados en ocho capacidades vitales que estructuran el modelo multicampus.

La dirección universitaria concentrará su esfuerzo en desarrollar plenamente estos tres círculos virtuosos —rigor humanista, académico y científico; impacto y Sello UPB; y disciplina y ética en la gestión sustentada en datos y analítica— como motores articuladores de toda la estrategia.



3.2.1. Círculo Virtuoso: Rigor humanista, académico y científico

Diseñamos experiencias educativas con propósito ético y visión global, integrando saberes, tecnologías y contextos para generar soluciones reales a retos complejos del mundo.

La UPB se proyecta como una universidad que forma personas en un ecosistema educativo humanista integral, articulado con perspectiva global y compromiso ético. Para ello es imprescindible alcanzar un mayor nivel de sofisticación en la capacidad de diseñar experiencias de aprendizaje significativas, interculturales, personalizadas y basadas en desafíos del contexto.

Este compromiso se expresa en una oferta académica dinámica y adaptativa donde los majors combinan profundidad disciplinar y pertinencia transformadora, mientras los minors abren rutas flexibles y de alto valor para una ciudadanía crítica y global. Se incorporan líneas de formación en inteligencia artificial, automatización, análisis de datos, sostenibilidad energética y diseño de sistemas, articuladas con énfasis en ética del desarrollo tecnológico, gobernanza de la innovación, pensamiento complejo y visión territorial. El diseño académico opera, así como un sistema de capacidades en interacción constante, elevando la calidad formativa y el aporte institucional a los grandes desafíos del mundo real.

Esta lógica académica impulsa una transformación tecnológica con sentido humano. Programas centrados en tecnologías emergentes, infraestructura sostenible, ciencia aplicada o sistemas inteligentes se entrelazan con trayectos que promueven responsabilidad ética, inteligencia contextual, gestión de riesgos y compromiso ambiental. La UPB forma así profesionales que no solo dominan los lenguajes de la cuarta revolución industrial, sino que los aplican con conciencia crítica, visión global y profundo compromiso con el bien común.

En este contexto, los minors interdisciplinarios actúan como puentes entre saberes diversos, ampliando los horizontes de formación más allá de los límites de cada escuela. Opciones como Ética y pensamiento complejo, Gobierno y gobernanza, Innovación social y sostenibilidad, Arte,

tecnología y cultura, o Visión holística del cuidado y de la vida permiten que estudiantes de distintas disciplinas dialoguen y construyan respuestas integrales ante los desafíos complejos de hoy y las transformaciones por venir. Se cultivan así perfiles híbridos, conscientes del contexto y capaces de colaborar en escenarios reales desde múltiples lenguajes, competencias y marcos éticos.

Cuando la formación alcanza niveles de excelencia, fluye naturalmente hacia una escucha profunda del entorno: dialogar con grupos de interés, comprender sus expectativas y retos, y utilizar metodologías de inteligencia contextual y análisis territorial avanzado. Ese diálogo alimenta la capacidad de dar a conocer la UPB con una narrativa institucional potente, veraz y movilizadora, que represente nuestra identidad y agregue valor a los actores sociales.

Al posicionarnos de este modo, generamos condiciones para una investigación con foco aplicado que crea soluciones concretas, conocimiento útil y nuevos emprendimientos. No se trata solo de investigar para publicar, sino de investigar para transformar.

Desde allí se fortalece la capacidad de asegurar que nuestros majors y minors multicampus sean vigentes, rigurosos y relevantes, alineados con futuros laborales inciertos y con una ciudadanía crítica y global. El ciclo se renueva, elevando el nivel de formación humanista e integral con mayor refinamiento y conexión sistémica.

3.2.2. Círculo Virtuoso: Impacto y Sello UPB

Hacemos investigación útil y construimos alianzas éticas para comprender problemas y aportar a la generación de soluciones que transforman los territorios y posicionan la identidad del Sello UPB.

Cuando la capacidad de dar a conocer la Universidad e incidir con coherencia alcanza un alto nivel de desarrollo, impulsa una investigación aplicada que genera nuevo conocimiento, soluciones innovadoras y empresas con sentido. El reto no es solo crear spin-offs o patentes, sino construir modelos de impacto compartido, conectados con los ODS y la sostenibilidad territorial.

Esa investigación permite que la UPB contribuya de manera efectiva al desarrollo y la transformación sostenible de los territorios, articulando conocimientos disciplinares, tecnologías emergentes y saberes locales para pasar de la proyección social a la cocreación de futuro.

Al impactar con profundidad en el entorno, con identidad y pertinencia, se fortalece también la forma en que la sociedad reconoce, valora y se compromete con la UPB. Así se regenera el círculo, con una marca institucional cada vez más legítima, trascendente y confiable.

3.2.3. Círculo Virtuoso: Disciplina y ética en la gestión

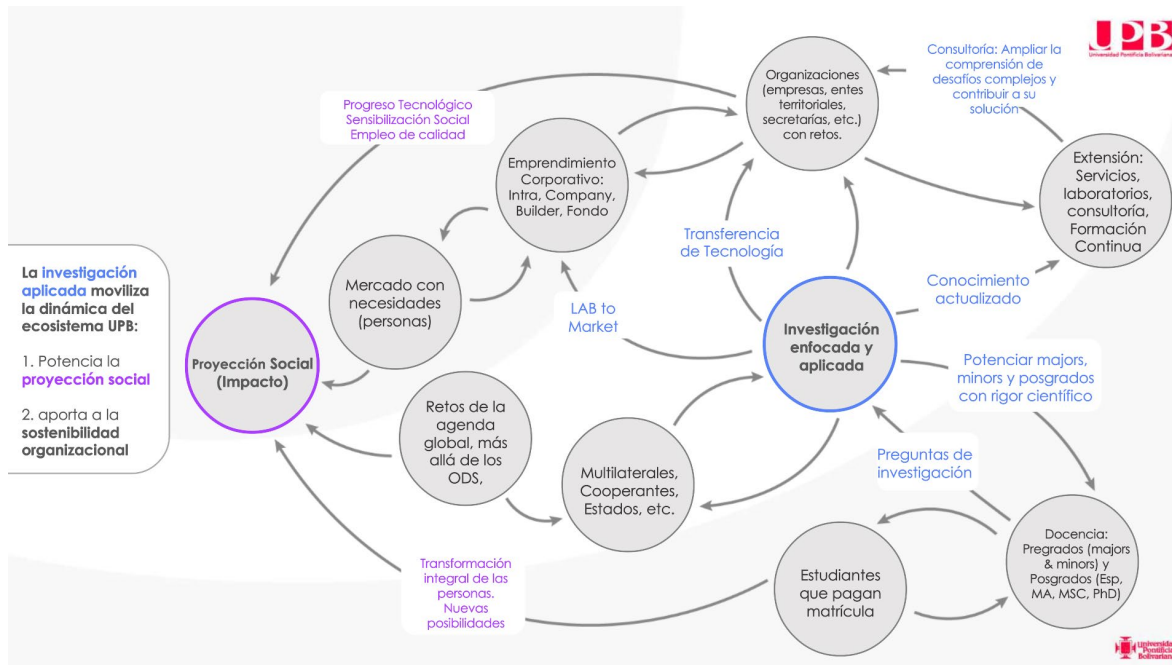
Gestionamos con datos, ética y propósito para tomar decisiones ágiles, fortalecer la autonomía, cuidar los recursos y sostener la coherencia de todo el ecosistema multicampus.

La coherencia institucional no solo se expresa hacia fuera; también se concreta en una gestión impecable hacia dentro. La capacidad de dar a conocer la UPB e incidir con coherencia habilita una gobernanza basada en datos, analítica e inteligencia artificial; no como fines en sí mismos, sino como herramientas para decidir de manera informada, oportuna y responsable.

Al alcanzar este nivel, la institución fluye hacia una gestión económica rigurosa y sostenible. Cuidar los excedentes operativos y administrar costos con transparencia y sentido de propósito posibilita la autonomía institucional y la inversión transformadora.

Una gestión ética, rigurosa y potenciada tecnológicamente fortalece nuestra capacidad de incidir con coherencia, eleva la reputación y la confianza social y hace sostenible todo el ecosistema UPB.

3.3. Estrategia Competitiva



En la Estrategia Futuros Posibles, la UPB se orienta hacia un modelo en el que la investigación —especialmente la de carácter aplicado— ocupa un lugar central. Este énfasis no compite con la docencia ni con la extensión, sino que las potencia: alimenta la actualización permanente de nuestra oferta académica, nutre servicios de consultoría intensiva en conocimiento, impulsa emprendimientos corporativos deep tech y, en última instancia, se traduce en impacto social medible en los territorios donde la Universidad actúa.

La UPB debe potenciar la implementación de su Estrategia Competitiva, en la que se clarifica y fortalece el papel fundamental de la investigación y su efecto dinamizador sobre la docencia (majors, minors y posgrados), la extensión (consultorías intensivas en conocimiento), el emprendimiento corporativo (creación o participación en nuevas empresas basadas en ciencia y tecnología) y la generación de nuevo conocimiento desde los programas de doctorado.

Esta estrategia se sustenta en las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, se complementa con el emprendimiento corporativo y se consolida en una proyección social contundente, con impactos medibles y relevantes para los territorios en los que la Universidad actúa.

El conocimiento actualizado y construido con rigor científico se transforma en programas académicos diferenciados —pregrados con minors estratégicos y posgrados de alto nivel—, en consultoría especializada, en transferencia de tecnología y en modelos Lab-to-Market que llevan la innovación desde el aula y el laboratorio hasta la sociedad y el mercado. De esta manera, la acción académica, científica y emprendedora se traduce en un impacto social real, generando progreso tecnológico, empleo de calidad y bienestar sostenible que consolidan el Sello UPB.

En este contexto, la decisión sobre el tipo de institución que queremos ser hacia el 2036 resulta clave. La tipología que distingue entre universidades de investigación y universidades de docencia

con investigación no es solo una clasificación académica: es un marco que obliga a definir con honestidad dónde está nuestro centro de gravedad y cuál es nuestra propuesta de valor distintiva. Para la UPB, esta reflexión no se limita a escoger una etiqueta, sino a alinear misión, capacidades, inversiones y resultados con el tipo de contribución que queremos hacer al país y a los territorios donde actuamos.

A la luz de la Estrategia UPB – Futuros Posibles, la Universidad se perfila como una institución de docencia con investigación de alta intensidad, que pone la formación integral y el rigor académico en el centro, pero que reconoce en la investigación aplicada el motor de su diferenciación y su impacto. Esto implica fortalecer posgrados —especialmente maestrías y algunos doctorados estratégicos— orientados a la solución de problemas complejos, consolidar grupos de investigación capaces de articular ciencia, tecnología y saberes locales, y traducir los resultados en consultorías, transferencia, emprendimientos y políticas públicas que aporten al desarrollo sostenible de los territorios.

En esa ruta, la ambición de la UPB no es imitar modelos de universidad de investigación desvinculados de su contexto, sino ubicarse en el rango superior de las universidades de docencia con investigación: una universidad que enseña con excelencia porque investiga con sentido, que investiga con rigor porque escucha a sus territorios, y que convierte ese ciclo virtuoso en impacto verificable y en Sello UPB. Definir con nitidez este posicionamiento permitirá orientar las decisiones sobre portafolio académico, inversión en capacidades científicas y tecnológicas, alianzas estratégicas y métricas de éxito, asegurando coherencia entre lo que declaramos, lo que hacemos y lo que el país necesita de nosotros hacia el 2036.

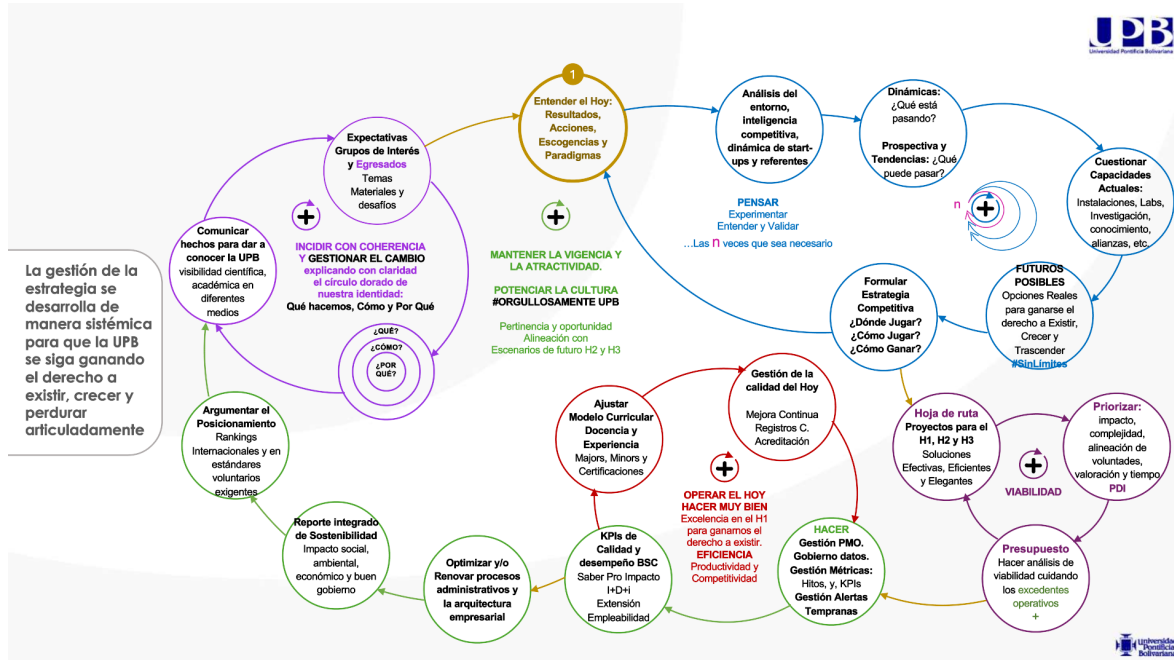
3.3.1. Capacidades organizacionales transversales de la UPB: Lo que nos hace incompatibles con otros

En coherencia con este posicionamiento, la Estrategia Competitiva de la UPB se sostiene en un conjunto de capacidades organizacionales transversales que operan como activos institucionales de soporte y diferenciación. Estas capacidades atraviesan la docencia, la investigación, la extensión, el emprendimiento corporativo y la gestión, y configuran un modo particular de hacer universidad, difícil de imitar y, en muchos sentidos, “incompatible” con modelos que conciben la educación superior como un servicio estandarizado. Cuando se articulan y gestionan con intención estratégica, constituyen la base real de nuestra diferenciación y el sustrato que hace posible el Sello UPB.

- **Investigación aplicada en Deep Tech:** Dominio de la ciencia y de tecnologías convergentes para el desarrollo sostenible.
- **Laboratorios:** Infraestructura tecnológica de alta calidad, prácticas académicas, investigación y servicios especializados.
- **Aprendizaje y humanismo:** Escuelas de educación centrada en el aprendizaje y formación humanista para la esperanza
- Presencia multicampus e impacto en territorios: Sede central, seccionales y UPB territorios en comunidades alejadas.
- **EcoCampus sostenible:** Carbono Neutro y Basura Cero, prácticas ambientales destacadas en la gestión y la formación.
- **Acreditación Institucional de Alta Calidad:** Multicampus y de programas que demuestran excelencia y mejora continua.
- **Adaptabilidad de los programas:** Técnicas, majors, minors y formación continua según los cambios del entorno.
- **Administración ética y rigurosa:** Entidad sin ánimo de lucro con gerencia del cuidado basada en data y analítica.

3.4. Modelo Sistémico para la Gestión de la Estrategia

La UPB cuenta con una estrategia clara y distintiva, apoyada en un modelo de pensamiento sistémico que convierte identidad y propósito en resultados. Este marco nos orienta hacia futuros donde cuidamos la vida, transformamos territorios y lideramos con ciencia útil y ética aplicada.



Este modelo articula, en un mismo ciclo, la comprensión profunda de lo que está pasando hoy con la exploración de lo que puede pasar mañana. Integra el análisis del entorno, la prospectiva y las tendencias, las expectativas de los grupos de interés y de los egresados, así como la identificación de temas materiales y desafíos estratégicos, para traducirlos en escenarios de futuros posibles y en opciones reales de existencia, crecimiento y trascendencia institucional.

A partir de esta lectura sistémica del contexto, la UPB formula su Estrategia Genérica y su Estrategia Competitiva, define dónde jugar, cómo jugar y cómo ganar, y despliega hojas de ruta por horizontes de tiempo (H1, H2 y H3) que se experimentan, se validan y se ajustan tantas veces como sea necesario. La excelencia en la operación del hoy convive así con la innovación para el mañana: se cuida la calidad y la eficiencia del presente, al tiempo que se renuevan modelos curriculares, se optimizan procesos y se asegura la viabilidad económica de las decisiones estratégicas.

La gestión de la estrategia se desarrolla, entonces, de manera sistémica para que la UPB siga ganándose, de forma articulada, el derecho a existir, crecer y perdurar. Este modelo ordena los grandes "qué" institucionales y conecta, sin fracturas, lo que pensamos, lo que decidimos y lo que hacemos, de modo que cada proyecto, cada inversión y cada cambio organizacional refuercen el Sello UPB y su contribución al bien común.

3.5. Modelo integrado de gestión del desempeño

La gestión del desempeño en la Universidad se fundamenta en un modelo integrado que articula los instrumentos de planeación, seguimiento y medición del logro estratégico.

Su ejecución se asegura mediante Objetivos y Resultados Clave (OKR) y el Balanced Scorecard (BSC), apoyados en tableros multicampus y en mecanismos de gestión por resultados.

Este enfoque permite priorizar las iniciativas con mayor efecto multiplicador, diversificar las fuentes de ingreso y elevar la calidad sistémica de los procesos académicos, administrativos y de investigación. El sistema de gestión del desempeño se concibe como una herramienta de aprendizaje institucional que facilita visualizar de manera integrada los avances frente a los objetivos estratégicos, identificar brechas y orientar acciones de mejora y transformación.

El resultado es una ventaja competitiva difícil de imitar: la combinación de humanismo cristiano, rigor científico, proyección social medible, deep tech monetizable y una red global de alianzas configura un modelo reconocible y distintivo del Sello UPB. Este sello representa una forma de gestión con lógica, grandeza y desempeño sobresaliente, en la que cada resultado se orienta al bien común, la excelencia académica y la sostenibilidad institucional.

EN CONSTRUCCIÓN

Capítulo 4. Sistema Institucional de Medición del Desempeño

4.1. El Cuadro de Mando Integral en una estrategia sistémica y adaptativa

La Universidad Pontificia Bolivariana ha definido una estrategia sistémica y adaptativa que articula identidad, propósito y capacidades para orientar, con coherencia, su acción en contextos cambiantes. En este marco, el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance ScoreCard (BSC) se convierte en la herramienta que traduce esa visión en un sistema ordenado de objetivos, indicadores y metas, capaz de conectar lo que pensamos, lo que decidimos y lo que hacemos en el multicampus.

Entendemos el CMI como un modelo de gestión que equilibra distintas perspectivas del desempeño institucional —financiera, de mercado, de procesos internos, de capacidades y de impacto— y que permite visualizar, de manera integrada, el avance hacia nuestros Futuros Posibles. Más que un listado de indicadores, es una brújula que alinea el día a día con el horizonte 2036, facilitando que cada unidad académica y administrativa comprenda cómo su contribución concreta se encadena con el propósito superior de transformar con ética y rigor científico para cuidar la vida humana y el planeta.

Adoptar un Cuadro de Mando Integral fortalece el seguimiento y la medición del desempeño de la UPB porque:

- hace visibles las prioridades estratégicas y su ritmo de avance;
- integra datos dispersos en un relato único sobre el logro institucional;
- facilita identificar brechas y orientar acciones de mejora y transformación;
- convierte la gestión del desempeño en un proceso de aprendizaje organizacional continuo.

De este modo, el CMI acompaña y potencia nuestro modelo integrado de gestión del desempeño basado en OKR, tableros multicampus y gestión por resultados, y se consolida como herramienta vital para asegurar que la Universidad se siga ganando, de forma articulada, el derecho a existir, crecer y trascender.

4.2. Coherencia del Balanced Scorecard con la identidad y la Estrategia UPB

En la UPB, el Balanced Scorecard (BSC) —o Cuadro de Mando Integral— no es un modelo importado sin contexto, sino una adaptación consciente a nuestra identidad institucional, a los tres círculos virtuosos de la Estrategia Genérica y a la Estrategia Competitiva centrada en la investigación aplicada.

El BSC dialoga directamente con nuestros tres círculos virtuosos:

- **Rigor humanista, académico y científico**, al incorporar indicadores que miden la calidad de las experiencias educativas, la relevancia de la investigación y la formación integral de las personas.
- **Disciplina y ética en la gestión**, al exigir metas claras, transparencia en los resultados y uso sistemático de datos para la toma de decisiones.
- **Impacto y Sello UPB**, al hacer visible cómo la investigación, la extensión y el emprendimiento corporativo se traducen en transformaciones reales en los territorios y en reconocimiento externo.

Al mismo tiempo, el Balanced Scorecard es plenamente coherente con nuestra Estrategia Competitiva, cuyo núcleo es la investigación aplicada como motor de diferenciación, generación de valor y proyección social medible. Los indicadores estratégicos no solo miden matrículas o excedentes, sino también resultados en I+D+i, transferencia de conocimiento, consultorías intensivas en conocimiento y emprendimientos de base científico-tecnológica que consolidan el Sello UPB.

Así, el BSC se convierte en el mapa causal que muestra cómo las capacidades institucionales y los procesos multicampus se transforman en resultados en el mercado educativo, sostenibilidad financiera e impacto en la sociedad. Es, en definitiva, la expresión cuantitativa de una estrategia que combina humanismo cristiano, rigor científico y ambición por nuestros Futuros Posibles.

4.3. Nuestras cinco dimensiones del Balance Scorecard

El Cuadro de Mando Integral de la UPB se estructura en cinco dimensiones estratégicas. Estas dimensiones permiten leer la Universidad como un sistema donde las capacidades alimentan los procesos; los procesos, las relaciones con nuestros públicos y los resultados financieros; y todo ello, finalmente, se expresa en impacto transformador en las personas y en los territorios.

- **Dimensión de Capacidades**

Recoge el desarrollo de las capacidades vitales que sostienen nuestra Estrategia 2036: innovación educativa, investigación aplicada, sostenibilidad integral, cultura de innovación y aprendizaje continuo, y activación de nodos multicampus con impacto compartido. Mide aquello que la UPB sabe hacer de manera distintiva y que, al fortalecerse, hace incomparables nuestros resultados frente a otras instituciones.

- **Dimensión de Procesos**

Se concentra en cómo hacemos las cosas. Considera el uso de inteligencia estratégica y analítica para las decisiones clave, la extensión de la gestión por resultados en el multicampus y la madurez de procesos con calidad sistémica. Esta dimensión asegura que la operación académica, administrativa e investigativa sea consistente, eficiente y orientada a la mejora continua.

- **Dimensión de Mercado**

Mide la relación de la UPB con quienes confían en nosotros: estudiantes de pregrado, posgrado y formación continua, así como aliados del sector productivo y del Estado. Integra indicadores sobre diversificación de matrícula, resultados en investigación aplicada y transferencia hacia empresas y gobiernos, y experiencia estudiantil y empleabilidad, incluyendo referencias a valuaciones externas y reputación académica.

- **Dimensión Financiera**

Se orienta a asegurar la estabilidad económica y la capacidad de reinvertir en la misión institucional. Incluye indicadores asociados a excedentes operativos sostenibles, diversificación de fuentes de ingreso —particularmente por extensión y emprendimiento corporativo— y cumplimiento disciplinado de los planes de inversión (CAPEX). Esta dimensión garantiza que podamos sostener en el tiempo nuestras apuestas estratégicas con bases financieras sólidas.

- **Dimensión de Impacto (Propósito y valor público)**

Esta dimensión mide el grado en que la UPB transforma realidades con evidencia concreta: proyectos con impacto validado en los territorios, contribuciones visibles a la agenda global —incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible— y posicionamiento en rankings de impacto y confianza social. Es la dimensión que pone en el centro nuestro propósito y hace explícito que no medimos solo actividad o producción académica, sino cambios tangibles en la sociedad y en el planeta.

Aunque en la literatura clásica del Balanced Scorecard suelen plantearse cuatro perspectivas, la incorporación explícita de una quinta dimensión de Impacto es teóricamente sólida y, sobre todo, estratégica para una universidad humanista como la UPB: convierte el propósito en la cima del modelo y establece con claridad que todas las demás dimensiones están al servicio de la transformación de las personas y de los territorios.

4.4. Cuadro de Mando Integral UPB 2026–2036

Sobre esta base, la UPB ha diseñado el Cuadro de Mando Integral UPB 2026–2036 como el instrumento central del Sistema Institucional de Medición del Desempeño. Este CMI articula, en un solo mapa, los objetivos estratégicos y las metas que permitirán evaluar, de manera rigurosa y transparente, el avance de la Estrategia Futuros Posibles en el horizonte 2036.

El Cuadro de Mando Integral se encuentra en plena sintonía con nuestra ambición estratégica, con el Plan de Mejoramiento Institucional asociado a la Acreditación de Alta Calidad Multicampus y con la responsabilidad asumida de contribuir a la transformación integral de las personas. En él convergen la ética, el rigor científico, la comprensión de desafíos complejos y el compromiso de desarrollar soluciones con impacto social, ambiental y económico que definan el Sello UPB en los territorios donde actuamos, articulándose con las estrategias de las distintas unidades de la Universidad para asegurar resultados concretos y medibles.

A continuación, se presenta el Cuadro de Mando Integral UPB 2026–2036, que servirá como referencia común para la alta dirección y para todas las unidades académicas y administrativas, orientando la toma de decisiones, la priorización de iniciativas y la asignación estratégica de recursos a lo largo del periodo del Plan de Desarrollo Institucional.

(Ver cuadro en hoja siguiente)

OKRs para asegurar la sostenibilidad de la estrategia, la coherencia y la excelencia			
Impacto ¿Qué valor hacemos visible y medible?	Sociedad		Posicionamiento
	Aumentar proyectos con impacto validado en territorios	Incrementar contribuciones visibles a los retos de la Agenda Global	Mejorar el posicionamiento UPB en rankings globales de impacto
Financiero ¿Qué necesita la organización?	Crecimiento		Capacidad Instalada
	Mantener excedentes operativos positivos, sostenibles y sanos	Diversificar fuentes de ingreso: Consultoría, Investigación y Emprendimiento Corporativo	Cumplir el plan de inversiones de CAPEX con eficiencia y disciplina
Mercado ¿Qué exigen los grupos de interés?	Atracción	Valor	Experiencia
	Diversificar la matrícula en programas y públicos	Incrementar resultados de investigación aplicada y transferencia	Fortalecer la experiencia estudiantil y la empleabilidad de los egresados
Procesos ¿Cómo lo hacemos?	Tecnología y Conocimiento	Organizacional	Operaciones
	Usar inteligencia estratégica en decisiones clave	Fortalecer la gestión por resultados y la gestión integral de riesgos	Elevar madurez de procesos con calidad sistémica
Capacidades ¿Con qué y con quién lo hacemos?	Organizacional		Talento
	Consolidar capacidades clave para la estrategia 2036	Potenciar gestión multicampus con impacto compartido	Impulsar la formación en competencias digitales, IA e innovación pedagógica

Como desarrollo operativo del Cuadro de Mando Integral UPB 2026–2036, se presenta a continuación el detalle de cada indicador estratégico que orientará el seguimiento del PDI. Cada KPI integra una definición precisa, la mega trazada al horizonte 2036, las principales iniciativas y proyectos que permitirán materializarla, así como los logros esperados al cierre de 2026. Este conjunto de indicadores traduce los Futuros Posibles en compromisos medibles y verificables, articula capacidades, procesos, mercado, finanzas e impacto, y se convierte en el lenguaje común para que la comunidad universitaria alinee sus decisiones cotidianas con su propósito superior:

Dimensión de Capacidades - ¿Con qué y con quién lo hacemos?

KPI – Consolidar capacidades clave para la estrategia 2036

Mide el porcentaje de capacidades críticas en niveles avanzado o superior, alineadas con la estrategia 2036 y soportadas por talento, transformación digital e internacionalización.

- Al 2036 cumpliremos el mega con 90% de capacidades en nivel avanzado y red global de talento y aprendizaje organizacional.
- Para alcanzarlo hemos planteado mapa y hoja de ruta de capacidades, Talento UPB, gestión académica por capacidades y red global de talento y conocimiento.
- Al finalizar el 2026 lograremos 40–50% del talento clave evaluado con el nuevo modelo de desempeño, Plan de internacionalización transversal operando en programas piloto y Proyectos prioritarios de transformación digital y ciberseguridad implementados en procesos académicos críticos.

KPI – Impulsar formación en competencias digitales, IA e innovación pedagógica

Mide el porcentaje de docentes y estudiantes certificados en competencias digitales e inteligencia artificial, y la adopción de innovación pedagógica efectiva en los programas.

- Al 2036 cumpliremos la mega con 95% del talento avanzado en competencias digitales/IA. Innovación pedagógica y bilingüismo y UPB reconocida referente en educación inteligente.

- Para alcanzarlo hemos planteado marco institucional de competencias, plataforma integrada de formación, programa de innovación pedagógica multicampus y comunidades de práctica con impacto medido.
- Al finalizar el 2026 40% de *personal docente y administrativo clave* certificados en competencias digitales, innovación pedagógica, IA o competencias digitales y bilingüismo y 25% de programas con innovación pedagógica operando con evidencias de mejora.

KPI – Potenciar gestión multicampus con impacto compartido

Mide el nivel de integración multicampus en servicios, capacidades e impacto institucional, incluyendo porcentaje de oferta articulada y resultados provenientes de iniciativas compartidas.

- Al 2036 cumpliremos la mega con integración multicampus de 90% y 60% del impacto institucional originado en iniciativas compartidas multicampus.
- Para alcanzarlo hemos planteado plataforma de servicios compartidos, aseguramiento académico multicampus, portafolios integrados, infraestructura conectada, clústeres de excelencia y modelo de impacto compartido.
- Al finalizar el 2026 lograremos integración multicampus del 40%, servicios compartidos fase uno operando y tablero con KPIs de integración y brechas.

Dimensión de Procesos - ¿Cómo lo hacemos?

KPI – Usar inteligencia estratégica en decisiones clave

Mide el porcentaje de decisiones estratégicas institucionales sustentadas en datos, analítica avanzada, modelos predictivos y vigilancia estratégica del entorno.

- Al 2036 cumpliremos la mega con 95% de decisiones estratégicas soportadas en analítica avanzada, modelos predictivos y vigilancia estratégica permanente.
- Para alcanzarlo hemos planteado gobierno de datos, centro integrado de analítica, radar estratégico global y tableros únicos de decisiones conectados con modelos predictivos.
- Al finalizar el 2026 lograremos Gobierno de Datos 1.0, centro de analítica operando y 60% de decisiones clave basadas en evidencia.

KPI – Fortalecer la gestión por resultados y la gestión integral de riesgos

Mide el grado de articulación de procesos, metas y riesgos al sistema institucional de gestión por resultados, incluyendo trazabilidad, eficiencia y monitoreo predictivo.

- Al 2036 cumpliremos la mega con gestión estratégica anticipatoria completamente integrada, basada 100% en analítica avanzada, riesgos monitoreados y decisiones trazables institucionalmente.
- Para alcanzarlo hemos planteado modelo de resultados y riesgos, sistema 1.0 multicampus e integración con ecosistemas de inteligencia institucional y analítica predictiva.
- Al finalizar el 2026 lograremos $\geq 80\%$ de procesos e indicadores articulados al BSC y la estrategia, $\geq 20\%$ de mejora en eficiencia operativa multicampus y $\geq 85\%$ de cumplimiento en revisiones estratégicas y decisiones trazables.

KPI – Elevar madurez de procesos con calidad sistémica

Mide el nivel de madurez sistémica de los procesos institucionales, considerando unificación multicampus, servicios compartidos, automatización e integración de inteligencia artificial operativa.

- Al 2036 cumpliremos la mega alcanzando madurez sistémica 100% con operación inteligente, segura y autónoma.

- Para alcanzarlo hemos planteado modelo multicampus estándar (procesos, lineamientos y servicios unificados), centro Integrado de Servicios y Tecnología, IA Institucional Inicial: automatización de procesos críticos y analítica operativa.
- Al finalizar el 2026 lograremos $\geq 60\%$ de procesos clave operando bajo el Modelo Multicampus 1.0 con mejoras en eficiencia, Centro Integrado de Servicios y Tecnología operativo con $\geq 70\%$ de servicios integrados y automatización de procesos.

Dimensión de Mercado - ¿Qué exigen los grupos de interés?

KPI – Diversificar la matrícula en programas y públicos

Mide el porcentaje de matrícula proveniente de nuevos segmentos, públicos o formatos, apalancado en portafolio diversificado, experiencia UPB y servicios inteligentes de admisión.

- Al 2036 cumpliremos la mega logrando que 75% de la matrícula provenga de oferta diversificada y reconocida globalmente.
- Para alcanzarlo hemos planteado ecosistema de portafolio, modelo de experiencia estudiantil, campus inteligente UPB+ y servicios basados en datos e inteligencia artificial.
- Al finalizar el 2026 lograremos Crecimiento $\geq 5\%$ en matrícula total y $\geq 10\%$ en segmentos priorizados, portafolio integrado funcional y servicio inteligente de admisión operando institucionalmente.

KPI – Incrementar resultados de investigación aplicada y transferencia

Mide tecnologías, soluciones y acuerdos de transferencia generados por la UPB, así como ingresos asociados a investigación aplicada, deep tech y spin-offs.

- Al 2036 cumpliremos la mega triplicando ingresos de 2026 por investigación aplicada y transferencia, con $\geq 40\%$ origen internacional y portafolio consolidado de spin-offs globales.
- Para alcanzarlo hemos planteado UPB TechXfer, hubs de investigación aplicada, portafolio global de soluciones, centro de innovación y consorcios internacionales de I+D+i financiados externamente.
- Al finalizar el 2026 lograremos UPB TechXfer operativo, tres(3) tecnologías transferidas o con contratos firmados, primera spin-off en estructuración con aliados estratégicos y crecimiento $\geq 15\%$ en ingresos por investigación aplicada.

KPI – Fortalecer la experiencia estudiantil y la empleabilidad de los egresados

Mide la empleabilidad temprana de egresados y la mejora del índice de experiencia estudiantil, integrando desarrollo 360°, Talent Lab y ecosistema activo de egresados.

- Al 2036 cumpliremos la mega con empleabilidad temprana cercana al 90% y sello global UPB de trayectorias estudiantiles y profesionales transformadoras.
- Para alcanzarlo hemos planteado Ruta UPB 360°, Talent Lab, centro de aprendizajes transformadores, plataforma inteligente de trayectorias y red global de talento y egresados.
- Al finalizar el 2026 lograremos Ruta UPB y Talent Lab operativos, empleabilidad temprana 60% por ciento, mejora del índice de experiencia estudiantil y ecosistema de egresados operando multicampus.

Dimensión Financiera - ¿Qué necesita la organización?

KPI – Mantener excedentes operativos positivos, sostenibles y sanos

Mide el margen operativo consolidado multicampus y la sostenibilidad financiera de la UPB, integrando eficiencia del gasto, excedentes y criterios ESG en la gestión.

- Al 2036 cumpliremos la mega asegurando una utilidad operativa consolidada nunca inferior al 7%, con modelo financiero sostenible y plataforma multicampus autónoma.
- Para alcanzarlo hemos planteado modelos de eficiencia operativa, tesorería centralizada, análisis financiero predictivo, gestión estratégica de gasto e inversiones y criterios ESG integrados.
- Al finalizar el 2026 lograremos margen operativo consolidado mínimo 5%, tesorería centralizada en operación y primer ciclo de eficiencia operativa ejecutado multicampus.

KPI – Diversificar fuentes de ingreso: Consultoría, Investigación y Emprendimiento Corporativo

Mide la participación de ingresos no tradicionales en el total institucional, incluyendo consultoría, investigación aplicada, innovación, extensión y emprendimiento corporativo UPB.

- Al 2036 cumpliremos la mega teniendo que al menos el 40% del total de ingresos provenga de fuentes no tradicionales, diversificadas y sostenibles.
- Para alcanzarlo hemos planteado portafolios exportables multicampus, plataforma UPB+ Empresas y Territorios, ecosistema UPB Ventures y una red internacional de alianzas generadoras de ingresos.
- Al finalizar el 2026 lograremos ingresos no tradicionales cercanos al 20%, portafolio exportable operativo y primeros acuerdos de consultoría y UPB Ventures.

KPI – Cumplir el plan de inversiones de CAPEX con eficiencia y disciplina

Mide el porcentaje de cumplimiento del plan institucional de inversiones CAPEX, considerando tiempos, ejecución física y financiera y disciplina en compras multicampus.

- Al 2036 cumpliremos la mega con 95% cumplimiento del plan de inversiones, modelo financiero sostenible y gestión eficiente de activos.
- Para alcanzarlo hemos planteado marco único CAPEX, compras cuatro punto cero, plataforma digital de inversiones y centro para gestión integrada de activos e infraestructura.
- Al finalizar el 2026 lograremos cumplimiento del plan institucional de inversiones $\geq 70\%$ y Ahorros y eficiencias del proceso de compras $\geq 12\%$ frente a 2025

Dimensión de Impacto - ¿Qué valor hacemos visible y medible?

KPI – Aumentar proyectos con impacto validado en territorios

Mide la cantidad de proyectos UPB con impacto territorial validado externamente y operando bajo el Sello UPB en perspectiva multicampus.

- Al 2036 cumpliremos la mega manteniendo al menos 10 proyectos de impacto territorial validados y reconocidos internacionalmente con el Sello UPB de impacto.
- Para alcanzarlo hemos planteado Territorios 360°, portafolios UPB Soluciona, hubs y laboratorios de impacto territorial y una red latinoamericana certificada Sello UPB.
- Al finalizar el 2026 lograremos 2 proyectos con evidencia de impacto validada externamente, 3 alianzas territoriales activas y el primer Informe UPB de Impacto Territorial.

KPI – Incrementar contribuciones visibles a los retos de la Agenda Global

Mide el porcentaje de proyectos de CTI y experiencias formativas evaluados respecto a su contribución a la Agenda Global bajo estándares UPB.

- Al 2036 cumpliremos la mega teniendo el 100% de proyectos CTI y experiencias formativas evaluados con el Modelo UPB de impacto transformador.
- Para alcanzarlo hemos planteado consolidar un modelo institucional de medición, evaluación sistemática multicampus y una plataforma predictiva y red global de impacto UPB.
- Al finalizar el 2026 lograremos modelo de medición aprobado, pilotos en escuelas clave y 20% de proyectos CTI y experiencias formativas evaluados en el impacto generado.

KPI – Mejorar el posicionamiento UPB en rankings globales de impacto

Mide la variación de la posición de la UPB en rankings globales de impacto, considerando producción científica, impacto, criterios ASG y ruta Net Zero.

- Al 2036 cumpliremos la mega manteniendo UPB en el gran Top global de rankings de impacto, con estándares ASG y Net Zero consolidados.
- Para alcanzarlo hemos planteado fortalecer grupos A/A1, alianzas científicas globales, modelo ASG institucional y la ruta Net Zero con certificación multicampus operativa.
- Al finalizar el 2026 lograremos mejorar dos(2) posiciones en rankings de impacto, 55% de grupos en categorías A/A1, y avances verificables en ruta Net Zero y estándar ASG operativo.

4.5. Periodicidad, ciclos de revisión y carácter adaptativo del sistema de medición

El Sistema Institucional de Medición del Desempeño se apoya en criterios claros de seguimiento por periodos, organizados en ciclos de tres años. En el horizonte 2026–2036, estos ciclos tendrán como años de revisión integral los hitos de **2029, 2032 y 2035**, en los cuales se actualizarán, de ser necesario, las metas y métricas asociadas a los objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral, en coherencia con lo definido en este Plan de Desarrollo Institucional y con las dinámicas del entorno.

Este esquema de revisión trienal permite:

- ajustar los indicadores a la evolución de la oferta académica, la investigación y la proyección social;
- incorporar aprendizajes derivados del uso de OKR y de los tableros multicampus;
- recalibrar prioridades frente a nuevas oportunidades o riesgos estratégicos identificados por la prospectiva y la analítica institucional.

La periodicidad adoptada se alinea, además, con el horizonte del actual Plan de Mejoramiento Institucional presentado ante el Ministerio de Educación Nacional, cuyo cumplimiento está previsto hasta el año 2032. Este año se constituye en el segundo gran hito de revisitación y análisis de los resultados: un punto de corte que permitirá evaluar integralmente el avance del PDI, la consolidación de la Acreditación de Alta Calidad Multicampus y la efectividad del sistema de indicadores, y a partir de allí proyectar los ajustes necesarios para el tramo final hacia 2036.

Este sistema de medición integra las mejores prácticas de modelos sistémicos y adaptativos: reconoce la interdependencia entre capacidades, procesos, resultados y impacto; favorece la toma de decisiones basada en datos; y mantiene márgenes de flexibilidad para incorporar nuevas métricas cuando el contexto o la propia Universidad lo demanden. De esta manera, no solo se monitorea el cumplimiento de los propósitos institucionales, sino que se asegura la vigencia,

pertinencia, anticipación y relevancia de la UPB, condiciones indispensables para seguir ganándonos los derechos a existir, crecer y trascender en un entorno complejo y desafiante.

Referencias

1. Basado en el análisis integrado de la Estrategia Organizacional UPB -Futuros Posibles- y Grandes conversaciones y acuerdos multicampus.
2. Kathe Pelletier, Mark McCormack, Nicole Muscanell, Jamie Reeves, Jenay Robert, and Nichole Arbino, 2024 EDUCAUSE Horizon Report, Teaching and Learning Edition (Boulder, CO: EDUCAUSE, 2024).
3. Reporte UPB en Tendencias y Perspectivas de la Educación Superior 2025
4. Zарtha Sossa, J. W., Grisales Muñoz, A. M., Gutiérrez Cano, L. F., Moreno Sossa, J.F, & Arias Medina A.F. (2025). Estudio de Prospectiva Multicampus – Universidad Pontificia Bolivariana 2036
5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review,
6. Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons.