

UNIVERSIDAD DE
LASALLE

INFORME DE

Autoevaluación Institucional

Segunda Renovación de Acreditación de Alta Calidad

2018



Dirección:

Hno. Alberto Prada Sanmiguel
Rector

Redacción:

Milton Molano Camargo
Jefe de la División de Planeamiento Estratégico

Karen del Socorro Fontalvo Aragón
Profesional en Procesos de Autoevaluación y Registros Calificados

Líderes de Factores:

Factor 1. Misión y Proyecto Institucional: Hno. Alberto Prada Sanmiguel
Factor 2. Estudiantes: Luis Sneyder Ortiz
Factor 3. Profesores: Omar Hernando Lombana Colorado
Factor 4. Procesos académicos: Carmen Amalia Camacho Sanabria
Factor 5. Visibilidad nacional e internacional: Giovanni Anzola Pardo
Factor 6. Investigación y creación artística: Luis Fernando Ramírez Hernández
Factor 7. Pertinencia e impacto social: Pilar Calvo Robayo
Factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación: Milton Molano Camargo
Factor 9. Promoción y desarrollo humano: Hno. Diego Andrés Mora Arenas
Factor 10. Organización, gestión y administración: Carlos Eduardo Navarrete Sánchez
Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física: Miguel Ángel Plazas
Factor 12. Recursos financieros: Martha Lucía Robayo Hernández

Colaboración:

Myriam Yuliani Arredondo Vargas
Profesional de la División de Planeamiento Estratégico

Jessica Lorena Calderón Contreras
Profesional de la División de Planeamiento Estratégico

Wilson Alfonso Gutiérrez Guateque Profesional
Estadístico

Leidy Milena Mancera Cortés
Secretaria de la División de Planeamiento Estratégico

Adriana Martínez Prieto
Asistente Auxiliar

Leidy Milena Mancera Cortés
Milton Ruiz Clavijo
Diseño y diagramación

Jose Javier Torres Ortega
Fotografías

Bogotá, D.C., Colombia
Mayo de 2018

CONSEJO SUPERIOR
2018 – 2020

PRINCIPALES

SUPLENTE PERSONAL

Hno. Carlos Gabriel Gómez Restrepo <i>Presidente del Consejo Superior</i>	Hno. José Vicente Henry Valbuena
Hno. Carlos Enrique Carvajal Costa	Hno. Andrés Riveros Fajardo
Hno. Niky Alexander Murcia Suárez	Hno. Carlos Rodas Londoño
Hno. Leonardo Enrique Tejeiro Duque	Hno. Miguel Ernesto García Arévalo
Hno. Cristhian James Díaz Meza	Hno. Armando Solano Suárez
Hno. César Andrés Carvajal Castillo	Hno. John Éder Cuéllar Fandiño
Dra. Ana Sofía Figueroa Infante <i>Representante de los Profesores</i>	Dr. Sebastián Alejandro González Montero <i>Representante de los Profesores</i>
Dra. Esperanza Mariño Camacho <i>Representante de los Egresados</i>	Dra. Sandra Patricia Pinzón Ortiz <i>Representante de los Egresados</i>
Sr. Samuel David Quiceno Pérez <i>Representante de los Estudiantes</i>	Sr. Miguel Ángel Toloza Solano <i>Representante de los Estudiantes</i>

Consejo de Coordinación

Hno. Alberto Prada Sanmiguel
Rector

Dra. Carmen Amalia Camacho
Vicerrectora Académica

Dr. Carlos Eduardo Navarrete Sanchez
Vicerrector Administrativo

Hno. Diego Andrés Mora Arenas
Vicerrector de Promoción y Desarrollo Humano

Dr. Luis Fernando Ramírez Hernández
Vicerrector de Investigación y Transferencia

Dra. Saray Yaneth Moreno Espinosa
Secretaria General

ÍNDICE

■ Presentación	19
■ Capítulo 1. Universidad de La Salle	25
1.1 Reseña histórica.....	27
1.2 Misión y Visión de la Universidad.....	28
1.3 Estructura de la Universidad.....	29
1.4 Plan Institucional de Desarrollo	32
1.4.1 Eje 1. Creación de valor social compartido, impacto diferencial y aporte al desarrollo rural	34
1.4.2 Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente.....	34
1.4.3 Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia	35
1.4.4 Eje 4. Posicionamiento nacional y visibilidad internacional	35
1.4.5 Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera	35
■ Capítulo 2. Metodología del proceso de autoevaluación	37
2.1 Antecedentes	39
2.2 Objetivos de la autoevaluación.....	39
2.3 Estado de la autoevaluación de programas e institucional	39
2.4 Proceso de autoevaluación	41
2.4.1 Mirada interna	41
2.4.2 Análisis, síntesis y socialización.....	48
2.4.3 Mirada de pares colaborativos internos.....	49
2.4.4 Mirada de pares colaborativos externos.....	49
2.4.5 Socialización del informe de autoevaluación y envío al CNA	50
2.4.6 Implementación, ajustes y seguimiento de los planes de mejoramiento, consolidación e innovación.....	50

■ Capítulo 3. Logros y saltos cualitativos 2012-2017	53
3.1 Eje 1. Creación de valor social compartido, impacto diferencial y aporte al desarrollo rural ...	57
3.1.1 Aseguramiento del Proyecto Utopía como un modelo de educación superior rural ampliamente reconocido, legitimado y premiado nacional e internacionalmente	58
3.1.2 Posicionamiento de la Universidad de La Salle como un referente nacional del desarrollo rural.....	60
3.1.3 Posicionamiento del compromiso con el desarrollo humano como elemento de identidad institucional.....	61
3.2 Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente	63
3.2.1 Fortalecimiento del vínculo de los estudiantes con la Universidad a través de distintos espacios de participación	65
3.2.2 Configuración del sistema de acompañamiento al estudiante	65
3.2.3 Consolidación de una planta docente formada y cualificada	67
3.2.4 Generación de una dinámica de actualización curricular permanente y creación de nuevos programas con pertinencia nacional.....	69
3.2.5 Sostenimiento de buenos resultados de aprendizaje como valor diferencial de la Universidad	71
3.2.6 Consolidación de una cultura de la autoevaluación como dinámica de calidad	72
3.3 Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia.....	73
3.3.1 Institucionalización del Sistema de Investigación.....	74
3.3.2 Desarrollo de una política institucional de apoyo a los semilleros de investigación y su impacto en relación con la investigación formativa	74
3.3.3 Impulso significativo a la transferencia tecnológica	75
3.3.4 Fortalecimiento de las condiciones y mediaciones para incentivar la producción intelectual de los profesores	76
3.4 Eje 4. posicionamiento nacional y visibilidad internacional.....	77
3.4.1 Consolidación de la internacionalización de la Universidad de La Salle	77
3.4.2 Fortalecimiento del seguimiento de la trayectoria de los egresados	80
3.5 Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera.....	81
3.5.1 Posicionamiento de la extensión de la Universidad de La Salle	83

3.5.2 Desarrollo significativo de procesos institucionales soportados por sistemas de información.....	84
3.5.3 Modernización de la gestión financiera	85
3.5.4 Mejoramiento de la infraestructura física de las diferentes sedes en función de la calidad académica	85
■ Capítulo 4. Resultados de la autoevaluación	89
4.1 Juicio global de la Institución.....	91
4.2 Juicios valorativos por factor y características.....	94
4.2.1 Factor 1. Misión y proyecto institucional	94
4.2.2 Factor 2. Estudiantes	111
4.2.3 Factor 3. Profesores	134
4.2.4 Factor 4. Procesos académicos.....	157
4.2.5 Factor 5. Visibilidad nacional e internacional.....	171
4.2.6 Factor 6. Investigación y creación artística	187
4.2.7 Factor 7. Pertinencia e impacto social	201
4.2.8 Factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación.....	231
4.2.9 Factor 9. Promoción y desarrollo humano	249
4.2.10 Factor 10. Organización, gestión y administración	262
4.2.11 Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física	284
4.2.12 Factor 12. Recursos financieros	309
■ Capítulo 5. Planes de Mejoramiento	323
5.1 Estructura del Plan.....	325
5.2 Fichas de proyectos del Plan de Mejoramiento	331
5.3 Actividades de fortalecimiento permanente	368

ANEXOS - consulta los anexos en: appserver.lasalle.edu.co/boletin/Anexos.zip

Anexo 1. Informe de encuesta

Anexo 2. Informe de talleres

Anexo 3. Acuerdo de aprobación de la ponderación

Anexo 4. Documento de indicadores

Anexo 5. Documentos institucionales

ÍNDICE GENERAL TABLAS

Tabla 1. Unidades Académicas de la Universidad de La Salle.....	31
Tabla 2. Programas acreditados por alta calidad.....	40
Tabla 3. Participación de estudiantes en encuestas	43
Tabla 4. Participación de directivos, administrativos y docentes en encuestas.....	43
Tabla 5. Participantes de talleres de grupos focales.....	44
Tabla 6. Resultados de ponderación institucional	44
Tabla 7. Criterios de valoración.....	49
Tabla 8. Proyectos del Plan de Mejoramiento Institucional asociados al PID 2015-2020	55
Tabla 9. Saltos cualitativos del Eje 1 del PID 2015-2020.....	57
Tabla 10. Resumen de la gestión acumulada de la Dirección de Filantropía y Financiamiento Externo desde 2010 hasta 31 de octubre de 2017	58
Tabla 11. Saltos cualitativos del Eje 2 del PID 2015-2020.....	64
Tabla 12. Criterios y logros de la actualización curricular.....	69
Tabla 13. Listado de programas y número de créditos en planes de estudio	71
Tabla 14. Saltos cualitativos del Eje 3 del PID 2015-2020.....	73
Tabla 15. Número de apoyos académicos otorgados a estudiantes para participación en eventos académicos 2013-2017	75
Tabla 16. Patentes en trámite.....	75
Tabla 17. Saltos cualitativos del Eje 4 del PID 2015-2020.....	77
Tabla 18. Saltos cualitativos del Eje 5 del PID 2015-2020.....	82
Tabla 19. Principales inversiones realizadas en propiedad, planta y equipos entre 2011 y 2017 (cifras en millones de pesos)	87
Tabla 20. Calificación global de la Institución	93
Tabla 21. Coherencia entre lo consignado en los documentos institucionales y los principios constitucionales.....	95
Tabla 22. Proyectos PID de formación integral tendientes al fortalecimiento de la comunidad académica.....	108
Tabla 23. Proyectos Tácticos de las Unidades Académicas que apuntan a la formación integral de los estudiantes	109
Tabla 24. Calificación ponderada del Factor 1. Misión y proyecto institucional.....	111
Tabla 25. Participación de los estudiantes en el Consejo de Facultad /Departamento	113
Tabla 26. Acciones de organización y liderazgo.....	114

Tabla 27. Índices de selección, absorción y vinculación (pregrado y posgrado).....	119
Tabla 28. Esfuerzo de formación, pregrados.....	120
Tabla 29. Duración de estudios (periodos)	121
Tabla 30. Motivos de deserción de los estudiantes.....	122
Tabla 31. Tasa de deserción temprana y por cohorte graduada (comparación 2012-2017)	122
Tabla 32. Número y porcentaje de estudiantes beneficiados del programa de becas y auxilios educativos en los últimos cuatro (4) años	128
Tabla 33. Número de estudiantes beneficiados de las modalidades de monitorías, asistencia de investigación, becas de honor u otros	131
Tabla 34. Organizaciones animadas por estudiantes.....	131
Tabla 35. Calificación ponderada del Factor 2. Estudiantes.....	134
Tabla 36. Número de profesores por dedicación	138
Tabla 37. Nivel académico de los profesores de planta	138
Tabla 38. Nivel académico de los profesores de cátedra.....	139
Tabla 39. Participación de profesionales externos en actividades de extensión.....	140
Tabla 40. Distribución de los profesores de planta por categorías.....	143
Tabla 41. Distribución de los profesores de cátedra por categorías (en porcentajes).....	143
Tabla 42. Asignación salarial según categorías profesores de tiempo completo y medio tiempo (2013-2017).....	145
Tabla 43. Asignación salarial según categorías profesores de cátedra (2013-2017).....	146
Tabla 44. Número de participaciones de profesores en programas de formación profesoral realizados en el ámbito institucional	148
Tabla 45. Materiales de apoyo docente producidos por profesores de la Institución.....	148
Tabla 46. Presupuesto de inversión asignado a los diferentes programas de desarrollo profesoral (cifras en miles de pesos).....	149
Tabla 47. Número de profesores de planta que cursan o han cursado doctorado con apoyo institucional.....	150
Tabla 48. Reconocimientos y estímulos otorgados a profesores 2013-2017-I.....	151
Tabla 49. Número de profesores que participan en redes, asociaciones profesionales o sociedades científicas	153
Tabla 50. Calificación Ponderada Factor 3. Profesores	156
Tabla 51. Número de eventos institucionales para el debate y la discusión académica desarrollados entre 2014 y 2017.....	157
Tabla 52. Número de participantes del clúster DHIS (2017-I).....	160
Tabla 53. Número de estudiantes en doble programa	161

Tabla 54. Número de profesores de MT y TC por nivel de habilidad y nivel de referencia según el MCERL	162
Tabla 55. Número de profesores que hacen uso de TICS en los procesos de enseñanza-aprendizaje	163
Tabla 56. Alcances de la praxis investigativa	165
Tabla 57. Índice global de rendimiento SABER PRO (2012-2015)	166
Tabla 58. Índice global de rendimiento Saber Pro 2016-2017	167
Tabla 59. Listado de programas creados desde 2013.....	169
Tabla 60. Calificación ponderada del factor 4. Procesos académicos.....	171
Tabla 61. Número de convenios activos, según modalidad	174
Tabla 62. Productos derivados de la participación de profesores en redes nacionales e internacionales.....	181
Tabla 63. Monto de becas para movilidad académica saliente.....	183
Tabla 64. Monto de subvenciones internacionales.....	183
Tabla 65. Calificación ponderada del factor 5. Visibilidad nacional e internacional.....	187
Tabla 66. Listado de las revistas de la Universidad de La Salle, resultados 2017	189
Tabla 67. Porcentaje de participantes externos a la Institución en comités editoriales y científicos	190
Tabla 68. Proyectos de investigación desarrollados anualmente (2013 a 2017-I)*.....	190
Tabla 69. Caracterización de las publicaciones 2013-2017	191
Tabla 70. Participación de investigadores en los últimos tres años, en eventos nacionales e internacionales, para socializar sus resultados de investigación*	191
Tabla 71. Invenciones en proceso de protección (2017).....	192
Tabla 72. Porcentaje financiación de proyectos de investigación por organismos nacionales e internacionales, independiente de tiempos docentes	193
Tabla 73. Porcentaje del presupuesto institucional dedicado a la investigación	193
Tabla 74. Número de profesores de planta que cursan o han cursado doctorado con apoyo institucional para sus estudios doctorales.....	195
Tabla 75. Calificación ponderada factor 6. Investigación y creación artística.....	200
Tabla 76. Lineamientos y procedimientos acciones de extensión	203
Tabla 77. Número y clasificación de proyectos de proyección desarrollados por la institución en los últimos cuatro	204
Tabla 78. Acciones orientadas a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.....	206
Tabla 79. Recursos recibidos para el proyecto Utopía en el periodo 2010-2016	211

Tabla 80. Distribución del consolidado de los ingresos recibidos por donaciones y aportes, por año, en el periodo 2010-2016.....	211
Tabla 81. Destinación de los ingresos recibidos por aportes y donaciones, en el periodo 2010-2016	211
Tabla 82. Relación de actividades de educación continuada por tipo, número de beneficiarios e ingresos netos periodo 2014-2017.....	213
Tabla 83. Beneficiarios por contratos y convenios periodo 2014-2017.....	214
Tabla 84. Porcentaje de efectividad de actividades de extensión, periodo 2015-2017	215
Tabla 85. Relación del total de usuarios beneficiados durante el ciclo 2015-I.....	216
Tabla 86. Relación del total de usuarios beneficiados durante el ciclo 2015-II.....	216
Tabla 87. Relación del total de usuarios beneficiados durante el ciclo 2016-I.....	216
Tabla 88. Unidades de extensión.....	218
Tabla 89. Reconocimientos otorgados por proyectos de extensión e impacto social.....	220
Tabla 90. Tipos de prácticas.....	223
Tabla 91. Calificación ponderada factor 7. Pertinencia e impacto social.....	231
Tabla 92. Resultados de consultas periódicas de satisfacción 2013-2016	233
Tabla 93. Participación de la Comunidad Universitaria en encuestas y talleres de grupo focal durante procesos de autoevaluación.....	233
Tabla 94. Programas Acreditados por Alta Calidad	234
Tabla 95. Relación de sistemas propios.....	237
Tabla 96. Relación de sistemas de terceros.....	238
Tabla 97. Calificación ponderada del factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación	248
Tabla 98. El desarrollo humano como política institucional.....	249
Tabla 99. Oferta de electivas y prácticas formativas del centro FICU.....	256
Tabla 100. Espacios por sedes destinados a los programas de bienestar institucional, promoción y desarrollo humano (m ²)	257
Tabla 101. Personal de la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano	259
Tabla 102. Asignación presupuestal para actividades de promoción y desarrollo humano (cifras en miles de pesos).....	260
Tabla 103. Calificación ponderada del factor 9. Promoción y desarrollo humano.....	262
Tabla 104. Procesos certificados Sistema de Gestión de Calidad	264
Tabla 105. Número de administrativos que ha recibido estímulos en los últimos años.....	268
Tabla 106. Principales recursos de infraestructura de TI.....	271

Tabla 107. Principales instancias dentro de la Estructura de Gobierno de la Universidad	276
Tabla 108. Calificación ponderada del factor 10. Organización, gestión y administración	283
Tabla 109. Bibliotecas de la Universidad de La Salle	285
Tabla 110. Colecciones bibliográficas	285
Tabla 111. Préstamos externos material físico existente en la biblioteca	287
Tabla 112. Consultas de bases de datos	287
Tabla 113. Laboratorios, plantas piloto y talleres especializados de la institución.....	291
Tabla 114. Equipos de apoyo audiovisual.....	295
Tabla 115. Recursos audiovisuales de última tecnología.....	296
Tabla 116. Centros de investigación y capacitación de la Universidad de La Salle	297
Tabla 117. Clínicas de la Universidad para práctica de sus estudiantes	298
Tabla 118. Número de computadores por sede	299
Tabla 119. Número de licencias por Sede	299
Tabla 120. Inmuebles disponibles, tipo de tenencia y área por uso.....	302
Tabla 121. Consolidación jurídica de los predios de la Universidad.....	303
Tabla 122. Índice de capacidad: Total de metros cuadrados/Número de estudiantes.....	304
Tabla 123. Calificación ponderada del factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física.....	308
Tabla 124. Evolución de ingresos por convenios (cifras en millones de pesos).....	313
Tabla 125. Sistemas de información para apoyar la gestión financiera	319
Tabla 126. Calificación ponderada del factor 12. Recursos financieros.....	321
Tabla 127. Planes de Mejoramiento asociados al PID 2015-2020.....	326
Tabla 128. Fichas de Proyectos del Plan de Mejoramiento -VPDH.....	331
Tabla 129. Fichas de Proyectos del Plan de Mejoramiento VRAC	337
Tabla 130. Fichas de Proyectos del Plan de Mejoramiento VRIT	348
Tabla 131. Fichas de Proyectos del Plan de Mejoramiento VRAD.....	356
Tabla 132. Fichas de Actividades de Fortalecimiento Permanente VPDH.....	368
Tabla 133. Fichas de actividades de fortalecimiento permanente VRAC	369
Tabla 134. Fichas de actividades de fortalecimiento permanente VRIT	371
Tabla 135. Fichas de actividades de fortalecimiento permanente VRAD.....	371

GRÁFICAS

Gráfica 1. Nivel académico de los profesores de planta y cátedra 2013-2017-I.....	68
Gráfica 2. Movilidad profesoral 2013-2017.....	78
Gráfica 3. Movilidad estudiantil 2013-2017.....	79
Gráfica 4. Información actualizada en el SIEG.....	81
Gráfica 5. Ingresos por contratos y convenios (2014-2017).....	83
Gráfica 6. Apreciación de los estudiantes sobre la correspondencia entre la Misión y la tradición y naturaleza de la Institución.....	103
Gráfica 7. Apreciación de directivos, docentes y administrativos sobre la correspondencia entre la Misión y la tradición y naturaleza de la Institución.....	103
Gráfica 8. Apreciación de los estudiantes sobre sobre la aplicación del Reglamento Estudiantil.....	115
Gráfica 9. Apreciación de directivos y docentes sobre la aplicación del Reglamento Estudiantil.....	116
Gráfica 10. Número total de estudiantes matriculados 2013-2017.....	119
Gráfica 11. Apreciación de los estudiantes sobre los procedimientos de admisión.....	124
Gráfica 12. Apreciación de los estudiantes sobre los procesos de inducción.....	125
Gráfica 13. Distribución de valores de la beca (precios 2017).....	128
Gráfica 14. Número de becas, auxilios y descuentos otorgados a estudiantes.....	129
Gráfica 15. Apreciación de estudiantes sobre facilidades de crédito ofrecidas por la Institución o por otras entidades en convenio.....	1132
Gráfica 16. Apreciación de profesores sobre la aplicación, pertinencia y vigencia de las políticas, las normas y las disposiciones establecidas en el Reglamento de Profesores.....	136
Gráfica 17. Apreciación sobre la aplicación de las políticas institucionales en materia de participación del profesorado en los órganos de dirección de la Institución.....	137
Gráfica 18. Resultados MIDE - indicador docente posgrado.....	150
Gráfica 19. Apreciación de estudiantes sobre flexibilidad curricular, interdisciplinariedad y formación integral.....	163
Gráfica 20. Profesores Visitantes 2012-2017(DRII).....	179
Gráfica 21. Profesores visitantes en el periodo 2012-2017-1 (Unidades Académicas).....	180
Gráfica 22. Estudiantes nacionales o extranjeros visitantes en la Institución 2012-2017.....	182
Gráfica 23. Estudiantes de la Institución participantes en experiencias de movilidad 2012-2017.....	182
Gráfica 24. Estudiantes beneficiados del Summer Academy (2012-2017).....	184
Gráfica 25. Apreciación de estudiantes sobre la incidencia de la movilidad académica nacional e internacional en el enriquecimiento de la calidad institucional.....	185
Gráfica 26. Apreciación de directivos y docentes sobre la incidencia de la movilidad académica nacional e internacional en el enriquecimiento de la calidad institucional.....	185

Gráfica 27. Clasificación Colciencias de Grupos de Investigación, 2015 vs. 2017	188
Gráfica 28. Reconocimiento de investigadores Colciencias, Convocatoria 781 de 2017	189
Gráfica 29. Apreciación de los profesores sobre los recursos académicos disponibles para la investigación	195
Gráfica 30. Participación histórica de semilleros de investigación por Unidades Académicas 2013-2017*	197
Gráfica 31. Apreciación de los estudiantes sobre la investigación formativa	198
Gráfica 32. Relación de actividades de extensión (contratos y convenios), por valor de partida y contrapartida del periodo (2014-2017)	214
Gráfica 33. Apreciación sobre las actividades de extensión y proyección social adelantadas por la Universidad	222
Gráfica 34. Apreciación de estudiantes sobre la relación de las prácticas con su proceso de formación profesional.....	225
Gráfica 35. Fases del proceso de autoevaluación	232
Gráfica 36. Responsabilidades profesoriales	243
Gráfica 37. Apreciación de estudiantes sobre la transparencia y equidad en la aplicación de los criterios para la evaluación de profesores, personal administrativo y directivas.....	246
Gráfica 38. Apreciación de directivos y profesores sobre la transparencia y equidad en la aplicación de los criterios para la evaluación de profesores, personal administrativo y directivas.....	247
Gráfica 39. Participación en actividades de bienestar universitario.....	252
Gráfica 40. Participación en actividades de bienestar institucional.....	253
Gráfica 41. Apreciación de estudiantes sobre la divulgación de las actividades de bienestar institucional y desarrollo humano	254
Gráfica 42. Apreciación de directivos, administrativos y profesores sobre la divulgación de las actividades de bienestar institucional y desarrollo humano	255
Gráfica 43. Apreciación de los estudiantes sobre adecuación y suficiencia de la Infraestructura, equipos y materiales para el desarrollo de los programas de bienestar	258
Gráfica 44. Apreciación de los directivos, administrativos, profesores y personal de servicios sobre adecuación y suficiencia de la infraestructura, los equipos y los materiales para el desarrollo de los programas de bienestar institucional	259
Gráfica 45. Apreciación de estudiantes sobre la suficiencia de la estructura y del personal que presta los servicios de bienestar institucional.....	260
Gráfica 46. Apreciación de directivos, docentes y administrativos sobre la suficiencia de la estructura y del personal que presta los servicios de bienestar institucional	261
Gráfica 47. Apreciación de estudiantes sobre la aplicación de las políticas administrativas	265
Gráfica 48. Apreciación de directivos, profesores y personal administrativo sobre la aplicación de las políticas administrativas	265

Gráfica 49. Apreciación de los estudiantes sobre la eficacia de los medios de comunicación e información.....	273
Gráfica 50. Apreciación de profesores y personal administrativo de la Institución sobre la eficacia de los medios de comunicación e información.....	274
Gráfica 51. Apreciación de los estudiantes sobre el liderazgo, la integridad y la idoneidad de los responsables de la dirección de la Institución.....	278
Gráfica 52. Apreciación de profesores y personal administrativo sobre el liderazgo, la integridad y la idoneidad de los responsables de la dirección de la institución	279
Gráfica 53. Apreciación de los estudiantes sobre la coherencia de las actuaciones del equipo directivo con los compromisos derivados de la Misión y el Proyecto Institucional... ..	280
Gráfica 54. Apreciación de los profesores y personal administrativo sobre la coherencia de las actuaciones del equipo directivo con los compromisos derivados de la Misión y del Proyecto Institucional.....	281
Gráfica 55. Apreciación de estudiantes sobre la suficiencia del material bibliográfico.....	288
Gráfica 56. Apreciación de profesores sobre la suficiencia del material bibliográfico.....	288
Gráfica 57. Apreciación de estudiantes sobre la eficiencia de los sistemas de consulta bibliográfica.....	289
Gráfica 58. Apreciación de profesores sobre la eficiencia de los sistemas de consulta bibliográfica.....	289
Gráfica 59. Apreciación de estudiantes sobre la calidad de los servicios prestados por la biblioteca a través del apoyo de tecnologías de información y comunicación	289
Gráfica 60. Apreciación de profesores sobre la calidad de los servicios prestados por la biblioteca a través del apoyo de tecnologías de información y comunicación	290
Gráfica 61. Apreciación de estudiantes sobre disponibilidad, actualidad, mantenimiento y calidad de los servicios de cómputo	300
Gráfica 62. Apreciación de profesores sobre disponibilidad, actualidad, mantenimiento y calidad de los servicios de cómputo	301
Gráfica 63. Apreciación de estudiantes sobre calidad, distribución y funcionalidad de la planta física.....	305
Gráfica 64. Apreciación de directivos, personal administrativo y profesores sobre calidad, distribución y funcionalidad de la planta física.....	306
Gráfica 65. Evolución de ingresos totales en los últimos 10 años, a valor corriente (cifras en millones de pesos).....	312
Gráfica 66. Evolución patrimonial en los últimos 10 años a precios corrientes (cifras en millones de pesos).....	315
Gráfica 67. Índice de propiedad.....	315
Gráfica 68. Coherencia presupuestal.....	317
Gráfica 69. Nivel de endeudamiento a precios corrientes (cifras en millones de pesos)	318

Gráfica 70. Índice de endeudamiento.....	318
Gráfica 71. Apreciación de estudiantes sobre la eficiencia y efectividad de los procedimientos y trámites financieros.....	320
Gráfica 72. Apreciación de directivos, docentes y administrativos sobre la eficiencia y efectividad de los procedimientos y trámites financieros.....	320

FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional de la Universidad de La Salle	30
Figura 2. Estructura del PID 2015-2020	33
Figura 3. Sistema de Acompañamiento Integral (SAI).....	66
Figura 4. Procesos modelo de gestión curricular	70
Figura 5. Articulación entre los procesos articuladores de la praxis universitaria, los procesos estratégicos y los procesos de soporte	96
Figura 6. Mapa de documentos institucionales.....	101
Figura 7. Bases pedagógicas del EFL.....	104
Figura 8. Didácticas que privilegia el EFL	105
Figura 9. Gestión del conocimiento en la Universidad de La Salle	106
Figura 10. Estrategias para el acompañamiento de los estudiantes	123
Figura 11. Componentes para el diseño curricular.....	168
Figura 12. Modelo de extensión de la Universidad de La Salle	202
Figura 13. Líneas de extensión.....	203
Figura 14. Fases de los programas de proyección y desarrollo social.....	205
Figura 15. Estímulo y promoción previstos para el personal administrativo.....	267
Figura 16. Audiencias principales de canales de comunicación institucional	272
Figura 17. Mapa de procesos del Sistema de Gestión de Calidad	277
Figura 18. Organigrama División Financiera 2017: cargos y responsables.....	310

SIGLAS

AIPI: Actividades de Investigación y Producción Intelectual

CEDT: Centro de Estudios en Desarrollo y Territorio

CIC: Centros de Investigación y Capacitación

CIESPE: Centro de Investigación en Estudios Políticos Sociales y Educativos

CIF: Curso Institucional de Formación

CIHDEP: Centro de Investigación en Hábitat, Desarrollo y Paz

CIINDA: Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo Agroalimentario

CIMAS: Centro de Investigación en Medio Ambiente y Salud General, Visual y Ocular

CIMRA: Centro de Investigación en Medicina y Reproducción Animal

CISVI: Centro de Investigación en Salud y Visión

CLEO: Centro de Lectura, Escritura y Oralidad

CNA: Consejo Nacional de Acreditación

CTI: Centro de Tecnologías de la Información

DFL: Departamento de Formación Lasallista

DHIS: Desarrollo Humano Integral y Sustentable

DPE: División de Planeamiento Estratégico

DRII: División de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales

EFL: Enfoque Formativo Lasallista

EXEC: Extensión y Educación Continuada

FICU: Formación Integral y Cultura Universitaria

IES: Institución de Educación Superior

LIAC: Laboratorio Instrumental de Alta Complejidad

MEN: Ministerio de Educación Nacional

MIDE: Modelo de Indicadores de Desempeño de la Educación Superior

NEXUS: Sistema de Información para Movilidad Estudiantil Internacional

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera

OLE: Observatorio Laboral para la Educación

OUH: Observatorio Urbano Hábitat

PAILE: Plan de Acompañamiento integral en Lengua Extranjera


PED: Proyecto Educativo de Departamento

PEF: Proyecto Educativo de Facultad

PEP: Proyecto Educativo de Programa
PEUL: Proyecto Educativo Universitario Lasallista
PFPL: Plan de Formación de Profesores Lasallistas
PID: Plan Institucional de Desarrollo
PIES: Programa para la Inmersión en la Educación Superior
RedColsi: Red Colombiana de Semilleros de Investigación
RIE: Registro Integral del Estudiante
RSU: Responsabilidad Social Universitaria
RUP: Registro Único de Profesores
SAI: Sistema de Acompañamiento Integral
SGC: Sistema de Gestión de Calidad
SIA: Sistema de Información Académica
SIAF: Sistema de Información Administrativo y Financiero
SIEG: Sistema de Información de Egresados
SIUL: Sistema de Investigación Universitario Lasallista
SPAE: Servicios de Promoción y Apoyo al Estudiante
STEG: Seguimiento a Trayectoria de Egresados
TAC: Tutoría de Apoyo Académico
TIC: Tecnologías de la información y la comunicación
UNISALLE - ULS: Universidad de La Salle
VPDH: Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano
VRAC: Vicerrectoría Académica
VRAD: Vicerrectoría Administrativa
VRIT: Vicerrectoría de Investigación y Transferencia ..

The background of the slide is a dark blue color with a repeating pattern of concentric circles in a lighter shade of blue. The circles are arranged in a grid-like fashion, with some larger circles and some smaller ones, creating a textured, geometric effect.

Presentación



En el año 2017, iniciamos la autoevaluación institucional con miras a la segunda renovación de acreditación institucional, asumiéndola como un ejercicio de autoreconocimiento y, por lo tanto, de fortalecimiento de la identidad entendida como tradición fundante y como configuración en una trayectoria histórica que nos ha conducido a ser quienes somos y a asumir las decisiones que hemos tomado.

Este proceso de mirarnos, reconocernos y comprendernos nos ha llevado a identificar las fortalezas institucionales que han permitido los logros y saltos cualitativos que mostramos con orgullo y, también, a dimensionar las oportunidades de mejoramiento como posibilidad de transitar en una espiral que va de la calidad hacia la excelencia.

Asumimos este proceso de autoevaluación dentro de nuestra idea de Universidad que supone una comprensión del fenómeno educativo, no en el plano simplista del acopio de información, sino en el de la asimilación del conocimiento, de la formación de la persona humana y del reconocimiento y potenciación de las capacidades individuales y comunitarias; de relacionar la educación con ámbitos seculares y religiosos con la intención de que dialoguen en la unidad de la persona.

De igual modo, procuramos que la amplia participación de la comunidad universitaria, el espíritu crítico y la transparencia fuesen aspectos constitutivos del autoestudio, a la vez que aseguramos hacer de este trabajo pilar para la acción estratégica de la Universidad, expresada a través de su Plan Institucional de Desarrollo.

Este Informe final de Autoevaluación Institucional está conformado por cinco capítulos. En el primero se hace una presentación de la Universidad con algunos elementos de tipo histórico, pero centrado en la explicitación de su misión, de sus horizontes de sentido, de su apuesta estratégica y de su organización. En

el segundo capítulo se explica con suficiencia el proceso metodológico que hemos seguido, bajo las orientaciones del Consejo Nacional de Acreditación, pero con el sello particular de las políticas institucionales de calidad que han favorecido la consolidación de una cultura de la calidad. El tercer capítulo describe los saltos cualitativos de la Universidad, como resultado de las acciones implementadas a raíz de la anterior autoevaluación institucional y su engranaje con la acción estratégica de la Universidad. El capítulo cuatro hace una síntesis de los resultados de la autoevaluación en la que se describen cada una de las características con sus respectivos juicios y calificaciones. El capítulo cinco, último del Informe, presenta los proyectos de mejoramiento y su articulación al vigente Plan Institucional de Desarrollo (2015-2020). Vale la pena indicar que hay una serie de anexos y documentos soportes que amplían la información y son la evidencia de las afirmaciones que se encuentran a lo largo del documento.

Por último, reiterar que, al entregar este documento al Consejo Nacional de Acreditación, ratificamos el compromiso comunitario de la Universidad de La Salle de hacer de la educación superior una mediación para la transformación social y productiva del país y, por lo tanto, de aportar a la construcción de una paz estable y duradera. Entendemos que los desafíos de la actual coyuntura histórica del país nos impelen a una acción eficaz y simultánea que necesita una visión conexas y armónica que vincule nuestra historia y nuestros desafíos por venir.

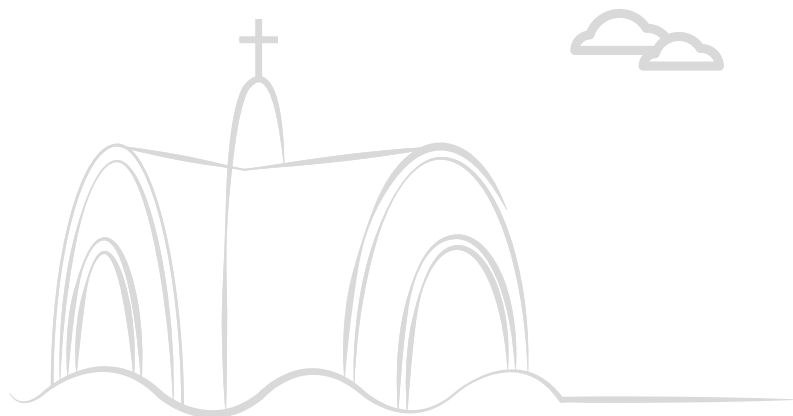
Estoy convencido de que expuesta de esta manera nuestra realidad como institución, es posible entrever que estamos interesados, más allá del conocimiento de cuestiones mutuas, en la construcción de un aparataje que permite consolidar nuevas relaciones y visiones de futuro. Lo que implica afianzar todo un sistema que ha venido dando frutos a lo largo de los últimos años.

El centro de todo esto es aprender a comprender, a ensanchar la mente, a corregirnos, a refinarnos, a capacitarnos en el conocer, a investigar con sentido, a asimilar, a dominar el uso del conocimiento, a proyectarnos, a flexibilizarnos, a encontrar métodos, a implementar una actitud crítica, a ser sagaces, a encontrar los recursos, a tener habilidades y a ser elocuentes; porque se convierten en el constitutivo inteligible de nuestra apuesta por la educación de calidad, que premia la visión integral en el marco de la condición humana y del ejercicio del juicio comprensivo y que nos hacen decir con convicción: ¡El mundo necesita más lasallistas!, lema de nuestro proceso de autoevaluación.

Con mis sentimientos de fraternidad.

Hno. Alberto Prada Sanmiguel F.S.C
Rector

Universidad de La Salle





Universidad de La Salle

CAPÍTULO 1



Este capítulo tiene como propósito presentar los fundamentos institucionales que dan marco de comprensión al proceso de autoevaluación. Para eso, muestra la importante coherencia entre la Misión, la Visión, el posicionamiento estratégico del Plan Institucional de Desarrollo (PID) y la organización de la Universidad de La Salle (ULS). De esta manera, será posible entender el significado, los alcances y las proyecciones de la autoevaluación que se observarán en detalle a lo largo del presente documento, en la medida en que se revisan los desempeños de los principales indicadores, características y factores. Para este fin, se hace una pequeña reseña histórica del origen de la Universidad; luego se describen los elementos de la Misión y la Visión y su relación con los procesos articuladores de la praxis universitaria contemplados en el Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL); por último, se hace una sucinta descripción del Plan Institucional de Desarrollo vigente (PID 2015-2020), que es la mediación estratégica del PEUL.

1.1 Reseña histórica

La Universidad de La Salle es una institución de educación superior de carácter privado, de utilidad común y sin ánimo de lucro.

Su origen se remonta a la década del sesenta del siglo XX. En ese entonces, en el seno de la Corporación Científica y Cultural de Antiguos Alumnos de La Salle, y con el apoyo de las Asociaciones de Padres de Familia de los colegios de La Salle, se empezó a discutir la idea de fundar una universidad que diera paso al *continuum* de la formación lasallista y llevara la pedagogía lasallista al campo de la educación superior. Fue fundada el 15 de noviembre de 1964 por el Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas (o Hermanos de La Salle) con el nombre de **Fundación de Estudios Superiores Universidad Social Católica**, que tempranamente se transformó en **Universidad Social Católica de La Salle**, y en 1981, en **Universidad de La Salle**. Inició sus labores académicas en el primer semestre de 1965 con los programas de Economía, Filosofía y Letras e Ingeniería Civil y las licenciaturas en Química y Biología y en Matemáticas y Física. La Personería Jurídica le fue otorgada mediante Resolución 0597 del 2 de febrero de 1965, expedida por el Ministerio de Justicia, y fue reconocida como universidad mediante Decreto 1583 del 11 de agosto de 1975, expedido por el Gobierno Nacional.

Entre 2005 y 2007 realizó su primer proceso de autoevaluación institucional bajo los criterios del Consejo Nacional de Acreditación (CNA),

La Universidad se define a sí misma como universidad católica y lasallista, y desde ese referente propone unos valores y horizontes de sentido que identifican una manera particular de entender la calidad educativa. Esta hace referencia a la centralidad de la persona humana, a una propuesta de educación para la inclusión, la justicia y la transformación social, una apuesta por la ética y los valores humanos.

que terminó exitosamente con la expedición de la Resolución 5266 de 2008, del Ministerio de Educación, en la cual se otorgó la Acreditación Institucional de Alta Calidad.

El segundo proceso de autoevaluación, basado en los planes de mejoramiento definidos desde 2007 y en la propia dinámica institucional, dio como resultado la renovación de la Acreditación Institucional de Alta Calidad, otorgada por el Ministerio de Educación Nacional mediante Resolución 16517 del 14 de diciembre de 2012, por el término de seis años; es decir, vence en diciembre de 2018. Por ello, teniendo presentes los procedimientos del Consejo Nacional de Acreditación y los tiempos que implica este ejercicio, se inició el tercer proceso de autoevaluación en el mes de marzo de 2017, para entregar el informe hacia mayo de 2018.

Los mencionados ejercicios de autoevaluación han desencadenado una serie de procesos que han venido transformando a la Universidad de forma profunda, a partir de la construcción y el fortalecimiento colectivo del Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL) y de sus distintos elementos constitutivos.

1.2 Misión y Visión de la Universidad

El Proyecto Educativo Universitario Lasallista expresa como Misión de la Universidad:

La educación integral y la generación de conocimiento que aporte a la transformación social y productiva del país. Así, participamos activamen-

te en la construcción de una sociedad justa y en paz mediante la formación de profesionales que, por su conocimiento, sus valores, su capacidad de trabajo colegiado, su sensibilidad social y su sentido de pertenencia al país inmerso en un mundo globalizado, contribuyan a la búsqueda de la equidad, la defensa de la vida, la construcción de la nacionalidad y el compromiso con el desarrollo humano integral y sustentable. (2007, pág. 9)

Por su parte, la Visión contempla:

Seremos reconocidos como una Universidad que se distingue por la formación de profesionales con sensibilidad y responsabilidad social; el aporte al desarrollo humano integral y sustentable; el compromiso con la democratización del conocimiento; y la generación de conocimiento que transforme las estructuras de la sociedad colombiana. (2007, pág. 9)

La Misión y Visión de la Universidad se expresan a través de cinco grandes procesos articuladores de la praxis universitaria:

- a) **Docencia con pertinencia**, como un rasgo propio de la tricentenaria tradición educativa lasallista. Esto se traduce en una manera especial de entender la relación pedagógica que propicia la confrontación de ideas y se fundamenta en el acompañamiento como espacio de encuentro pedagógico que busca la transformación de las personas que se constituyen en la acción educativa, y que quiere propiciar lo interdisciplinario como camino privilegiado para comprender el mundo y transformar la sociedad. Esta posición pedagógica y didáctica de la Universidad se encuentra desarrollada en el Enfoque Formativo Lasallista (EFL).

Nuestra misión es la educación integral y la generación de conocimiento que aporte a la transformación social y productiva del país.

b) **Investigación e innovación con impacto social**, lo que implica hacer una investigación que dé cuentas a la sociedad y que se pregunte: ¿a quién le sirve la investigación que hace la Institución?, ¿cuál es su impacto social y productivo?, ¿cómo transferirlo a las comunidades?, ¿cuál es el tipo de ciencia y tecnología que la sociedad colombiana necesita? Además, la Universidad fomenta en sus procesos académicos la investigación formativa de los profesores y estudiantes para favorecer su espíritu de indagación, de crítica, de generación de pensamiento autónomo, como también el acceso a los avances de la ciencia y al conocimiento de la realidad. La Universidad de La Salle no puede considerarse en la actualidad como una “universidad de investigación”, pero sí se ha propuesto hacer que la investigación permee el quehacer académico, recorriendo el camino de fomentarla, consolidarla y convertirla en parte constitutiva de la cultura universitaria.

c) **Gestión dinámica del conocimiento**, lo que inspira que en la Universidad de La Salle se privilegie la investigación en contextos de aplicación, cuya implicación es asumir la transdisciplinariedad como principio epistemológico, aunque entendiendo que se trata de un punto de llegada, mas no un presupuesto de inicio. Asimismo, la Institución trabaja con el compromiso por la promoción de la *capacidad de agencia* de aquellos afectados por las condiciones de empobrecimiento y exclusión.

d) **Formación integral para el desarrollo humano**. En la Universidad de La Salle las personas son comprendidas en todas sus dimensiones. Además, en el actual imaginario nacional que pone al país de cara a la esperanza o la derrota, este proceso invita, de manera especial, a comprender la educación como una opción política. También, por tratarse de una institución católica, lo

formativo se fundamenta en un marco de valores cristianos y en un énfasis por la ética y el humanismo, cuyo centro es la dignidad de la persona.

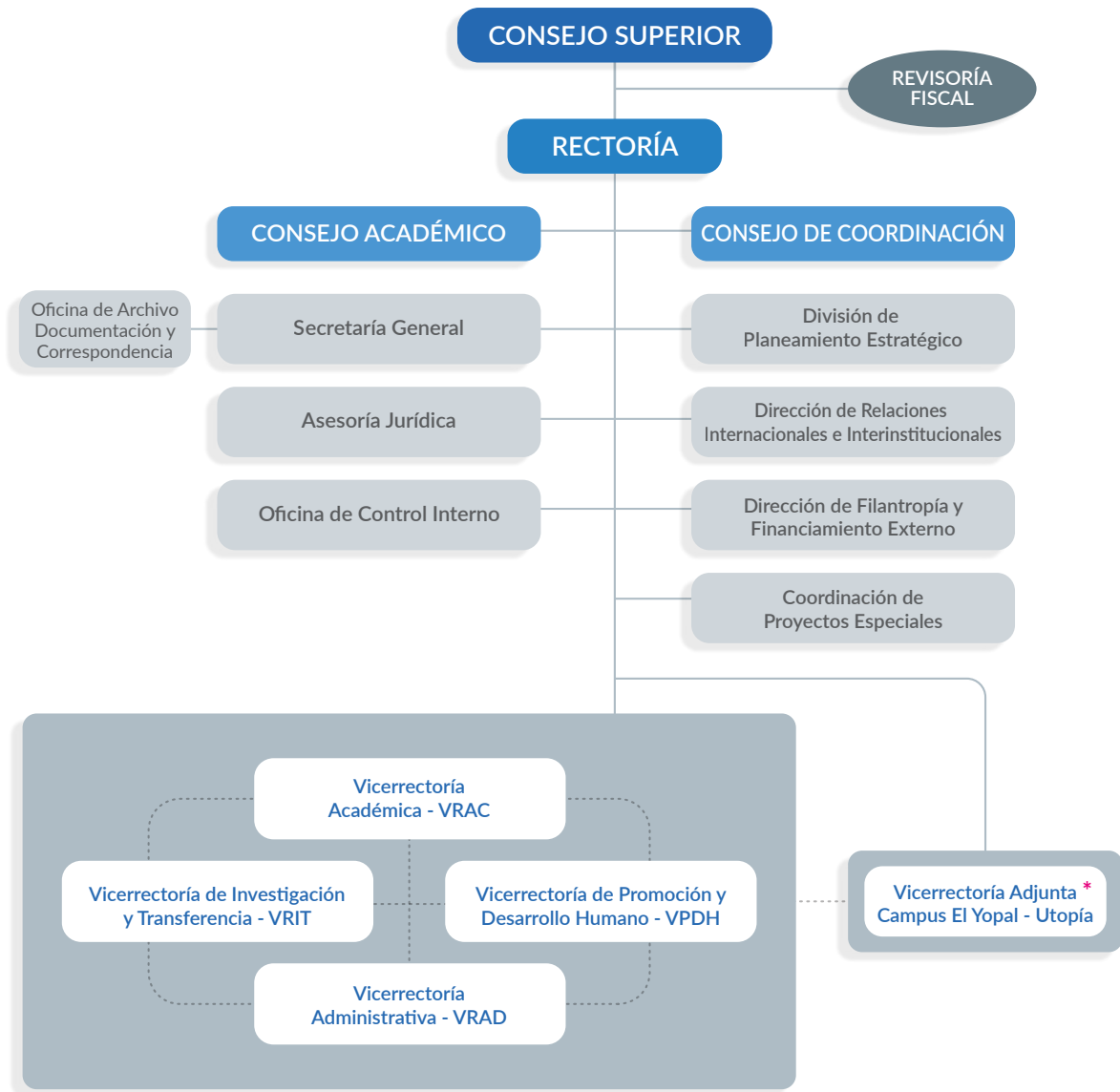
e) **Compromiso con una sociedad más democrática y justa**, lo que se traduce en un decidido compromiso social por la democratización del conocimiento y el respeto por lo público. Los retos del posacuerdo y el momento crítico en el que se encuentra Colombia — que, en todo caso, se entiende como una coyuntura propicia en la que se deben tomar decisiones trascendentales— obligan a la Universidad de La Salle a dar respuestas frente a la realidad de un país marcadamente inequitativo. Por tal razón, se quiere que la propuesta educativa lasallista sea inclusiva, que permita que jóvenes del país en situaciones económicas desfavorables puedan acceder a una educación de calidad.

1.3 Estructura de la Universidad

A partir de la renovación del PEUL en 2007, la Universidad modifica su estructura organizacional, redefine las funciones sustantivas y establece las instancias para la toma de decisiones, contempladas en el Estatuto Orgánico, a saber: el **Consejo Superior**, que define las políticas para la dirección y el gobierno de la Universidad; el **Consejo de Coordinación**, como órgano administrativo colegiado de dirección y gobierno dentro de las políticas definidas por el Consejo Superior; y el **Consejo Académico**, como autoridad colegiada responsable de la organización, la planeación, el desarrollo y la calidad de la actividad académica de la Universidad (tomado del **Informe de Autoevaluación 2007-2011 con fines de Acreditación Institucional**).

Sobre esta base, y para hacer operativo el PEUL, la Institución se ha reorganizado y ha construido una estructura para tal fin, según el Acuerdo del Consejo Superior 013 de 2016 (figura 1).

Figura 1. Estructura organizacional de la Universidad de La Salle



* De acuerdo con la autorización dada por el Consejo Superior, ésta vicerrectoría se implementará de manera progresiva, según lo disponga el Rector.

Fuente: Acuerdo Consejo Superior 013 de 2016.

En cuanto a los programas académicos de pregrado, en 2008 la Universidad redefine sus Unidades Académicas: pasa de facultades constituidas por un solo programa a facultades que agrupan programas de pregrado y posgrado afines por su área del conocimiento. De este modo, se constituyeron ocho facultades y dos departamentos adscritos a la Vicerrectoría Académica, con 25 programas de pregrado, 30 de posgrado (16 especializaciones y 14 maestrías) y 2 doctorados. Estas Unidades Académicas se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Unidades Académicas de la Universidad de La Salle

FACULTAD	PREGRADOS	POSGRADOS
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas • Contaduría Pública 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en Gerencia de Mercadeo • Especialización en Auditoría Internacional • Maestría en Administración
Facultad de Ciencias Agropecuarias	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Agronegocios • Ingeniería Agronómica (Yopal) • Medicina Veterinaria • Zootecnia 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en Biotecnología de la Reproducción • Especialización en Salud y Producción Aviar • Especialización en Medicina Interna de Pequeños Animales • Especialización en Gerencia de Empresas Agropecuarias • Especialización en Gerencia de Empresas Agropecuarias (Barrancabermeja) • Maestría en Agronegocios • Maestría en Ciencias Veterinarias • Maestría en Agrociencias • Doctorado en Agrociencias
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Social • Economía • Finanzas y Comercio Internacional • Negocios y Relaciones Internacionales • Sistemas de Información, Bibliotecología y Archivistia 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en Consultoría en Familia y Redes Sociales • Especialización en Gerencia Financiera • Especialización en Planeación, Gestión y Control del Desarrollo • Maestría en Estudios y Gestión del Desarrollo • Maestría en Gestión Documental y Administración de Archivos
Facultad de Ingeniería	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería Civil • Ingeniería de Alimentos • Ingeniería Eléctrica • Ingeniería Ambiental y Sanitaria • Ingeniería de Automatización • Ingeniería Industrial • Ingeniería Química 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en Gestión Energética y Ambiental • Especialización en Gerencia de Proyectos de Ingeniería • Especialización en Sistemas de Calidad e Inocuidad en Alimentos • Especialización en Gestión Integral de la Automatización Industrial
Facultad de Ciencias de la Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Educación Religiosa • Licenciatura en Español y Lenguas Extranjeras 	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Docencia • Maestría en Docencia (Yopal) • Maestría en Didáctica de las Lenguas • Doctorado en Educación y Sociedad
Facultad de Ciencias del Hábitat	<ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura • Urbanismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Hábitat y Gestión del Territorio
Facultad de Ciencias de la Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Optometría 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en Ortóptica y Terapia Visual • Maestrías en Ciencias de la Visión

FACULTAD	PREGRADOS	POSGRADOS
Facultad de Filosofía y Humanidades	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía y Letras 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en Voluntariado • Maestría en Filosofía • Maestría en Política y Relaciones Internacionales
Departamento de Ciencias Básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Biología 	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Recurso Hídrico Continental
Departamento de Formación Lasallista	--	--

Fuente: Universidad de La Salle, 2017.

Para el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad, a segundo semestre de 2017 se cuenta con

1.028 profesores vinculados,

de los cuales

393 son de planta y 635 de cátedra.

Además, la Institución tiene 808 empleados, entre administrativos y personal de servicios.

En cuanto al número de estudiantes matriculados en la Institución, para el 2017-2 se tienen

12.772 en pregrado y 646 en posgrado.

1.4 Plan Institucional de Desarrollo

Desde la fundación de la Universidad de La Salle, la cultura de la planeación ha sido una constante de la vida institucional y ha favorecido la acción sistemática, rigurosa, intencionada, basada en principios y sustentada en valores, lo cual ha permitido alcanzar el desarrollo actual. Desde 2003 se han diseñado planes de desarrollo quinquenales, que se hacen operativos a través de una hoja de ruta anual que establece prioridades en la ejecución de los proyectos.

En su parte inicial, el PID 2015-2020 tiene un diagnóstico interno y externo que sustenta la estrategia adoptada para la Universidad. Allí se enuncia una Declaratoria que manifiesta el foco estratégico de la Institución:

La Universidad de La Salle se visualiza como una institución que desarrolla procesos de alta calidad a través de la oferta de sus programas académicos pertinentes y flexibles, de una investigación significativa y coherente con las realidades del país, y de una apuesta creativa por la construcción de la paz, en perspectiva ecológica integral.

Así, se propone ser reconocida nacionalmente y visible internacionalmente, mediante una propuesta coherente y de calidad en docencia, investigación y extensión que apunta a dinámicas alternativas e integrales de innovación social, con un énfasis especial en el desarrollo rural territorial y el desarrollo humano sustentable. (2015, pág. 75)

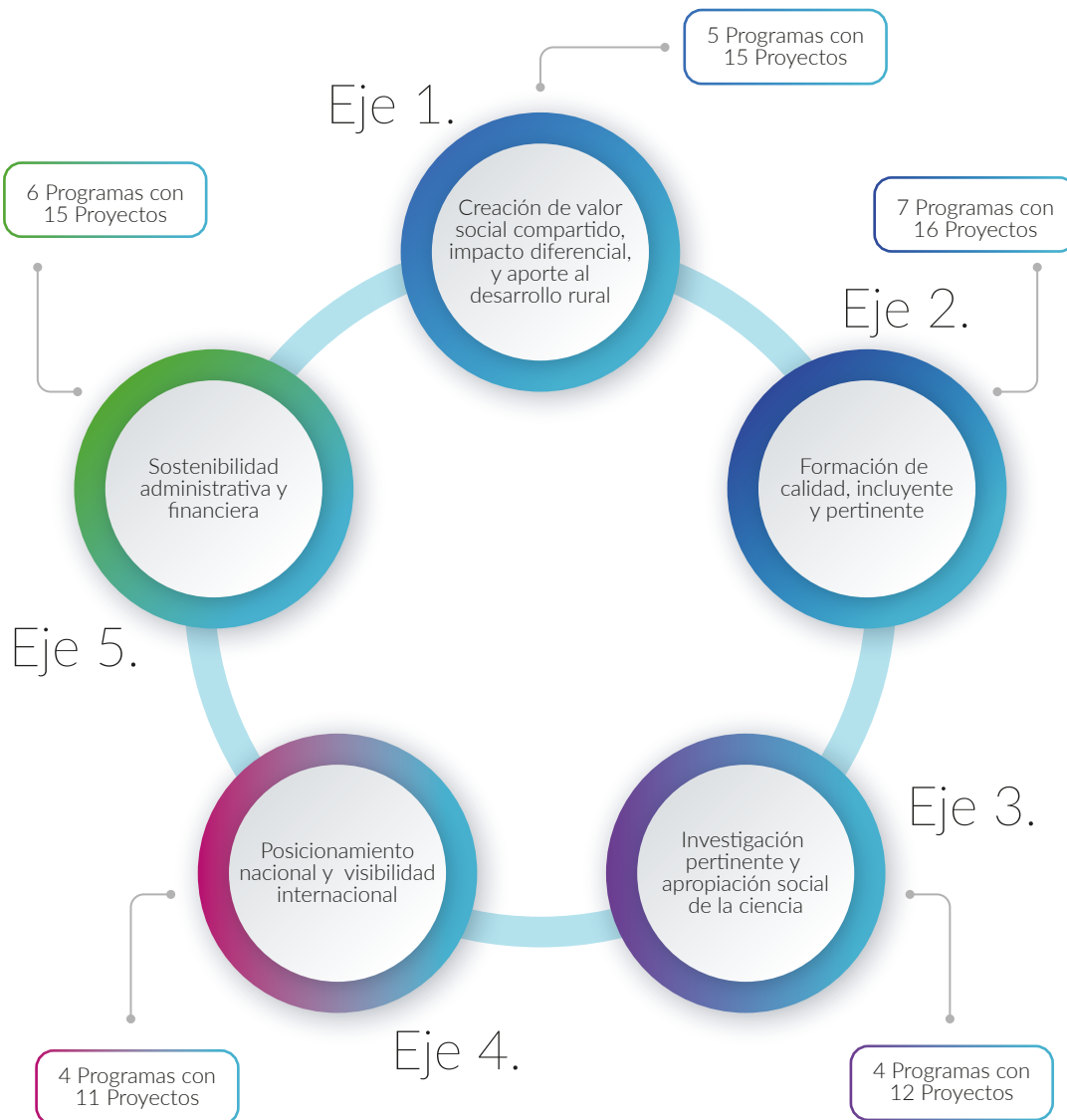
De igual manera, el PID 2015-2020 se estructura en torno a cinco ejes estratégicos:

- Eje 1. Creación de valor social compartido, impacto diferencial y aporte al desarrollo rural.
- Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente.
- Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia.

- Eje 4. Posicionamiento nacional y visibilidad internacional.
- Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera.

Cada uno de los ejes se organiza en torno a programas, y cada uno de estos tiene sus proyectos con unas metas concretas por cumplir a lo largo de la vigencia del Plan, tal como se observa en la figura 2.

Figura 2. Estructura del PID 2015-2020



Fuente: División de Planeamiento Estratégico, 2015

1.4.1 Eje 1. Creación de valor social compartido, impacto diferencial y aporte al desarrollo rural

Apunta a consolidar el impacto diferencial de la Universidad en lo social, apostando por el desarrollo de las capacidades de las personas y las comunidades, a través de estrategias integrales orientadas a la creación de valor social compartido en los diferentes niveles de la acción universitaria. De esta manera, se supera el asistencialismo y se crea una clara opción por el desarrollo rural como aspecto privilegiado de su acción, en continuación de uno de los logros más contundentes de lo propuesto por el PID 2010-2015.

Programas del Eje 1:

- Programa 1. Generación de ambientes y condiciones que propicien la construcción de valor social compartido
- Programa 2. Definición y apropiación por la Comunidad Universitaria de un corpus diferenciador del DHIS
- Programa 3. Acción universitaria para el desarrollo rural
- Programa 4. Consolidación del Proyecto Utopía
- Programa 5. Planeación, creación y puesta en funcionamiento de un Parque de Innovación Social

1.4.2 Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente

Busca la consolidación y ampliación de los logros de la calidad académica de la Institución, de manera tal que marque la diferencia frente a la creciente masificación y mercantilización de la educación superior, con una propuesta formativa incluyente, pertinente, amplia y de alto nivel; con excelentes resultados de aprendizaje, con ambientes participativos y relaciones pedagógicas que favorecen la permanencia y la graduación, y con una oferta posgradual fortalecida y destacada en el ámbito profesional e investigativo.

Programas del Eje 2:

- Programa 1. Pedagogías inclusivas y currículos flexibles y pertinentes
- Programa 2. Mejoramiento permanente de la calidad académica
- Programa 3. Educación e-learning
- Programa 4. Construcción de una política de segunda lengua para la Universidad de La Salle
- Programa 5. Reflexión sobre el Lasallismo en perspectiva de la educación superior
- Programa 6. Presencia regional de la Universidad
- Programa 7. Reposicionamiento del papel de la biblioteca en la vida de la academia



1.4.3 Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia

Tiene como propósito seguir fortaleciendo las apuestas investigativas institucionales, con un mayor sentido de pertinencia, mayores dinámicas de apropiación social de la ciencia y más efectiva transferencia tecnológica. Todo esto, en el marco de la decisión de pasar de ser una Universidad que enseña a una que aprende porque investiga.

Programas del Eje 3:

- Programa 1. Gestión de la investigación
- Programa 2. Fomento de la investigación para la transformación social y productiva del país
- Programa 3. Divulgación del conocimiento y de las fortalezas investigativas de la Universidad
- Programa 4. Innovación, transferencia y apropiación social del conocimiento

1.4.4 Eje 4. Posicionamiento nacional y visibilidad internacional

Se orienta a fortalecer la comunicación y el posicionamiento de la Universidad en el ámbito nacional, y a hacer más visible el relacionamiento y el aporte institucional en la esfera internacional. También busca consolidar la internacionalización académica de la Universidad en el marco de la política que rige estos procesos, que apunta a un ejercicio integral y humanista de la internacionalización.

Programas del Eje 4:

- Programa 1. Definición y puesta en marcha del proceso de comunicación institucional
- Programa 2. Fortalecimiento de la internacionalización de la Universidad

- Programa 3. Fortalecimiento de las relaciones con los egresados
- Programa 4. Presencia e interacción en espacios estratégicos

1.4.5 Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera

Busca comprometer a toda la Institución y convocar la creatividad, el esfuerzo conjunto y la consolidación de una cultura institucional generadora de resultados, dentro de un marco de productividad y eficiencia basado en las mejores prácticas de gestión, que permita asumir los retos de la Misión Educativa Universitaria Lasallista.

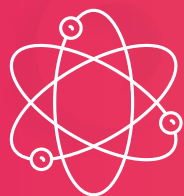
Programas del Eje 5:

- Programa 1. Generación y diversificación de ingresos
- Programa 2. Gestión de la infraestructura y de los recursos de apoyo
- Programa 3. Consolidación de las mejores prácticas empresariales en los modelos de gestión de la Universidad
- Programa 4. Consolidación de los Sistemas Integrados de Información Lasallista (SIIL)
- Programa 5. Fortalecimiento del modelo de gestión académica
- Programa 6. Aseguramiento de la gestión documental como apoyo a la gestión administrativa y académica



Metodología del proceso de autoevaluación

CAPÍTULO 2



Este capítulo indica los elementos procedimentales del proceso de autoevaluación institucional desarrollado por la Universidad de La Salle con miras a la segunda renovación de la Acreditación de Alta Calidad. Para tal fin, se presentan los antecedentes del ejercicio, la definición de los objetivos, el estado de los programas acreditados y los momentos desarrollados durante este proceso, siguiendo el modelo de autoevaluación propio de la Institución reglamentado en el **Librillo 57, Lineamientos y guía metodológica para los procesos de autoevaluación de la Universidad de La Salle (2013)**.

2.1 Antecedentes

Desde 1979, la Universidad ha desarrollado procesos de autoevaluación de esta forma:

- Entre 1979 y 1987 se trabajó con la concepción de autoexamen, analizando integralmente la Universidad.
- Entre 1988 y 1992 se trabajó con un enfoque comparativo entre la realidad y una situación ideal de excelencia.
- Entre 1993 y 1997 se trabajó con la metodología de planeación estratégica situacional.
- Entre 1998 y 2002 se adelantó una investigación evaluativa centrada en el proceso de autoestudio institucional.
- A partir de 2002 se consolidaron los procesos de autoevaluación por programas académicos, puestos en consideración del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) para condiciones iniciales y acreditación.
- Entre 2005 y 2007 se trabajó sistemáticamente en la primera autoevaluación institucional, atendiendo los lineamientos del CNA. Previo concepto del CNA, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) otorgó a la Universidad de La Salle la Acreditación Institucional de Alta Calidad, según Resolución 5266 del 20 de agosto de 2008.

- En 2011 se realizó la segunda autoevaluación institucional, con miras a la renovación de la Acreditación de Alta Calidad de la Universidad. En 2012 se otorgó la renovación de la Acreditación Institucional por seis años, mediante Resolución 16517 del 14 de diciembre de 2012.

2.2 Objetivos de la autoevaluación

- Dinamizar los procesos articuladores de la praxis universitaria y darles mayor dinamismo a los horizontes de sentido previstos en el PEUL.
- Mejorar en forma continua y creciente la calidad de los programas académicos de pregrado y posgrado.
- Desarrollar un sistema de evaluación permanente con referencia a la calidad de los procesos y a la presencia de la Universidad en la sociedad nacional y los ámbitos internacionales.
- Dar a conocer a los miembros de la Comunidad Universitaria las realizaciones de la Universidad y de los programas en los últimos años.
- Articular los resultados de la evaluación con los Planes Institucionales de Desarrollo.
- Consolidar la cultura de la autoevaluación y autorregulación a través de la ejecución y el seguimiento de los Planes de Mejoramiento.
- Fortalecer los procesos de democratización de la Institución, permitiendo la participación activa de la comunidad académica en el mejoramiento de la calidad del servicio educativo que ofrece.

2.3 Estado de la autoevaluación de programas e institucional

A noviembre de 2017 hay 18 programas académicos de pregrado y 1 de posgrado acreditados por alta calidad (tabla 2).

Tabla 2 Programas acreditados por alta calidad

PROGRAMAS ACADÉMICOS	RESOLUCIÓN MEN
1. Ingeniería Civil	Renovación de Acreditación de Alta Calidad (4 años) Resolución MEN 6376, 12/04/2018
2. Trabajo Social	Renovación de Acreditación de Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 4671, 21/03/2018
3. Optometría	Renovación de Acreditación de Alta Calidad (6 años) Resolución 16731, 24/08/2017
4. Maestría en Docencia	Acreditación de Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 1441, 3/02/2017
5. Ingeniería Ambiental y Sanitaria	Renovación de Alta Calidad (4 años) Resolución MEN 1455, 3/02/2017
6. Ingeniería en Automatización	Acreditación de Alta Calidad (4 años) Resolución MEN 11951, 16/06/2016
7. Zootecnia	Renovación de Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 11950, 16/06/2016
8. Ingeniería de Alimentos	Renovación de Alta Calidad (4 años) Resolución MEN 04256, 7/03/2016
9. Administración de Empresas	Acreditación de Alta Calidad (4 años) Resolución MEN 10606, 14/07/2015
10. Licenciatura en Lengua Castellana, Inglés y Francés	Acreditación de Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 21213, 16/12/2014
11. Ingeniería Eléctrica*	Acreditación de Alta Calidad (4 años) Resolución MEN 19848, 20/11/2014
12. Filosofía y Letras*	Renovación de Acreditación de Alta Calidad (4 años) Resolución MEN 8151, 30/05/2014
13. Contaduría Pública	Acreditación de Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 5790, 24/04/2014
14. Administración de Agronegocios	Renovación de Acreditación de Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 9820, 31/07/2013
15. Arquitectura*	Renovación de Acreditación de Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 1311, 12/02/2013
16. Sistemas de Información y Documentación*	Renovación de Acreditación de Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 14973, 19/11/2012
17. Licenciatura en Educación Religiosa***	Acreditación de Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 6802, 18/08/2011
18. Economía**	Renovación de Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 4688, 13/06/2011
19. Medicina Veterinaria*	Renovación de Acreditación de Alta Calidad (8 años) Resolución MEN 2506, 30/03/2011

* En proceso de autoevaluación con fines de renovación de Acreditación de Alta Calidad.

** En espera de visita de pares del CNA. En el caso de Economía, se encuentra además en proceso de Acreditación Internacional ARCUSUR.

*** Programas ya visitados por el CNA, en espera de Resolución.

Fuente: División de Planeamiento Estratégico, Universidad de La Salle, noviembre de 2017.

Previo concepto del CNA, el MEN otorgó a la Universidad de La Salle la Acreditación Institucional de Alta Calidad, según Resolución 5266 del 20 de agosto de 2008. Luego, en 2012, se otorgó la renovación de la Acreditación Institucional por seis años, mediante Resolución 16517 del 14 de diciembre de 2012.

2.4 Proceso de autoevaluación

La Universidad, consciente de la necesidad de leer la calidad educativa desde las nuevas realidades y de las recientes disposiciones normativas emitidas por las entidades del Estado que regulan la educación superior, planteó unos lineamientos actualizados para acompañar los distintos procesos de autoevaluación de la Institución. De este modo, se dio origen al **Librillo 57, Lineamientos y guía metodológica para los procesos de autoevaluación de la Universidad de La Salle (2013)**, como fruto de la valiosa experiencia de múltiples procesos de autoevaluación desarrollados por la Universidad de manera amplia, participativa y transparente, de cara a la Misión Institucional. Estos lineamientos contemplan que los procesos de autoevaluación de la Universidad deben seguir los momentos que se enuncian a continuación.

2.4.1 Mirada interna

Durante esta fase se hizo una revisión detallada de los desarrollos y avances que ha tenido la Universidad en el cumplimiento de la Misión, además de las metas del Plan de Mejoramiento y las percepciones que tiene la Comunidad Universitaria sobre los procesos académicos y administrativos adelantados. También se analizó la importancia relativa que da la Comunidad Universitaria a cada una de las características y los factores, a la luz del PEUL y del PEUL, a la vez que se definieron los horizontes y criterios de calidad. Para este ejercicio, se desarrollaron las actividades que se describen a continuación.

2.4.1.1 Constitución de equipo(s) responsable(s) del proceso en el interior de la Institución

Para la revisión de la documentación y del proceso de autoevaluación en general, el 15 de marzo de 2017 se organizaron oficialmente 12 grupos de apoyo conformados por actores de la comunidad académica de la Institución, constituidos de la siguiente manera:

- **Comité Coordinador de la Autoevaluación.** Encargado de dar una visión holística del proceso, coordinar actividades y cronograma, redactar los informes generales y el resumen ejecutivo del proceso para el CNA y orientar el acopio de la documentación. Este comité está conformado por el Rector, el Consejo de Coordinación, el Jefe de la División de Planeamiento Estratégico y el equipo de trabajo de esta División.
- **Comité de Apoyo de la Autoevaluación.** Grupo de responsables asociados a los factores que lo ameriten, que revisa y organiza la documentación institucional y las actividades de los últimos años de acuerdo con los indicadores del CNA, favoreciendo continuamente un proceso altamente participativo. Cada grupo de trabajo estuvo coordinado por un líder, encargado de consolidar y revisar la información de su factor.

2.4.1.2 Socialización del proceso

A partir de la reunión de apertura del 15 de marzo de 2017, se definieron varias estrategias para la divulgación del proceso de autoevaluación institucional 2017, enunciadas a continuación:

- **Campaña de expectativa.** La campaña **#ElMundoNecesitaMásLasallistas** se creó como estrategia de expectativa de la autoevaluación institucional con miras a la renovación de la Acreditación de Alta Calidad. Se trata

de una campaña que se enfoca en construir identidad institucional.

Como piezas, se construyó un video promocional con una canción original interpretada por la orquesta de la Universidad. Se mostraban allí imágenes de la vida universitaria que resaltan el espíritu de la ponderación, donde el factor con mayor calificación fue el de estudiantes. También se construyó un logo, un *hashtag* y una estrategia de difusión de noticias de la Universidad, donde se destacaba la labor de los lasallistas. Después de la campaña de expectativa, se difundió la imagen oficial del proceso de autoevaluación: una estrella de cinco puntas¹ formada por el ícono de “visto bueno”. Con el lema “De la calidad a la excelencia”, se busca destacar que la calidad es solo una parte de la excelencia lasallista, así como el visto bueno (símbolo corriente de la calidad) es una parte de la estrella.

- **Boletines informativos.** Se hizo la socialización de los horizontes y criterios de calidad definidos para la autoevaluación institucional, mediante la difusión masiva, por correo electrónico, a toda la Comunidad Universitaria, del Boletín Estadístico 37 (mayo de 2017), de la División de Planeamiento Estratégico. Este boletín se encuentra publicado en la página web de la Universidad.
- **Talleres.** Como oportunidad de divulgación, se contó con la realización de Talleres de Grupos Focales, Talleres de Horizontes, Taller de Ponderación y Taller de Gradación. En este último, se socializaron con los participantes los principales hallazgos encontrados durante el proceso.

2.4.1.3 *Recolección de la información documental*

Como parte del proceso de autoevaluación, se hizo una revisión histórica y documental de las acciones emprendidas desde la última autoevaluación, para determinar el estado actual de la Universidad en cada uno de los factores. Esta revisión se hizo desde varias miradas, teniendo en cuenta el marco institucional del PEUL, con el objeto de encontrar los desarrollos y cumplimientos, en coherencia con la Misión y Visión Institucionales y desde los lineamientos para la acreditación establecidos por el CNA. Algunas de las actividades desarrolladas son las siguientes:

- Evaluación de la ejecución del Plan de Mejoramiento y análisis del informe de los pares del CNA.
- Desarrollo de las actividades en los últimos años, de acuerdo con los indicadores, las características y los factores determinados por el CNA.
- Revisión de los nuevos desarrollos o saltos cualitativos de la Institución.
- Consolidación y análisis de las estadísticas.

2.4.1.4 *Recolección de la información no documental*

Para conocer las percepciones que tiene la Comunidad Universitaria sobre las dinámicas académicas y administrativas adelantadas, se aplicaron encuestas y talleres focales diseñados con el apoyo de la División de Planeamiento Estratégico de la Universidad, tal como se muestra a continuación.

1 La estrella de cinco puntas es el símbolo adoptado internacionalmente para las obras educativas lasallistas.

a) Aplicación de encuestas a profesores de planta y cátedra, estudiantes, administrativos y directivos, según muestras estadísticas definidas en la División de Planea-

miento Estratégico de la Universidad. Para el caso de estudiantes, se trabajó con una muestra probabilística (tabla 3).

Tabla 3. Participación de estudiantes en encuestas

GRUPO	POBLACIÓN	MUESTRA
Estudiantes con cohorte de ingreso comprendida entre 2015-II y 2017-I	4.829	338
Estudiantes con cohorte de ingreso comprendida entre 2013-II y 2015-I	4.623	325
Estudiantes con cohorte de ingreso desde 2013-I y hacia atrás	4.256	302
Estudiantes de posgrado	726	52
Total	14.434	1.017

Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Para el caso de directivos y profesores de planta, se hizo un censo de población, mientras que para docentes de cátedra y administrativos se implementó un muestreo intencionado. Sobre este particular, se estableció que se incluirían

en la muestra aquellos docentes de cátedra y administrativos cuya antigüedad fuera mayor o igual a tres años. En la tabla 4 se muestra la distribución de la población de directivos, docentes y administrativos seleccionados.

Tabla 4. Participación de directivos, administrativos y docentes en encuestas

GRUPO	TOTAL DE POBLACIÓN	ENCUESTADOS QUE CUMPLEN CRITERIO DE SELECCIÓN	TOTAL DE ENCUESTADOS	% DE ELEGIBLES
Directivo	121	121	121	100,0
Administrativo	779	392	371	94,6
Docentes de planta	347	347	347	100,0
Docentes de cátedra	665	409	385	94,1
Total general	1912	1269	1224	96,4

Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Nota: los resultados de la encuesta se encuentran en el **Anexo 1: Informe de encuestas**.

b) Aplicación de talleres de grupos focales. Este instrumento se empleó para identificar las percepciones de estudiantes, profesores, egresados, administrativos, directivos y empleadores. Los participantes, en un ambiente abierto, intercambiaron sus ideas y expresaron libremente su opinión. Se desarrollaron 16 talleres, cuya participación se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Participantes de talleres de grupos focales

GRUPO	TOTAL
Estudiantes	109
Directivos	24
Administrativos	21
Profesores	30
Aliados estratégicos	8
Egresados	9
Total	201

Fuente: Informe de Talleres - Autoevaluación Institucional 2017.

Nota: los resultados de las apreciaciones tomadas a partir de los talleres de grupos focales se encuentran en el **Anexo 2: Informe de talleres.**

2.4.1.5 Ponderación

Para determinar la importancia relativa que en la Institución tienen los factores y las características definidos en los lineamientos del CNA, se desarrolló el Taller de Ponderación el 6 de abril de 2017. Para este ejercicio, se contó con la participación de 88 personas, todos ellos miembros de la comunidad académica de la Universidad: estudiantes, profesores, administrativos, directivos y egresados.

Tabla 6. Resultados de ponderación institucional

FACTOR	PONDERACIÓN (%)
Factor 1. Misión y proyecto institucional	10,6
Factor 2. Estudiantes	12,0
Factor 3. Profesores	10,0
Factor 4. Procesos académicos	9,7
Factor 5. Visibilidad nacional e internacional	7,2
Factor 6. Investigación y creación artística	9,3
Factor 7. Pertinencia e impacto social	9,1
Factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación	5,8
Factor 9. Promoción y desarrollo humano	8,3
Factor 10. Organización, gestión y administración	6,1
Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física	5,8
Factor 12. Recursos financieros	6,1

Fuente: Acuerdo del Consejo Superior 002 de mayo de 2017.

Esta ponderación fue aprobada mediante Acuerdo del Consejo Superior 002 de mayo de 2017 (véase el **Anexo 3**).

Las ponderaciones más altas se otorgaron teniendo en cuenta las siguientes justificaciones:

- El factor **estudiantes** (12,0%) se ubicó en el primer puesto, porque son los estudiantes la razón de ser de la Institución; a través de ellos se concreta la Misión y se desarrolla el Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL).
- El factor **Misión y proyecto institucional** (10,6%) ocupa el segundo puesto, porque constituye el marco de referencia de la Universidad, orienta el direccionamiento estratégico y la misión educativa. Esta última es la esencia de la Institución, refleja la tradición y la identidad institucional inspirada en los valores lasallistas.
- El tercer puesto lo ocupa el factor **profesores** (10,0%), teniendo en cuenta que son actores fundamentales en el cumplimiento de la misión formativa; son ellos quienes ejecutan y construyen gran parte del proceso misional. De su calidad profesional, compromiso y acompañamiento fraterno depende la excelencia del proceso formativo de los estudiantes; son animadores de la mediación pedagógica para la transformación social.
- El factor **procesos académicos** (9,7%) ocupa el cuarto puesto, considerando que estos orientan e iluminan el quehacer de la academia. Los procesos académicos son fundamentales para el cumplimiento de la misión educativa porque son la base estructural de la misión formativa y garantizan la calidad esperada en el egresado.
- En el quinto puesto se encuentra el factor **investigación y creación artística** (9,3%),

aunque con una diferencia porcentual mínima con respecto al tercer y cuarto puestos. Este factor, además de ser una de las funciones sustantivas de la Universidad, se constituye en una apuesta de pasar de ser una institución que enseña, a ser una universidad que aprende porque investiga. Además, es un factor primordial para alcanzar la pertinencia e impacto social.

En las siguientes posiciones están otro grupo de factores, como **pertinencia e impacto social** (9,1%), **promoción y desarrollo humano** (8,3%) y **visibilidad nacional e internacional** (7,2%), con altos porcentajes, porque son considerados como factores transversales dentro de las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad.

En los últimos lugares se encuentran los factores de **organización, gestión y administración** (6,1%), **recursos financieros** (6,1%), **recursos de apoyo académico e infraestructura física** (5,8%) y **procesos de autoevaluación y autorregulación** (5,8%), considerando que son procesos de apoyo, necesarios para desarrollar las funciones sustantivas de la Universidad.

2.4.1.6 Taller de horizontes y criterios de calidad

La autoevaluación tiene una dimensión estratégica por cuanto permite construir un mapa para saber en dónde se está respecto al punto al que se quiere llegar. Con este presupuesto se hace necesario, entonces, la definición de ese deber ser frente a cada uno de los factores (horizontes de calidad) y frente a cada característica (criterios de calidad) contemplados en el proceso de autoevaluación.

A los textos que expresan dichos ideales de la Institución se les llama, en prospectiva, **horizontes de calidad**. El horizonte acota, da unas dimensiones, permite comprender cuál es la situación deseable de la institución en prospecti-

La autoevaluación tiene una dimensión estratégica por cuanto permite construir un mapa para saber en dónde se está respecto al punto al que se quiere llegar.

Con este presupuesto se hace necesario, entonces, la definición de ese deber ser frente a cada uno de los factores (horizontes de calidad) y frente a cada característica (criterios de calidad) contemplados en el proceso de autoevaluación.



va y respecto a cada factor; son centrales para la formulación de los Planes de Mejoramiento.

Además, se definen los **criterios de calidad**, que expresan el estado deseado de cada característica en el momento actual de la autoevaluación, constituyen el óptimo de calidad que se puede plantear para dicha característica; los criterios de calidad son esenciales para el Taller de Gradación y la redacción de los juicios valorativos.

Para su redacción, durante el mes de marzo se desarrollaron sesiones internas de los integrantes de cada grupo de trabajo, por factor, para determinar horizontes y criterios de calidad. La redacción final de estas declaratorias, previamente estructurada por el Comité de Apoyo de la Autoevaluación, fueron socializados y enriquecidos con los participantes del Taller de Ponderación.

Así, a continuación, se relacionan los horizontes de calidad deseables hacia el futuro (prospectiva), definidos por la Comunidad Universitaria.

Factor 1. Misión y proyecto institucional. La Universidad de La Salle es un sistema vivo que desarrolla procesos de excelencia a través de la oferta de sus programas académicos pertinentes y flexibles, de una investigación significativa y coherente con las realidades del país, y de una apuesta creativa por la construcción de la paz, en perspectiva ecológica integral. Así, se propone ser reconocida mediante una propuesta de calidad en docencia, investigación y extensión que apunta a dinámicas alternativas de innovación social, con un énfasis en el desarrollo rural territorial y el desarrollo humano integral y sustentable (DHIS).

Factor 2. Estudiantes. En la Universidad de La Salle, los estudiantes crean y desarrollan un proyecto de vida para su formación personal y profesional, con un sentido de pertenencia institucional que potencia las habilidades y competencias, fortaleciendo así su sensibilidad y

responsabilidad social. Este proyecto de vida es el resultado de la formación integral promovida desde la Misión institucional y el Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL), a través de las vivencias estudiantiles, las estructuras curriculares y las prácticas académicas e investigativas en el interior de la Universidad y en escenarios nacionales e internacionales, mediadas por las relaciones institucionales comprometidas con el bienestar de la comunidad educativa.

Factor 3. Profesores. Los profesores de la Universidad de La Salle son profesionales de la docencia que reflexionan y transforman su propia práctica, integran la investigación con la docencia y favorecen una relación pedagógica de excelencia. Con sus acciones y mediaciones, y en concordancia con el Enfoque Formativo Lasallista, promueven la formación integral de sus estudiantes en los distintos niveles y contribuyen a la transformación social del país.

Factor 4. Procesos académicos. La Universidad de La Salle realiza procesos académicos de excelencia inspirados en una perspectiva humanista y ecológica. Esto implica la configuración de procesos curriculares pertinentes y flexibles que, desde el reconocimiento de diferentes saberes, promueven la inter- y transdisciplinariedad, contribuyendo así a la formación de un ser humano consciente de sus capacidades, responsable del cuidado de sí mismo y de su entorno, en el marco del desarrollo humano integral y sustentable (DHIS). Por otra parte, la Universidad incorpora la oferta educativa e-learning e impulsa procesos de movilidad nacional e internacional de docentes y estudiantes.

Factor 5. Visibilidad nacional e internacional. La Universidad de La Salle trasciende su labor educativa hacia la democratización del conocimiento y la dignificación humana por medio de las relaciones e interacciones académicas, culturales y científicas de su Comunidad Universitaria. Por ello, es reconocida local, nacional e internacionalmente por sus aportes a la transformación social y productiva del país y a la reflexión

permanente en temas de construcción de paz, desarrollo rural y equidad.

Factor 6. Investigación y creación artística. La Universidad de La Salle realiza procesos de investigación de excelencia con resultados que son difundidos y reconocidos en el ámbito nacional e internacional, mediante estrategias que logran la circulación y apropiación social del conocimiento, así como su efectiva transferencia y aporte a la transformación social y productiva de los países. El Sistema Institucional de Investigación ofrece los mejores escenarios para que se desarrollen diferentes modelos de investigación e innovación pertinentes en las áreas de ciencia, tecnología, artes y humanidades.

Factor 7. Pertinencia e impacto social. La Universidad de La Salle, como comunidad académica, es un actor social relevante que contribuye a la transformación social y productiva del país a través de programas y proyectos pertinentes, enfocados al desarrollo territorial integral, que buscan la generación de valor social compartido y la construcción de paz.

Factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación. La Universidad de La Salle es un sistema dinámico que vive una cultura de autorregulación que motiva el mejoramiento continuo. En ese marco, desarrolla procesos de evaluación y autoevaluación participativos y transparentes, que se apoyan en sistemas integrados de información, eficientes, disponibles, seguros y confiables, los cuales, a su vez, proporcionan reportes oportunos y favorecen la planeación de los procesos y la toma de decisiones estratégicas de la Institución.

Factor 9. Promoción y desarrollo humano. La Universidad de La Salle, en el marco del desarrollo humano integral y sustentable (DHIS) y como expresión de su identidad fundacional, genera estrategias para garantizar el fortalecimiento de la vida universitaria mediante procesos y experiencias de formación integral, evangelización, cultura y clima institucional, orientación, acom-

pañamiento, cuidado y participación activa de todos sus miembros.

Factor 10. Organización, gestión y administración. El sistema administrativo de la Universidad de La Salle se fundamenta en el desarrollo del talento humano, en la gestión del conocimiento y en estándares que promueven el mejoramiento continuo. Se materializa en un conjunto de procesos basados en las mejores prácticas, sustentadas en un sano equilibrio entre las apuestas misionales y la autosostenibilidad administrativa y financiera, y en una gestión colectiva capaz de liderar y anticiparse a un entorno cambiante, con el fin de optimizar las fuentes de recursos institucionales, su buen uso y aplicación, y garantizando el cumplimiento de las metas institucionales, los requisitos legales y la satisfacción de las partes interesadas.

Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física. La Universidad de La Salle, en cumplimiento de los procesos articuladores de la praxis universitaria contemplados en el PEUL, concibe y gestiona recursos y espacios para la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y las expresiones culturales, mediante la definición e implementación de políticas orientadas a garantizar el acceso, la aprehensión, creación y difusión del conocimiento; todo ello, a partir de diferentes lenguajes y expresiones sobre la base del desarrollo de estrategias y conceptos innovadores que garanticen la oferta de recursos académicos diversos, bibliotecas y laboratorios modernos ajustados a los requerimientos actuales y futuros, y la concepción de espacios flexibles, integradores y abiertos a la sociedad en general.

Factor 12. Recursos financieros. La Universidad de La Salle garantiza el cumplimiento de la Misión y Visión institucionales mediante la diversificación y consolidación de un amplio portafolio de servicios que le brinda equilibrio operacional y solidez patrimonial, gracias a la implementación de buenas prácticas en la consecución de recursos, su asignación, ejecución, control y comunicación

con sus grupos de interés, y con el soporte de adecuadas tecnologías de información.

2.4.2 Análisis, síntesis y socialización

A partir de una mirada holística y de la construcción amplia y participativa, se obtuvieron unos resultados que fueron dados a conocer a la Comunidad Universitaria. Al mismo tiempo, se establecieron puentes entre los ideales y la realidad encontrada a través del Plan de Mejoramiento, en sinergia con el Plan Institucional de Desarrollo. Para ello, se desarrollaron las actividades que se enuncian a continuación.

2.4.2.1 Socialización de resultados

Se socializaron los hallazgos encontrados en la mirada interna en torno a la información recolectada, la descripción evolutiva de cada característica y factor, los elementos destacables que muestran saltos cualitativos y los análisis de los instrumentos de apreciación. Para desarrollar este ejercicio, previo al Taller de Gradación, se envió a los participantes un resumen con la síntesis de cada una de las características de los factores. Este resumen incluye información institucional, de estadísticas y apreciación, así como los principales saltos cualitativos alcanzados por cada factor frente a las recomendaciones de los pares del CNA y los Planes de Mejoramiento producto de la autoevaluación anterior.

2.4.2.2 Gradación

Se considera como una expresión numérica del grado de aproximación de cada una de las características al horizonte de calidad establecido por la Institución, expresado también en forma cualitativa como el grado de cumplimiento de cada característica. Para determinar cualitativa y cuantitativamente el cumplimiento de los estándares de calidad de la Universidad,

de acuerdo con lo estipulado en la metodología del CNA, se hizo un Taller de Gradación los días 24 y 25 de noviembre de 2017, en el que participaron representantes de todos los estamentos de la Comunidad Universitaria: estudiantes, profesores, administrativos, directivos y egresados, quienes previamente, a través del

ejercicio de socialización, conocían completa y objetivamente la realidad de la Universidad y su horizonte de calidad.

Para el desarrollo de este ejercicio, se tuvieron en cuenta los criterios de valoración que se enuncian en la tabla 7.

Tabla 7. Criterios de valoración

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA
Se cumple plenamente	90% a 100%
Se cumple en alto grado	80% a 89%
Se cumple aceptablemente	70% a 79%
Se cumple en bajo grado	60% a 69%
No se cumple	Igual o inferior a 59%

Fuente: División de Planeamiento Estratégico, 2013.

Con base en las declaratorias planteadas como horizontes de calidad, el análisis integral de la evidencia suministrada por los indicadores y la calificación cuantitativa y cualitativa de cada factor, se construyeron los juicios valorativos. Estos juicios permiten hacer una apreciación global sobre la calidad de la Institución y sobre cada uno de los factores de análisis señalados en los Lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación e institucionalizados por la Universidad de La Salle.

PEUL, se estableció comunicación con pares lectores internos de la Universidad: Fernando Vásquez (Director de la Maestría en Docencia), Rosalina González (Directora del Programa de Ingeniería Ambiental y Sanitaria) y Ricardo Buitrago (Director del Programa Negocios y Relaciones Internacionales), quienes revisaron el documento, el proceso y los resultados, y emitieron un concepto y unas recomendaciones.

2.4.2.3 Estructuración del Plan de Mejoramiento

Para su formulación se contó con la participación del Comité de Apoyo de la Autoevaluación y el aval del Consejo Superior. El plan formulado se encuentra registrado en las fichas de proyectos (capítulo 5).

2.4.3 Mirada de pares colaborativos internos

Para hacer una primera revisión de coherencia interna del documento y de su relación con el

2.4.4 Mirada de pares colaborativos externos

Para lograr un documento con información autosuficiente, transparente y completa, que

A partir de las oportunidades de mejoramiento que surgen como resultado del proceso de autoevaluación, se formuló un Plan de Mejoramiento a través de proyectos articulados con el Plan Institucional de Desarrollo.

refleje lo que es la Universidad, se contó con la participación de pares externos colaborativos nacionales e internacionales: el Dr. Jaime Eduardo Bernal Villegas, investigador emérito Colciencias, exconsejero del Consejo Nacional de Acreditación 2009-2014 y exrector de la Universidad Tecnológica de Bolívar; la Dra. Jean Silk, ex Program Manager de McMillan Center, de la Universidad de Yale; el Hermano Andrés Govela Gutiérrez, Rector de la Universidad de La Salle Nezahualcóyotl, Estado de México; el Dr. Carlos Gustavo Cano Sanz, excodirector del Banco de la República y miembro del Consejo Superior de la Universidad EAFIT; y el Dr. Carlos Umaña Trujillo, gerente de Brigard & Urrutia. Estos pares colaborativos externos visitaron la Universidad los días 8 y 9 de marzo de 2018, para dialogar con la Comunidad Universitaria, revisar el documento, el proceso y los resultados, y emitir un concepto sobre el proceso y el estado de la autoevaluación ejecutada.

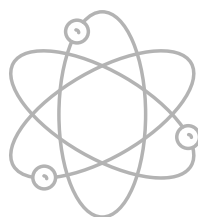
2.4.5 Socialización del informe de autoevaluación y envío al CNA

Con el fin de dar a conocer la síntesis de la autoevaluación y convocar fuerzas para el desa-

rollo de los planes de mejoramiento, consolidación e innovación, se desarrollaron actividades de socialización con la Comunidad Universitaria a través de distintos medios y formatos.

2.4.6 Implementación, ajustes y seguimiento de los planes de mejoramiento, consolidación e innovación

El proceso de autoevaluación es continuo, razón por la cual uno de sus momentos es el del seguimiento permanente a los Planes de Mejoramiento, para revisar el logro de los indicadores, el cumplimiento de las metas propuestas y el jalonamiento cualitativo que se espera de todo este proceso. Además, estos planes consideran los momentos de la Institución respecto a si es su primera autoevaluación, segunda o tercera, y de igual modo con respecto a las acreditaciones. De esta manera, se busca evidenciar la espiral creciente de la calidad en distintos tipos de proyectos que apunten a jalonar cualitativamente y a favorecer la estrategia para la innovación y la creatividad.





Logros y saltos cualitativos 2012-2017

CAPÍTULO 3



Este capítulo presenta los logros y saltos cualitativos de la Institución en coherencia con la dinámica de autorregulación y con el proceso de autoevaluación implementado, y de acuerdo con las recomendaciones de los pares del CNA 2012, Resolución de Acreditación Institucional 16517 del 14 de diciembre de 2012 y los Planes de Mejoramiento generados en dicho ejercicio. Estas acciones se afianzan además en los marcos institucionales del Plan Institucional de Desarrollo 2015-2020.

Para esto, inicialmente se presenta la tabla 8, que muestra el porcentaje de avance en cada uno de los proyectos a corte diciembre de 2017, a la vez que indica cómo aquellos que no finalizaron se

incorporaron a la dinámica del PID 2015-2020. Luego, por cada uno de los cinco ejes estratégicos del PID, se identifican los saltos cualitativos, entendidos como transformaciones producto de diversas acumulaciones que jalonan el cumplimiento de la Misión. Aunque hay datos cuantitativos, el énfasis de la descripción está sobre los efectos en la vida institucional.

A continuación, se presenta la forma en que los proyectos que aún no han finalizado y forman parte del Plan de Mejoramiento Institucional 2012-2019 pasan a ser parte del PID 2015-2020. Cada proyecto de mejoramiento se relaciona con un eje y programa del PID.

Tabla 8. Proyectos del Plan de Mejoramiento Institucional asociados al PID 2015-2020

EJE PID 2015-2020	PROGRAMA PID 2015-2020	PROYECTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO 2012 ²	% DE AVANCE ³
Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia	Programa 2. Fomento de la investigación para la transformación social y productiva del país	Proyecto 1. Mejoramiento de la capacidad investigativa de docentes y estudiantes en concordancia con el PEUL	100
Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia	Programa 4. Innovación, transferencia y apropiación social del conocimiento	Proyecto 2. Transferencia tecnológica	90
Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente	Programa 3. Educación e-learning	Proyecto 3. Desarrollo del uso de TIC y de estrategias virtuales para los procesos de enseñanza y aprendizaje	75
	Programa 4. Construcción de una política de segunda lengua para la Universidad de La Salle	Proyecto 4. Implementación de una política universitaria de bilingüismo	100
Eje 1. Creación de valor social compartido, impacto diferencial y aporte al desarrollo rural	Programa 1. Generación de ambientes y condiciones que propicien la construcción de valor social compartido	Proyecto 5. Formación integral para la participación y el liderazgo social	100

2 En el proceso de autoevaluación de 2012 se establecieron dos tipos de proyectos: a) de mejoramiento, proyectos que buscan implementar procesos que, desde la autoevaluación, se perciben como deficientes, incipientes, débiles, o que necesitan ser reestructurados en función de la Misión de la Universidad y su posicionamiento estratégico (nomenclatura numérica); b) de consolidación, proyectos tendientes a trabajar sobre procesos que ya se vienen dando, y de los cuales la autoevaluación muestra que es necesario fortalecer, asegurar, integrar o potenciar, en función de la Misión de la Universidad y de su posicionamiento estratégico (nomenclatura alfabética).

3 Cada proyecto está conformado por un objetivo general y unos objetivos específicos, que, a su vez, tiene unas actividades. El porcentaje de avance por objetivo específico depende del cumplimiento de las actividades, con lo que se obtiene un promedio. De acuerdo con dicho porcentaje de los objetivos específicos, se calcula otro promedio que determina el avance global. Estos avances los reportan directamente los responsables de cada proyecto, en tanto la División de Planeamiento Estratégico hace los cálculos.

Eje 1. Creación de valor social compartido, impacto diferencial y aporte al desarrollo rural	Programa 1. Generación de ambientes y condiciones que propicien la construcción de valor social compartido	Proyecto 6. Diseño e implementación de un modelo de evaluación del impacto social de la Misión de la Universidad	97
Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente	Programa 2. Mejoramiento permanente de la calidad académica	Proyecto 7. Sistema de Aseguramiento de la Calidad Lasallista.	95
Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera	Programa 1. Generación y diversificación de ingresos	Proyecto 8. Sistema integral de generación de ingresos para la Universidad	66
Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia	Programa 2. Fomento de la investigación para la transformación social y productiva del país	Proyecto A. Consolidación de los grupos de investigación y los semilleros de jóvenes investigadores	90
Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia	Programa 1. Gestión de la investigación	Proyecto B. Protección de la propiedad intelectual y la producción científica	100
Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera	Programa 5. Fortalecimiento del modelo de gestión académico-administrativo	Proyecto C. Fortalecimiento del modelo de gestión académica	100
Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia	Programa 3. Divulgación del conocimiento y de las fortalezas investigativas de la Universidad	Proyecto D. Posicionamiento de Ediciones Unisalle	78
Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente	Programa 1. Pedagogías inclusivas y currículos flexibles y pertinentes	Proyecto E. Cualificación permanente de la gestión curricular y formación investigativa	94
	Programa 5. El lasallismo en perspectiva de la educación superior	Proyecto F. El lasallismo en perspectiva de educación superior	80
Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente	Formación y desarrollo profesional docente	Proyecto G. Actualización de la normativa docente	100
Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente	Programa 2. Mejoramiento permanente de la calidad académica	Proyecto H. Articulación de estrategias para la permanencia estudiantil y el fortalecimiento del clima universitario	70
Eje 4. Posicionamiento nacional y visibilidad internacional	Programa 3. Fortalecimiento de las relaciones con los egresados	Proyecto I. Fidelización de egresados	98
	Programa 2. Fortalecimiento de la internacionalización de la Universidad	Proyecto J. Internacionalización de la Universidad de La Salle	87
Eje 1. Creación de valor social compartido, impacto diferencial y aporte al desarrollo rural	Programa 4. Consolidación del Proyecto Utopía	Proyecto K. Fortalecimiento del Proyecto Utopía	100

Fuente: Construcción de la División de Planeamiento Estratégico con base en información suministrada por las Vicerrectorías y las Unidades Académicas, abril de 2016.

A continuación, se presentan los saltos cualitativos más evidentes de los últimos años, articulados a los ejes del PID 2015-2020.

3.1 Eje 1. Creación de valor social compartido, impacto diferencial y aporte al desarrollo rural

En la tabla 9 se relacionan los saltos cualitativos asociados al Eje 1.

Tabla 9. Saltos cualitativos del Eje 1 del PID 2015-2020

RECOMENDACIONES DE LOS PARES DEL CNA Y POR RESOLUCIÓN	PLANES Y ACCIONES DE MEJORAMIENTO	SALTOS CUALITATIVOS	FACTOR ASOCIADO
Mejorar los servicios de salud, los espacios deportivos, la maquinaria agrícola, los sistemas de riego y transporte de la Sede de Yopal.	Proyecto K. Fortalecimiento del Proyecto Utopía. Este proyecto se vincula al PID a través del Eje 1: "Creación de valor social compartido, impacto diferencial y aporte al desarrollo rural". Programa 4. Consolidación del Proyecto Utopía	<ul style="list-style-type: none"> Aseguramiento del Proyecto Utopía como un modelo de educación superior rural ampliamente reconocido, legitimado y premiado nacional e internacionalmente Posicionamiento de la Universidad de La Salle como un referente nacional del desarrollo rural 	<p>Factor 1. Misión y proyecto institucional</p> <p>Factor 7. Pertinencia e impacto social</p>
Posicionar más fuertemente el compromiso con la formación integral y el desarrollo humano como un elemento de identidad institucional.	<p>Proyecto 5. Formación integral para la participación y el liderazgo social</p> <p>Proyecto 6. Diseño e implementación de un modelo de evaluación del impacto social de la misión de la Universidad.</p> <p>Este proyecto se vincula al PID a través del Eje 1. creación de valor social compartido, impacto diferencial, y aporte al desarrollo rural. Programa 1. Generación de ambientes y condiciones que propicien la construcción de valor social compartido y programa 2. Definición y apropiación por la Comunidad Universitaria de un corpus diferenciador del DHIS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento del compromiso con el desarrollo humano como elemento de identidad institucional 	<p>Factor 2. Estudiantes</p> <p>Factor 7. Pertinencia e impacto social</p> <p>Factor 9. Promoción y desarrollo humano</p>

Fuente: División de Planeamiento Estratégico, 2017.

A continuación, se describen los logros y saltos cualitativos mencionados en la tabla anterior.

3.1.1 Aseguramiento del Proyecto Utopía como un modelo de educación superior rural ampliamente reconocido, legitimado y premiado nacional e internacionalmente

Utopía ha sido el proyecto de impacto social más importante de la Universidad de La Salle en sus 53 años de existencia. Se ha configurado como una propuesta original, pionera y única de educación superior rural para la paz y el posconflicto en Colombia, en momentos en los que estos temas son de vigente actualidad y desde una importante articulación entre universidad, empresa, Estado y sociedad civil.

Se trata de un proyecto pertinente y necesario para un país como Colombia, con un alto potencial agrícola, que necesita la formación de ingenieros agrónomos, líderes sociales y políticos conocedores de sus regiones y que regresen a ellas, para aportar con sus conocimientos al

desarrollo sostenible y a la seguridad alimentaria. Su crecimiento y visibilidad le han permitido seis reconocimientos desde 2013:


- Premio Emprender Paz, 2013
- Mención Especial del Premio Nacional de Paz, 2013
- Ojo de Plata Unesco en la categoría Mejor Experiencia, 2014
- Premio a la Innovación y Desarrollo Fundación Aurelio Llano Posada, 2014
- Premio de Buenas Prácticas de Gestión en Universidades Colombianas Fundación Internacional OCU, 2015
- Premio Nacional de Solidaridad Fundación Alejandro Ángel Escobar, 2016
- Sello de Inclusión Social, entregado por la Bienal de Inclusión Social de Colsubsidio, 2016
- Finalista Premio ANDESCO a la Responsabilidad Social Empresarial en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2017

Estos reconocimientos han permitido la consecución de donaciones y aportes por parte de externos para el funcionamiento del Proyecto Utopía (tabla 10).

Tabla 10. Resumen de la gestión acumulada de la Dirección de Filantropía y Financiamiento Externo desde 2010 hasta 31 de octubre de 2017

CONCEPTO	INGRESOS EFECTIVAMENTE RECIBIDOS	INGRESOS PROYECTADOS DE CONVENIOS YA FIRMADOS	INGRESOS PROYECTADOS DE CONVENIOS PRÓXIMOS A FIRMAR
Gestión 2010-2016	\$13.853.884.985		
Gestión a octubre de 2017	\$3.606.359.766		
Convenios firmados públicos y privados (2017-2-2021)		\$7.671.076.692	
Donaciones privadas próximas a firma (2017-2024)			\$3.240.965.728
Total	\$17.460.244.751	\$7.671.076.692	\$3.240.965.728
Gran total de la gestión	\$28.372.287.171		

Fuente: Dirección de Filantropía y Financiamiento Externo, con datos conciliados con División Financiera, 2017.



Utopía ha sido el proyecto de impacto social más importante de la Universidad de La Salle en sus 53 años de existencia. Se ha configurado como una propuesta original, pionera y única de educación superior rural para la paz y el posconflicto en Colombia.

Adicionalmente, como parte del Plan Institucional de Desarrollo (PID) 2015-2020, se formuló el Plan Estratégico de Utopía, el cual está constituido, a su vez, por seis subprogramas conformados por 19 proyectos que se desarrollan a partir de metas medibles y cuantificables a las que se les hace seguimiento y que permitirán el fortalecimiento del Proyecto de cara a las nuevas realidades del país.

En cuanto a las mejoras de los servicios de salud, los espacios deportivos, la maquinaria agrícola, los sistemas de riego y transporte de la Sede de Yopal, recomendadas por los pares del CNA durante el proceso de autoevaluación de 2012, la Universidad hizo una gran inversión en el Campus de \$27.741.000.000 en infraestructura y \$1.487.000.000 en equipos de laboratorios para los Centros de Investigación y Capacitación, incluyendo el de San José de Matadepantano, ubicado en este mismo Campus. Como parte de las mejoras a la infraestructura del Campus se finalizaron las obras civiles de aulas, de la planta de agroindustria y de la planta procesadora de Yuca en el 2014, así mismo, la construcción del alojamiento para los investigadores y la Capilla Nuestra Señora de la Alegría, entre otros.

En cuanto a los servicios de bienestar, se implementó la Franja de Promoción y Desarrollo Humano a partir del II cuatrimestre de 2017.

Este es un espacio de formación integral que se ofrece todos los miércoles en las horas de la tarde, contiene distintas electivas que van desde la danza y la música hasta diferentes disciplinas deportivas como el fútbol y el volibol. Este espacio de formación integral ha sido muy bien evaluado por los estudiantes y lo consideran un espacio irremplazable.

Por otro lado, con el objetivo de mejorar las condiciones de bienestar de los jóvenes en el Campus se ofrecen dos servicios en salud: el primero corresponde a un servicio de enfermería, implementado desde 2015, que presta primeros auxilios o una atención primaria de salud y, el segundo corresponde a la atención en medicina general, a partir de un convenio con la Cruz Roja de Yopal firmado en el 2017, para prestar el servicio de medicina general en el Campus a quienes necesiten una consulta o requieran atención de una urgencia.

Finalmente, y como evidencia del impacto del proyecto hacia las demás áreas de la Universidad, en el Campus se han recibido estudiantes, profesores y directivos de las demás sedes de la Institución para desarrollar algún tipo de actividad académica, investigativa, cultural o deportiva. Desde 2011, se han recibido más de 1000 visitas de este tipo al Campus (200 en promedio por año, durante los últimos 4 años).

3.1.2 Posicionamiento de la Universidad de La Salle como un referente nacional del desarrollo rural

La Universidad definió en su Declaratoria del PID 2015-2020, en continuidad con el PID anterior, que privilegiaría en su acción un énfasis especial por el desarrollo rural territorial y el desarrollo humano integral y sustentable. Así, ha venido desarrollando un profundo proceso de reflexión y construcción conceptual desde sus distintas Unidades Académicas, que se ha materializado en distintas acciones significativas.

Por ejemplo, la convocatoria interna de investigación VRIT, en la modalidad de proyectos con recursos propios sobre problemáticas específicas, para la versión 2016 tuvo como tema de

interés central “el desarrollo rural”, lo que convocó investigadores de distintas disciplinas que actualmente se encuentran desarrollando once (11) proyectos.

En el caso de extensión, hay un buen número de proyectos que apuntan al desarrollo rural en las áreas de producción agropecuaria, educación y soluciones de ingeniería. La Universidad ha llegado a las veredas, a los pequeños productores, a los maestros de las zonas rurales, entre otros actores a lo largo de la geografía nacional.

Además, durante los últimos tres años, la Dirección de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales ha recibido más de USD\$345.000 para la generación de iniciativas enfocadas en el desarrollo rural, a través de mecanismos de cooperación internacional.



El desarrollo rural con enfoque territorial ha sido referente de la acción de la Universidad de La Salle a través de sus funciones sustantivas

Mención especial merece la iniciativa de Bibliotecas al Campo, programa de extensión bibliotecaria en el que participan estudiantes voluntarios de la sede Utopía en Yopal, quienes, como lectores y promotores comprometidos con la educación de los niños, jóvenes y adultos de los campos colombianos, conforman redes de lectura rurales –tanto en sus zonas de origen como en diferentes corregimientos del territorio nacional–, permitiendo a sus pobladores vivir experiencias inolvidables a través de los libros.

También se encuentra el Observatorio Rural y el Laboratorio de Innovación para la Formación de Maestros Rurales, iniciativas de la Universidad de La Salle para proyectar hacia la sociedad colombiana y la comunidad global que tiene que ver con el mundo rural y agroalimentario los resultados de las investigaciones y los estudios realizados, así como movilizar articuladamente procesos de formación del talento innovador.

Todo este impulso académico tuvo un momento especial durante 2016, al ser la Universidad de La Salle el lugar de lanzamiento del documento ***Misión para la transformación del campo***, elaborado por un grupo de expertos y liderado por el reconocido economista José Antonio Ocampo Gaviria.

3.1.3 Posicionamiento del compromiso con el desarrollo humano como elemento de identidad institucional

3.1.3.1 Implementación de la Escuela de Gobierno

Desde 2013, en la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano se construyó una propuesta de formación en liderazgo y participa-

ción social denominada ***Escuela de Gobierno Neolaia***, que ya cuenta con cuatro cohortes y ciento cuarenta y siete (147) estudiantes participantes de todos los programas de pregrado y algunos de posgrado. En esta iniciativa se articulan tres elementos:

- El trabajo conceptual formativo de una serie de módulos o temáticas que pueden ajustarse de acuerdo con las necesidades del grupo.
- Procesos experienciales de desarrollo de habilidades concretas de liderazgo y gestión. Los estudiantes desarrollan su creatividad, el pensamiento divergente, fortalecen las habilidades de liderazgo, participación social y resolución de conflictos. De esta manera, se contribuye a la formación de un profesional íntegro, líder con capacidad crítica y constructiva y un ciudadano comprometido con la transformación de las realidades locales y nacionales.
- La implementación de unas liturgias colectivas que afianzan los procesos formativos y empoderan a los participantes en proyectos de gestión local.

A su vez, para la Escuela de Gobierno se realizó en territorio un módulo del 30 de agosto al 3 de septiembre de 2017, en el marco de la “formación de animadores, catequistas y misioneros con pensamiento y corazón amazónico trifronterizo en diálogo intercultural”, en Puerto Leguizamo, Putumayo, interviniendo con los temas de liderazgo y participación social. Esto permitió la planeación y organización de la Escuela de Gobierno en San Vicente del Caguán con el trabajo conjunto del colegio Dante Alighieri (dirigido por los Hermanos de las Escuelas Cristianas), la Casa de la Cultura del municipio y el Vicariato de la región, desarrollada del 1 al 9 de diciembre de 2017.

3.1.3.2 Institucionalización del clúster en DHIS como un espacio que favorece la perspectiva interdisciplinaria y también las discusiones sistémicas relacionadas

El clúster de cursos de formación en desarrollo humano integral y sustentable (DHIS) es una apuesta institucional integradora que capitaliza e impulsa los procesos de flexibilidad curricular, de electividad, de formación integral y de fortalecimiento del DHIS de los estudiantes de la Universidad de La Salle. Tiene como propósitos:

- Fortalecer o maximizar la formación de los lasallistas en aspectos sociales, culturales, políticos, ambientales y éticos, de forma coherente con el horizonte de sentido del PEUL.
- Hacer explícita la libre elección de los estudiantes como un proceso central de su formación en la Universidad de La Salle.
- Hacer visible en las trayectorias de los estudiantes todo el espectro formativo que la Universidad les ofrece.



- Posicionar los espacios formativos culturales como opciones que refuerzan la identidad institucional.
- Promover el desarrollo de competencias éticas y el afianzamiento de habilidades sociales de cara a la construcción de la paz en nuestra sociedad.
- Fortalecer espacios de interacción entre estudiantes en contextos interdisciplinarios, ampliando su universo relacional, cultural y político.

La operacionalización exitosa de las electivas del clúster DHIS, que se han venido implementando desde 2014, ha tenido un alto impacto en los procesos estudiantiles tanto en la demanda de nuevos cursos como en la satisfacción obtenida al cursarlos. La cobertura ha tenido un crecimiento progresivo en los semestres que se han abierto; a 2017-1, se tenía como acumulado 19.374 participaciones de estudiantes y en las evaluaciones de satisfacción se han obtenido porcentajes por encima del 90%.

3.1.3.3 Creación de un modelo de medición del impacto social de la Universidad de La Salle

Con un grupo interdisciplinario de profesores se desarrolló un proyecto de investigación que seleccionó y adaptó la metodología propuesta por Vallaey, de la Cruz y Sasía (2009), coherente con los marcos institucionales del DHIS.

El autodiagnóstico garantizó un ejercicio participativo y representativo de todos los grupos de interés de la Universidad, buscó establecer el estado del ejercicio de responsabilidad social universitaria de la Universidad de La Salle, para tener elementos de juicio y avanzar en la construcción de indicadores que hagan posible un seguimiento sistemático de sus acciones hacia el valor social compartido. Esto produjo un ejercicio de autodiagnóstico publicado como libro electrónico⁴ de la Universidad y se está en el diseño de los indicadores para hacer pilotaje en la medición durante 2018.

Resultados de todos estos saltos cualitativos evidenciados en el Eje 1, es importante destacar que en 2018 la Universidad recibió en la evaluación QS Stars el siguiente reconocimiento: para la categoría **inclusión**, La Salle obtuvo 5 estrellas, con el máximo puntaje posible para los criterios de acceso a becas (20 puntos de 20 posibles), accesibilidad (10 puntos de 10 posibles) y alcance a estudiantes identificados como de bajos ingresos (10 puntos de 10 posibles). En la categoría de **responsabilidad social** obtuvo 4 estrellas, con el máximo puntaje posible para los criterios de inversión y desarrollo de la comunidad (20 puntos de 20 posibles) y trabajo de caridad (10 puntos de 10 posibles).

3.2 Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente

En la tabla 11 se relacionan los saltos cualitativos asociados al Eje 2.

La Universidad de La Salle ha sido reconocida por su excelencia en inclusión y responsabilidad social

⁴ Autodiagnóstico de responsabilidad social de la Universidad de La Salle: hacia una construcción de valor social compartido, ISBN 13978-958-5400-06-1, 2016.

Tabla 11. Saltos cualitativos del Eje 2 del PID 2015-2020

RECOMENDACIONES DE LOS PA-RES DEL CNA Y POR RESOLUCIÓN	PLANES Y ACCIONES DE MEJORAMIENTO	SALTOS CUALITATIVOS	FACTOR ASOCIADO
Fortalecer el vínculo de los estudiantes con la Universidad mediante la participación en proyectos culturales y deportivos, reforzando el papel que juegan los centros de Servicios, Promoción y Apoyo Estudiantil y de formación integral y cultura universitaria.	Proyecto H. Articulación de estrategias para la permanencia estudiantil y el fortalecimiento del clima universitario Este proyecto se vincula al PID a través del Eje 2	Fortalecimiento del vínculo de los estudiantes con la Universidad a través de distintos espacios de participación	Factor 2. Estudiantes
Consolidar el programa de acompañamiento a los estudiantes en riesgo académico y demás actividades encaminadas a intervenir las distintas causas de deserción estudiantil, la cual asciende a un 48% por cohorte, según datos de SPADIES.	Proyecto H. Articulación de estrategias para la permanencia estudiantil y el fortalecimiento del clima universitario Este proyecto se vincula al PID a través del Eje 2	Configuración del Sistema de Acompañamiento al Estudiante	Factor 2 Estudiantes Factor 9. Promoción y desarrollo humano
Mantener los esfuerzos emprendidos para el fortalecimiento de la planta profesoral. Propiciar la vinculación de profesores provenientes de otras instituciones o la formación de los propios en otros modelos, de manera que la tradición lasallista se enriquezca junto a otras concepciones.	Proyecto G. Actualización de la normativa docente	Consolidación de una planta docente formada y cualificada	Factor 3. Profesores
Intensificar esfuerzos orientados a garantizar una mayor flexibilidad curricular que haga posible la doble titulación, la articulación entre pregrado y posgrado, los espacios académicos comunes entre programas de una misma facultad y, a nivel institucional, las diferentes rutas de profundización.	Proyecto E. Cualificación permanente de la gestión curricular y formación investigativa Este proyecto se vincula al PID a través del Eje 2	Generación de una dinámica de actualización curricular permanente y creación de nuevos programas con pertinencia nacional	Factor 4 Procesos académicos
Continuar con las iniciativas de mejoramiento en los procesos académicos, de manera que impacten lo más equitativamente posible todas las facultades y departamentos.	Proyecto C. Fortalecimiento del modelo de gestión académica Proyecto 3. Desarrollo del uso de TIC y de estrategias virtuales para los procesos de enseñanza y aprendizaje Proyecto 7. Sistema de Aseguramiento de la Calidad Lasallista	Sostenimiento de buenos resultados de aprendizaje como valor diferencial de la Universidad Consolidación de una cultura de la autoevaluación como dinámica de calidad	Factor 4 Procesos académicos Factor 8 Procesos de autoevaluación y autorregulación

Fuente: División de Planeamiento Estratégico, 2017.

A continuación, se describen los logros y saltos cualitativos mencionados en la tabla anterior.

3.2.1 Fortalecimiento del vínculo de los estudiantes con la Universidad a través de distintos espacios de participación

Desde 2013, la Universidad ha impulsado y patrocinado distintos espacios de participación estudiantil, con la premisa de permitir y favorecer las formas propias de organización juvenil desde sus intereses. Algunas experiencias significativas son:

- Centros de interés: 13 centros conformados por estudiantes (201 participantes).
- Selecciones deportivas: 6 selecciones, con la participación de 82 estudiantes.
- Grupos culturales: grupo de danzas, de teatro, de música fusión, orquesta, grupo coral, con 71 participantes.
- Escuela de gobierno: 147 participantes.
- Capítulo de Líderes Partners of the Americas: 11 participantes.
- Semilleros de investigación: 122 semilleros, integrados por 1605 estudiantes, que corresponden aproximadamente al 12% de los estudiantes de pregrado.

- Electivas del clúster de Cursos de Formación en Desarrollo Humano Integral y Sustentable - electivas de práctica formativa, ofertadas desde la VPDH: 162 electivas (47 de prácticas formativas y 115 de desarrollo humano), con más de 16.000 participaciones de estudiantes desde el 2013.

3.2.2 Configuración del sistema de acompañamiento al estudiante

Con el propósito de contribuir al mejor desarrollo de los procesos formativos de los estudiantes de la Universidad de La Salle, en todos sus campus, disminuir la deserción y mejorar el rendimiento académico, se ha creado el Sistema de Acompañamiento Integral (SAI), el cual se fundamenta en la comprensión del acompañamiento como un proceso de interacción social en el que dos o más personas cooperan en una actividad conjunta; en este caso la actividad tiene como objetivo potenciar las habilidades y actitudes de los estudiantes, identificar sus debilidades; contribuir a la solución de problemáticas psicosociales y trabajar, mediante un plan personalizado y acordado entre las partes, en los aspectos que requieren ser mejorados.

El SAI está conformado por el Centro de Lectura, Escritura y Oralidad CLEO, el Programa para la Inmersión en la Educación Superior PIES, el Plan de Acompañamiento integral en lengua Extranjera PAILE; Acompañamiento Psicosocial APSI, y como figura articuladora del proceso, la Tutoría de Apoyo Académico TAC.

La Universidad ha impulsado a través de diversas iniciativas, la participación activa de los estudiantes y el fortalecimiento de su vínculo institucional

Figura 3. Sistema de acompañamiento académico



Fuente: VRAC, octubre de 2017.

Con el propósito de contribuir al mejor desarrollo de los procesos formativos de los estudiantes de la Universidad de La Salle, en todos sus campus, disminuir la deserción y mejorar el rendimiento académico, se ha creado el Sistema de Acompañamiento Integral (SAI)

La consolidación de una planta docente suficiente, calificada y bien formada es uno de los grandes logros de la Universidad en los últimos años.

Cada uno de estos componentes, responde a un plan de acompañamiento personalizado que, a través de diferentes estrategias, espera contribuir a la superación de dificultades específicas, presentadas por los estudiantes, aportar al desarrollo de competencias y ofrecer escenarios para la formación integral.

Todo el sistema se fundamenta en la información de los perfiles psicosociales y académicos realizados a todos los estudiantes de la Universidad y se refuerza con la figura del Tutor de acompañamiento integral que orienta al estudiante en todo su proceso formativo y permite la conexión entre todos los componentes del sistema.

La responsabilidad del sistema es compartida por la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Promoción y desarrollo Humano, quienes lideran cada uno de estos componentes y garantizan, a través de equipos interdisciplinarios, el alcance de las metas propuestas, tanto en la generación de mejores ambientes de aprendizaje como en la consolidación de un proceso de acompañamiento que permita al estudiante el equilibrio en todos los aspectos de su vida estudiantil, personal y familiar.

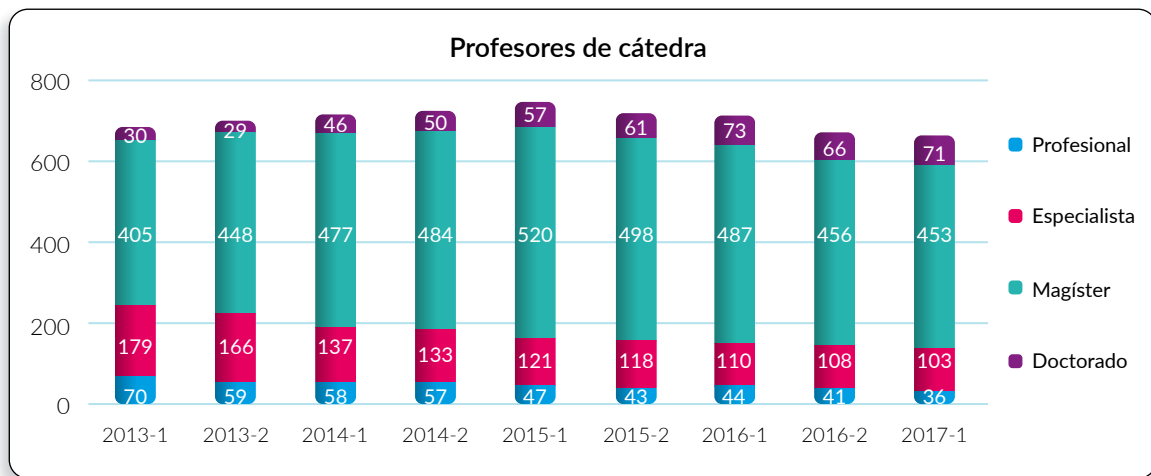
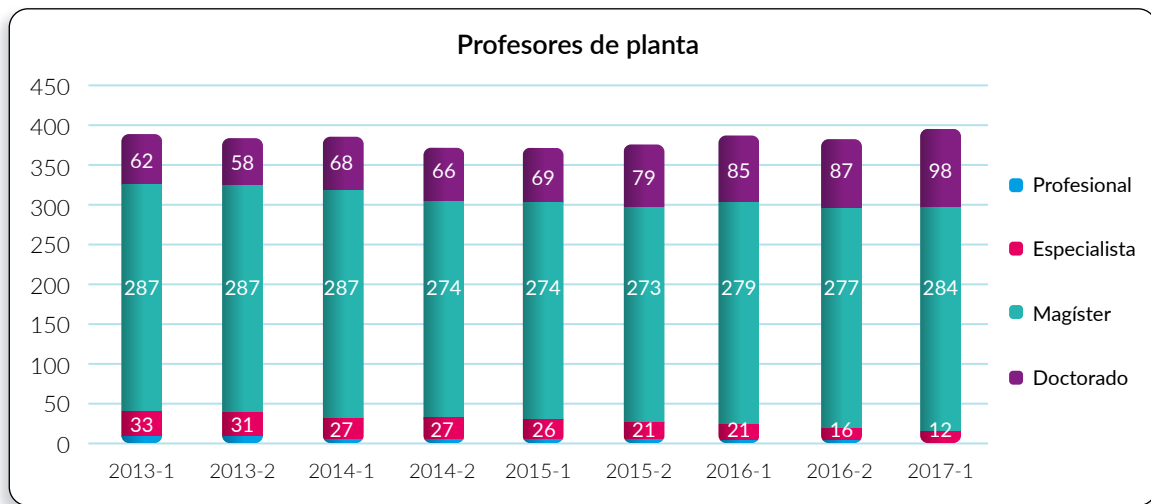
3.2.3 Consolidación de una planta docente formada y calificada

Del primer ciclo de 2013 al primer ciclo de 2017, la Universidad pasó de tener 358 profesores de tiempo completo a 383. Puesto que ha venido aumentando el número de profesores de tiempo completo, no debe de extrañar que ha venido disminuyendo el número de profesores de medio tiempo (de 30 a 13) y de cátedra (de 684 a 663). Cabe mencionar que desde el segundo ciclo de 2013 no hay profesores con una dedicación de $\frac{3}{4}$ de tiempo. Otro aspecto importante es que el aumento de profesores de tiempo completo equivalente ha favorecido la relación con respecto al número de estudiantes: de 29,12 estudiantes por profesor se pasó a 26,05.

El nivel académico de los profesores de planta ha venido aumentando: de 62 doctores en el primer ciclo de 2013 se pasó a 98 doctores en el primer ciclo de 2017. Por esta razón, ha disminuido, en los mismos ciclos, el número profesores con título de profesional (de 7 a 2), especialista (de 33 a 12) y magíster (de 287 a 284). En cuanto al nivel de formación de los profesores de cátedra, ha venido aumentando el número de doctores (de 30 a 71) y de magísteres (de 405 a 453), y disminuido, a su vez, el número de profesionales (de 70 a 36) y de especialistas (de 179 a 103) (gráfica 1).



Gráfica 1. Nivel académico de los profesores de planta y cátedra 2013-2017-I



Fuente: Coordinación de Carrera Académica, 2017.

Este crecimiento ha estado acompañado a su vez del fortalecimiento del Sistema de Plan Académico, la evaluación docente, el registro de producción intelectual y la contratación docente, que forman parte del Registro Único de Profesores (RUP), donde se consigna y conserva la información del profesor, aun después de su retiro. Cabe resaltar que en los últimos años la Universidad ha articulado e integrado los diferentes **softwares**, con el fin de garantizar la unicidad de la información y la búsqueda en línea. Esto ha permitido la actualización constante del RUP.

Asimismo, es importante destacar que como parte de la evaluación del QS Stars, en 2018 la Universidad obtuvo, en la categoría **enseñanza**, 4 estrellas, excediendo el nivel mínimo de puntaje en todos los indicadores. En los criterios de satisfacción general del estudiante y satisfacción con enseñanza, se obtuvo el 100% de los 40 puntos disponibles.

Este gran salto cualitativo se debe a la consolidación del plan de formación permanente de los docentes de la Universidad de La Salle. Fiel a la tradición lasallista, experta en formación

de profesores, la Universidad ha articulado un Sistema de Desarrollo Profesional del Docente Lasallista, que se orienta a través de cuatro (4) líneas de formación general y competencias:

- a) El Curso Institucional de Formación (CIF), espacio en el que se definen temáticas de interés relacionadas con los horizontes institucionales y que sirve de apoyo a los procesos de carrera académica de los profesores.
- b) Actividades de apoyo a la cualificación docente para sustentar el debate académico y brindar alternativas a la cualificación profesional de los docentes.
- c) El desarrollo de procesos de formación continua, a través de cursos de formación extensiva (presenciales, intersemestrales y virtuales) y diplomados.
- d) El apoyo al proceso de solicitud de estudios posgraduales de los profesores y diversas actividades académicas que fomenten la reflexión en torno a la pedag-

gía y la didáctica, tanto en el ámbito de la educación superior como en el del pensamiento lasallista.

En cuanto a los diplomados y cursos cortos que la Universidad ofrece a sus docentes, para 2016 y 2017 el número de participantes llega a una cifra de 40% de los profesores de cátedra y planta participando de esta posibilidad formativa.

3.2.4 Generación de una dinámica de actualización curricular permanente y creación de nuevos programas con pertinencia nacional

- A la luz de lo establecido por el PEUL como un elemento articulador de la praxis universitaria, durante 2014 y 2015 la Universidad vivió un intenso proceso de actualización curricular de todos sus programas de pregrado y posgrado. Algunos criterios y logros del ejercicio se muestran en la tabla 12.

Tabla 12. Criterios y logros de la actualización curricular

CRITERIOS	LOGROS
<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de las condiciones y realidades del contexto para asegurar pertinencia. • El horizonte institucional y el PID como referentes esenciales de sentido. • Mayor nivel de coherencia con la filosofía de créditos académicos. • Fortalecimiento de los componentes transversales: Ciencias Básicas y Formación Lasallista. • Equidad y garantía para el acceso, la permanencia y la graduación. • La experiencia en la gestión académico-administrativa de cada unidad académica. • Los resultados de los procesos de autoevaluación permanente con fines de mejoramiento continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de competencias segmentadas a la estructuración de un perfil expresado en competencias integrales. • Se pasó de núcleos temáticos a núcleos problémicos: cada núcleo problémico está representado en una pregunta problematizadora. • Se pasó de la coexistencia segmentada entre ejes y áreas hacia la estructuración de áreas integrales y coherentes con las particularidades de los programas. • Se cualificó la praxis investigativa y se curricularizaron las modalidades de grado como garantía en la optimización del tiempo de graduación. • Hubo ampliación de los márgenes de flexibilidad curricular: incremento de la electividad, disminución de prerrequisitos y mayor facilidad para que los estudiantes definan rutas alternativas en su formación. • Se ampliaron las posibilidades de articulación entre programas: mayor facilidad para realizar doble programa y articulación pregrado-posgrado-formación continua. • Se hizo del DHIS referente y mediación en la gestión formativa.

Fuente: Coordinación de Currículo - VRAC, 2016.

Luego de este ejercicio, se retoma el “Protocolo para desarrollar el proceso de evaluación de los currículos redimensionados en el nivel de pregrado, especialización y maestría” diseñado en 2014, que concibe el modelo de evaluación curricular como un proceso de valoración continua que posibilita una dinámica de transformación y cualificación permanente de la gestión

curricular, y que pretende establecer el grado de coherencia entre el diseño curricular (lo declarativo) y la gestión curricular (procesos curriculares y prácticas de aula) en sus etapas de macroplanificación, diseño y desarrollo; todas ellas, en el marco de procesos de evaluación, investigación y cualificación.

Figura 4. Procesos modelo de gestión curricular



Fuente: VRAC, octubre 2017.

Adicionalmente, la Universidad se ha venido esforzando por crear programas con pertinencia nacional; desde 2013 se han creado 10 nuevos

programas: 1 pregrado, 6 especializaciones y 3 maestrías (tabla 13).

Tabla 13. Listado de programas creados desde 2013

PROGRAMA DE PREGRADO/POSGRADO	RESOLUCIÓN DE REGISTRO CALIFICADO
Ingeniería Química	Resolución 3094, 03/03/2017
Especialización en Gerencia de Empresas Agropecuarias (Barran-cabermeja)	Resolución 14679 de 10/09/2014
Especialización en Terapia Visual y Ortóptica	Resolución 13302 de 11/07/2017
Especialización en Gestión integral de la Automatización Industrial	Resolución 21023 de 11/12/2014
Especialización en Sistemas de Calidad e Inocuidad en Alimentos	Resolución 1306 de 03/02/-2015
Especialización en Voluntariado	Resolución 147 de 16/01/2017
Especialización en Auditoría Internacional y Aseguramiento de Información	Resolución 22708 de 29/12/2014
Maestría en Recurso Hídrico Continental - Investigación y Profundi-zación	Resolución 4673 de 15/03/2017
Maestría en Didáctica de las Lenguas - Investigación y Profundi-zación	Resolución 10332 de 19/05/2017
Maestría en Política y Relaciones Internacionales - Investigación y Profundización	Resolución 6346 de 04/04/2017

Fuente: Coordinación de Currículo, 2017.

3.2.5 Sostenimiento de buenos resul-tados de aprendizaje como va-lor diferencial de la Universidad

La tendencia de la Universidad de los últimos años en los resultados de la prueba Saber Pro se mantiene en 2016. El promedio del puntaje global para la Universidad de La Salle en el examen Saber Pro de 2016 fue de 159, con una desviación estándar de 19, estando por encima de los resultados nacionales, en los que el promedio fue de 150. Además, en promedio, los estudiantes de la Universidad de La Salle lograron resultados superiores a la media del 63% de los resultados obtenidos por todos los estudiantes

que presentaron la prueba a nivel nacional; esto se deduce al ubicarse en el percentil 63.

Se comparan, además, instituciones de educación superior que recibieron estudiantes en condiciones similares —es decir, aquellas que entre 4 y 6 años atrás recibieron estudiantes, en cada grupo de referencia— con resultados de Saber 11 similares a los de la Universidad. Y en las que cada grupo de referencia de una institución de educación superior específica se compara a lo sumo con 15 instituciones similares, de acuerdo con la definición anterior. Este grupo de 15 instituciones se denomina en el reporte “Vecindad de comparación”. A partir de los resultados, se puede evidenciar, entonces, que la Universidad de La Salle se encuentra por

encima de los grupos de referencia a nivel nacional, es decir, que su valor agregado es mayor, como resultado atribuible a los procesos académicos propios de la Institución.

3.2.6 Consolidación de una cultura de la autoevaluación como dinámica de calidad

El modelo de autoevaluación de la Universidad, contemplado en el **Librillo Institucional 57**, ha sido reconocido como una buena práctica de gestión en sistemas internos de aseguramiento de la calidad por parte del CNA. Este aspecto es también valorado por los equipos de pares que han hecho visitas de Acreditación y que lo han destacado por ser participativo, serio, transparente y autocrítico.

El modelo es aplicable a programas y departamentos no contemplados por el CNA; por ejemplo: programas de especialización y departamentos de apoyo académico. El ejercicio está basado en horizontes de calidad frente a los factores (visión compartida: prospectiva) y criterios de calidad frente a las características (parámetros de calificación: estado deseado actual) planteados al inicio del proceso, que permiten evaluar objetivamente el grado de aproximación del programa/institución a su estado ideal. Así, los horizontes permiten definir planes de mejoramiento que orientan las acciones del programa/institución hacia el cumplimiento de

la Visión. Es un proceso altamente participativo en el que se involucran todos los actores de la comunidad académica del programa/institución, en todas las fases.

El modelo ha generado una cultura que ha permitido que el 100% de los programas de pregrado que cumplen con los requisitos normativos para hacer el proceso de Acreditación Voluntaria de Alta Calidad están acreditados. Igualmente, se inició el proceso con los posgrados. Adicionalmente, se han obtenido dos acreditaciones internacionales: la Acreditación Internacional de Calidad del Royal Institute of British Architects (RIBA) para el Programa de Arquitectura y la Acreditación Internacional del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) para Trabajo Social. Asimismo, se están desarrollando dos procesos de acreditación internacional: Acreditación de Programas de Ingeniería con ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology), que ya aceptó al Programa de Ingeniería Eléctrica, y la Acreditación del Programa de Economía con ARCUSUR.

El modelo de autoevaluación de la Universidad de La Salle permite que los programas y las Unidades Académicas planteen proyectos de mejoramiento que se articulan al Plan Institucional de Desarrollo, que es la principal herramienta de planeación estratégica de la Universidad. De esta manera, se facilita que los proyectos de mejoramiento cuenten con presupuesto para su ejecución.

La Universidad ha consolidado un modelo de autoevaluación que permea la cultura institucional

3.3 Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia

En la tabla 14 se relacionan los saltos cualitativos asociados al Eje 3.

Tabla 14. Saltos cualitativos del Eje 3 del PID 2015-2020

RECOMENDACIONES DE LOS PARES DEL CNA Y POR RESOLUCIÓN	PLANES Y ACCIONES DE MEJORAMIENTO	SALTOS CUALITATIVOS	FACTOR ASOCIADO
Consolidar el Sistema Universitario de Investigación Lasallista para alcanzar un mejor posicionamiento en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, y una mayor visibilidad de la Institución en el ámbito nacional e internacional a través de la difusión de sus logros.	<p>Proyecto 1. Mejoramiento de la capacidad investigativa de docentes y estudiantes, en concordancia con el PEUL</p> <p>Proyecto 2. Transferencia tecnológica</p> <p>Proyecto A. Consolidación de los grupos de investigación y los semilleros de jóvenes investigadores</p> <p>Estos 3 proyectos pasaron al PID 2015-2020 a través del Eje 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalización del Sistema de investigación • Desarrollo de una política institucional de apoyo a los semilleros de investigación y su impacto en relación con la investigación formativa • Impulso significativo a la transferencia tecnológica (obtención de la primera patente y cinco patentes más en curso) 	Factor 6 Investigación y creación artística
Continuar desarrollando una mejor distribución del trabajo académico de los docentes en favor de la investigación, la producción de calidad y la interacción con pares nacionales e internacionales, en concordancia con las políticas y declaraciones institucionales.	<p>Proyecto B. Protección de la propiedad intelectual y la producción científica</p> <p>Proyecto C. Fortalecimiento del modelo de gestión académica</p> <p>Proyecto D. Posicionamiento de Ediciones Unisalle</p> <p>Este proyecto se vincula al PID a través del Eje 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de las condiciones y mediaciones para incentivar la producción intelectual de los profesores 	<p>Factor 6 Investigación y creación artística</p> <p>Factor 3 Profesores</p>

Fuente: División de Planeamiento Estratégico, 2017.

A continuación, se describen los logros y saltos cualitativos mencionados en la tabla anterior.

3.3.1 Institucionalización del Sistema de Investigación

El Sistema de Investigación Universitario Lallista (SIUL) 2015- 2020 recoge los impulsos iniciales dados por el SIUL anterior, que permitieron crear una cultura de la investigación en la Institución y plantea la investigación como un proceso de circulación de conocimiento. A partir de ello ha fijado unas metas en relación con los ejercicios de producción, difusión y transferencia de conocimiento que le han permitido a la Universidad:

- Desarrollar la gestión de la investigación con base en la noción de Líneas Institucionales de Investigación, las cuales se establecieron mediante Acuerdo 005 de 2014, del Consejo Académico, y fueron revisadas y actualizadas a través del Acuerdo 003 de 2016, del mismo Consejo.
- Dinamizar el trabajo que adelantan los profesores de la Universidad en su calidad de investigadores partícipes de grupos de investigación; dinámica que se ha ido fortaleciendo año tras año: para la clasificación del 2017 (convocatoria 781), un (1) grupo más en A1 (total en A1: 3) y uno más en A (total en A: 8). En la misma línea, se pasó de un (1) investigador senior a cuatro (4) investigadores senior, de treinta y tres (33) asociados a cuarenta y cinco (45) y de sesenta y dos (62) junior a setenta y seis (76). En síntesis, un aumento del 30% en el número de profesores investigadores reconocidos en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

3.3.2 Desarrollo de una política institucional de apoyo a los semilleros de investigación y su impacto en relación con la investigación formativa

La Universidad constituyó la Red Institucional de Semilleros de Investigación, que acoge los principios y postulados de la Red Colombiana de Semilleros de Investigación (RedColsi). Este proceso se acompañó de la puesta en marcha del Encuentro Institucional de Semilleros de Investigación, evento académico que se realiza anualmente y tiene como finalidad ser un espacio de encuentro para los semilleros en el que puedan compartir con otros estudiantes los avances de sus propuestas.

En 2014 había 50 semilleros de investigación y una participación de 552 estudiantes. En 2017, la Universidad cuenta con 122 Semilleros, integrados por 1605 estudiantes, que corresponden aproximadamente al 12% de los estudiantes de pregrado. Este significativo crecimiento es ampliamente valorado por los estudiantes, tal como lo expresaron en los talleres focales y en las encuestas aplicadas.

Para promover las actividades que desarrollan los semilleros de investigación, la Universidad ha incentivado anualmente a un gran número de estudiantes para participar en eventos académicos en los ámbitos nacional e internacional, por medio de apoyos económicos. En la tabla 15 se relaciona el número de apoyos concedidos a estudiantes.



Tabla 15. Número de apoyos académicos otorgados a estudiantes para participación en eventos académicos 2013-2017

2013	2014	2015	2016	2017
38	58	79	173	121

Fuente: Secretaría General, 2017.

3.3.3 Impulso significativo a la transferencia tecnológica

La Universidad de La Salle tiene actualmente cuatro inventos registrados ante la Superintendencia de Industria y Comercio para ser protegidos como patentes de invención (tabla 16).

Tabla 16. Patentes en trámite

TÍTULO DEL INVENTO	INVENTOR(ES)	UNIDAD ACADÉMICA	GRUPO DE INVESTIGACIÓN
Proceso para la producción de biodiésel-biojet mediante tratamientos térmicos y transesterificación supercrítica a partir de biomasa	Víctor Fernando Marulanda	Facultad de Ingeniería	Grupo de Investigación CLIMA
Separación de polímeros a partir de residuos celulósicos industriales	Jairo Vanegas Gordillo Daniel Abdón Varela Muñoz	Departamento de Ciencias Básicas	- Grupo de Investigación Estudio de Sistemas Dinámicos Naturales - Grupo de Investigación Ecología y Medio Ambiente
Proceso de recuperación de celulosa a partir de desechos industriales que contienen celulosa	Jairo Vanegas Gordillo Daniel Abdón Varela Muñoz	Departamento de Ciencias Básicas, Grupo de Investigación Estudio de Sistemas Dinámicos Naturales, Grupo de Investigación Ecología y Medio Ambiente	- Grupo de Investigación Estudio de Sistemas Dinámicos Naturales - Grupo de Investigación Ecología y Medio Ambiente
Proceso de elaboración de ensilajes tropicales enriquecidos con bacterias ácido-lácticas epifíticas	Laila Cristina Bernal Bechara	Doctorado en Agrociencias	Grupo Producción Animal Sostenible

Fuente: VRIT, septiembre de 2017.

La patente vigente con la que cuenta la Universidad: “Dispositivo y método para determinar la resistencia a la comprensión inconfinada en muestras de rocas u otros materiales, en forma de disco u sometidas a carga diametral”⁵, fue registrada en la Superintendencia de Industria y Comercio y consiste en el diseño de unas mordazas analizadas y desarrolladas por investigadores de la Facultad de Ingeniería, las cuales pueden ser utilizadas por fabricantes de equipos que miden la resistencia de materiales (rocas, concretos, suelos) en muestras en forma de disco, necesitando un tamaño de muestra mucho más pequeño para realizar la medición. Dentro del proceso de realización de esta tecnología, se diseñaron tres (3) *softwares* que están registrados actualmente ante la Oficina Nacional de Derechos de autor.

3.3.4 Fortalecimiento de las condiciones y mediaciones para incentivar la producción intelectual de los profesores

La Universidad se ha comprometido con desarrollar un proceso de evaluación de los profesores, caracterizado por ser permanente, sistemático e integral. Dentro de la evaluación de profesores se contempla la evaluación anual de las actividades de investigación y producción intelectual, mediante la aplicación de criterios e instrumentos que permiten una ponderación objetiva de este factor. A la vez, la Universidad ha establecido un modelo de valoración de la producción intelectual de los profesores que está ligado al sistema de distribución de las

cargas académicas en cuanto al factor **investigación y producción intelectual**, que se realizan teniendo en cuenta su reconocimiento ante el SNCTel, los proyectos en curso y las capacidades a nivel individual.

Por otra parte, se han establecido distintos instrumentos para promocionar la producción intelectual de alto impacto, tales como premios de investigación, convocatorias para publicación en revistas indexadas e investigadores visitantes, misión académica internacional, premio a la innovación, premio a semilleros de investigación. A 2017-1, 64 profesores habían recibido estos reconocimientos. También es importante resaltar la convocatoria de publicación permanente que se hace anualmente.

En el caso de las publicaciones, los autores cuentan con todo el acompañamiento de la Oficina de Publicaciones para el inicio del proceso de edición y publicación en el sello editorial Ediciones Unisalle, que vela por el cumplimiento, la transparencia y la excelencia de los productos académicos. Uno de los aspectos que más se destaca dentro de todo el proceso es el cuidado para evitar la vulneración a los derechos de autor y la propiedad intelectual, acorde con la normatividad nacional e internacional vigente. Como parte de este apoyo, se elaboraron entre 2016 y 2017: 42 libros, 14 Apuntes de Clase y 18 materiales institucionales. De igual manera, se destaca la evolución para la conversión y estandarización de publicaciones en formato electrónico (La Salle Cloud) y la creación de la Unidad de Bibliometría de la Biblioteca como apoyo a la investigación.

5 Patente obtenida mediante Resolución 84083, expediente 14215941, de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

3.4 Eje 4. posicionamiento nacional y visibilidad internacional

En la tabla 17 se relacionan los saltos cualitativos asociados al Eje 4.

Tabla 17. Saltos cualitativos del Eje 4 del PID 2015-2020

RECOMENDACIONES DE LOS PARES DEL CNA Y POR RESOLUCIÓN	PLANES Y ACCIONES DE MEJORAMIENTO	SALTOS CUALITATIVOS	FACTOR ASOCIADO
Fortalecer las estrategias de internacionalización previstas por la Institución, y con ellas, la formación de lengua extranjera y la movilidad en doble vía de docentes y estudiantes.	<p>Proyecto J. Internacionalización de la Universidad de La Salle</p> <p>Proyecto 4. Implementación de una política universitaria de bilingüismo</p> <p>Este proyecto se vincula al PID a través del Eje 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación de la internacionalización de la Universidad de La Salle 	<p>Factor 5. Visibilidad nacional e internacional</p> <p>Factor 7. Pertinencia e impacto social</p>
Fortalecer las estrategias de seguimiento a los egresados y su participación en la vida académica de la Universidad.	<p>Proyecto I. Fidelización de egresados</p> <p>Este proyecto se vincula al PID a través del Eje 2: Formación de calidad, incluyente y pertinente</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento del seguimiento de la trayectoria de los egresados 	<p>Factor 7. Pertinencia e impacto social.</p>

Fuente: División de Planeamiento Estratégico, 2017.

A continuación, se describen los logros y saltos cualitativos mencionados en la tabla anterior.

3.4.1 Consolidación de la internacionalización de la Universidad de La Salle

La Universidad de La Salle ha dado un gran salto cualitativo en sus procesos de internacionalización, lo que fue reconocido en el otorgamiento de la Certificación en Internacionalización (Ce Quint) del European Consortium for Accreditation (ECA). La Salle ha sido la única universidad en la región latinoamericana en haber alcanza-

do este reconocimiento, dentro de un programa impulsado por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

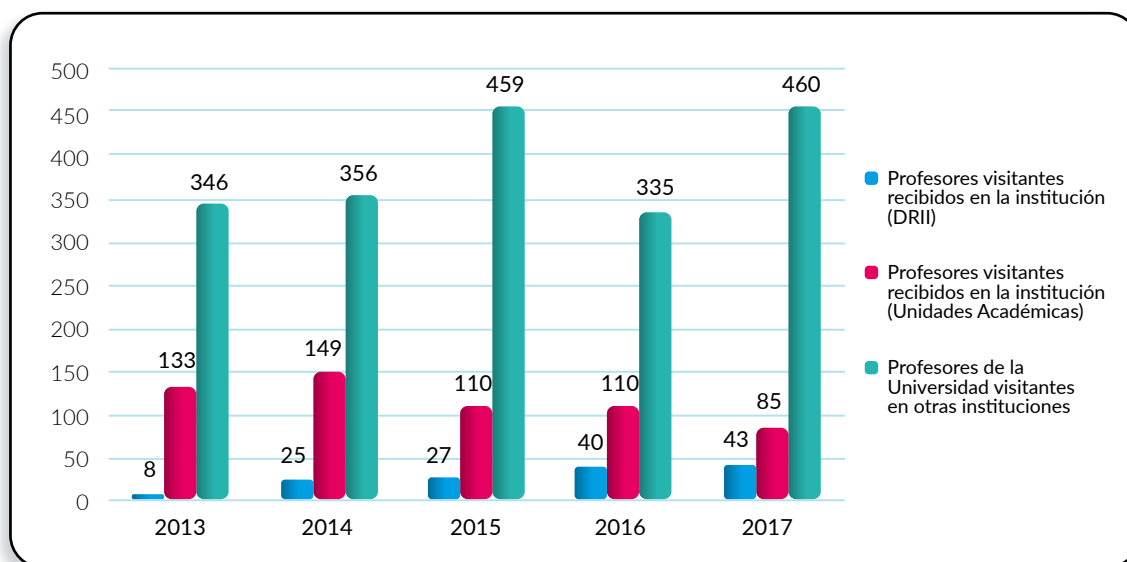
Este logro es el resultado de un trabajo de maduración de los procesos de internacionalización formalizados en los **Lineamientos de Internacionalización Académica** (Librillo 59) aprobados en 2015 y que son un referente para la formación de ciudadanos globales en la Institución. Esto impulsó el desarrollo de acciones estratégicas de carácter institucional y de proyectos tácticos en cada una de las Unidades Académicas, lo que demuestra una evolución de la Institución en lo que podría denominarse una **cultura de la**

internacionalización: ya no se trata de una actividad de una oficina, sino de una apuesta institucional, aspecto que es reconocido y valorado por la Comunidad Universitaria.

Las estadísticas muestran importantes cifras de crecimiento, por ejemplo, en el periodo 2012-2017 la Universidad de La Salle recibió a 730 profesores, investigadores, conferencistas y directivos internacionales, quienes visitaron la Universidad en el marco del desarrollo de actividades académicas y de investigación. En este período, sí solo se tienen en cuenta los profesores que ha venido a través de la gestión de la

DRII, el número de profesores visitantes internacionales a la Universidad de La Salle aumentó significativamente pasando de 8 en el 2013 a 43 en el año 2017. Así mismo, los aliados internacionales con los que la Universidad de La Salle ha suscrito convenios, permitieron diversificar los países y regiones de origen de los profesores visitantes, llegando a 27 países de todas las regiones del mundo. En cuanto a profesores de la Universidad de La Salle que han tenido movilidad de corta y larga duración en otras instituciones en los últimos cinco años, en promedio se registran 390 salidas por año, llegando a 1956 salidas entre 2013 y 2017. (gráfica 2).

Gráfica 2. Movilidad profesoral 2013-2017



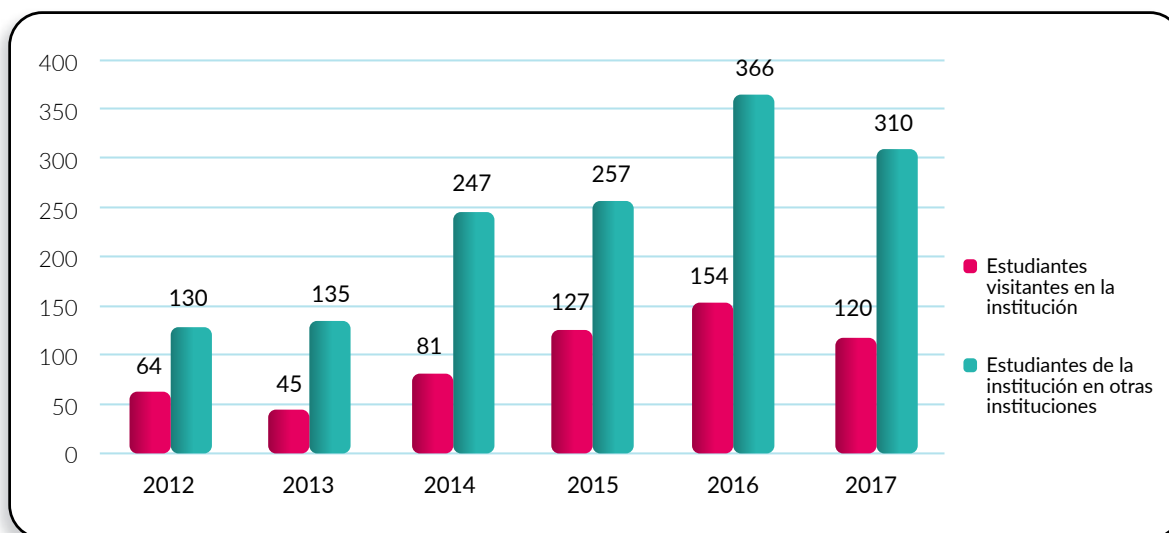
Nota: El dato de profesores visitantes recibidos en la institución, a partir de la gestión de las unidades académica, es preliminar y corresponde únicamente al primer período de 2017.

Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales – Unidades Académicas, 2017.

En total, 1.445 estudiantes de La Salle han participado en experiencias de movilidad estudiantil entre 2012 y 2017, mientras que 591 estudiantes nacionales y extranjeros han visitado la Universidad durante el mismo periodo (gráfica 3). Para este ejercicio, se observa un monto total de más de mil doscientos millones de pesos (\$1.200.000.000) por conceptos de becas otorgadas a estudiantes lasallistas en el exterior

entre 2012 y 2016. A su vez, las universidades aliadas han otorgado beneficios económicos aproximados de USD 27.751 de exención de matrícula, mientras que se han gestionado subvenciones de actores internacionales (embajadas, agencias de cooperación e instituciones de educación superior) para estudiantes de la Universidad por más de 300 millones de pesos desde 2014.

Gráfica 3. Movilidad estudiantil 2013-2017



Fuente: Dirección de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales – Unidades Académicas, 2017.

Mención especial merece la figura de La Salle International Summer Academy como estrategia de internacionalización en casa. Durante el periodo 2012-2017, la Universidad ha invertido \$1640 millones de pesos en este programa, con una cobertura de 2.305 estudiantes beneficiados. Desde 2015 se ha contado con la participación de 114 estudiantes extranjeros

de las regiones de América, Europa y Asia; 92 cursos académicos interdisciplinarios ofrecidos; 90 profesores visitantes internacionales, procedentes de universidades aliadas de 25 países. El 90% de los cursos ofrecidos se dictaron en inglés. Esta es una propuesta altamente reconocida y valorada por los estudiantes.

La Salle Summer Academy ha sido una innovadora estrategia para traer el mundo a la Universidad

La Casa de Huéspedes 'Jean-Baptiste de La Salle' es un espacio para recibir invitados especiales, que realizan actividades académicas en la Universidad. Fue acondicionada en 2013, y en 2014 se destinó una parte de la subvención del programa 100.000 Strong in the Americas Innovation Fund (iniciativa de Barack Obama) para terminar su adecuación y permitir albergar estudiantes y profesores internacionales. Típicamente, se han hospedado profesores visitantes, delegaciones estudiantiles o personal administrativo de universidades de distintas latitudes. Las modalidades más recurrentes han sido Faculty-Led Programs y Visiting Scholars. La casa está dotada para hospedar a 16 personas en acomodación doble, televisión local e internacional, *business room*, wi-fi, zona social y espacio de alimentación, 6 baños (4 compartidos), zona de ropas, acceso para personas en condición de discapacidad y espacio abierto para lectura o libre meditación.

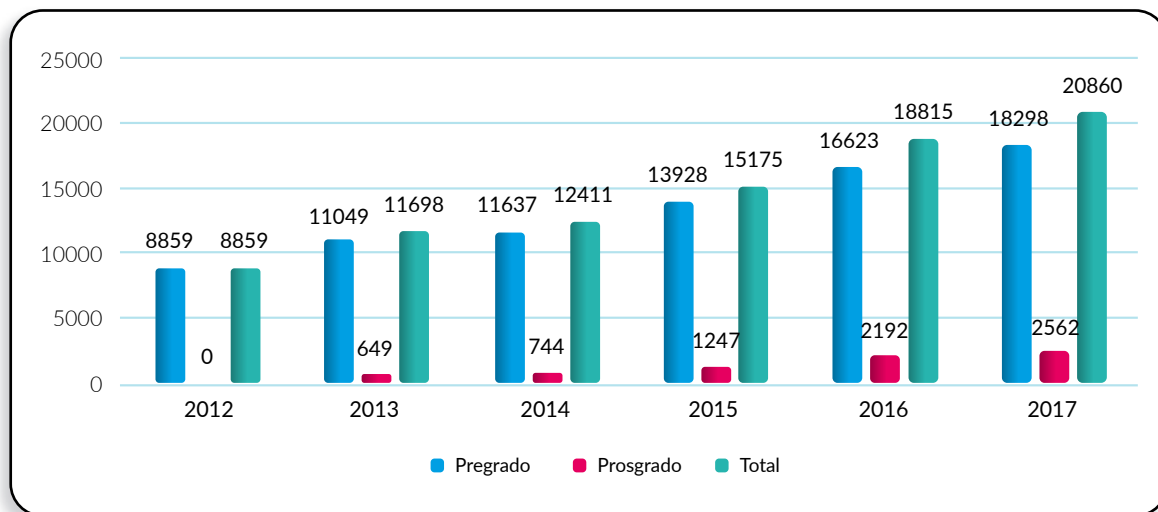
Otro aspecto de relevancia son las acreditaciones recibidas por el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) para el Programa de Trabajo Social y por el Royal Institute of British Architects (RIBA) para el Programa de Arquitectura. Igualmente, el inicio del proceso de acreditación del Programa de Economía bajo los parámetros de ARCUSUR, proyecto impulsado por el CNA, y el proceso de acreditación del Programa de Ingeniería Eléctrica con ABET. Como elemento adicional, es importante indicar que la Universidad de La Salle definió y ha empezado a implementar la política de bilingüismo, con estrategias focalizadas y diferenciadas para estudiantes y profesores.

3.4.2 Fortalecimiento del seguimiento de la trayectoria de los egresados

A partir de 2011 se crea el Centro de Seguimiento a la Trayectoria de Egresados (STEG), adscrito a la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano y encargado del proceso de acompañamiento a egresados. En 2012 se publica el documento institucional **Nodos 2: Los egresados lasallistas**, el cual plantea políticas, objetivos del trabajo y acciones con los egresados, momentos de acompañamiento, pertenencia e identificación, seguimiento a sus trayectorias profesionales y procesos de asociatividad y redes de egresados. En 2013 se implementa el Sistema de Información de Egresados (SIEG). Posteriormente, y con el fin de articular el trabajo de acompañamiento a egresados, en 2015 se crea el Comité Operativo de Seguimiento a la Trayectoria de Egresados, instancia encargada de asegurar la implementación de estrategias institucionales coordinadas para conocer la trayectoria profesional de los egresados de la Universidad y fortalecer la interacción entre ambos.

Para los procesos de fidelización de los egresados, es esencial conocer y poder tener la información de contacto de los egresados. En este sentido, durante los últimos años la información en el Sistema de Información de Egresados (SIEG) ha logrado fortalecerse, gracias a un trabajo de comunicación permanente. Es importante destacar que en los últimos tres años se ha logrado un incremento en más de 7.000 nuevos registros efectivos de los egresados, lo cual ha permitido tener una comunicación más cercana y poder invitarlos nuevamente a su *alma mater* (gráfica 4).

Gráfica 4. Información actualizada en el SIEG



Fuente: SIEG, 2017.

De igual manera, a partir del mes de abril de 2016 se sistematizó el proceso de actualización de datos para graduandos, lo cual asegura la información de cada uno de los nuevos graduandos: se pasó de una tasa por cohorte de información de nuevos graduandos de 26% (para 2014) a una tasa del 99,4% para 2016.

En abril de 2017 se realizó el III Encuentro Nacional de Egresados: **La Salle es nuestra casa**, el cual tenía como objetivo realizar el relanzamiento del carné de egresado, estrategia que ha sido muy bien valorada por los grupos de egresados. La asistencia lograda fue de 1.072 egresados, casi 400 más que el Segundo Encuentro de 2016. Además, se establecieron una serie de convenios/alianzas que han permitido la consolidación de un portafolio de servicios y beneficios para egresados con distintas empresas. Mención especial merece el Portal de Empleo de la Universidad, como una herramienta de apoyo al acompañamiento y desarrollo profesional de la Comunidad Universitaria.

3.5 Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera

En la tabla 18 se relacionan los saltos cualitativos asociados al Eje 5.



TABLA 18. Saltos cualitativos del Eje 5 del PID 2015-2020

RECOMENDACIONES DE LOS PARES DEL CNA Y POR RESOLUCIÓN	PLANES Y ACCIONES DE MEJORAMIENTO	SALTOS CUALITATIVOS	FACTOR ASOCIADO
<p>Consolidar el Centro de Extensión y Educación Continuada.</p> <p>Incentivar entre los profesores una mayor interacción con el sector productivo, en proyectos de educación continuada, asesoría o consultoría, y reforzar la formación y fomento del emprendimiento empresarial.</p>	<p>Esta recomendación está presente en el PID a través del Eje 2: Formación de calidad, incluyente y pertinente, y en el Eje 5: Sostenibilidad administrativa y financiera</p> <p>Esta recomendación está presente en el PID a través del Eje 2: Formación de calidad, incluyente y pertinente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la extensión de la Universidad de La Salle 	<p>Factor 7. Pertinencia e impacto social</p>
<p>Consolidar las iniciativas en marcha para la integración de los distintos sistemas de información y su utilización para definición y seguimiento de indicadores de gestión.</p>	<p>Esta recomendación está presente en el PID a través del Eje 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo significativo de procesos institucionales soportados por sistemas de información 	<p>Factor 10. Organización, gestión y administración</p> <p>Factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación</p> <p>Factor 12. Recursos Financieros</p>
<p>Mejorar la comunicación entre la División Financiera y las Unidades Académicas para socializar los presupuestos asignados a los diferentes conceptos y hacer seguimiento.</p>	<p>Esta recomendación está presente en el PID a través del Eje 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modernización de la gestión financiera 	<p>Factor 12. Recursos financieros</p>
<p>Construir un sistema integral de generación de ingresos que le permita a la Universidad generar una cultura de negocios y de riesgos para planear estratégicamente la oferta académica.</p>	<p>Proyecto 8. Sistema integral de generación de ingresos para la Universidad</p> <p>Esta recomendación está presente en el PID a través del Eje 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la Infraestructura física de las diferentes sedes, en función de la calidad académica 	<p>Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física</p>

Fuente: División de Planeamiento Estratégico, 2017.

A continuación, se describen los logros y saltos cualitativos mencionados en la tabla anterior.

3.5.1 Posicionamiento de la extensión de la Universidad de La Salle

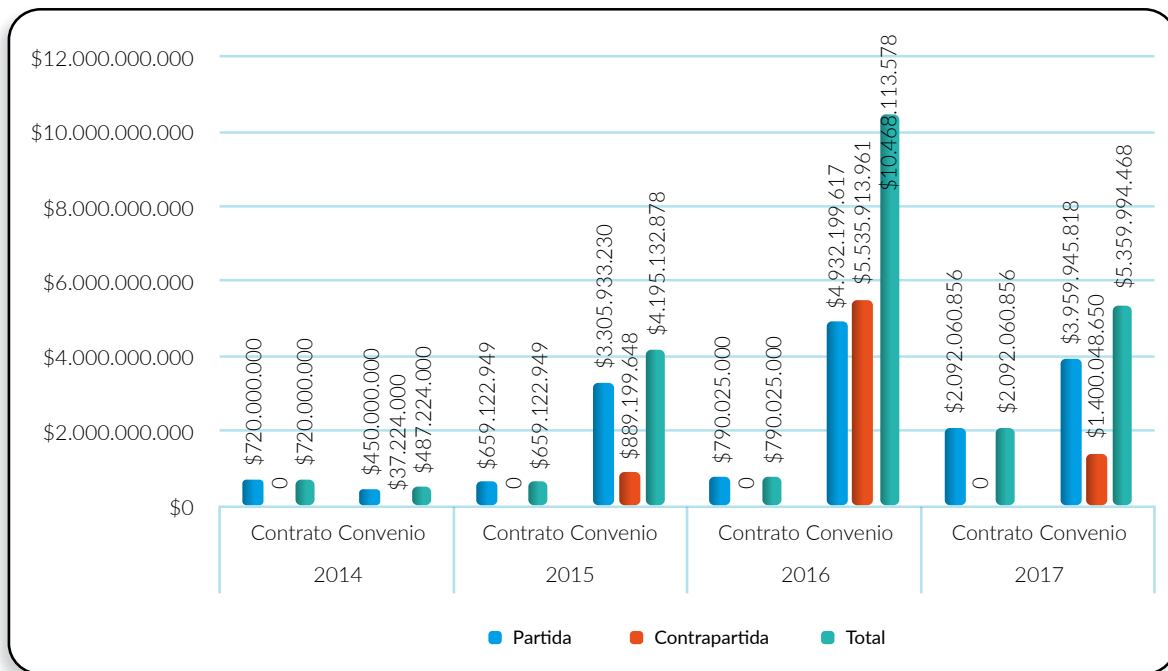
Uno de los saltos cualitativos y cuantitativos más importantes de la Universidad en los últimos años ha sido el crecimiento y posicionamiento de los procesos de extensión. Sin duda, la construcción y reformulación de los documentos institucionales, como el *Estatuto Orgánico* (2006), el *Proyecto Educativo Universitario Lasallista* (PEUL, 2007), el *Enfoque Formativo Lasallista* (EFL, 2008) y el *Plan Institucional de Desarrollo 2015-2020*, han permitido iluminar los procesos universitarios de extensión, que han tenido sendos desarrollos conceptuales y una organización que ha favorecido la estructuración de distintas líneas.

Como resultado de esta dinámica, desde 2013 se han desarrollado 1.051 proyectos de extensión durante los últimos cuatro años, entre ofertas de servicios externos y de proyección regional, prácticas académicas, prácticas sociales y proyección científica y tecnológica,

desarrolladas por las diferentes Unidades Académicas y Administrativas de la Universidad. Este ejercicio ha permitido el trabajo conjunto en grandes proyectos con organizaciones, tales como Ecopetrol, la Secretaría Distrital de Ambiente, la Secretaría Distrital de Educación, el Ministerio de Ambiente, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Agencia Nacional de Licencias Ambientales, el INVIMA, la Gobernación de Cundinamarca y distintas gobernaciones y alcaldías locales, entre otras.

Como apuesta estratégica de la Universidad, el trabajo propio de la extensión ha permitido el crecimiento de forma sustancial en los últimos años, generando ingresos que porcentualmente crecen año a año en las líneas de educación continuada, asesorías, consultorías, interventorías y asistencia técnica (Gráfica 5). Esto ha permitido revisar institucionalmente los procesos y procedimientos administrativos y financieros, así como reestructurar operativamente el Centro de Extensión y Educación Continuada.

Gráfica 5. Ingresos por contratos y convenios (2014-2017)



Fuente: Centro de Extensión y Educación Continuada (EXEC), 2017.

Buena parte de estos ejercicios han fortalecido las relaciones de cooperación de la Universidad con instancias nacionales e internacionales, con resultados de diferente índole, desde movilidad estudiantil, docente y de investigación, hasta proyectos que, además de fortalecer la cooperación académico-científica, beneficiaron a diferentes comunidades y generan reconocimiento nacional e internacional de la Universidad, como, por ejemplo: UNILEAD-Colombia; el TMT on Capacity Building for a Comprehensive and Strategic Internationalization of Higher Education in Colombia; 100.000 Strong in the Americas; Modelación de Calidad del Aire; Agro-Ed; Proyecto Alfa III de la Unión Europea; Land Grant University Building Capacities for Research and Extension; formación de los procesos organizativos y de participación de la población de pequeños productores, campesinos, familias y vinculados al sector agropecuario; Farmer to Farmer Colombia Agricultural Network Development Opportunity (Can Do Project).

Es importante destacar los proyectos sociales con poblaciones vulnerables y los ejercicios de consultoría en el sector educativo con el Ministerio de Educación Nacional y con la Secretaría de Educación Distrital de Bogotá, que han ayudado en la elaboración de estrategias y políticas para el mejoramiento de la calidad educativa.

De igual manera, vale la pena indicar el aumento en la participación de docentes en procesos de extensión. Desde 2015, cuando se empezaron a evaluar las actividades de extensión como factor sumativo, se pasó de 60 a 78 profesores en 2017, lo que significa el 20% del total de

los profesores de planta. Como dato adicional, hay que indicar también el significativo número de profesionales que participan en las diferentes actividades de extensión, que no son de la Universidad y que enriquecen el trabajo con su experiencia profesional.

3.5.2 Desarrollo significativo de procesos institucionales soportados por sistemas de información

Desde 2014 se reconfigura el Comité SILL como órgano asesor de la Rectoría, para integrar los sistemas de información de la Universidad desde una perspectiva de procesos. En esa dinámica es importante destacar múltiples logros. La Universidad presenta sus estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). En tal sentido, adoptó el marco normativo para pymes, y con un equipo de trabajo debidamente capacitado, migró toda la información financiera al nuevo esquema, definiendo políticas contables y procedimientos de impacto para toda la Institución. Por eso, se implementó un nuevo ERP (SIAF - Sistema de Información Administrativo y Financiero) que soporta los requerimientos de registro y control de las NIIF y que ha mejorado procesos como la trazabilidad de la información, la cobertura vía web en todas las sedes de la Universidad, y la gestión integral en línea para compras y presupuesto, multilibro y multimonedas, soporta toda la transaccionabilidad y control de inventarios y activos, entre otros beneficios. Se cuenta, entonces, con un equipo especializado en contabilidad financiera internacional. La capacitación y actualización permanente en esta

Uno de los saltos cualitativos y cuantitativos más importantes de la Universidad en los últimos años ha sido el crecimiento y posicionamiento de los procesos de extensión.

normatividad se ha convertido en una buena práctica institucional.

Respecto a la valoración y custodia del portafolio de inversiones, esta es manejada por una entidad del sector financiero para asegurar el cumplimiento de los estándares del sector y de la normatividad vigente. Además, para una adecuada gestión de lo anterior (tercerización del portafolio, NIIF y ERP), la División Financiera realiza una reestructuración que permite segregación de funciones y administración de los procesos mediante su planeación, ejecución, seguimiento y control.

Por último, desde 2013 se implementó OBI (Oracle Business Intelligence) como una plataforma que integra información de estudiantes y profesores y permite de una manera gerencial el análisis de la información. En esa línea se está desarrollando el proyecto RIE (Registro Integral de Estudiantes), para integrar su información en todas las dimensiones de la vida universitaria. Se está también trabajando en el desarrollo y la actualización constante del Registro Único de Profesores, desde diversos perfiles y según el rol de cada usuario, como herramienta de apoyo a la gestión académica, especialmente en lo relacionado con el acompañamiento a su labor.

3.5.3 Modernización de la gestión financiera

La Gerencia de Planeación Financiera y Presupuesto mantiene comunicación permanente con las distintas dependencias académicas y administrativas, a quienes apoya con aclaraciones sobre el manejo presupuestal, traslados, costeos de nuevos programas, convenios y proyectos, socialización de presupuestos, seguimiento de control presupuestal, traslados de saldos de una vigencia a otra, capacitación sobre el manejo del módulo presupuestal y sobre el formato de inversiones para la solicitud de recursos. Además, se cuenta con control previo

presupuestal con *workflow* de aprobación para los giros derivados del ciclo de compras, facilitando la comunicación entre solicitantes, aprobadores y compradores. Se utilizan las herramientas y los mecanismos previstos por el SIAF para la asignación y el control de presupuestos de las unidades académicas y administrativas.

Como apoyo a la generación de ingresos, se amplió el canal de recaudo institucional con cobertura nacional e internacional con identificación del pagador, permitiendo así realizar pagos virtuales con tarjetas débito y crédito y mediante el servicio de Webservices para la aplicación inmediata de recaudos en el Sistema de Información Académica y otros sistemas de la Universidad.

La Universidad está desarrollando un Sistema de Gestión de Riesgo Operativo mediante el cual se busca identificar los principales riesgos de los procesos y los controles necesarios para su mitigación o tratamiento.

3.5.4 Mejoramiento de la infraestructura física de las diferentes sedes en función de la calidad académica

Con el ánimo de mantener actualizada la planta física y propiciar, en lo posible, identidad institucional en las diferentes sedes, se adelantaron numerosos proyectos de obra civil en todas ellas. Entre los proyectos caben destacar: la remodelación de los laboratorios de la Sede Candelaria bajo un mismo concepto funcional y arquitectónico, el mantenimiento de la totalidad de sus fachadas y de la Sede Norte, la insonorización e iluminación de la Iglesia de Nuestra Señora de La Estrella en la Sede Chapinero, el reforzamiento y actualización completa e integral del Edificio Fundadores (entregado recientemente a la Comunidad Universitaria), así como distintas obras adelantadas en la Sede Utopía y en los distintos CICS. Dichas obras resaltan

el compromiso con la actualización de la planta física en todas las sedes, haciéndolas acordes con los estándares de calidad académica y con las tendencias de apropiación de los espacios por parte de las nuevas generaciones, como principales usuarios de la infraestructura física de la Institución.

Dentro de la gestión de infraestructura se renovó la totalidad de los pupitres de las cuatro sedes universitarias (9.296 unidades). Cabe señalar que los pupitres reemplazados fueron donados a un significativo número de instituciones educativas con necesidades ingentes en la materia. Ha habido una profunda transformación de la infraestructura de la Universidad, que en términos de nuevas construcciones suman 42.871 metros cuadrados, y las demoliciones, 9.849 metros cuadrados; además de 10.500 metros cuadrados de adecuación urbanística en la Sede Norte. A continuación, se relacionan las obras más relevantes acometidas en los últimos tres años:

Infraestructura en la Sede Chapinero:

- Reforzamiento estructural de Edificio Fundadores, incluyendo acabados del edificio, reemplazo de la red y conexión de aguas sanitarias y eléctrica del edificio (2016).
- Con el respaldo institucional de la Universidad y el apoyo financiero de Johnson & Johnson Vision Care, se adelantaron las obras civiles y de adecuación para implementar el proyecto de la óptica de la Clínica de Optometría más moderna de Suramérica, la cual se inauguró el 23 de noviembre de 2015.
- Insonorización e iluminación de la Iglesia de Nuestra Señora de La Estrella en la Sede Chapinero.

Infraestructura de la Sede Norte:

- Adecuación finalizada del Edificio San Benildo para el funcionamiento de los posgra-

dos de Ciencias Agropecuarias, así como la culminación de obra del nuevo comedor y zona para cafetería de la Sede Norte ubicada en el Edificio San Benildo.

- Recuperación de fachada costado occidental.
- Conformación de área de exposiciones y Plazoleta de San José.
- Nuevas aulas.
- Nuevas instalaciones para laboratorios.

Infraestructura de la Sede Candelaria:

- Adecuación y remodelación de los laboratorios de la Facultad de Ingeniería, ubicados en el cuarto piso del Bloque A.
- Remodelación de los laboratorios de Ingeniería Civil, incluyendo mobiliarios de laboratorios.
- Reforzamiento, restauración y actualización integral del teatro de la Sede Candelaria.
- Los diseños arquitectónicos, acústicos, digitales, bioclimáticos, hidráulicos, eléctricos y estructurales están totalmente terminados. Los diseños se encuentran en proceso de aprobación por parte del Ministerio de Cultura, para lo cual se constituirán unas mesas de trabajo con la participación del Instituto Distrital de Patrimonio, la Universidad y el Ministerio. El compendio arquitectónico e histórico del edificio del Teatro de la Sede Candelaria representa un ícono en el patrimonio de la Universidad.
- Adecuación de las áreas para bienestar de estudiantes: Plazoleta de los Jazmines y lugar de hornos microondas para la Comunidad Universitaria. Se entregaron las obras de remodelación de la Plazoleta de los Jaz-

mines y el atrio de la Iglesia de la Santa Cruz, con un total de 685,91 metros cuadrados.

- Remodelación de los laboratorios de Ciencias Básicas.
- Remodelación del parqueadero.
- Remodelación de aulas en pisos 5 y 6, en todos los bloques.

Infraestructura de la Sede Yopal:

- Finalización de obras civiles de aulas el 30 de abril de 2014 y de las obras civiles de la

planta de agroindustria y la planta procesadora de yuca el 30 de julio de 2014.

- Construcción del alojamiento para los investigadores.
- Construcción de la Capilla Nuestra Señora de la Alegría.

La Isla, Sasaima:

- Remodelación de habitaciones para un servicio más cómodo y moderno.

Tabla 19. Principales inversiones realizadas en propiedad, planta y equipos entre 2011 y 2017

SEDE	INFRAESTRUCTURA	EQUIPOS DE LABORATORIOS
Chapinero	21.573	1432
Norte*	3472	424
Candelaria	6454	1572
Yopal	27.741	1487
Centros de Investigación y Capacitación	2493	
Subtotal	61.733	4915
Total	66.648	

(cifras en millones de pesos)

* Se espera para el 2018 una inversión adicional de 18.400 millones de pesos en obras de infraestructura en la Sede Norte.

Fuente: División Financiera, 2017.

Es evidente la inversión que la Universidad ha hecho para tener una infraestructura al servicio de la excelencia educativa

Resultados de la autoevaluación

CAPÍTULO 4



El propósito de este capítulo es presentar una síntesis comprensiva de los resultados de la autoevaluación institucional desarrollada por la Universidad de La Salle. Para esto, se presenta el juicio global de calidad de la Institución y luego una descripción evolutiva de cada característica y de los factores, incluyendo información institucional, de estadísticas y apreciación (esta información se puede ampliar en el **Anexo 4**), además de los documentos institucionales que orientan las acciones y decisiones de la Universidad (relacionados en el **Anexo 5**).

Al empezar cada característica se explicita el criterio de calidad frente al cual se hizo la calificación. A partir de la evidencia suministrada, se presentan los juicios valorativos que permiten hacer una apreciación cualitativa y cuantitativa sobre cada uno de los factores de análisis y sobre la calidad de la Institución. En estos juicios se configuran las fortalezas y oportunidades de consolidación y mejoramiento.

4.1 Juicio global de la Institución

Los tres procesos de autoevaluación institucional vividos por la Universidad desde 2007 han generado dinámicas que, al ser incorporadas a su ejercicio estratégico, han permitido avanzar significativamente en su Misión, hacer apuestas estratégicas pertinentes para el país —ampliamente reconocidas—, mejorar su organización y consolidar una cultura de la calidad que forma parte de la vida cotidiana en la Universidad de La Salle.

El Proyecto Educativo Institucional Lasallista (PEUL) y la Misión en él contemplada han sido eficientemente difundidos y ampliamente reconocidos y apropiados por la Comunidad Universitaria, que se reconoce en ellos y valora su pertinencia en relación con las necesidades que Colombia tiene y que demanda un perfil de institución de educación superior comprometida

con la transformación social y política del país, sobre todo desde la perspectiva del desarrollo rural territorial.

Esta perspectiva misional ha permitido el desarrollo de lineamientos y políticas que animan y organizan las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad y la construcción de normativas que propician un marco de entendimiento, al tiempo que favorecen el desarrollo de los distintos actores de la comunidad educativa universitaria. Todo esto impulsa la construcción permanente de la Institución como un sistema, aunque este es un aspecto al que le falta aún más consolidación respecto a la interacción entre las partes.

La Universidad, en el marco del Desarrollo Humano Integral y Sustentable (DHIS) como horizonte de sentido del PEUL, ha hecho grandes esfuerzos por mejorar los indicadores de retención a través de distintas estrategias de acompañamiento, rasgo distintivo de la relación pedagógica en la pedagogía lasallista. Con ese mismo sello ha impulsado los procesos de participación estudiantil y de creación de mayores y mejores espacios de vida universitaria. De igual modo, se ha favorecido la formación para el liderazgo sociopolítico de los estudiantes, aunque todavía queda un largo camino por recorrer en su consolidación.

La comunidad reconoce los esfuerzos que ha hecho la Universidad en la cualificación de su planta profesoral, que es suficiente en número y destacada en su nivel de formación. La remuneración por méritos y la carrera académica son herramientas que favorecen el mejoramiento permanente de los profesores y su inserción en las redes de conocimiento, camino privilegiado para la difusión de la producción intelectual y espiral de crecimiento profesional. Se destaca que el factor de profesores fue calificado como *se cumple plenamente* por parte de la Comunidad Universitaria.

La redimensión curricular permanente ha sido una estrategia del PID que ha permitido una reflexión permanente sobre la pertinencia y la actualidad de la propuesta formativa de la Universidad, al igual que ha favorecido la flexibilidad, que debe seguir creciendo. La Universidad ha creado nuevos programas de cara a las necesidades del país y ha fortalecido sus dos doctorados, que hace seis años eran apenas una promesa. La vida académica de la Universidad, a través de sus foros, seminarios, simposios y ferias, ha madurado como una ventana de reflexión crítica sobre las realidades del país y como un espacio de formación del pensamiento con sentido de universalidad.

En cuanto a la investigación, continúa siendo uno de los grandes retos de la Universidad, que gracias al Sistema de Investigación Universitario Lasallista (SIUL) ha venido definiendo líneas, creando productos de apropiación social del conocimiento, estableciendo un modelo de gestión, acompañando a los investigadores y consolidando una importante red de semilleros valorada y reconocida por los estudiantes. Se hace necesario afinar herramientas para la gestión, definir perfiles de investigadores y promover un trabajo más integrado y estratégico en redes internacionales que den visibilidad a la producción intelectual de los profesores.

El posicionamiento de la extensión es uno de los saltos cualitativos de la Universidad más evidentes en las cifras de cobertura e ingreso y en el análisis de impacto, aliados estratégicos y alineamiento con la Visión y el posicionamiento estratégico de la Universidad.

El compromiso social de la Universidad es un distintivo reconocido por empleadores, empresarios, sector educativo, academia y gobierno. En ese sentido, el Proyecto Utopía, modelo único de educación superior rural en el país, se ha consolidado como una propuesta diferenciadora y pertinente para los tiempos del posconflicto. Tal esfuerzo institucional ha merecido ser

premiado por distintas organizaciones y es una de las evidencias más contundentes de los impactos del PEUL. Utopía ha convocado al país entero a mirar el talento campesino y construido la necesidad de tener educación de calidad para las zonas más golpeadas por la violencia en Colombia.

De igual manera, la internacionalización al servicio de la Misión, es decir, una internacionalización humanista en función de los proyectos de vida de los miembros de la Comunidad Universitaria Lasallista también es un salto cualitativo de estos últimos años. Todo esto ha requerido una apuesta institucional, una diversidad de estrategias, una inversión con foco y ha merecido el reconocimiento legitimado en procesos de acreditación y en significativos indicadores de crecimiento.

El desarrollo y la promoción humana, como un plus del bienestar universitario, ha tenido un proceso de cualificación reconocido por la Comunidad Universitaria y expresado en la calificación dada al factor. Esto ha sido posible gracias a una política clara, a unas estrategias efectivas, a la generación de un ambiente del cuidado y respeto a la persona y al fortalecimiento del clima laboral y de un ambiente potenciador de lo humano en la Universidad.

La política de autoevaluación de la Universidad ha sido apropiada por la comunidad académica y ha generado una cultura de autorregulación y mejoramiento continuo altamente valorado, como se vio reflejado en la calificación de la característica. Los procesos de autoevaluación son reconocidos por su transparencia y alto grado de participación. Este sistema ha producido resultados en términos de las acreditaciones de los programas y de ofrecer una valiosa herramienta estratégica para el Plan de Desarrollo de la Universidad.

El manejo financiero y administrativo de la Institución se hace con transparencia, equidad y

oportunidad, lo que ha favorecido la solidez financiera de la Universidad, condición necesaria para el cumplimiento de la Misión y para todos los proyectos que se ha propuesto; sin embargo, la diversificación y generación de nuevos ingresos sigue siendo un reto por resolver.

Se han hecho grandes inversiones en infraestructura para la academia que permiten tener mejores laboratorios y plantas, mejores espacios de aprendizaje y una biblioteca que, por su colección, su portafolio de servicios y sus proyectos de desarrollo, es muy valorada por la Comunidad Universitaria. Queda pendiente el reto de consolidar la integración de los sistemas de información de la Universidad y la conectividad a wi-fi.

Mención especial merece el reto de mejorar los procesos de comunicación interna y externa de la Universidad, aspectos contemplados en el Plan Institucional de Desarrollo de la Universidad (PID 2015-2020) como proyectos que exigirán recursos, iniciativas y creatividad en una

tarea importante para la mejor articulación de la Universidad.

Vale la pena insistir en que la Universidad de La Salle ha desarrollado un proceso de autoevaluación abierto, participativo y ético, del cual sale fortalecida y con un nuevo impulso para los próximos años.

Ahora bien, para determinar cualitativa y cuantitativamente el grado de aproximación de cada una de las características a los criterios de calidad establecidos por la Universidad, se hizo un ejercicio de valoración con la comunidad educativa universitaria, del cual se obtuvieron las calificaciones que determinan el grado de cumplimiento de los factores y características establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación e institucionalizados por la Universidad de La Salle.

En el siguiente numeral se encuentran las calificaciones por cada uno de los factores y las características. La calificación integral de la Universidad se muestra en la tabla 20.

Tabla 20. Calificación global de la Institución

PROMEDIO	CLASIFICACIÓN FORTALEZA
86 %	Se cumple en alto grado

Fuente: Resultados del Taller de Calificación, noviembre de 2017.

El proceso de autoevaluación abierto, participativo y ético le permite a la Universidad fortalecerse en su identidad y ganar impulso en la espiral de excelencia que se ha trazado

4.2 Juicios valorativos por factor y características

A continuación, se hace la descripción de los juicios valorativos por factor.

4.2.1 Factor 1. Misión y proyecto institucional

4.2.1.1 Característica 1. Coherencia y pertinencia de la Misión

El Estatuto Orgánico de la Universidad de La Salle y el Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL) (aprobado mediante Acuerdo 007 del Consejo Superior, de marzo 21 de 2007), como documentos fundamentales y orientadores de la Institución, expresan de manera clara y precisa su naturaleza y misión. Al respecto, el Estatuto establece en el artículo 2: en lo jurídico, [la Universidad] “es una entidad de derecho privado, constituida como corporación, sin ánimo de lucro”; en su origen, “es una Institución de Educación Superior, fundada, orientada y dirigida por los Hermanos de las Escuelas Cristianas del Distrito Lasallista de

Bogotá”; en lo educativo, “es una comunidad inspirada en el modelo universitario católico y en la misión y el estilo pedagógico de los Hermanos de las Escuelas Cristianas y de su fundador San Juan Bautista de La Salle —de quien deriva su nombre—”.

Y el PEUL (2007), en coherencia, declara:

Nuestra misión es la educación integral y la generación de conocimiento que aporte a la transformación social y productiva del país. Así, participamos activamente en la construcción de una sociedad justa y en paz mediante la formación de profesionales que por su conocimiento, sus valores, su capacidad de trabajo colegiado, su sensibilidad social y su sentido de pertenencia al país inmerso en un mundo globalizado, contribuyan a la búsqueda de la equidad, la defensa de la vida, la construcción de la nacionalidad y el compromiso con el desarrollo humano integral y sustentable. (pág. 9)

Por su parte, los objetivos de la Universidad expresados en el artículo 5 del Estatuto Orgánico son coherentes con los principios constitucionales y se corresponden con los demás documentos institucionales, como puede observarse en la tabla 21 de resumen.



Tabla 21. Coherencia entre lo consignado en los documentos institucionales y los principios constitucionales

CONSTITUCIÓN	ESTATUTO ORGÁNICO	PEUL	OTROS DOCUMENTOS
Artículo 69. Autonomía universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad de La Salle como entidad de derecho privado (art. 2). • Constituida como corporación sin ánimo de lucro (art. 2). • Personería jurídica y autonomía propia para ejercer derechos y adquirir obligaciones (art. 2). • Inspirada en el modelo universitario católico y el estilo pedagógico lasallista (art. 3). • Autonomía (art. 6). 	<p>En su identidad se define a la Universidad como católica y lasallista.</p> <p>En relación con esos rasgos, se definen unos valores que se privilegian: sentido de la verdad y respeto por la autonomía de los saberes; solidaridad y fraternidad; honestidad y responsabilidad social; respeto y tolerancia; esperanza y fe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Enfoque Formativo Lasallista (EFL) como orientador de las prácticas pedagógicas y didácticas encuentra su fuente en la tradición pedagógica lasallista. • El Sistema de Investigación Universitario Lasallista plantea su misión a la luz de la misión institucional, cuando afirma que el reconocimiento de las investigaciones de la Universidad será “por dar respuestas coherentes a las problemáticas de la sociedad, desde una perspectiva ética” (Universidad de La Salle, 2015, p. 25).
Artículo 67. La educación como derecho y servicio público que tiene función social; se busca con ella el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura	<p>Objetivos de la Universidad de La Salle (art. 5):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación integral de los estudiantes. • Investigación para satisfacer las necesidades del país. • Sólida formación profesional ética y política. 	<p>La visión de la Universidad contempla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La formación de profesionales con sensibilidad y responsabilidad social. • El compromiso con la democratización del conocimiento. • El aporte al Desarrollo Humano integral y sostenible. • La generación de conocimiento que transforme las estructuras de la sociedad colombiana. 	<ul style="list-style-type: none"> • El EFL entiende la formación integral como proceso de construcción de sí mismo orientado al despliegue de las potencialidades. • El SIUL se plantea como contexto y como propósito de la investigación contribuir en la solución de los problemas sociales, políticos, económicos y políticos prioritarios para el país.

Fuente: Ley 30 de 1992, Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL, 2007), Enfoque Formativo Lasallista (EFL, 2008), el Sistema de Investigación Universitario Lasallista (SIUL, 2015).

La Misión institucional se explica en el contexto de la misión educativa lasallista, una tradición pedagógica de más de trescientos años de existencia, como afirma el PEUL: “Se centra fundamentalmente en una particular relación pedagógica caracterizada por el acompañamiento, la formación integral y la enseñanza de los valores cristianos”. Y una respuesta situada en Colombia desde hace más de 125 años y que se ha mantenido vigente con importantes aportes al país en los campos de la ciencia, la educación

y la evangelización. En este contexto, desde 1964 nació para la nación la propuesta de educación superior lasallista.

La articulación sistémica entre los procesos articuladores de la praxis universitaria contemplados en el PEUL, los procesos estratégicos y los procesos de soporte y el mapa de documentos institucionales pueden verse en las siguientes figuras.

Figura 5. Articulación entre los procesos articuladores de la praxis universitaria, los procesos estratégicos y los procesos de soporte



La Universidad de La Salle desarrolla un Proyecto Educativo Universitario con una misión institucional clara y pertinente, reconocida y apropiada por la comunidad universitaria a través de los valores que iluminan las relaciones pedagógicas y las prácticas de gestión en todos los ámbitos institucionales. Hay coherencia entre el proyecto institucional, los planes de desarrollo y las políticas que animan y regulan la vida académica y administrativa de la Universidad.

Articulación entre los procesos articuladores de la praxis universitaria, los procesos estratégicos y los procesos de soporte

PROCESOS DE ARTICULACIÓN LA PRAXIS UNIVERSITARIA



INVESTIGACIÓN INNOVACIÓN E IMPACTO SOCIAL

La dirección de investigación, una investigación responsable, coherente y fomenta en sus procesos académicos la investigación formativa de los profesores y estudiantes para favorecer su espíritu de indagación, de crítica, degeneración de pensamiento autónomo como también el acceso a los avances de la ciencia y al conocimiento de la realidad.



FORMACIÓN DOCENTE

Un rasgo propio de tradición educativa lasallista está constituido por el establecimiento de una relación pedagógica de calidad entre profesores y estudiantes.



GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN DE CALIDAD

Crecimiento armónico de las dimensiones de la persona, la educación para la vivencia de los valores que permitan una participación social con dimensión ética de responsabilidad, una sólida fundamentación científica y filosófica, y la aceptación de la trascendencia como encuentro consigo mismo, con el otro y con Dios.



GESTIÓN PARA LA EXTENSIÓN

La Salle comprende la extensión en el contexto del enfoque misional de la Universidad. Ello implica la ampliación de oportunidades tanto para las mayorías, como el reconocimiento de la pluralidad y los derechos de las minorías, y la posibilidad de incremento y ampliación de las potencialidades del ciudadano. Para lo cual se definen tres campos específicos: investigación, docencia y los contextos social, local o regional.

PROCESOS ESTRATÉGICOS



Redimensión Curricular

Entendemos por redimensión curricular el proceso de reflexión sobre los proyectos, concepciones prácticas y discursos educativos que permiten hacerlos más conscientes e intencionados al momento de formular y gestionar los currículos. Permanente por cuanto finalizado un proceso se vuelve a comenzar, para responder constantemente a las preguntas: ¿Por qué hacemos lo que hacemos? y ¿Por qué enseñamos lo que enseñamos?



Creación de Valor Social Compartido

Apunta a consolidar el impacto diferencial de la Universidad en lo social, apostando por el desarrollo de las capacidades de las personas y las comunidades, a través de estrategias integrales orientadas a la creación de valor social compartido en los diferentes niveles de la acción universitaria.



Posicionamiento Nacional y Visibilidad Internacional

Este eje se orienta a fortalecer la comunicación y el posicionamiento de la universidad en el ámbito nacional, y a hacer más visible el relacionamiento y el aporte institucional en la esfera internacional. También, busca consolidar la internacionalización académica de la Universidad.



Sostenibilidad Administrativa y Financiera

Este eje compromete a toda la institución y convoca a la creatividad, el esfuerzo conjunto y la consolidación de una cultura institucional generadora de resultados, dentro de un marco de productividad y eficiencia basada en las mejores prácticas de gestión.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS



Gestión para la Extensión

La Salle comprende la extensión en el contexto del enfoque misional de la Universidad. Ello implica la ampliación de oportunidades tanto para las mayorías, como el reconocimiento de la pluralidad y los derechos de las minorías, y la posibilidad de incremento y ampliación de las potencialidades del ciudadano. Para lo cual se definen tres campos específicos; investigación, docencia y los contextos social, local o regional.



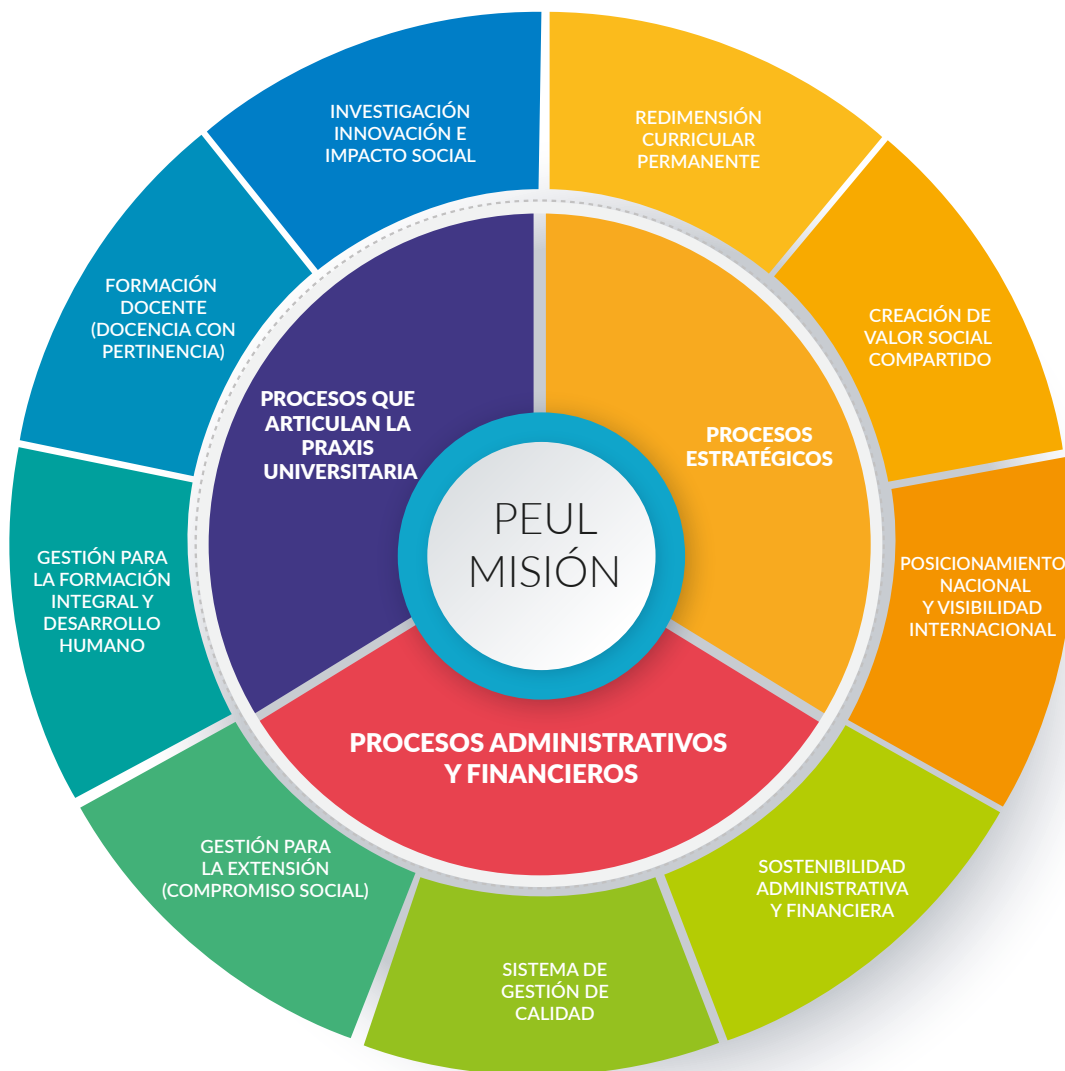
Sistema de Gestión de Calidad

En el cumplimiento de la misión; la Universidad de La Salle está comprometida en ofrecer procesos administrativos orientados hacia el mejoramiento continuo, a través de la asignación de los recursos necesarios, que permitan satisfacer la comunidad universitaria, para la realización de Proyecto Educativo Universitarios Lasallista "PEUL".



Sostenibilidad Administrativa y Financiera

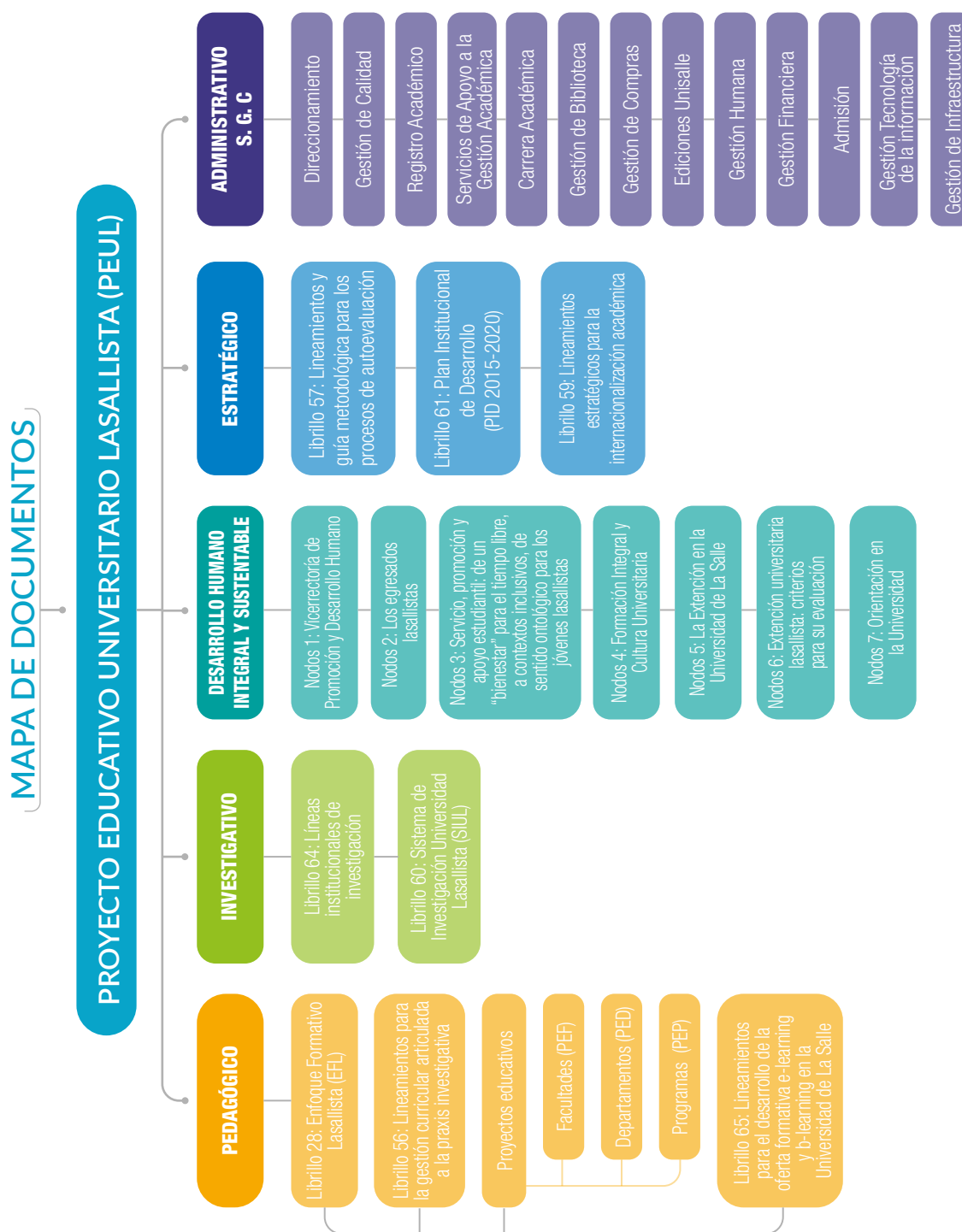
Este eje compromete a toda la institución y convoca a la creatividad, el esfuerzo conjunto y la consolidación de una cultura institucional generadora de resultados, dentro de un marco de productividad y eficiencia basado en las mejores prácticas de gestión.



Fuente: Equipo de Trabajo para Proceso de Autoevaluación - Factor 1, 2017.



Figura 6. Mapa de documentos institucionales



Fuente: Equipo de Trabajo para Proceso de Autoevaluación - Factor 1, 2017.

Ahora bien, respecto a sus estrategias de implementación, el PEUL plantea:

- La formulación del Plan Institucional de Desarrollo.
- El redimensionamiento curricular permanente.
- La definición de las líneas y campos institucionales de investigación y la generación del modelo para su gestión.
- La formulación e implementación de los proyectos educativos de las Unidades Académicas.
- La construcción y ejecución de los planes estratégicos de las unidades académicas.

Así las cosas, el Plan Institucional de Desarrollo (2015-2020) apunta a los procesos estratégicos de la Misión contemplada en el PEUL y ha propuesto cinco ejes y una declaratoria, expuestos en el Capítulo 1, que dan prospectiva al trabajo institucional.

En cuanto a la dimensión administrativa de la Misión, a través del Sistema de Gestión de Calidad se asegura el desarrollo de los procesos de soporte administrativo y financiero de la Universidad.

Es muy importante indicar que el PEUL es el referente de calidad de la Universidad e ilumina con sus horizontes de sentido toda la acción institucional, a saber: pensamiento social de la Iglesia; la reflexión sobre la universidad, la cultura, la ciencia y la tecnología; la reflexión educativa lasallista; el desarrollo humano integral y sustentable; la democratización del conocimiento y la normatividad y las políticas públicas. Para difundir la Misión institucional, se utilizan diferentes medios; entre los más importantes están:

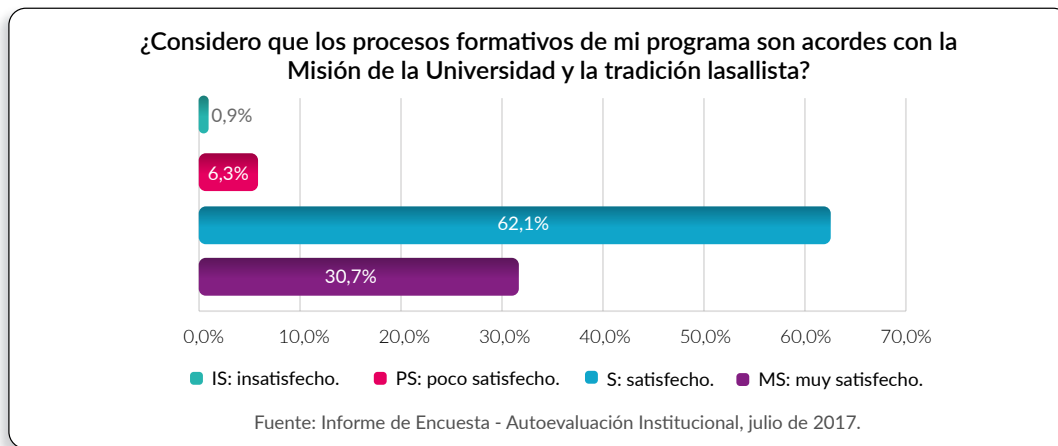
- Cursos de inducción a los estudiantes neolasallistas, a los nuevos profesores y a los administrativos cuando se vinculan a la Institución; el 100% de las nuevas personas

que ingresan pasan por este proceso de manera diferenciada.

- Identidad Lasallista (pregrado) y Humanismo y Ciencia (posgrados), espacios académicos administrados por el Departamento de Formación Lasallista para todo estudiante que ingresa a la Universidad y en el que se le presenta de manera crítica, entre otros aspectos, el PEUL.
- Página web de la Universidad, en la que se encuentran todos los documentos institucionales.
- Curso Institucional de Formación (CIF) para profesores antiguos.
- Reuniones de reflexión universitaria sobre el Enfoque Formativo Lasallista (EFL) orientados por la Vicerrectoría Académica con todas las Unidades Académicas, todos los semestres.
- Cátedra Institucional Lasallista, proyecto dirigido por la Rectoría y administrado por el Departamento de Formación Lasallista, en el que la Universidad pronuncia su voz institucional en torno a ciertos temas centrales del PEUL y entra en diálogo con otras instancias e instituciones. Este espacio se ha venido desarrollando desde 2008 y publica las conferencias anualmente en un libro de recopilación.
- Desarrollo de la línea editorial de la Universidad denominada Pensamiento Lasallista, encargada de la divulgación del lasallismo en perspectiva de educación superior. A la fecha se cuenta con cinco publicaciones.

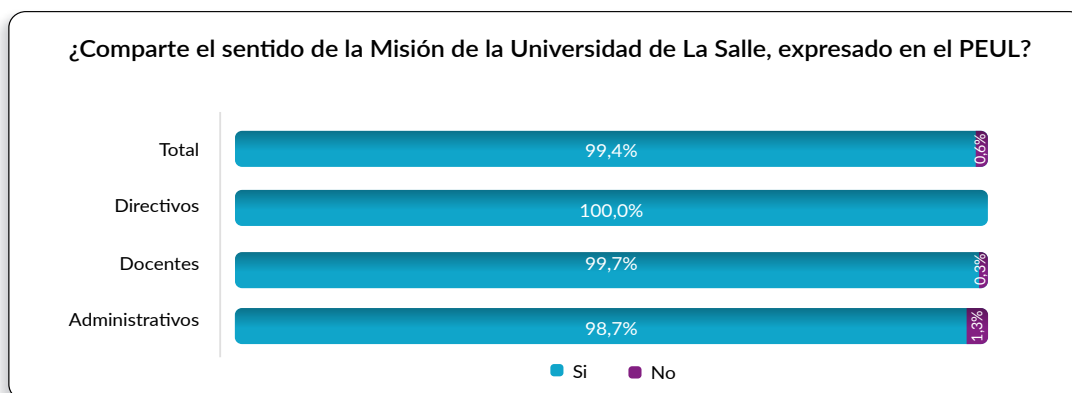
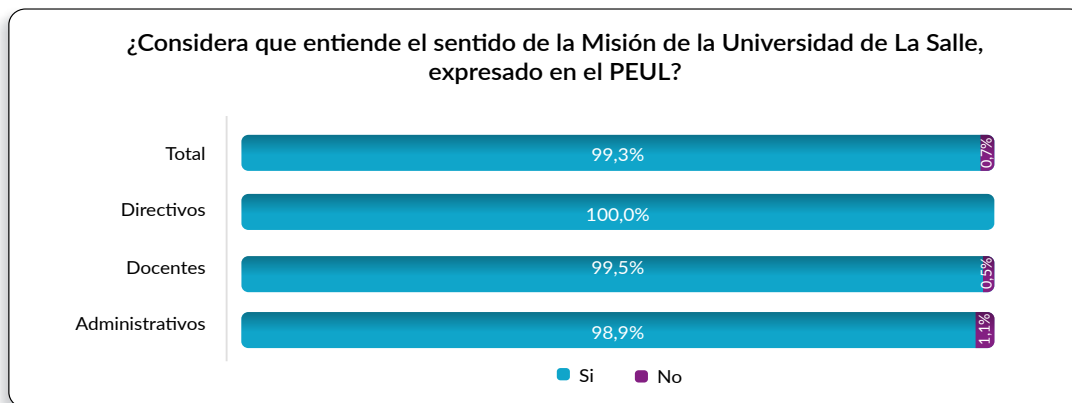
En cuanto a la apreciación de la Comunidad Universitaria sobre la correspondencia entre la Misión y la tradición y naturaleza de la Institución, se aplicó una encuesta, cuyos resultados se presentan en las gráficas 6 y 7.

Gráfica 6. Apreciación de los estudiantes sobre la correspondencia entre la Misión y la tradición y naturaleza de la Institución



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Gráfica 7. Apreciación de directivos, docentes y administrativos sobre la correspondencia entre la Misión y la tradición y naturaleza de la Institución



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

4.2.1.2 Característica 2. Orientaciones y estrategias del Proyecto Educativo Institucional

Las orientaciones y estrategias derivadas del PEUL para los procesos sustantivos y adjetivos de la Universidad de la Salle son los siguientes:

- Para los procesos concernientes a la formación (docencia), la Universidad planteó en 2008 un Enfoque Formativo Lasallista (EFL), que expresa el ideario pedagógico institucional, orienta su tarea educadora y las prácticas pedagógicas y didácticas inspiradas en la tradición lasallista. Este documento se organiza en tres grandes temas.

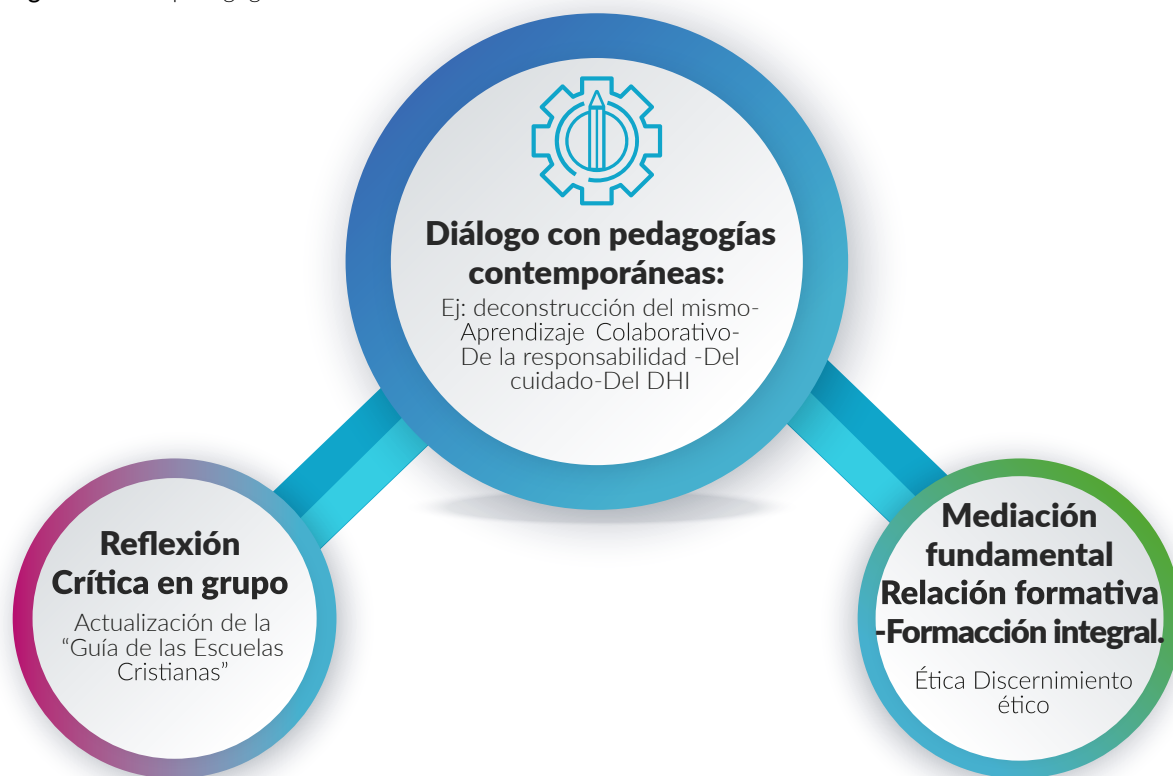
El EFL define su origen e intencionalidad en el Proyecto Educativo de la Universidad: educación personalizadora que promueve el desa-

rollo humano de quienes integran la Comunidad Universitaria, esto es, una educación que busca en todo momento el respeto de la dignidad de cada quien y el despliegue de todas sus potencialidades, gracias a una adecuada interacción con sus grupos de referencia y con la sociedad (p. 13).

En segundo lugar, el EFL privilegia un estilo de interacción educativa que se expresa de manera particular en la relación de **acompañamiento fraterno** entre educadores y educandos y entre todos los miembros de la comunidad educativa, que implica la atención a las necesidades de los estudiantes y la creación de ambientes educativos de respeto y convivencia.

En tercer lugar, el EFL establece unas bases pedagógicas y privilegia didácticas para la comunidad educativa, como puede verse en la figura 7 y la figura 8.

Figura 7. Bases pedagógicas del EFL



Fuente: Análisis EFL, DPE, 2017.

Figura 8. Didácticas que privilegia el EFL



Fuente: Análisis EFL, DPE, 2017.

- Para los procesos de investigación, la Universidad ha establecido el Sistema de Investigación Universitario Lasallista (SIUL) 2015-2020 (*Librillo Institucional 60*) y ha definido unas líneas institucionales de investigación (*Librillo Institucional 64*).
 - de circulación del conocimiento, lo que es fundamento de su gestión:
 1. Producir conocimiento mediante la investigación.
 2. Difundir conocimiento mediante la educación.
 3. Aplicar conocimiento mediante la innovación.

El SIUL define que la investigación en la Universidad de La Salle se entiende como un proceso

Figura 9. Gestión del conocimiento en la Universidad de La Salle



Fuente: SIUL, 2015.

Sobre esta base se ratifica la premisa que señala a la Universidad de La Salle como una institución de educación superior que aprende mediante la investigación, pues su propósito está relacionado con generar nuevo conocimiento que pone a disposición de la sociedad y que se evidencia a través del dinamismo de sus institutos, centros, grupos, semilleros de investigación y programas académicos.

- Respecto a los procesos de extensión, la Universidad de La Salle comprende la extensión en el contexto de su enfoque misional. Para ello, se definen tres campos específicos: investigación, docencia (que representan el contexto universitario como tal) y los contextos social, local o regional. La extensión se despliega como las áreas de

articulación y de interacción entre cada uno de los campos (Nodos 5 y Nodos 6). Vista así, es claro que se constituye en condición particular de las relaciones que se establecen entre los dos primeros con el contexto.

- Respecto al bienestar, la Universidad decidió desde 1985 crear la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano, con el ánimo de ir mucho más allá de lo que se esperaba del bienestar universitario. Con la formulación del PEUL (2007), la Vicerrectoría alcanzó una nueva dimensión, desde el horizonte del Desarrollo Humano Integral y Sustentable, que llevó a su reingeniería en 2011.

La idea central de esa transformación ha sido que los procesos constituyen un compromi-

so por recrear y construir nuevas y diferentes comprensiones de democracia, que garanticen, cada vez más, alternativas de participación real y mecanismos de inclusión y visibilización de las diferentes experiencias de vida universitaria, con miras a consolidar el reto de formar no solo profesionales, sino de consagrar líderes sociales, políticamente significativos para este país.

- En relación con la internacionalización, la Universidad ha establecido unos lineamientos estratégicos para la internacionalización académica (Librillo Institucional 59); se asume la internacionalización como un ejercicio académico en función de la calidad educativa que beneficie a las personas de la comunidad educativa en su formación como ciudadanos globalmente competentes y como expresión de su misma calidad
- Finalmente, respecto a los recursos físicos y financieros, está el *Manual de Calidad*, que define el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) certificado por la Norma ISO. Así, la Universidad de La Salle está comprometida en ofrecer procesos administrativos orientados hacia el mejoramiento continuo, a través de la asignación de los recursos necesarios que permitan satisfacer las necesidades de la Comunidad Universitaria. Con esta intención, en 2015 la Universidad obtuvo la renovación, por tres años, del Certificado de Calidad por parte de Icontec en la Norma ISO 9001. Estos son los procesos certificados:
 - Procesos Gerenciales: Direccionamiento y Gestión de Calidad.
 - Proceso Misional Estratégico: Servicios de Apoyo a la Gestión Académica.
 - Procesos Misionales de Apoyo: Admisión, Registro Académico, Gestión de Biblioteca, Carrera Académica y Ediciones Unisalle.
- Procesos de Apoyo: Gestión Humana, Gestión Financiera, Gestión de Compras, Gestión Tecnológica de la Información y Gestión de Infraestructura.

El Estatuto Orgánico y el PEUL establecen los fines que deben guiar los mecanismos y las instancias en la toma de decisiones y destacan su valor deliberativo:

- El Consejo Superior es el órgano que define las políticas para la dirección y el gobierno de la Universidad de La Salle (Capítulo V).
- El Consejo de Coordinación es el órgano administrativo colegiado de dirección y gobierno dentro de las políticas definidas por el Consejo Superior (Capítulo VII).
- El Consejo Académico es la autoridad colegiada responsable de la organización, la planeación, el desarrollo y la calidad de la actividad académica de la Universidad (Capítulo VIII).
- Los Consejos de Facultad son los órganos colegiados de carácter decisorio y consultivo a los cuales acuden los decanos en asuntos relacionados con la gestión curricular de sus respectivas unidades (Capítulo IX).

Además, existen diversos comités que propician la participación de la Comunidad Universitaria y que generan trabajo conjunto e impulso colectivo a diferentes procesos estratégicos de la Institución. Entre los más importantes están: los Comités de Departamento (Ciencias Básicas y Formación Lasallista); el Comité Central de Currículo; el Comité de Posgrados; el Comité de Carrera Académica; el Comité Institucional de Evaluación de Profesores; el Consejo Editorial Institucional; los Comités de Publicaciones en cada Unidad Académica; el Comité de Propiedad Intelectual; la Comisión de Doctorados; el Comité de Ética en Investigación; el Comité Institucional de Comunicación; el Comité Gestor para la Educación Continuada; el Comité Operativo para el Seguimiento a la Trayectoria de Egresados.

4.2.1.3 Característica 3. Formación integral y construcción de la Comunidad Académica en el Proyecto Educativo Institucional

Uno de los dos pilares que contempla la Misión de la Universidad de La Salle expresada en el PEUL es la formación integral, para lo cual de-

sarrolla las estrategias y actividades que se despliegan a continuación.

1. Proyectos derivados del Plan Institucional de Desarrollo (2015-2020) que atienden el mejoramiento de los procesos de formación integral de la Universidad, desde cada uno de los ejes planteados, como se expone en la tabla 22.

Tabla 22. Proyectos PID de formación integral tendientes al fortalecimiento de la comunidad académica

EJE	PROYECTO*	RESUMEN
Eje 1. Creación de valor social compartido, impacto diferencial y aporte al desarrollo rural	111. Sistema Integral de Proyección y Desarrollo Social	Dar respuesta a la construcción de los lineamientos del Sistema Integral de Proyección y Desarrollo Social.
	112. Escuela de Gobierno Local	Configurar una estrategia de formación de competencias sociales en liderazgo y participación social, orientadas a líderes locales y regionales y miembros de la Comunidad Universitaria.
	113. Voluntariado Universitario	Configurar un programa de apoyo y servicio universitario voluntario de estudiantes.
Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente	211. Pedagogías inclusivas	Contribuir a la cualificación de la práctica docente en la Universidad de La Salle para potenciar la cualificación del aprendizaje de los estudiantes.
	221. Sistema integrado de diagnóstico de necesidades y proceso de acompañamiento integral al estudiante	Propender a la calidad académica, que refleje el aumento de la retención estudiantil, el éxito académico y la graduación de sus estudiantes.
	241. Redefinición de la política de segunda lengua en la Universidad de La Salle	Construcción, implementación y seguimiento de la política institucional de lengua, orientada hacia la pertinencia curricular y las demandas actuales de los contextos nacionales e internacionales.
	272. Fomento a la lectura y divulgación cultural	Generar en las bibliotecas un espacio para el fortalecimiento de las competencias de lectura y escritura de la Comunidad Universitaria.



EJE	PROYECTO*	RESUMEN
Eje 3. investigación pertinente y apropiación social de la ciencia	323. Formación investigativa en estudiantes	Incrementar el porcentaje de estudiantes de pregrado vinculados a semilleros de investigación y participar en convocatorias para jóvenes investigadores.
Eje 4. posicionamiento nacional y visibilidad internacional	421. Gestión, ampliación y divulgación de diferentes modalidades que posibiliten la movilidad académica estudiantil y docente	Ampliar la capacidad de operación institucional con nuevos aliados estratégicos, para una movilidad académica internacional esperada a la luz de las necesidades de la Comunidad Universitaria.

*La numeración de los proyectos corresponde a: primer número - Eje del PID; segundo número - Programa del PID; tercer número - secuencia del proyecto.

Fuente: DPE, 2016.

2. Construcción y ejecución de los proyectos PID de las Unidades Académicas, que se han denominado Proyectos Tácticos. A continuación, en la tabla 23, se presentan los que apuntan de manera especial a la formación integral de los estudiantes.

Tabla 23. Proyectos Tácticos de las Unidades Académicas que apuntan a la formación integral de los estudiantes

EJE	DESCRIPCIÓN
Eje 1. Creación de valor social compartido, impacto diferencial y aporte al desarrollo rural (cinco proyectos)	Apuntan a la creación o consolidación de unidades especiales o proyectos para el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo de los estudiantes y el mayor impacto social, desde la perspectiva del valor social compartido. Hay estrategias como el Observatorio Urbano Hábitat y el Laboratorio para la Formación de Maestros Rurales.
Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente (nueve proyectos)	Apuntan al desarrollo de competencias intrapersonales en lengua extranjera, a generar una cultura incluyente y a mejorar los indicadores de retención.
Eje 4. Posicionamiento nacional y visibilidad internacional (siete proyectos)	Todas las Unidades Académicas están desarrollando un proyecto de internacionalización que jalone las capacidades en cada una de las funciones sustantivas.
Total de proyectos: 21	

Fuente: DPE, 2016.

3. Beneficiarse de una Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano, como una estructura creada para dar cuenta de la formación integral en la Universidad.
4. Tener una Unidad Académica transversal, como el Departamento de Formación Lallista (DFL), que contribuye a la realización del Proyecto Educativo Universitario

Lasallista (PEUL), dinamizando la dimensión institucional lasallista de la formación integral y promoviendo el compromiso con la transformación de la realidad social, política, económica y cultural del país, a partir de la profundización, la transmisión y la generación de conocimientos que cuestionen, iluminen, dialoguen y aporten a la búsqueda de soluciones a las necesidades actuales del ser humano y de la sociedad.

Ahora bien, para el fortalecimiento de la Comunidad Académica, el PEUL ha impulsado los siguientes procesos:

- El redimensionamiento curricular permanente. Los programas de pregrado y posgrado han realizado su actualización curricular en el periodo 2014-2016.
- La formulación e implementación de los proyectos educativos de las Unidades Académicas, en los que se plantean las propuestas de formación integral por parte de cada Unidad Académica. Estos documentos fueron publicados por la Universidad en el formato de folleto y distribuidos entre la Comunidad Universitaria; durante 2017 se encuentran en proceso de actualización.
- Como se indicó, el EFL, inspirado en el PEUL, es la guía de las prácticas pedagógicas y didácticas en la Universidad. En ese sentido, orienta la toma de decisiones sobre los cursos de formación profesoral que la Universidad ofrece a sus maestros.

4.2.1.4 Juicio del factor

El Estatuto Orgánico de la Universidad de La Salle y el Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL) corresponden a los documentos fundamentales y orientadores de la Institución; ambos expresan de manera clara y precisa su naturaleza y misión y reflejan el compromiso de la Universidad con la transformación social del país. Los objetivos de la Universidad, expresados en el Estatuto, son coherentes con los principios constitucionales, los propósitos de la educación superior en el país y se corresponden con los demás documentos institucionales.

Todas las orientaciones y estrategias de los procesos sustantivos y adjetivos de la Universidad de La Salle están consignados en lineamientos que son ampliamente conocidos por la Comunidad Universitaria. El PEUL es el referente de calidad de la Universidad e ilumina, con sus horizontes de sentido, toda la acción institucional. De la misma manera, la Misión institucional inspira todas las políticas institucionales y planes de desarrollo que animan y regulan la vida académica y administrativa de la Universidad. Esta Misión institucional es ampliamente difundida, conocida y valorada por la Comunidad Universitaria.

Sin embargo, para alcanzar un mayor impacto social, se requiere fortalecer los diagnósticos que permitan reconocer oportunamente las necesidades del país. Asimismo, se debe fortalecer la socialización interna y difusión externa de las acciones que desarrolla la Universidad en la

La formación integral está expresada en la misión institucional y se desarrolla a través de diversas estrategias institucionales debidamente articuladas

construcción de país, la transformación social y el desarrollo humano integral y sustentable, para hacernos reconocidos en el ámbito nacional y visibles en el ámbito internacional.

Tabla 24. Calificación ponderada del Factor 1. Misión y proyecto institucional

CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN FORTALEZA
93 %	Se cumple plenamente

CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN (%)	CALIFICACIÓN (%)	CLASIFICACIÓN FORTALEZA
1. Coherencia y pertinencia de la Misión	3,4	94	Se cumple plenamente
2. Orientaciones y estrategias del Proyecto Educativo Institucional	3,0	94	Se cumple plenamente
3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Educativo Institucional	4,2	92	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados Taller de Calificación, noviembre de 2017.

4.2.2 Factor 2. Estudiantes

4.2.2.1 Característica 4. Deberes y derechos de los estudiantes

El Reglamento Estudiantil estipula los derechos y deberes de los estudiantes⁶; el régimen disciplinario⁷, así como las directrices de ingreso de los aspirantes⁸. Del mismo modo, forman parte de la reglamentación los criterios de permanencia y promoción de los estudiantes⁹, las transfe-

rencias de los estudiantes y las disposiciones de grado de los estudiantes¹⁰.

Así, y de conformidad con la reglamentación institucional vigente, en la Universidad de La Salle la permanencia estudiantil hace referencia al proceso exitoso que realiza un estudiante de pregrado y posgrado, desde que inicia sus estudios hasta la obtención del título. Reconoce la responsabilidad institucional en la retención del estudiante, para que, juntos, logren el objetivo misional:

6 Capítulo IX, Reglamento Estudiantil de Pregrado; Capítulo X, Reglamento Estudiantil del Campus Utopía, Yopal; Capítulo VIII, Reglamento Estudiantil de Posgrado

7 Capítulo X, Reglamento Estudiantil de Pregrado; Capítulo XI, Reglamento Estudiantil del Campus Utopía, Yopal; Capítulo IX, Reglamento Estudiantil de Posgrado

8 Capítulo II, Reglamento Estudiantil de Pregrado; Capítulo II, Reglamento Estudiantil del Campus Utopía, Yopal; Capítulo III, Reglamento Estudiantil de Posgrado

9 Capítulos V, VI y VII, Reglamento Estudiantil de Pregrado; capítulos V, VI, VII y VIII, Reglamento Estudiantil del Campus Utopía, Yopal; Capítulo V, Reglamento Estudiantil de Posgrado.

10 Capítulo XIII, Reglamento Estudiantil de Pregrado; Capítulo XIV, Reglamento Estudiantil del Campus, Utopía, Yopal; Capítulo XII, Reglamento Estudiantil de Posgrado.

Formación de profesionales que, por su conocimiento, sus valores, su capacidad de trabajo colegiado, su sensibilidad social y su sentido de pertenencia al país, contribuyan a la búsqueda de la identidad, la defensa de la vida, la construcción de la nacionalidad y el compromiso con el desarrollo humano integral y sustentable. (Proyecto Educativo Universitario Lasallista, 2007)

En coherencia con esta responsabilidad institucional de permanencia estudiantil, la Universidad ha planteado las estrategias de acompañamiento de acuerdo con los distintos momentos que tienen los estudiantes a lo largo de su vida universitaria, que inician con el proceso de admisión a la Universidad, en el que se establece el acercamiento con el aspirante; continúan con la experiencia universitaria temprana, en la que se apoya el proceso de vinculación a través de la inducción y diversos talleres; se mantienen durante su trayectoria académica con la vida en el campus, y finalizan con el cierre del proceso de formación profesional, en el que se prepara al estudiante para su incorporación a la vida profesional.

Adicionalmente, el compromiso con la participación de los estudiantes en los organismos colegiados de la Universidad se evidencia en las directrices institucionales al respecto. Tales requisitos y procedimientos se encuentran en

el Estatuto Orgánico, el Reglamento Estudiantil¹¹ y los Acuerdos 010 de 2006 (mediante el cual se establece el procedimiento a seguir para la elección de los miembros del Consejo Superior) y 011 de 2006 (mediante el cual se establece el procedimiento a seguir para la elección de los miembros del Consejo Académico y sus respectivos suplentes) expedidos por el Consejo Superior. Vale la pena mencionar que durante el último proceso de actualización del Reglamento Estudiantil se contó con la participación de administrativos, profesores y estudiantes, como parte de una política de autorreflexión permanente.

Entre 2013 y 2017, el Consejo Superior y el Consejo Académico de la Universidad han contado de manera ininterrumpida con representantes (principal y suplente) de los estudiantes, provenientes de los diferentes programas. En el mismo periodo, el Comité Central de Currículo y el Comité Institucional de Evaluación contaron con la participación de representantes de los estudiantes.

Del mismo modo, y siguiendo las disposiciones institucionales, todos los Consejos de Facultad o Departamento han contado con la participación de estudiantes entre 2013 y 2017, como se muestra en la tabla 25.



11 Capítulo IX, art. 50 del Reglamento Estudiantil de Pregrado; Capítulo X, art. 42 del Reglamento Estudiantil del Campus Utopía, Yopal; Capítulo VIII, art. 44, núm. 12 y Capítulo X, art. 87 del Reglamento Estudiantil de Posgrado

Tabla 25. Participación de los estudiantes en el Consejo de Facultad /Departamento

FACULTAD	CATEGORÍA	2013	2014	2015	2016	2017
Ciencias del Hábitat	Principal	x	x	x	x	x
	Suplente	x	x	x	x	
Ciencias Administrativas y Contables	Principal	x	x	x	x	x
	Suplente				x	x
Ingeniería	Principal	x	x	x	x	x
	Suplente	x	x	x	x	x
Ciencias Agropecuarias	Principal	x	x	x	x	x
	Suplente		x	x	x	x
Ciencias Económicas y Sociales	Principal	x	x	x	x	x
	Suplente	x	x	x	x	x
Ciencias de la Salud	Principal		x	x	x	x
	Suplente		x	x	x	x
Filosofía y Humanidades	Principal	x	x	x	x	x
	Suplente	x	x	x	x	x
Ciencias de la Educación	Principal	x	x	x	x	x
	Suplente	x	x		x	
Departamento de Ciencias Básicas	Principal		x	x	x	x
	Suplente		x	x	x	x
Departamento de Formación Lasallista	Principal	x	x	x	x	x
	Suplente	x	x		x	x

Fuente: Unidades Académicas, 2017.

Asimismo, se evidencia que dentro de los distintos comités de los programas académicos ofrecidos en la Universidad se vinculan representantes de los estudiantes para apoyar los diversos procesos que forman parte de su quehacer académico. Por otra parte, la Universidad

de La Salle promueve acciones de organización y liderazgo de los estudiantes a través de diversos mecanismos verificables, que pretenden fomentar su participación social en el marco de su misión y compromiso social, tal como se resume en la tabla 26.

Tabla 26. Acciones de organización y liderazgo

ACCIONES DE ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO	DESCRIPCIÓN
Escuela de Gobierno Neolaia	Promueve la generación de espacios fuera del aula, facilitando a los estudiantes experiencias y vivencias que posibiliten la agencia y la participación. Fortalece en los jóvenes universitarios conceptos, habilidades y destrezas que inciden en su opción como profesionales lasallistas y como ciudadanos comprometidos en el desarrollo humano integral y sustentable; en este ejercicio se ha contado con la participación de 147 estudiantes. Además, se tiene un grupo de electivas del clúster DHIS asociadas a esta Escuela de Gobierno, en la que participaron 188 estudiantes durante 2017.
Adopta un Hermano	Acercamiento de los jóvenes universitarios a los niños de sectores vulnerables, facilitando la relación mediante encuentros en lo que se trabajan ejercicios de refuerzo escolar, descubriendo nuevos horizontes de crecimiento humano. Durante el primer ciclo de 2016, el proyecto contó con la participación de 11 estudiantes, y durante el segundo ciclo de 2016 se vincularon a él 10 estudiantes.
Partners Campus La Salle	Promueve el trabajo cooperativo, el liderazgo y la participación activa, mediante las actividades y los proyectos instaurados, tanto de los miembros del Partners Campus La Salle como de los participantes de la Comunidad Universitaria o de poblaciones ajenas a ella. A la fecha, el programa cuenta con un grupo de 25 estudiantes de las tres sedes. Además, las conferencias Mundo Partners organizadas han contado con la presencia de 53 estudiantes de los diferentes programas de la Universidad. Adicionalmente, Partners Campus La Salle ejecuta el proyecto Let's Talk About, un club de inglés conversacional que busca promover el bilingüismo desde escenarios cotidianos. Este club se lleva a cabo en las tres sedes de la Universidad, y a la fecha ha contado con la participación de 90 asistentes.
Centros de Interés	Se constituyen en una estrategia de expresión de la vida universitaria, en coherencia al desarrollo humano integral. Se caracterizan por estar constituidos por un grupo de personas que se han organizado autónomamente alrededor de intereses comunes, una temática o experiencia significativa, a partir de las cuales los jóvenes encuentran elementos en la producción de sentidos para su vida y la construcción de identidad y cultura universitaria. A la fecha, se han formado 12 centros de interés, con 197 estudiantes participantes.
Monitorías	Es el proceso de acompañamiento que realiza un estudiante a otros estudiantes de la Universidad de La Salle, bajo la tutela de un profesor, en un espacio académico específico o área de conocimiento, para que oriente y participe de manera proactiva y formativa, con uno o varios estudiantes, en la construcción, dinamización y formación académica, científica e investigativa, previo el reconocimiento como monitor por parte de la Universidad. De 2013 a 2016 se han beneficiado de este ejercicio 649 estudiantes.
Semilleros de investigación	Los semilleros de investigación son voluntarios para estudiantes y profesores. Están articulados bajo una organización institucional. En 2017, todas las unidades académicas de la Universidad tienen semilleros de investigación.

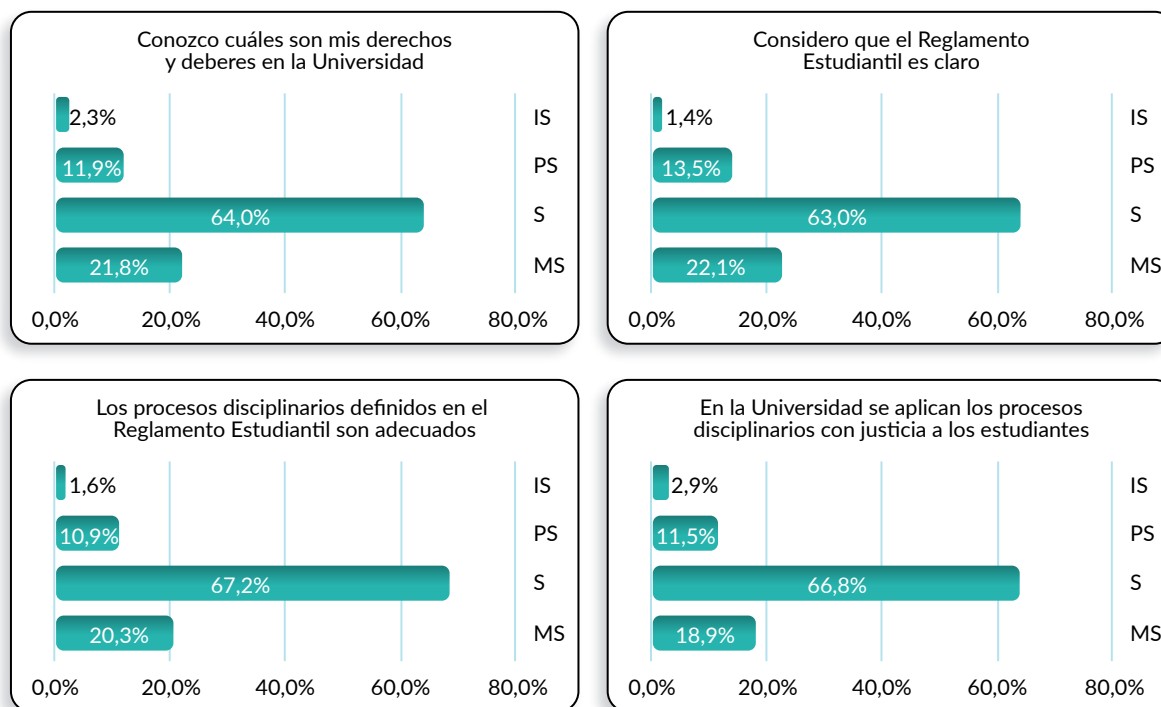
Fuente: VPDH, 2017.

En cuanto a la atención de estudiantes, la Universidad tiene definidos procedimientos para la gestión de solicitudes académicas dentro del Sistema de Gestión de Calidad. En el Sistema se dispone de instructivos que describen el conducto regular de cada procedimiento, el responsable y el documento o registro que se requiere para formalizar el trámite. De igual manera, los estudiantes pueden acceder a los formatos de quejas y reclamos disponibles en

la página web de la Universidad, a través del Sistema de Información Académica.

Sobre la base de la reglamentación vigente, fue realizada una encuesta para conocer la apreciación de los estudiantes, profesores y administrativos sobre la aplicación del Reglamento Estudiantil. Los resultados obtenidos se describen en las gráficas 8 y 9.

Gráfica 8. Apreciación de los estudiantes sobre la aplicación del Reglamento Estudiantil

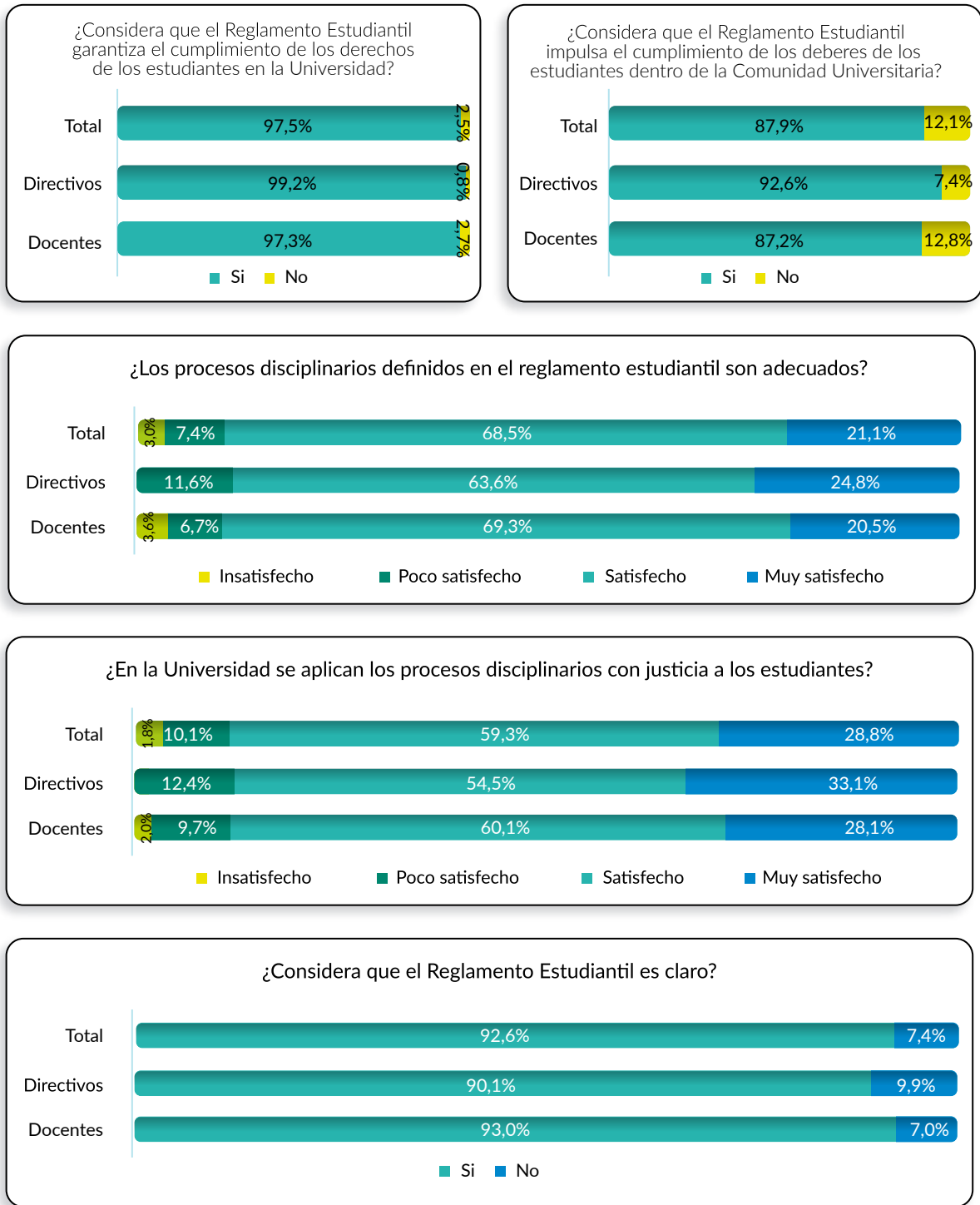


IS: insatisfecho; PS: poco satisfecho; S: satisfecho; MS: muy satisfecho.

Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

La participación estudiantil hace parte del proceso formativo para una ciudadanía crítica y políticamente responsable

Gráfica 9. Apreciación de directivos y docentes sobre la aplicación del Reglamento Estudiantil



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Por otra parte, para conocer la percepción frente a la participación de los estudiantes en la vida universitaria, se desarrollaron talleres de grupo focal con estudiantes, profesores, directivos, administrativos y egresados. Como resultado de estos ejercicios, se destacaron positivamente aspectos como la participación de los estudiantes con voz y voto en los distintos órganos de gobierno de la Universidad, así como la creciente participación en grupos deportivos y culturales y las estrategias adoptadas por la Universidad para el desarrollo de competencias de liderazgo (centros de interés, escuela de gobierno y equipos de dinamizadores, entre otros).

El ejercicio permitió identificar además el reconocimiento del aporte de los semilleros de investigación a las capacidades investigativas de los estudiantes y los beneficios en acceso a laboratorios y otros espacios. Otro elemento destacado es la amplia participación de los estudiantes en actividades académicas, aunque algunas veces se encuentre condicionada por la supervisión de la asistencia por parte de los profesores. A su vez, los directivos valoran el carácter participativo, abierto, amable y solidario de los estudiantes, aspecto reconocido por profesores visitantes y otras personas externas que interactúan con ellos. Esto podría denominarse una identidad lasallista.

Finalmente, los estudiantes reconocen el enfoque de formación integral que la Universidad declara en su Misión y que se expresa en la propuesta curricular de los programas de pregrado y posgrado, pues se propicia el desarrollo de la persona en todas sus dimensiones y la perspectiva social.

Como oportunidades de mejora sobre la participación de los estudiantes en la vida universitaria, los grupos focales identificaron la necesidad de trabajar en un cambio cultural que propicie una mayor dinámica en este aspecto, al igual que incentivar otros espacios de participación como actividades de extensión, voluntariados y oportunidades de publicación. Se destacó también la importancia de avanzar en los mecanismos de divulgación de espacios de participación de estudiantes con los que cuenta la Universidad; de manera particular, el proceso de elección de representantes estudiantiles, con el fin de bajar los niveles de abstención. Así también, atender mejor la participación de los estudiantes de posgrado y los que estudian en horario nocturno y las particularidades de las distintas sedes. A su vez, los egresados y los estudiantes hablan de la necesidad de ofrecer mayores incentivos por parte de la Universidad por la participación en los grupos deportivos, artísticos y culturales.

Los directivos apuntan a seguir consolidando el trabajo de desarrollo de capacidades de liderazgo de los estudiantes, mientras que los egresados consideran importante tener actividades conjuntas con los estudiantes, como un espacio que permita identificar los retos de la vida profesional.

4.2.2.2 *Característica 5. Admisión y permanencia de estudiantes*

El Reglamento Estudiantil estipula los criterios para la admisión de los estudiantes¹². Adicionalmente, el Consejo Académico (Acuerdo 016

12 Capítulo II, Reglamento Estudiantil de Pregrado; Capítulo II, Reglamento Estudiantil del Campus Utopía, Yopal; Capítulo III, Reglamento Estudiantil de Posgrado.

de 2015), el Consejo de Coordinación (Acuerdo 062 de 2007) y la Vicerrectoría Académica (Resolución 006 de 2015) han dictado disposiciones frente al proceso de admisión general y, en casos especiales, de conformidad con las disposiciones legales vigentes. Asimismo, el portal web de la Universidad presenta la información completa sobre el proceso de admisión; para el caso del Campus de Utopía, la información se divulga a través de folletos. Del mismo modo, en el Reglamento Estudiantil, se encuentran definidas las disposiciones sobre suspensión o pérdida de cupo¹³.

Por otra parte, la Universidad de La Salle establece los procedimientos y requerimientos para la renovación de la matrícula de estudiantes de pregrado y posgrado, aclarando que la prematrícula es un acto libre y voluntario mediante el cual el estudiante puede renovar su matrícula.

Como criterios de promoción, la reglamentación vigente dicta las disposiciones en materia de asistencia a clases; se destaca que los estudiantes deberán asistir a las clases en los grupos y horarios programados, teniendo en cuenta que la inasistencia es una causal de pérdida de los espacios académicos. En términos de calificaciones, el Reglamento Estudiantil establece la escala entre 1,0 y 5,0 para pregrado y entre 0,0 y 5,0 para posgrado, y clarifica para el caso del pregrado los casos en los cuales el estudiante puede quedar en prueba académica, suspensión académica o suspensión definitiva de la Universidad.

Otros criterios fijados por el Reglamento Estudiantil son los referidos a la admisión por

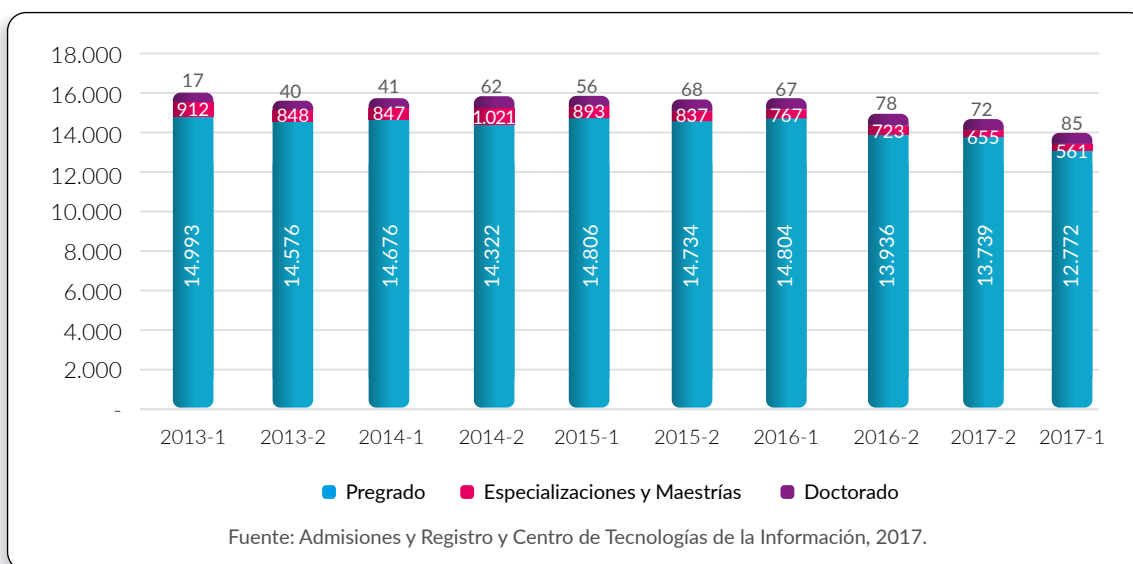
transferencia interna o externa, dentro de los que se establece la responsabilidad del programa académico de realizar el correspondiente estudio de homologación. En cuanto a los criterios y las normas institucionales para grados, el Reglamento Estudiantil, describe el proceso para los grados de los estudiantes y establece como requisitos para su solicitud aprobar todas las asignaturas y créditos del plan de estudios, aprobar una de las modalidades de grado establecidas en el diseño curricular (si aplica), estar a paz y salvo por todo concepto y los demás que la Universidad establezca y reglamente.

Frente a este criterio, el *Librillo Institucional 56* explica las modalidades de grado institucionales y presenta las diferentes formas de construir, producir y reconstruir el conocimiento en las diferentes disciplinas y campos de conocimiento, las cuales se enmarcan en la flexibilidad curricular, al brindar alternativas para responder al desarrollo de competencias.

En el marco de las disposiciones institucionales, la Universidad de La Salle realiza un monitoreo continuo de los aspirantes a través de indicadores tales como selección, absorción, vinculación, y de los estudiantes, con indicadores como esfuerzo de formación, duración de estudios, tasa de retención, entre otros, que permiten a su vez identificar estrategias de permanencia y apoyar el desarrollo de los procesos formativos de sus estudiantes. En la gráfica 10 se relaciona el número total de matriculados por periodo de 2013 a 2017:

13 Capítulos I, artículo 3, V, VI, art. 42, X, art. 77 del Reglamento Estudiantil de Pregrado; capítulos I, art. 3, V, VII, art. 39 y XI, art. 71 del Reglamento Estudiantil del Campus Utopía, Yopal, y capítulos II, art. 12, V, IX, art. 69 del Reglamento Estudiantil de Posgrado.

Gráfica 10. Número total de estudiantes matriculados 2013-2017



Fuente: Admisiones y Registro y Centro de Tecnologías de la Información, 2017.

De este modo, entre 2013 y 2017 se observa un índice de absorción promedio para pregrado, que varía de acuerdo con el semestre. Así, el índice promedio para el primer ciclo del año fue de 62,9%, mientras que para el segundo ciclo correspondió a 72,6%. Para el caso de los posgrados, el promedio del índice de absorción fue de 73,4% en el primer semestre del año y de 69,5% para el segundo semestre, tal como se resume en la tabla 27.

Tabla 27. Índices de selección, absorción y vinculación (pregrado y posgrado)

PERIODO	PREGRADO			POSGRADO		
	Índice de selección (%)	Índice de absorción (%)	Índice de vinculación (%)	Índice de selección (%)	Índice de absorción (%)	Índice de vinculación (%)
2013-1	71,60	85,50	95,40	95,20	78,10	88,10
2013-2	95,90	67,10	94,00	97,00	64,70	88,10
2014-1	95,20	69,00	95,90	82,00	69,50	83,10
2014-2	93,90	73,50	90,30	88,50	57,00	88,90
2015-1	99,30	52,40	96,20	86,20	73,30	90,20
2015-2	91,10	76,90	92,60	77,80	77,00	79,20
2016-1	87,40	44,70	95,60	88,20	72,10	81,50
2016-2	89,90	72,90	88,30	77,60	79,50	88,60
2017-1	89,40	49,50	93,70	86,50	74,00	89,2

Fuente: Admisiones y Registro/Centro de Tecnologías de la Información, 2017.

Por otra parte, y de conformidad con las cifras reportadas por la Oficina de Admisiones y Registro y el Centro de Tecnologías de la Informa-

ción (2017), el esfuerzo de formación¹⁴ se incrementó entre 2008-1 y 2011-2, pasando de 10,74% a 19,83% (tabla 28).

Tabla 28. Esfuerzo de formación, pregrados

PERIODO	UNIDAD ACADÉMICA								
	Ciencias Administrativas y Contables (%)	Ciencias Agropecuarias (%)	Ciencias del Hábitat (%)	Ciencias Económicas y Sociales (%)	Filosofía y Humanidades (%)	Ciencias de la Educación (%)	Ciencias de la Salud (%)	Ingeniería (%)	Departamento de Ciencias Básicas (%)
2008-1	9	7	14	16	3	15	30	5	-
2008-2	6	4	13	18	8	19	13	7	-
2009-1	8	9	42	14	5	14	44	10	-
2009-2	7	6	26	20	0	23	25	11	-
2010-1	11	10	45	18	7	17	34	19	-
2010-2	12	6	40	22	4	16	17	13	-
2011-1	19	25	62	20	0	16	52	19	0
2011-2	15	24	43	20	8	13	33	16	6

Fuente: Admisiones y Registro y Centro de Tecnologías de la Información, 2017.

Es de anotar que la Universidad concibe las modalidades de grado como el resultado de la formación académica, lo que implica que, una vez cursados los espacios académicos de la malla curricular, el cumplimiento del requisito de modalidad de grado no se prolonga e incide en el tiempo de graduación de los estudiantes.

En cuanto a la duración de estudios, se observa que para los programas de pregrado el prome-

dio de duración es de 10,6 periodos para los programas planeados para 10 semestres, de 8,75 periodos para los de 8 semestres y 12,1 periodos para Ingeniería Agronómica (12 cuatrimestres). Para el caso de las especializaciones, la duración real promedio es de 2,1 periodos y para el caso de maestría es de 4,5 periodos, tal como se evidencia en la tabla 29.

¹⁴ Esfuerzo en la formación: número de graduados de una cohorte hasta un año luego de la finalización de estudios / número de matriculados en el primer periodo de esa misma cohorte.



Tabla 29. Duración de estudios (periodos)

Periodo	Ciencias Administrativas y Contables	Ciencias Agropecuarias	Ciencias del Hábitat	Ciencias Económicas y Sociales	Filosofía y Humanidades	Ciencias de la Educación
Duración del programa	10	10	10	10	8	10
Duración real	10,8	10,5	10,6	10,8	8,7	11,65

Perlo	Ciencias de la Salud	Ingeniería	Departamento de Ciencias Básicas	Ingeniería Agronómica	Especializaciones	Maestrías
Duración del programa	10	10	8	12	2	4
Duración Real	10,4	10,48	8,8	12,1	2,1	4,5

Fuente: Admisiones y Registro y Centro de Tecnologías de la Información, 2017.

Puede decirse que el ejercicio de seguimiento a los estudiantes vinculados a la Universidad inicia con el proceso de inducción a estudiantes neolasallistas, pensado para que el estudiante comprenda el contexto universitario, se adapte a la vida universitaria y desarrolle su autonomía, mediante una experiencia institucional. Adicionalmente, la Universidad realiza un encuentro con los padres de familia, en el que se les da la bienvenida como parte de la comunidad y se les recuerda la importancia de su apoyo en el rol como animadores de sus hijos en el proceso de convertirse en profesionales.

Durante la semana de inducción, la Universidad desarrolla actividades de encuentro con el programa académico, presentación institucional, entorno universitario, carreras de observación en las diferentes sedes, presentación del esquema curricular, presentación de los centros de la

VPDH y además se realizan talleres para introducir a los neolasallistas a la vida universitaria.

Asimismo, la Universidad de La Salle, desde la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano y las Unidades Académicas, desarrolla e implementa iniciativas que contribuyen a la comprensión de los motivos de deserción. El problema de deserción en la Universidad de La Salle se encuentra sistematizado a partir de la encuesta que se realiza cuando los estudiantes solicitan reintegro; esto significa que la Institución enfoca sus esfuerzos de retención a partir de los resultados de la encuesta que se imparte a los estudiantes tanto de pregrado como de posgrado. Esta encuesta ha identificado como causa principal de deserción los motivos económicos (41%), seguido por dificultades académicas (15%) y causas laborales (14%), tal como se muestra en la tabla 30.



Tabla 30. Motivos de deserción de los estudiantes

MOTIVOS	2013		2014		2015		2016	
	01	02	01	02	01	02	01	02
Académicos	224	178	191	146	128	146	122	163
Cambio de domicilio	14	10	12	11	8	7	5	10
Económicos	482	539	501	430	380	401	343	376
Laborales	223	197	165	139	118	127	102	121
Otros estudios	24	25	40	22	34	28	37	23
Otros motivos	139	111	151	134	165	132	177	152
Salud	83	93	81	75	66	74	90	56
Viaje	61	44	47	38	47	33	40	45
Total general	1250	1197	1188	995	946	948	916	946

Fuente: Admisiones y Registro y Centro de Tecnologías de la Información, 2017.

De conformidad con la información reportada por la Oficina de Admisiones y Registro y el Centro de Tecnologías de Información, en la tabla 31 se relacionan las tasas de deserción temprana y por cohorte graduada a 2017, en comparación con 2012.

Tabla 31. Tasa de deserción temprana y por cohorte graduada (comparación 2012-2017)

INDICADOR	2012	2017
Deserción temprana (8 periodos)	25%	22%
Deserción cohorte graduada (10 cohortes)	48%	40%

Fuente: Admisiones y Registro y Centro de Tecnologías de la Información, 2017.

Con el propósito retener estudiantes y favorecer su adaptación y desempeño académico, la Universidad ha propuesto un plan de acompañamiento liderado por la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano, que pretende que los estudiantes, gracias a la orientación de profesionales, ad-

quieran herramientas que les permita permanecer y disfrutar de la vida universitaria. De este modo, la Universidad ha diseñado programas para apoyar cada una de las etapas de la vida universitaria que enfrentan los estudiantes, tal como se presenta en la figura 10.

Figura 10. Estrategias para el acompañamiento de los estudiantes



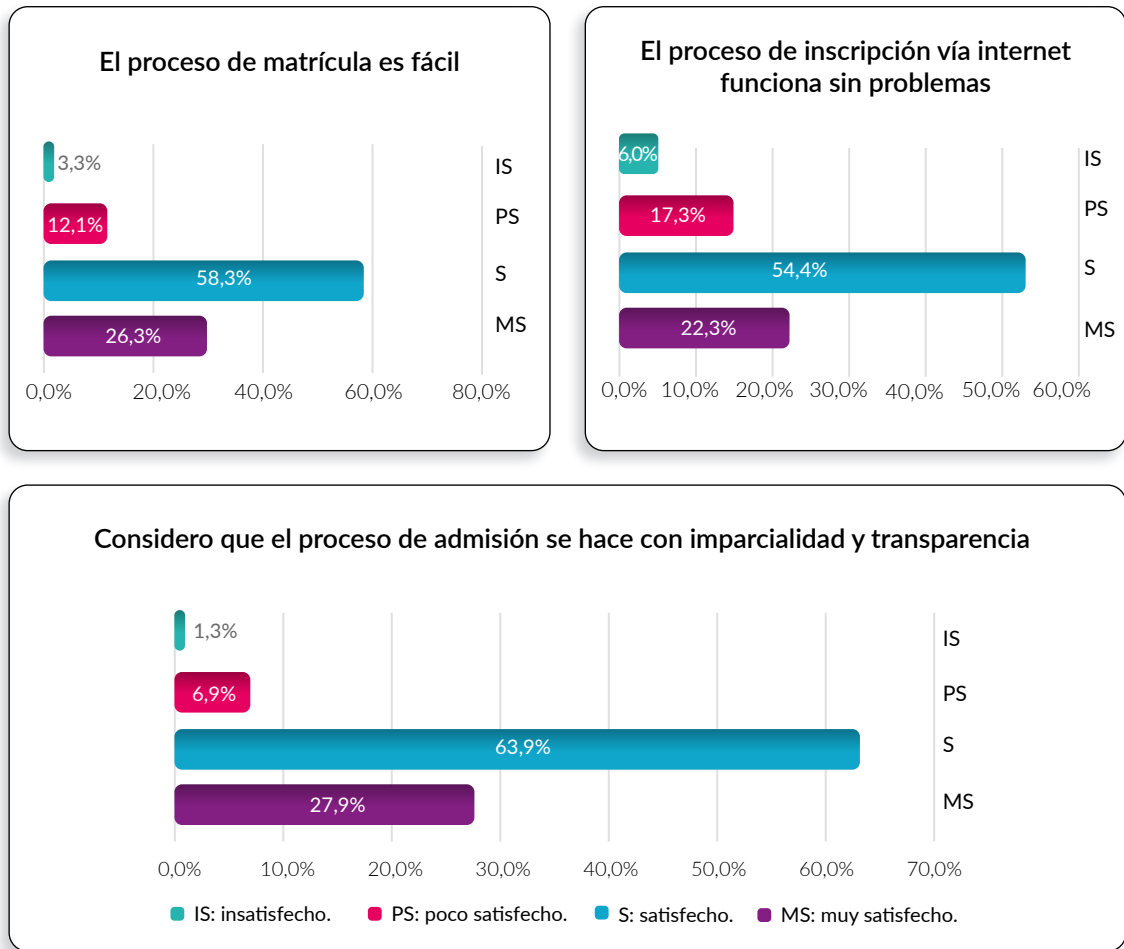
Fuente: VPDH, 2017.

Se pueden distinguir además tres grandes estrategias para la retención estudiantil: a) apoyo académico, por medio de tutorías en ciencias básicas y tutorías orientadas por cada programa académico para el fortalecimiento de conceptos y las construcción de marcos teóricos interdisciplinarios; b) apoyo económico, donde la distinción académica de honor se otorga a estudiantes que cursen y aprueben los créditos académicos con un promedio sobresaliente (los incentivos podrán consistir en becas, exenciones totales o parciales de la matrícula u otros reconocimientos que resalten la excelencia académica); y c) desarrollo humano, mediante actividades de orientación y consejería, campañas de preparación a exámenes, centros de interés, experiencias de fraternidad y solidaridad, escuela de gobierno, hermanos mayores y activi-

dades deportivas, recreativas y culturales; estas estrategias son pensadas para que los estudiantes sientan su paso en la Universidad como una experiencia única para su formación profesional. Como resultado de estas estrategias, la tasa de retención promedio se incrementó durante los últimos cuatro años: pasó del 66% en 2012-1 al 68% en 2016-1.

Con el fin de conocer la percepción de la Comunidad Universitaria frente a los procesos de admisión y permanencia en la Universidad, se aplicaron instrumentos tales como encuestas y talleres de grupo focal. El instrumento de encuestas fue aplicado para conocer la apreciación de los estudiantes sobre los procedimientos de admisión y los procesos de inducción. Los resultados se detallan en las gráficas 11 y 12.

Gráfica 11. Apreciación de los estudiantes sobre los procedimientos de admisión

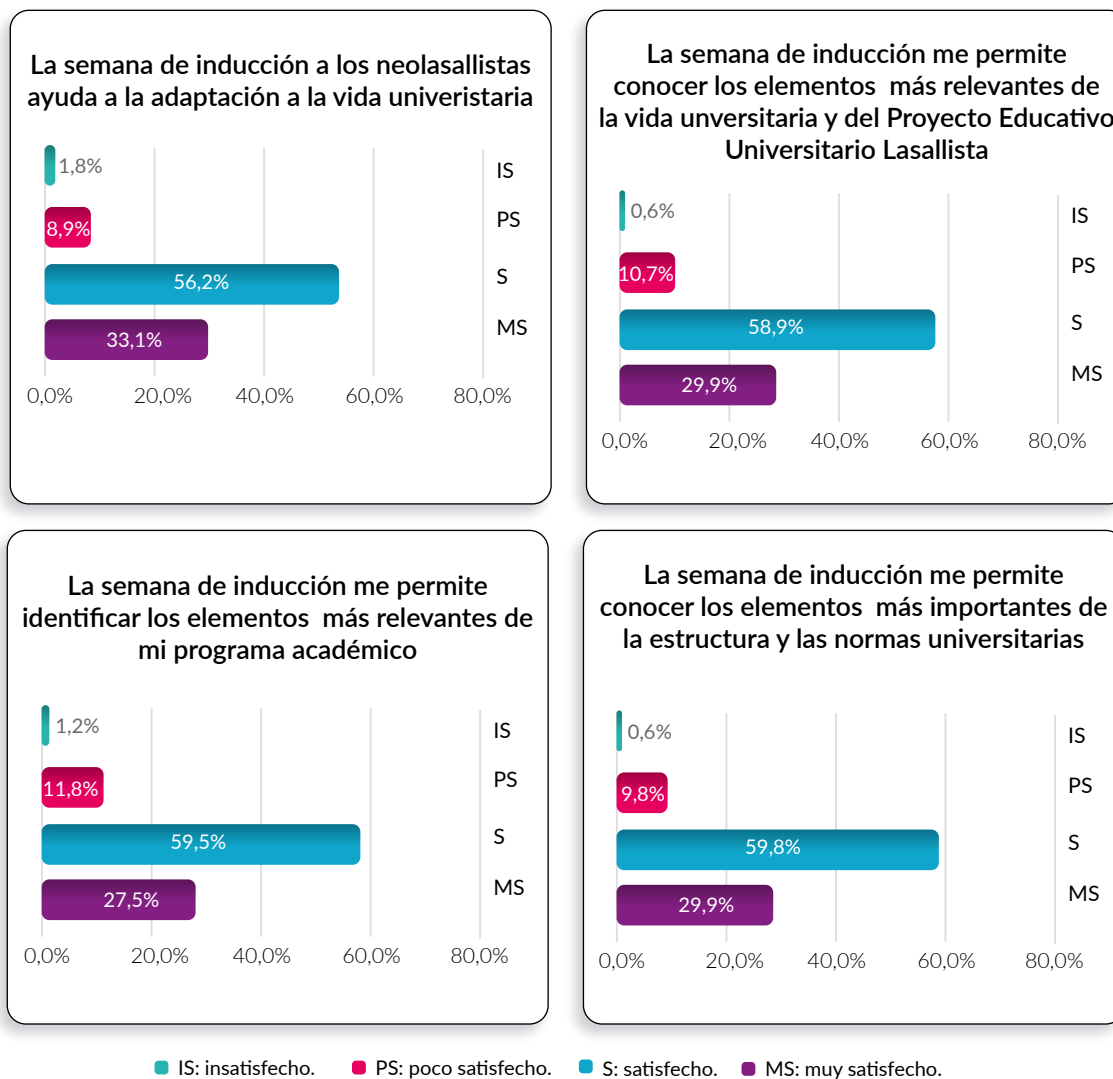


IS: insatisfecho; PS: poco satisfecho; S: satisfecho; MS: muy satisfecho

Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Las estrategias de acompañamiento integral han permitido bajar la tasa de deserción por cohorte graduada del 48% al 40% en los últimos cinco años

Gráfica 12. Apreciación de los estudiantes sobre los procesos de inducción



IS: insatisfecho; PS: poco satisfecho; S: satisfecho; MS: muy satisfecho

Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

El instrumento de grupo focal se aplicó para conocer la apreciación de los estudiantes sobre la calidad y oportunidad del apoyo, de diverso orden, prestado por la Institución para favorecer su permanencia. De los resultados de este ejercicio se destaca que los estudiantes valoran positivamente los apoyos que presta la Universidad a través del servicio de orientación psicológica y consejería, la actitud de acompañamiento y diálogo, así como el sentido humano de los profesores y la disposición de las facul-

tades para escuchar y atender las solicitudes de los estudiantes.

Destacaron además los programas de acompañamiento que impulsa la Universidad a través de otros estudiantes, como los mentores o los hermanos mayores; el programa de tutorías, particularmente el de Ciencias Básicas, y los programas de monitoría, que apuntan a mejorar las capacidades y comprensiones de los estudiantes. Así también, el cambio en las disposi-

ciones reglamentarias, que brinda la posibilidad de matricular gratis seis (6) créditos académicos adicionales, lo que ha sido un incentivo para mejorar el promedio, buscando adelantar créditos y avanzar más rápido en la carrera. Lo anterior se une a los auxilios educativos que brinda la institución.

Los estudiantes de la Sede Candelaria manifiestan su plena satisfacción con los nuevos laboratorios de ingeniería, que son de muy alta calidad y se convierten en soporte fundamental del proceso de aprendizaje. Por otra parte, identificaron como oportunidades de mejora hacer una mayor divulgación de los beneficios que ofrece la Universidad en términos económicos, pero también de los servicios que presta a través de la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano. Se resaltó la importancia de apuntar a otro tipo de estímulos por participación en actividades de voluntariado, de investigación, culturales, deportivas y artísticas, y revisar las otras necesidades de los estudiantes, tales como subsidios para transporte, alimentación, material de estudio.

Se destacó además la necesidad de tener un proceso de orientación profesional más claro,

pues el contenido disponible en la página web y las entrevistas de selección no brindan la suficiente información que aporte a la escogencia de la carrera, lo que suele influir en la deserción.

4.2.2.3 Característica 6. Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes

La Universidad de La Salle tiene claramente definidos los lineamientos y criterios para asignación de becas y auxilios institucionales a los estudiantes de pregrado¹⁵. Mención especial merece el Capítulo VII: “De las oportunidades académicas y sus requisitos”, señala en el artículo 47 la inscripción de créditos adicionales como un reconocimiento a la excelencia académica de los estudiantes: brinda la opción de matricular sin costo hasta seis (6) créditos adicionales de los permitidos para cada ciclo de cada programa, teniendo en cuenta los requisitos definidos en el Reglamento.

Adicionalmente, la Universidad, a través del Acuerdo 060 de agosto 10 de 2010, otorga auxilios educativos al personal administrativo y a sus hijos, cuyo porcentaje depende del nivel salarial del empleado y de sus años de servicio. Por



15 El Reglamento Estudiantil define en el Capítulo XI, artículos 91, 94 y 96, para el reconocimiento y promoción del mérito, incentivos y apoyos universitarios y las distinciones académicas de honor, respectivamente. El Acuerdo 080 de 2016, emitido por el Consejo de Coordinación, establece los criterios, los requisitos, las condiciones, los términos y los procedimientos para la adjudicación y entrega de los reconocimientos definidos en el Reglamento Estudiantil.

otro lado, la Universidad le otorga auxilio educativo a profesores e hijos de profesores, cuyos criterios de postulación están establecidos en el Acuerdo 120 de noviembre 22 de 2006, y el porcentaje de asignación depende del contrato laboral (hora cátedra o carrera académica) y de los años de servicio en la Universidad.

En el caso puntual del Programa de Ingeniería Agronómica del Campus de Utopía, en Yopal, todos los estudiantes son becados a través de aportes que hacen organizaciones privadas y de créditos condonables del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural entregados a través del Ictex, y que la Universidad respalda con un Fondo de Garantías constituido en Fiduciaria Colmena, para cubrir la deuda en el caso de que algún estudiante deba salir del Programa por cualquier concepto. Cada estudiante hace un aporte de recursos propios por cuatrimestre.

El Programa Académico tiene una duración de 12 cuatrimestres. En los tres primeros años, los estudiantes viven en el Campus, donde reciben, además de su formación profesional, ali-

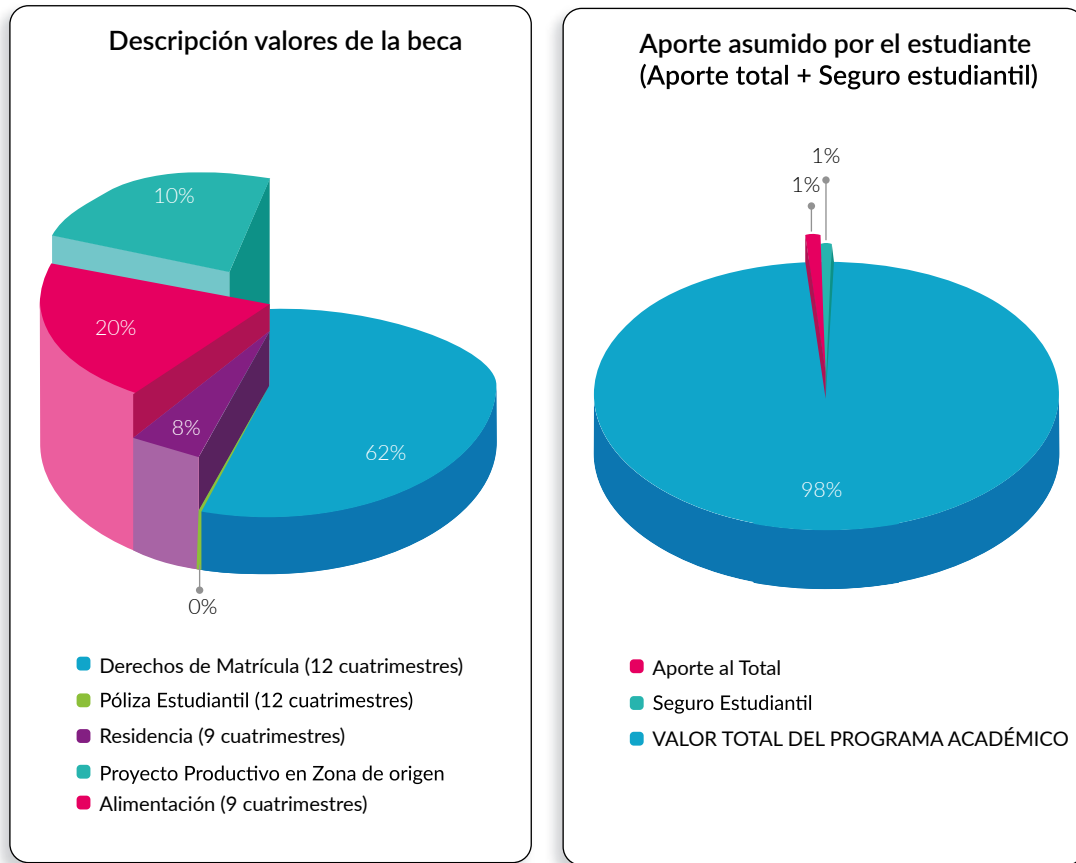
mentación, alojamiento y todos los servicios de bienestar. En el último año del Programa deben regresar a su lugar de origen para implementar, con el acompañamiento de la Universidad, un proyecto productivo que impacte positivamente a su familia y a su comunidad. Para que los estudiantes puedan realizar ese proyecto productivo, la Universidad les entrega un aporte, en calidad de auxilio reembolsable, de \$10 millones de pesos como capital semilla para que puedan iniciarlos.

Anualmente ingresan al Programa de Ingeniería Agronómica 64 estudiantes campesinos, pobres y víctimas de la violencia de los municipios más afectados por estas situaciones. A corte de agosto de 2017, el Programa de Ingeniería Agronómica cuenta con 157 graduados y 28 estudiantes más que se graduarán en octubre de 2017, además de 189 estudiantes activos en el Programa.

La gráfica 13 detalla el valor del Programa de Ingeniería Agronómica y el aporte asumido por el estudiante.



Gráfica 13. Distribución de valores de la beca (precios 2017)



Fuente: Construcción del Equipo de Trabajo Factor 2, con base en la información otorgada por la División Financiera, 2017.

En síntesis, en los últimos cuatro años, los estudiantes de la Universidad, se han beneficiado del programa de becas y auxilios por un total de \$22.456 millones (tabla 32). En la gráfica 14 se puede apreciar la tendencia del número de becas, auxilios y descuentos otorgados a los estudiantes.

Tabla 32. Número y porcentaje de estudiantes beneficiados del programa de becas y auxilios educativos en los últimos cuatro (4) años

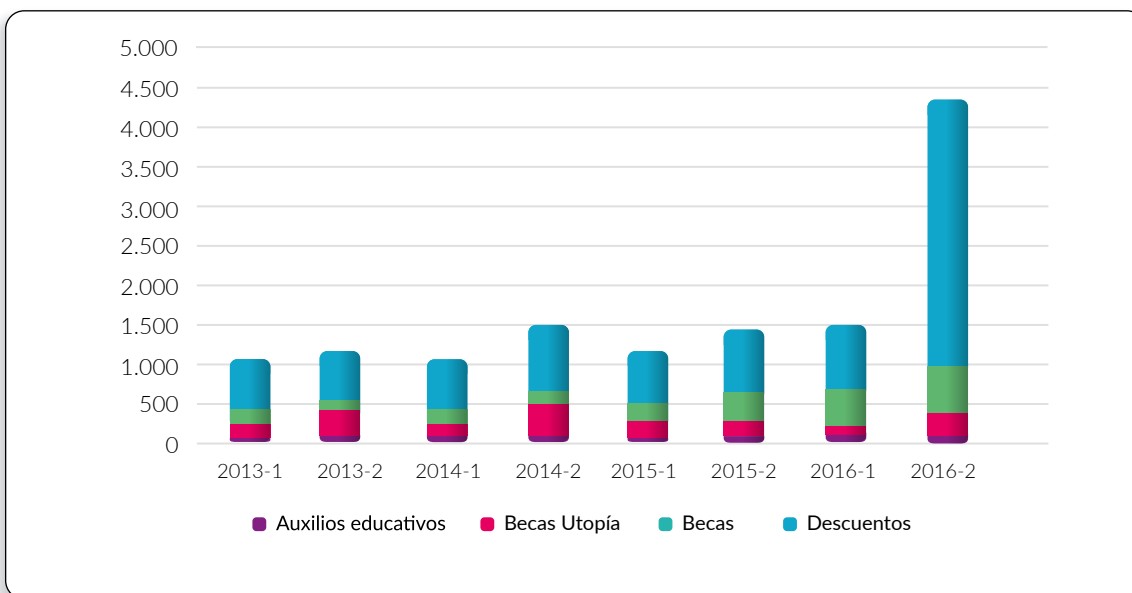
TIPO DE BENEFICIO	2013-1	2013-2	2014-1	2014-2
Auxilios educativos	27.516.200	47.076.625	54.440.500	192.492.950
Becas Utopía	1.352.825.054	1.713.061.549	708.952.639	1.868.246.378
Becas	460.565.565	407.355.200	468.439.250	764.512.078
Descuentos	329.719.047	413.359.605	351.681.613	402.588.340
Total	2.170.625.866	2.580.852.979	1.583.514.002	3.227.839.746



TIPO DE BENEFICIO	2015-1	2015-2	2016-1	2016-2
Auxilios educativos	46.759.522	81.456.420	98.821.775	116.100.055
Becas Utopía	790.882.157	845.430.264	692.169.026	1.112.087.395
Becas	472.918.810	1.406.407.937	577.806.367	3.071.770.111
Descuentos	566.090.810	498.022.759	536.418.193	1.979.934.064
Total	1.876.651.299	2.831.317.380	1.905.215.361	6.279.891.625

Fuente: División Financiera, 2017.

Gráfica 14. Número de becas, auxilios y descuentos otorgados a estudiantes



Fuente: Construcción del Equipo de Trabajo Factor 2, con base en la información otorgada por la División Financiera, 2017.

Por otra parte, la Universidad ha suscrito convenios con entidades financieras para facilitar la financiación de la matrícula en los programas de pregrado y posgrado: Banco de Bogotá, ITAÚ, Banco Pichincha y Sufi-Bancolombia, además de la opción de crédito Icetex. También cuenta con un hall de Atención a estudiantes, ubicado en el Edificio Fabio Gallego Arias (primer piso, Sede Chapinero), donde las entidades financieras dan información más detallada al estudiante o aspirante. En promedio, acceden 4969 estudiantes por semestre a las diferentes fuentes de

financiación ofrecidas en la Universidad, lo que equivale a un promedio semestral de \$17.450 millones; se destaca como principal fuente de financiación los créditos de Icetex, seguidos por los de Inversora Pichincha.

Sin embargo, las acciones de la Universidad no se agotan en la oferta y divulgación de los diferentes sistemas de estímulos y créditos, por lo que viene realizando un acompañamiento particular a dos tipos de población con condiciones especiales o de vulnerabilidad: los estu-

diantes del programa Ser Pilo Paga (1905 estudiantes de 2015 a 2017) y los estudiantes del Fondo de Reparación de Víctimas del Conflicto Armado (26 estudiantes de 2013 a 2017). Vale la pena mencionar que La Salle ocupa los primeros lugares entre las universidades del país que más estudiantes del Programa Ser Pilo Paga han recibido.

Para el primer caso, el acompañamiento comienza con un espacio en el que presentan los apoyos y servicios con que cuenta la Universidad y se socializan los proyectos de los estudiantes que pertenecen a la “Sociedad Pilo”. Además, diseña cursos de refuerzo según las necesidades, acompaña los procesos académicos y propios del crédito, prestando especial atención a los estudiantes que se encuentran en prueba académica, y, en general, apoya los procesos de orientación y consejería para esta población.

Con los estudiantes del Fondo de Reparación de Víctimas del Conflicto Armado, la Universidad realiza actividades, en coordinación con los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, tales como la identificación temprana de factores de riesgo, la caracterización integral y el Plan de Acompañamiento. Cada semestre, se presentan al Ministerio los resultados del acompañamiento, las observaciones, la actualización de datos y el reporte de calificaciones.

Del mismo modo, la Universidad apoya los procesos de investigación formativa a través de los semilleros de investigación, que surgen como una manifestación voluntaria por parte de es-

tudiantes y docentes que desean acercarse, por medio de sus inquietudes, a la actividad investigativa, en el caso de los estudiantes, en tanto los docentes lo hacen a través de su motivación por acompañar a las nuevas generaciones en el desarrollo de sus ideas. En el ámbito institucional, la apuesta por los semilleros de investigación está fundamentada en las metas mayores del Sistema de Investigación Universitario Lasallista (SIUL) 2015-2020.

Una de las ventajas del trabajo realizado como integrante de un semillero de la Universidad de La Salle es la oportunidad que se abre frente a las dinámicas que existen actualmente en los ámbitos institucional, regional y nacional, tales como participar en convocatorias de Jóvenes Investigadores de Colciencias, hacerse partícipe activo en proyectos de investigación disciplinar o interdisciplinar —lo cual corresponde a una de las modalidades de grado instauradas en la Universidad de La Salle—, construir una trayectoria en investigación y generación de capacidades y conocimiento en un tema específico de su interés, participar en los espacios diseñados por la Universidad y por RedCOLSI para la socialización de resultados producto de la actividad del semillero de investigación u obtener reconocimientos y premios en el Día del Investigador Lasallista o en RedCOLSI por la calidad de sus productos.

En la tabla 33 se relaciona el número de estudiantes beneficiados de las modalidades de monitoría, asistencia de investigación y becas de honor en los últimos cuatro años.

Tabla 33. Número de estudiantes beneficiados de las modalidades de monitorías, asistencia de investigación, becas de honor u otros

AÑO	NÚMERO DE ESTUDIANTES		
	Monitorías	Becas de honor	Semilleros de investigación
2013	136	138	796
2014	200	138	583
2015	149	138	1141
2016	164	138	1454
2017	129	138	1605

Fuente: VPDH - VRIT, 2017.

Adicionalmente, la Universidad cuenta con organizaciones animadas por estudiantes de diversa índole, con un total de 514 participantes, como se relaciona en la tabla 34.

Tabla 34. Organizaciones animadas por estudiantes- 2017

NOMBRE DE SOCIEDAD ESTUDIANTIL	NÚMERO DE ESTUDIANTES PARTICIPANTES	NOMBRE DEL ESTUDIANTE LIDERANDO LA SOCIEDAD
Selección Voleibol Femenino	12	Érika Vanessa Alba Vírguez
Selección Voleibol Masculino	12	Sebastián Riaño Sánchez
Selección Femenina Karatedo	10	Laura Dayan Tavera Villanueva
Selección Masculina Karatedo	9	Daniel Steven González Moreno
Selección Masculina Futsala	20	Juan David Sánchez Amézquita
Selección Femenina Futsala	19	Dayanna Michelle Garzón Gómez
Grupo de Teatro	5	María Alejandra Colorado Patiño
Grupo de Danzas	21	Angie Julieth Bermeo
Grupo de Música Fusión Rock Pop	9	Jonathan Enrique Gutiérrez Lesmes
Grupo Coral Institucional	21	Ayda Mylena Gómez Mosquera
Orquesta	15	Juan Camilo Garzón Valencia
Centro de Interés Generación Valiente	6	Andrés Iván Cruz
Centro de Interés Voces Animalistas (VAUS)	6	Natalia Donoso
Centro de Interés Stonwall	6	Cristian Núñez Calderón
Centro de Interés Club Ovino y caprino	27	Milena González - Eric Holguín
Centro de Interés Colectivo Cattleya	6	Andrés Felipe Pinto Arias
Centro de Interés Geas	26	Santiago Cruz Sánchez

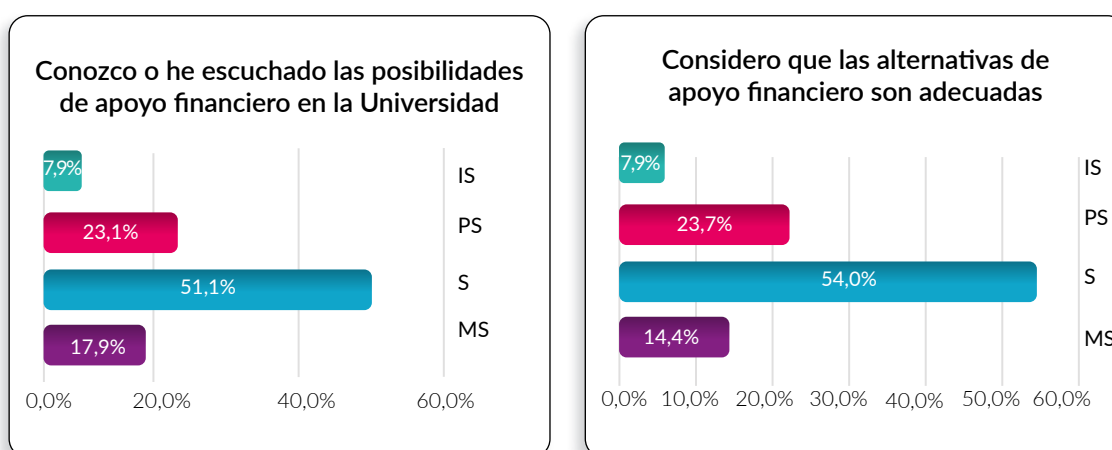
NOMBRE DE SOCIEDAD ESTUDIANTIL	NÚMERO DE ESTUDIANTES PARTICIPANTES	NOMBRE DEL ESTUDIANTE LIDERANDO LA SOCIEDAD
Centro de Interés Club Equino	50	Amelia Durán
Centro de Interés Club Bovino	35	Diego Piragauta
Centro de Interés Jaime Garzón	20	Viviana Marín - Estiven Armanza
Centro de interés Ponle Mente	5	Diego Puentes
Danza Urbana Salle	4	Margy Yulieth Tolosa
Centro de Interés RECLAME	5	María Paula Gil Carvajal
Centro de Interés Trabajo Social Crítico	5	Leonardo Rondón Riaño
Observatorio de la Vida Universitaria	2	Ángel López
Escuela de Gobierno Neolaia	147	No aplica
Capítulo de Líderes Partners of the Americas	11	Nicolás Cairasco

Fuente: VPDH, 2017.

Para promover todos estos ejercicios, la Universidad ha apoyado anualmente un gran número de estudiantes para participar en eventos académicos en los ámbitos nacional e internacional, a través de apoyos económicos. Por otro

lado, para conocer la apreciación de estudiantes sobre facilidades de crédito ofrecidas por la Institución o por otras entidades en convenio, se aplicó una encuesta, cuyos resultados se muestran en la gráfica 15.

Gráfica 15. Apreciación de estudiantes sobre facilidades de crédito ofrecidas por la Institución o por otras entidades en convenio



IS: insatisfecho; PS: poco satisfecho; S: satisfecho; MS: muy satisfecho

Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

La apreciación sobre los estímulos ofrecidos por la Universidad a estudiantes fue obtenida mediante un taller de grupo focal, en el que ellos valoraron positivamente las becas de honor por promedio académico y los diversos auxilios educativos que ofrece la Universidad. Adicionalmente, los programas de movilidad son valorados por los estudiantes, en la medida en que la Universidad ofrece un auxilio del 80% sobre el valor de la matrícula. El taller arrojó también oportunidades de mejora relacionadas con la divulgación y socialización de las rutas para acceder a los estímulos, el acompañamiento para acceder a los apoyos externos existentes, así como el diseño de otro tipo de estímulos, no solo los de tipo económico.

4.2.2.4 Juicio del factor

La Universidad de La Salle cuenta con un Reglamento Estudiantil que contiene y describe lineamientos claros y ampliamente conocidos por la Comunidad Universitaria, y que a su vez responden a las dinámicas actuales de los procesos formativos. La claridad y transparencia de los lineamientos son bien valorados por la Comunidad Universitaria, especialmente los relacionados con la admisión y la inducción.

El acompañamiento fraterno lasallista a los estudiantes en todas las etapas de la vida universitaria, impulsado por la VPDH, ha promovido la retención estudiantil: la deserción calculada para 2012, durante la autoevaluación anterior, correspondía al 48%, pero la actual es del 40%, lo que evidencia una reducción en 8 puntos porcentuales. Sin embargo, aún debe fortalecerse el sistema de acompañamiento, que permita el seguimiento temprano a los estudiantes en posible riesgo académico y reducir cada vez más las tasas de deserción.

Además, se destaca el sistema de estímulos, becas y auxilios educativos que facilitan el ingreso y la permanencia de los estudiantes en la Uni-

versidad; sin embargo, se hace un llamado de atención a la creación de otras posibilidades de financiación de las matrículas, como créditos de línea directa con la Universidad y otorgar becas por otros conceptos como deportivos y culturales. Adicionalmente, la Universidad acompaña de manera particular a dos tipos de población con condiciones especiales o de vulnerabilidad: los estudiantes del programa Ser Pilo Paga y los estudiantes del Fondo de Reparación de Víctimas del Conflicto Armado. Vale la pena mencionar que La Salle ocupa los primeros lugares entre las universidades del país que más estudiantes del Programa Ser Pilo Paga han recibido.

En el caso puntual del programa de Ingeniería Agronómica del Campus Utopía, en Yopal, todos los estudiantes son becados a través de aportes que hacen organizaciones privadas y de créditos condonables del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural entregados a través del Icetex, y que la Universidad respalda con un Fondo de Garantías para cubrir la deuda en el caso de que algún estudiante deba salir del Programa por cualquier concepto.

La Universidad, además, ha consolidado programas de bienestar universitario disponibles para todos los estudiantes de la Institución, visto desde el desarrollo humano como un potenciador de las capacidades que tienen los estudiantes y que ha permitido su empoderamiento y la organización de espacios animados por ellos mismos (514 participantes en total). No obstante, deben establecerse estrategias que promuevan una participación más activa de los estudiantes.

Adicionalmente, la Universidad posibilita y fortalece la participación de los estudiantes en órganos de dirección; sin embargo, se pide por parte de la comunidad académica más incidencia de los estudiantes en estos espacios, así como el fortalecimiento en formación política y liderazgo.

Tabla 35. Calificación ponderada del Factor 2. Estudiantes

CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN FORTALEZA
85%	Se cumple en alto grado

CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN (%)	CALIFICACIÓN (%)	CLASIFICACIÓN FORTALEZA
4. Deberes y derechos de los estudiantes	3,4	88	Se cumple en alto grado
5. Admisión y permanencia de estudiantes	5,2	82	Se cumple en alto grado
6. Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	3,4	85	Se cumple en alto grado

Fuente: Resultados del Taller de Calificación, noviembre de 2017.

4.2.3 Factor 3. Profesores

4.2.3.1 Característica 7. Deberes y derechos del profesorado

La Universidad orienta sus normas y procedimientos para el profesorado a partir del “Perfil del Educador Lasallista”, el cual forma parte del Reglamento del Profesorado. En él se dice:

Al comprometerse como profesor, el educador de la Universidad de La Salle acepta laborar dentro del Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL) de manera que sus funciones se ejerzan con dignidad y profesionalismo en la búsqueda de la calidad de los estudios y la seriedad en la formación de los estudiantes y como expresión de honradez profesional y responsabilidad social. (Artículo 8)

Además, entre sus ocho (8) características se resalta (Artículo 8): “El cultivo de los valores de honestidad, solidaridad y responsabilidad con la comunidad, la búsqueda permanente de la verdad, el bien común, la justicia, la paz y su vivencia como bases para un buen comportamiento ciudadano”, así como “su actitud propositiva y proactiva frente al mejoramiento de los procesos educativos, la formación integral de los

estudiantes, el desarrollo del país y la consolidación de la comunidad académica universitaria”.

La relación entre los profesores y la Universidad está regulada y regida con el Reglamento del Profesorado, Acuerdo del Consejo Superior 003 de julio 31 de 2013. En este se establecen los deberes y derechos de los profesores, al igual que el régimen disciplinario, los lineamientos generales para la vinculación laboral, categorización, promoción, ascenso, reclasificación y evaluación, entre otros aspectos. En este sentido, la Universidad cuenta con el desarrollo normativo formalizado mediante resoluciones y acuerdos elaborados a partir del Reglamento, para detallar y hacer posible su aplicación y el logro de los horizontes institucionales. Esto es posible evidenciarlo a través del Sistema de Convocatoria, en las diferentes actas del Comité de Carrera Académica, del Comité Institucional de Evaluación de Profesores y del Comité *Ad hoc* de las Unidades Académicas, así como en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

En lo que respecta al régimen disciplinario, el Reglamento define, a partir de los derechos (artículo 53) y los deberes (artículo 54) de los profesores, una articulación con los derechos cons-

titucionales fundamentales del debido proceso, de defensa y la presunción de inocencia, con las garantías, los procedimientos, las instancias y sanciones claramente establecidas. Igualmente, el régimen disciplinario se basa en el Reglamento Interno de Trabajo de la Universidad, en el Código Sustantivo de Trabajo, en leyes, decretos y sentencias de la Corte Constitucional y del Consejo de Estado, que rigen la contratación laboral en Colombia.

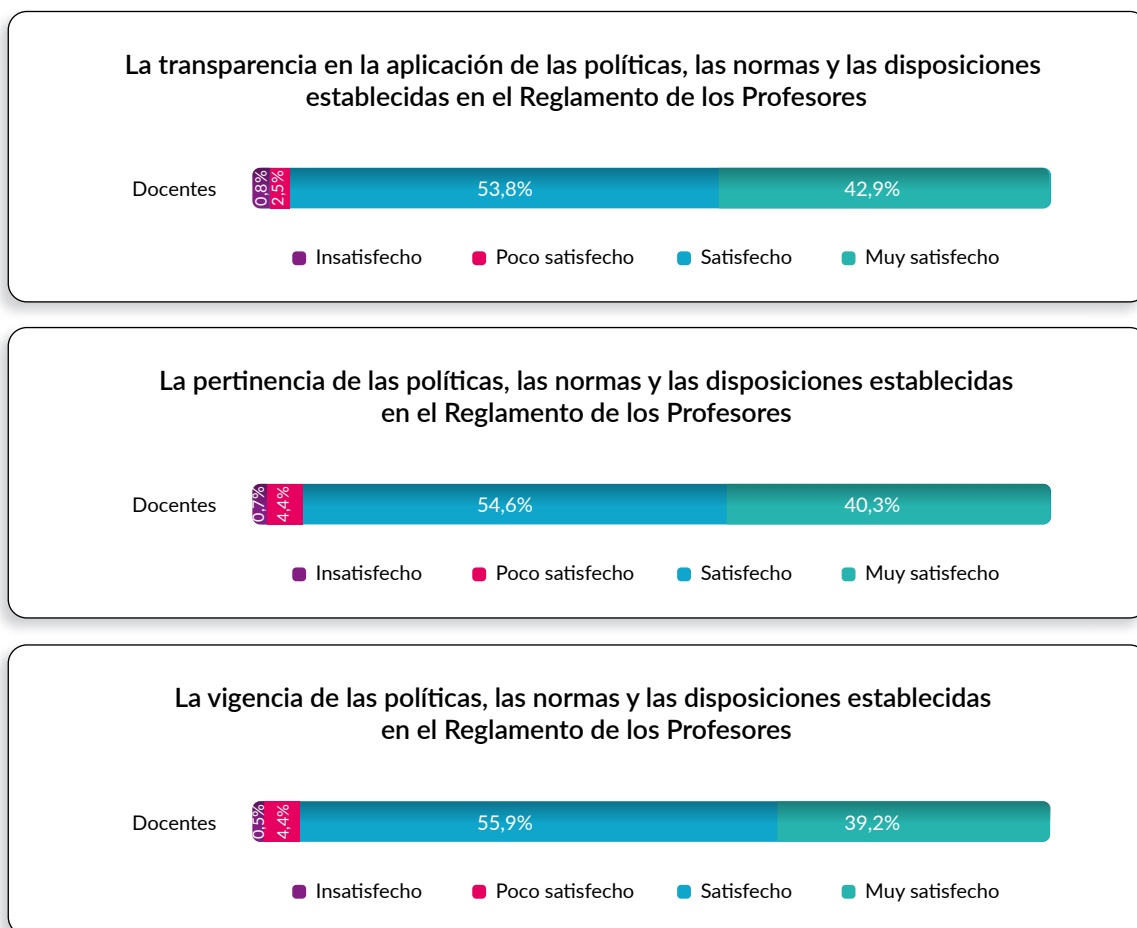
En conjunto, el Reglamento contribuye y aporta al logro de la Misión Institucional, gracias a la formulación e implementación de políticas y desarrollos normativos que responden a la dinámica de la Institución. Entre los aspectos que favorecen a los docentes se destacan: a) las exigencias en los procesos de selección docente; b) la formación continua de los profesores, el

desarrollo de la carrera académica, que han incidido en la permanencia de los docentes y consolidado una comunidad académica acorde con el Proyecto Educativo Institucional; el apoyo a la formación posgradual, la formación pedagógica, didáctica y lasallista, que redundan en el crecimiento de los profesores y en la formación integral de los estudiantes; c) la estructura del proceso de carrera académica, la evaluación docente y las políticas emanadas del Sistema de Investigación Universitario Lasallista (SIUL), que inciden en un incremento de capacidades para generar conocimiento y aportar a la transformación social y productiva del país.

Con relación a la apreciación sobre el Reglamento de Profesorado, en la encuesta aplicada a los profesores se resaltan los resultados que se muestran en la gráfica 16:



Gráfica 16. Apreciación de profesores sobre la aplicación, pertinencia y vigencia de las políticas, las normas y las disposiciones establecidas en el Reglamento de Profesores

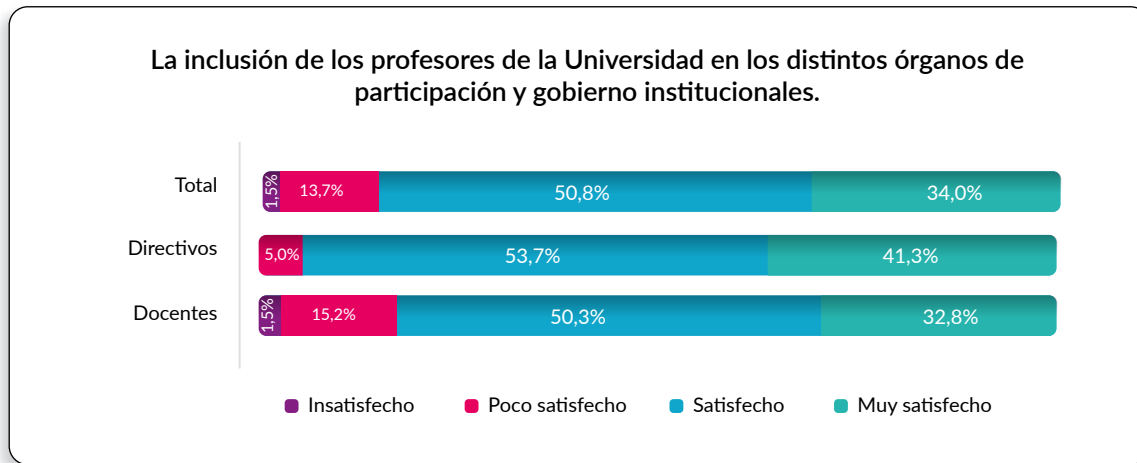


Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

En la Institución, la participación de los docentes en los órganos de dirección y cuerpos colegiados, como oportunidad de crecimiento colectivo, está definida claramente. Tienen asiento con voz y voto en el Consejo Superior, el Consejo Académico, en los Consejos de Facultad o de Comités de Departamento Académico, en los Comités de Programa, en el Comité de Ca-

rrera Académica y en el Comité Institucional de Evaluación de Profesores, lo cual puede verificarse en las respectivas actas, tanto de elección como en las de los órganos indicados. Lo anterior se evidencia en la encuesta de apreciación a directivos y docentes acerca de la aplicación de esta política en el ámbito institucional, cuyos resultados se pueden observar en la gráfica 17.

Gráfica 17. Apreciación sobre la aplicación de las políticas institucionales en materia de participación del profesorado en los órganos de dirección de la Institución



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

4.2.3.2 Característica 8. Planta profesoral

En la conformación y cualificación de su planta profesoral, la Universidad se guía por el Enfoque Formativo Lasallista (EFL), el cual se concibe de esta manera:

La propuesta de mediación educativa de la Universidad de La Salle, dirigida a todos los integrantes de la comunidad educativa, con el propósito de hacer vida la identidad institucional en todas las relaciones que se dan dentro de ella. Identidad formulada en el Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL) a partir de la naturaleza de la Institución en cuanto universidad, católica y lasallista y que es a la vez el parámetro articulador de todas las prácticas universitarias y el motivo más significativo de reflexión, investigación y actualización para el claustro. (pág. 13)

En la Universidad, la planta profesoral ha aumentado a nivel cualitativo y cuantitativo, lo

cual se refleja en los diversos datos estadísticos que dan cuenta del número de profesores, de su formación y de su participación. Del primer ciclo de 2013 al segundo ciclo de 2017, la Universidad pasó de tener 358 profesores de tiempo completo a 383. Puesto que ha venido aumentando el número de profesores de tiempo completo, no debe de extrañar que ha venido disminuyendo el número de profesores de medio tiempo y de cátedra. Cabe mencionar que desde el segundo ciclo de 2013 no hay profesores con una dedicación de $\frac{3}{4}$ de tiempo (tabla 37). Otro aspecto importante es que el aumento de profesores de tiempo completo equivalente ha favorecido la relación con respecto al número de estudiantes: de 29,12 se pasó a 26,05 estudiantes por profesor.

Table 36. Número de profesores por dedicación

DEDICACIÓN	2013		2014		2015		2016		2017
	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Tiempo completo	358	356	364	353	357	361	373	370	383
¾ de tiempo	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Medio tiempo	30	27	22	19	16	16	15	13	13
Total planta	389	383	386	372	373	377	388	383	396
Cátedra	684	702	718	724	745	720	714	671	663
TOTAL	1073	1085	1104	1096	1118	1097	1102	1054	1059

Fuente: Coordinación de Carrera Académica, 2017.

El nivel académico de los profesores de planta ha venido aumentando: de 62 doctores en el primer ciclo de 2013, se pasó a 98 doctores en el primer ciclo de 2017. Por esta razón ha disminuido, en los mismos ciclos, el número profesores con título de profesional, especialista y magíster. En cuanto al nivel de formación de los profesores de cátedra, ha venido aumentando el número de doctores y de magísteres, y disminuyendo, a su vez, el número de profesionales y de especialistas. Adicionalmente, la Universidad cuenta con instructores que apoyan principalmente la formación en idiomas, gimnasios, selecciones deportivas y en el área de cultura (tablas 37 y 38).

Tabla 37. Nivel académico de los profesores de planta

FORMACIÓN ACADÉMICA	2013		2014		2015		2016		2017
	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Profesional	7	7	4	5	4	4	3	3	2
Especialista	33	31	27	27	26	21	21	16	12
Magíster	287	287	287	274	274	273	279	277	284
Doctorado	62	58	68	66	69	79	85	87	98
Total	389	383	386	372	373	377	388	383	396

Fuente: Coordinación de Carrera Académica, 2017.



Tabla 38. Nivel académico de los profesores de cátedra

FORMACIÓN ACADÉMICA	2013		2014		2015		2016		2017
	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Profesional	70	59	58	57	47	43	44	41	36
Especialista	179	166	137	133	121	118	110	108	103
Magíster	405	448	477	484	520	498	487	456	453
Doctorado	30	29	46	50	57	61	73	66	71
Total	684	702	718	724	745	720	714	671	663

Fuente: Coordinación de Carrera Académica, 2017.

Respecto a la carga académica, esta se viene asignando para cada una de las responsabilidades definidas en el Capítulo IX del Reglamento de Profesorado y con los horizontes institucionales (PEUL, SIUL, EFL, PID), los Proyectos de Facultades o Departamentos Académicos y las políticas curriculares. La distribución de la carga académica de cada profesor se registra en el Plan Académico, instrumento en el que se referencian los compromisos frente a las actividades asignadas (docencia, investigación y producción intelectual, gestión académica, extensión). La asignación de las actividades la realiza el Jefe de la Unidad Académica en cada ciclo o cuatrimestre académico, en términos de compromisos y resultados esperados.

A partir de lo anterior, en términos de porcentajes de asignación de carga académica, se resaltan los siguientes datos del primer ciclo de 2013 al primer ciclo de 2017: las actividades de **gestión académica** son el factor con mayor crecimiento, al pasar del 22,74% al 29,91%. Por otra parte, a partir de la reorganización liderada por la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia (VRIT) frente a las responsabilidades y los avances desarrollados por los docentes en dichos aspectos, se evidencia una disminución de las horas asignadas al factor de **investigación y producción intelectual**: se pasó del 35,90% al 27,96%; en **docencia**, la asignación de tiempos

se mantiene del 41,36% al 41,81%. Por lo demás, la Universidad consideró pertinente separar de “gestión académica” las actividades de **gestión de la extensión**; este último aspecto tiene actualmente una participación del 0,32%.

Lo anterior se nota en la dedicación de tiempos completos equivalentes (TCE) de los profesores de planta (TC-MT) y cátedra (CAT) en las diferentes actividades. En gestión académica (TC-MT-CAT) se ha aumentado la asignación de profesores: se pasó de 503,75 (92%) a 514,75 (93%), y en tutoría o consejería académica (TC-MT-CAT), de 244,50 (45%) a 349 (63%). Como se indicó, se ha mantenido o disminuido la asignación en las otras actividades: en investigación y producción intelectual (TC-MT) se pasó de 349,25 (93%) a 361,50(93%); en docencia (TC-MT-CAT), de 503,25 (92%) a 514,25 (93%) y en gestión de la extensión (TC-MT), de 0 a 12 (3,08%). A este respecto, hay que mencionar que desde 2015, cuando se empezaron a evaluar las actividades de extensión como factor sumativo, se pasó de 60 a 78 profesores en 2017, lo que significa el 20% del total de los profesores de planta. Como dato adicional, hay que indicar también el número de profesionales externos que participan en las diferentes actividades de extensión, como puede verse en la tabla 39.

Tabla 39. Participación de profesionales externos en actividades de extensión

LÍNEA DE EXTENSIÓN	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Consultorías	10	105	230	46	391
Educación Continuada	28	14	11	4	57
Total	38	119	241	50	448

Fuente: Centro de Extensión y Educación Continuada, 2017.

Frente a los criterios de distribución de la carga académica, según el grupo focal realizado, se destaca en su apreciación que ella ha tenido una evolución favorable en los últimos años, y esto tiene que ver con una búsqueda de perfiles más investigativos en el proceso de selección de los profesores, la articulación entre la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia (VRIT) y la Vicerrectoría Académica (VRAC), que están haciendo seguimiento a la producción de los profesores de acuerdo con su plan de trabajo, y con base en esto se asigna la distribución de horas (creación de grupos que clasifican al profesor según el tiempo dedicado a la investigación). Así, ha sido posible definir un plan de trabajo más organizado de los profesores, lo que permite tener un mejor aprovechamiento desde las capacidades de ellos.

Sin embargo, los profesores consideran que, a pesar de esos avances, hay todavía espacios de mejora en los siguientes aspectos: para el caso de gestión académica, revisar la relación entre el objetivo de la actividad y el tiempo asignado, y entre la experticia del profesor y sus afinidades con la gestión académica que le corresponde realizar; de lo contrario, empiezan a aparecer lo que podría denominarse “horas fantasmas”. Respecto a las horas de investigación, muchas veces estas se concentran en el periodo intersemestral, cuando tiene lugar el tiempo de formación docente y las tareas de gestión se intensifican. Los procesos internos investigativos necesitan mayor madurez. Finalmente, respecto a la docencia, la carga docente considera número total de horas y no número de grupos, lo cual

también, en algunos casos, multiplica el número de estudiantes que un profesor debe atender.

Ahora bien, desde los referentes institucionales (PEUL, EFL, SIUL, PID y PEF o PED), la evaluación de desempeño de los profesores es entendida como un proceso permanente, sistemático e integral mediante el cual se analiza, valora y pondera la gestión del profesor y la calidad de los servicios prestados en la Universidad y busca el mejoramiento de la calidad académica en procura de la excelencia, según el Capítulo VIII del Reglamento del Profesorado; por eso, la evaluación es un proceso que favorece la valoración de las responsabilidades del profesor, entendidas como factores.

Se cuenta con tres tipos de evaluación: **formativa** (permanente), **diagnóstica** (percepción de los estudiantes y directivos) y **sumativa** (ponderación por puntos). A partir de indicadores y criterios definidos en el Sistema de Evaluación, estos son determinados desde unos ejes transversales que recogen la percepción de los diferentes agentes evaluadores frente a sus responsabilidades profesionales y académicas. A cada indicador se le asigna una ponderación en el conjunto de los indicadores. Se cuenta, además, con una evaluación diferencial para los profesores de planta y de cátedra, de pregrado y posgrado, por periodos semestrales y cuatrimestrales, y de evaluación de la investigación y producción intelectual, además de la evaluación de la extensión como un factor que suma puntos al total de la evaluación anual.

El proceso de evaluación inicia con la asignación de responsabilidades a los profesores por parte de las Unidades Académicas. Posteriormente, la Vicerrectoría Académica establece fechas para la evaluación diagnóstica que deben diligenciar estudiantes y directivos; para la evaluación sumativa, intervienen directivos, profesores (autoevaluación) y estudiantes a través del *software* habilitado para tal fin. Esta herramienta permite consultar los resultados por Unidad Académica, por programa y por profesor, con diferentes tipos de información, incluidas las observaciones. A partir de allí se desarrollan mecanismos de retroalimentación y seguimiento enfocados en el mejoramiento de la labor docente.

Vale la pena hacer hincapié en que la retroalimentación y el seguimiento de la evaluación de desempeño de los profesores es realizada por los directivos. Ese ejercicio se realiza mediante un instrumento de orden cualitativo, en el que se resaltan fortalezas, debilidades y compromisos de los profesores. A partir de lo conversado, los profesores diligencian sus apreciaciones en un formato de seguimiento durante la evaluación diagnóstica, y posterior a la evaluación sumativa, en el sistema, el directivo le da un visto bueno. Además, en el proceso de retroalimentación y seguimiento se enfatiza en la programación de actividades de formación, el seguimiento pormenorizado de directivas a través del sistema, los procesos de sensibilización en los diferentes actores para generar la cultura de la evaluación, el uso de la evaluación como criterio para responder a ciertas solicitudes de profesores, la promoción de mecanismos de diálogo entre profesores-estudiantes y profesores-directivos, y en el monitoreo de todo el sistema desde el Comité Institucional de Evaluación de Profesores.

En el taller focal realizado, los profesores valoran la concepción de evaluación como un ejercicio para la mejora continua de la profesión docente; igualmente, valoran la articulación entre

la VRIT y la VRAC, porque incide en las transformaciones que el sistema de evaluación ha tenido en los últimos años. Específicamente, los indicadores de evaluación se han movido a una mayor diversidad de desempeños y a una ventana de tiempo más amplia, acorde con los tiempos que los productos investigativos requieren. Por otra parte, consideran que los cambios en el sistema demuestran que la Universidad no se siente satisfecha con los resultados alcanzados en los últimos años. Además, existe la sensación de que hay poca participación del profesorado en la construcción del sistema. De igual forma, opinan que debería haber un trabajo de acompañamiento para el proceso de evaluación que hacen los estudiantes, para evitar los subjetivismos hacia un extremo u otro.

Respecto a la evaluación de investigación, los profesores opinan que el sistema de puntos, aunque se ha modificado, no tiene en cuenta los perfiles de los profesores, pues no todos son investigadores y no todo investigador desarrolla el mismo tipo de productos. Esto ha generado, por parte de los profesores, una estrategia centrada en la consecución de los puntos necesarios para aprobar y un impacto negativo sobre la clase de proyectos de investigación realizados, que se han vuelto cortoplacistas, así como sobre el tipo de productos derivados del ejercicio investigativo, lo que se refleja en los indicadores cuantitativos. En ese sentido, la evaluación debería impulsar estratégicamente el desarrollo del profesor y de la Institución.

Por último, pero no menos importante, opinan que se debe avanzar más en una cultura de la evaluación, no como un sistema de control, sino como un *ethos* de reflexión y mejoramiento permanente en el que los procesos de retroalimentación tengan más valor y se hagan de una manera intencionada y sistémica para la construcción de auténticos planes de mejoramiento por parte de los profesores.

4.2.3.3 Característica 9. Carrera docente

En el Reglamento del Profesorado, la Universidad de La Salle determina el proceso para la vinculación de profesores a la Institución en su artículo 17. Además, el procedimiento está detallado y definido en la Resolución 07 del 20 de septiembre de 2011, de la Vicerrectoría Académica. Igualmente, la carrera académica del profesor lasallista es definida en el Reglamento del Profesorado, artículo 15, como “una manifestación de la Universidad de La Salle respecto a su opción por la constante búsqueda del mejoramiento integral de sus profesores para el logro de la Misión Educativa Universitaria Lasallista”. Asimismo, el Reglamento del Profesorado establece la estabilidad de los profesores en términos de ingreso, permanencia, promoción y ascenso por méritos académicos, capacitación y actualización, producción intelectual, evaluación del desempeño y estabilidad laboral. De igual manera, se cuenta con el desarrollo normativo que orienta el proceso de valoración de producción intelectual (Acuerdo 022 del 29 de noviembre de 2016, del Consejo Académico). Este documento institucional define criterios, instancias, requisitos, cronograma y efectos académico-administrativos, que garantizan la calidad de dicho proceso y el reconocimiento de la labor docente.

Taxativamente, frente a la estabilidad de los profesores, el Reglamento del Profesorado en el artículo 45 define que la vinculación a la carrera académica se hará inicialmente mediante contrato anual de trabajo a término fijo y se renovará sin solución de continuidad. Después de la permanencia continua del profesor durante al menos tres años, con contratos anuales a tér-

mino fijo y calificación satisfactoria o excelente en la evaluación de desempeño, la Rectoría, si lo considera pertinente, podrá vincularlo mediante contrato a término indefinido. Son requisitos fundamentales la producción intelectual y los resultados de la evaluación. En el caso de los profesores de cátedra, el Consejo de Coordinación, mediante Acuerdo 023 del 28 de enero de 2014, definió el proceso de reclasificación para reconocer en el escalafón docente un nuevo título o la experiencia laboral en la Universidad de La Salle.

La Universidad ha tenido avances importantes en carrera académica, pues se ha venido consolidando un cuerpo docente en las diferentes categorías (del I-2013 al I-2017), a saber: ha aumentado el número de docente en las categorías superiores: de 6 titulares se pasó a 9 y de 65 asociados a 107; mientras que en las categorías inferiores ha disminuido, lo cual es favorable cualitativa y cuantitativamente: de 278 asistentes se pasó a 263, de 34 auxiliares a 12 y de 6 instructores a 5. La Universidad ha venido fortaleciendo también lo concerniente a profesores cátedra. Por esta razón, al primer ciclo de 2017, el mayor porcentaje se encuentra categorizado como magíster, con un 66,22%; un 10,86% corresponde a doctor; el 16,22% a especialista, y únicamente el 6,70% a profesional. Se refleja así la concentración y el crecimiento en las categorías superiores, ya que en el primer ciclo de 2013 el 4,11% correspondía a la categoría de doctor y el 61,53% a magíster. Por lo anterior, el número de profesores en las categorías inferiores ha disminuido notablemente. Al primer ciclo de 2013, había un 24,67% de especialistas y un 9,69% en la categoría de profesionales (tablas 40 y 41).

Tabla 40. Distribución de los profesores de planta por categorías

CATEGORÍA	2013		2014		2015		2016		2017
	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Instructor	6	6	4	5	5	6	5	5	5
Auxiliar	34	32	26	26	26	22	20	17	12
Asistente	278	279	282	270	270	261	261	259	263
Asociado	65	61	65	63	65	79	93	93	107
Titular	6	5	9	8	8	9	9	9	9
Total	389	383	386	372	373	377	388	383	396

Fuente: Coordinación de Carrera Académica, 2017.

Tabla 41. Distribución de los profesores de cátedra por categorías (en porcentajes)

CATEGORÍA	2013		2014		2015		2016		2017
	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Profesional I	3,96	2,72	2,80	2,50	2,69	2,09	2,54	2,53	2,98
Profesional II	5,73	5,44	6,02	5,96	4,98	5,43	5,77	4,61	3,72
Especialista I	18,36	17,02	14,15	13,04	12,52	11,56	12,39	12,18	12,50
Especialista II	1,76	2,00	1,82	1,53	1,48	1,39	0,85	1,19	1,19
Especialista III	4,55	4,43	3,92	3,33	3,50	3,76	3,38	3,12	2,53
Magíster I	45,08	47,93	49,30	47,85	48,32	44,99	41,69	41,31	41,07
Magíster II	11,31	10,44	9,38	11,37	11,31	13,65	13,94	13,37	12,35
Magíster III	5,14	5,72	6,86	7,77	8,34	9,19	10,14	12,33	12,80
Doctor I	3,52	3,58	4,76	5,55	5,79	6,82	7,89	7,43	8,63
Doctor II	0,59	0,57	0,42	0,42	0,40	0,56	0,56	1,04	1,34
Doctor III	0,00	0,14	0,56	0,69	0,67	0,56	0,85	0,89	0,89
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Coordinación de Carrera Académica, 2017.

En términos de permanencia, desde 2005 la Universidad viene incrementando la presencia de profesores de tiempo completo y medio tiempo, al igual que ha favorecido el crecimiento en las categorías de su cuerpo docente. De este modo, solo el 3% de los profesores de planta tienen menos de un año en la Universidad; el 34%, entre 1 y 5 años; el 27%, entre 6 y 10 años, y el 36%, más de 10 años.

En lo que concierne a los criterios para ingreso, promoción y permanencia en las categorías del escalafón, la Universidad tiene definidos los requisitos mínimos o sus equivalencias para las categorías en el Reglamento del Profesorado, en sus artículos 21, 27, 44 y 45. A partir del Reglamento, la Universidad ha implementado desarrollos normativos con el fin de especificar aún más los criterios para la valoración de la producción intelectual y la evaluación de profesores, entre otros. De ahí que, en el 2009, la Coordinación de Carrera Académica ingresara al Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad los procedimientos de *Convocatoria, selección y categorización de profesores y el de Inscripción, promoción, ascenso, reclasificación y evaluación de profesores*; procedimientos que han permitido identificar por parte del profesor los respectivos instructivos y formatos para garantizar el desarrollo de los diferentes procesos que se encuentran en la página web de la Universidad. Cabe resaltar que las actas del Comité de Carrera Académica dan cuenta del desarrollo de estos procedimientos y del cumplimiento de dichas normas.

Frente a la coherencia, rigurosidad y transparencia de la aplicación del escalafón, en el taller focal realizado los profesores indican que la Uni-

versidad tiene, en relación con otras instituciones, una imagen positiva. De igual forma, consideran que el propósito del escalafón es claro, que se evidencia el ascenso de los profesores hacia las categorías más altas y que se valora mucho el *estatus* de doctor. Sin embargo, manifiestan que es pertinente afinar el análisis de los productos para poder ascender. También, que es importante que los evaluadores tengan juicios claros para determinar la calidad de los productos entregados y comprensión del lenguaje académico internacional a la hora de designar los productos. Sugieren pensar en la posibilidad de otorgar un año sabático como instancia de reconocimiento para el profesorado.

Es importante resaltar que la Universidad ha venido fortaleciendo el sistema de Plan Académico, la evaluación docente, el registro de producción intelectual y la contratación docente, que forman parte del Registro Único de Profesores (RUP), donde se consigna y conserva la información del profesor, aun después de su retiro. Cabe resaltar que en los últimos años la Universidad ha articulado e integrado los diferentes *softwares*, con el fin de garantizar la unicidad de la información y la búsqueda en línea. Esto ha permitido la actualización constante del RUP, desde diversos perfiles y según el rol de cada usuario, como herramienta de apoyo a la gestión académica, especialmente en lo relacionado con el acompañamiento a la labor docente.

En cuanto a la asignación salarial de los profesores, de acuerdo con las diferentes modalidades de contratación, es definida anualmente, según el Reglamento del Profesorado, Capítulo XII, “por el Consejo de Coordinación para el pe-

La Universidad ha consolidado una planta docente suficiente y bien formada para los retos de las funciones sustantivas y para un impacto diferencial y pertinente en el país

riodo presupuestal correspondiente, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Orgánico”. En la tabla 42 se muestra la asignación salarial según categorías profesores de tiempo completo y medio tiempo, para los últimos cinco años.

Tabla 42. Asignación salarial según categorías profesores de tiempo completo y medio tiempo (2013-2017)

CATEGORÍA	2013 ACUERDO 001 DEL 9 DE ENE- RO DE 2013	2014 ACUERDO 001 DEL 13 DE ENERO DE 2014	2015 ACUERDO 001 DEL 13 DE ENERO DE 2015	2016 ACUERDO 031 DEL 28 DE ENERO DE 2016	2017 ACUERDO 007 DEL 25 DE ENERO DE 2017
Instructor	\$ 3.895.000	\$ 4.051.000	\$ 4.233.000	\$ 4.498.000	\$ 4.779.000
Auxiliar Nivel I	\$ 3.982.000	\$ 4.141.000	\$ 4.327.000	\$ 4.597.000	\$ 4.884.000
Auxiliar Nivel II	\$ 4.032.000	\$ 4.193.000	\$ 4.382.000	\$ 4.656.000	\$ 4.947.000
Auxiliar Nivel III	\$ 4.148.000	\$ 4.314.000	\$ 4.508.000	\$ 4.790.000	\$ 5.089.000
Asistente Nivel I	\$ 4.362.000	\$ 4.536.000	\$ 4.740.000	\$ 5.036.000	\$ 5.351.000
Asistente Nivel II	\$ 4.635.000	\$ 4.820.000	\$ 5.037.000	\$ 5.352.000	\$ 5.687.000
Asistente Nivel III	\$ 4.916.000	\$ 5.113.000	\$ 5.343.000	\$ 5.677.000	\$ 6.032.000
Asociado Nivel I	\$ 5.673.000	\$ 5.900.000	\$ 6.166.000	\$ 6.551.000	\$ 6.960.000
Asociado Nivel II	\$ 6.328.000	\$ 6.581.000	\$ 6.877.000	\$ 7.290.000	\$ 7.746.000
Asociado Nivel III	\$ 6.602.000	\$ 6.866.000	\$ 7.175.000	\$ 7.606.000	\$ 8.081.000
Titular Nivel I	\$ 8.162.000*	\$ 8.488.000*	\$ 8.870.000*	\$ 9.402.000*	\$ 9.990.000*
Titular Nivel II	\$ 8.678.000*	\$ 9.025.000*	\$ 9.431.000*	\$ 9.997.000*	\$ 10.622.000*
Titular Nivel III	\$ 9.642.000*	\$ 10.028.000*	\$ 10.479.000*	\$ 11.108.000*	\$ 11.802.000*

* Salario integral

Fuente: Coordinación de Carrera Académica, 2017.

A continuación, en la tabla 43, se relaciona la asignación salarial según categorías para profesores de cátedra.



Tabla 43. Asignación salarial según categorías profesores de cátedra (2013-2017)

CATEGORÍA	2013 ACUERDO 001 DEL 9 DE ENERO DE 2013		2014 ACUERDO 001 DEL 13 DE ENERO DE 2014		2015 ACUERDO 001 DEL 13 DE ENERO DE 2015		2016 ACUERDO 031 DEL 28 DE ENERO DE 2016		2017 ACUERDO 007 DEL 25 DE ENERO DE 2017	
	H/preg.	H/posg.	H/preg.	H/posg.	H/preg.	H/posg.	H/preg.	H/posg.	H/preg.	H/posg.
Profesional I	\$ 27.400	N/A	\$ 28.500	N/A	\$ 29.600	N/A	\$ 31.400	N/A	\$ 33.400	N/A
Profesional II	\$ 28.500	N/A	\$ 29.600	N/A	\$ 30.800	N/A	\$ 32.600	N/A	\$ 34.600	N/A
Especialista I	\$ 28.900	\$ 70.300	\$ 30.100	\$ 73.100	\$ 31.300	\$ 76.000	\$ 33.200	\$ 80.600	\$ 35.300	\$ 85.600
Especialista II	\$ 29.600	\$ 75.100	\$ 30.800	\$ 78.100	\$ 32.000	\$ 81.200	\$ 33.900	\$ 86.100	\$ 36.000	\$ 91.500
Especialista III	\$ 30.100	\$ 80.400	\$ 31.300	\$ 83.600	\$ 32.600	\$ 86.900	\$ 34.600	\$ 92.100	\$ 36.800	\$ 97.900
Magister I	\$ 31.000	\$ 86.100	\$ 32.200	\$ 89.500	\$ 33.500	\$ 93.100	\$ 35.500	\$ 98.700	\$ 37.700	\$ 104.900
Magister II	\$ 31.700	\$ 89.900	\$ 33.000	\$ 93.500	\$ 34.300	\$ 97.200	\$ 36.400	\$ 103.000	\$ 38.700	\$ 109.400
Magister III	\$ 35.900	\$ 93.800	\$ 37.300	\$ 97.600	\$ 38.800	\$ 101.500	\$ 41.100	\$ 107.600	\$ 43.700	\$ 114.300
Doctor I	\$ 39.400	\$ 101.800	\$ 41.000	\$ 105.900	\$ 42.600	\$ 110.100	\$ 45.200	\$ 116.700	\$ 48.000	\$ 124.000
Doctor II	\$ 45.000	\$ 107.300	\$ 46.800	\$ 111.600	\$ 48.700	\$ 116.100	\$ 51.600	\$ 123.100	\$ 54.800	\$ 130.800
Doctor III	\$ 50.200	\$ 114.300	\$ 52.200	\$ 118.900	\$ 54.300	\$ 123.700	\$ 57.600	\$ 131.100	\$ 61.200	\$ 139.300

H/preg.: hora pregrado; H/posg.: hora posgrado

Fuente: Coordinación de Carrera Académica, 2017.

A la par, el Consejo de Coordinación, para el periodo presupuestal correspondiente, determina el valor de la remuneración de los profesores de hora cátedra, ocasionales, los efectos salariales en cada uno de los niveles de las diferentes categorías y los valores a pagar por concepto de otras actividades o funciones desarrolladas por el cuerpo docente. Los profesores de Carrera Académica pueden realizar actividades de educación continuada, investigación, asesoría y consultoría que sean contratadas por la Universidad, previa autorización de la Vicerrectoría Académica. Para la realización de estas actividades, los profesores pueden recibir pagos adicionales de acuerdo con las políticas establecidas por el Consejo de Coordinación, siempre y cuando no formen parte de su Plan Académico.

4.2.3.4 Característica 10. Desarrollo profesoral

Las políticas de perfeccionamiento y desarrollo profesoral lasallista se encuentran claramente definidas en el Librillo Institucional 37 (2010): *La formación y el desarrollo profesional docente*, creado por la Coordinación de Pedagogía y Didáctica. Este documento destaca la concepción de desarrollo profesional y de formación docente, partiendo de la consideración del ejercicio docente universitario como profesión, la perspectiva lasallista de la formación docente, los retos pedagógicos y algunas estrategias generales. Igualmente, determina los enfoques y alcances de dicho desarrollo a partir del Plan

de Formación de Profesores Lasallistas (PFPL), centrado en procesos de formación y en la pertinencia del saber pedagógico del profesor, como clave para el mejoramiento de su quehacer educativo.

A partir de este plan, el cual se reconfigura, presenta y socializa cada año con la Comunidad Universitaria, se consolidan estrategias de formación y fortalecimiento del desarrollo profesional, entre las cuales se resaltan: a) el Curso Institucional de Formación (CIF), espacio en el que se definen temáticas de interés, relacionadas con los horizontes institucionales y que sirve de apoyo a los procesos de carrera académica de los profesores; b) actividades de apoyo a la cualificación docente para sustentar el debate académico y brindar alternativas a la cualificación profesional de los docentes; c) el desarrollo de procesos de formación continua, a través de cursos de formación extensiva (presenciales intersemestrales y virtuales) y diplomados; d) el apoyo al proceso de solicitud de estudios posgraduales de los profesores, y diversas actividades académicas que fomenten la reflexión en torno a la pedagogía y la didáctica, tanto en el ámbito de la educación superior como en el del pensamiento lasallista.

Con relación a esta política institucional, se resalta la participación en diversos cursos, diplomados y simposios (organizados por la Universidad) de un número representativo de profesores en los últimos cuatro años (tabla 44).



Tabla 44. Número de participaciones de profesores en programas de formación profesoral realizados en el ámbito institucional

CATEGORÍA	AÑO			
	2013	2014	2015	2016
Curso	650	538	496	368
Diplomado	76	130	284	126
Simposio*	-	316	-	277
Total general	726	984	780	771

* El Simposio de Experiencias Docentes se organiza cada 2 años.

Fuente: Coordinación de Pedagogía y Didáctica, 2017.

Entre las actividades académicas, forman parte de los procesos de desarrollo profesoral la gestión de eventos académicos, que los docentes perciben como un espacio para generar enlaces de intercambio, colaboración, reflexión colectiva y difusión del conocimiento con sus pares y agentes externos. En este sentido, desde 2011, y cada dos años, se viene desarrollando la organización del Simposio de Experiencias Docentes, del cual surge una colección de publicaciones (Colección “Docencia Universitaria”) que reúne los aportes docentes como evidencia de la sistematización de sus prácticas. En la tabla 44 se puede observar la participación de los docentes en este evento.

Igualmente, y en articulación con las oportunidades emergentes y el desafío del uso pedagógico que brindan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como las iniciativas de implementarlas en los procesos académicos, se desarrollan diversos procesos de formación para potenciar la creación de contenidos digitales y el manejo e integración de herramientas y servicios tecnológicos como mediación en los procesos de enseñanza y aprendizaje. En la tabla 45 se evidencian los resultados obtenidos de esta formación en términos de la producción digital realizada por los docentes

Tabla 45. Materiales de apoyo docente producidos por profesores de la Institución

TIPO DE MATERIAL	2013	2014	2015	2016	2017-1
Objetos virtuales de aprendizaje (OVA)	45	11	15	23	11
Apuntes de clases	18	26	15	21	0
Aula virtual	585	1555	807	1410	323

Fuente: Coordinación de Pedagogía y Didáctica - Unidades Académicas, 2017.

En particular, la Universidad, desde 2008, asumió la formación en lengua extranjera como un compromiso institucional con la formación de profesionales capaces de interactuar en contextos nacionales e internacionales. Como resulta-

do de las diferentes experiencias adquiridas en el proceso de fortalecimiento del aprendizaje del inglés, en diciembre de 2015, mediante el Acuerdo 014 del Consejo Académico, se aprobó la Política de Lengua Extranjera en la Univer-

sidad de La Salle, para favorecer el adecuado desarrollo de las competencias interculturales en relación con tres aspectos fundamentales: 1) el vocabulario y conocimientos propios de la lengua extranjera (saber); 2) las destrezas y habilidades comprensivas y comunicativas (saber-hacer) y 3) las capacidades y competencias para poder acceder a la información y adquirir nuevos conocimientos interculturales e internacionales (saber-aprender).

Esta normatividad fue reformada por el Acuerdo 021 de octubre 5 del 2016, expedido por el Consejo Académico, mediante el cual “se modifica el documento que contiene la Política de Lengua Extranjera de la Universidad de La Salle en cuanto a los criterios de verificación y certificación del requisito de lengua extranjera, atendiendo a lo definido en la Norma Técnica Colombiana NTC-5580”.

A fin de viabilizar los propósitos formativos expuestos en los referidos acuerdos, se construyó el *Plan para el fortalecimiento de la lengua extranjera en la Universidad de La Salle*. En este se presentan las acciones previstas para dar vida a los postulados de la política de lengua, a partir de diagnósticos que permitan establecer cuáles son las deficiencias presentadas tanto en las poblaciones a las cuales se pretende im-

pactar como en las estrategias aplicadas y de manera informada, así como generar las acciones que posibiliten la concreción de la política y, por ende, el progresivo dominio de una lengua extranjera.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Universidad ha ofrecido programas en idioma no materno en los que han participado profesores de tiempo completo y medio tiempo. Estos son: el Center for English Language Programs (CELP), New Mexico State University, en 2014; el American Language & Culture Program, California State University, en 2016, y el American Language & Culture Program, California State University, en 2017.

De lo descrito anteriormente, se resalta la pertinencia y el valor que reflejan los profesores sobre los diversos cursos de actualización y formación ofrecidos por la Universidad en la evaluación de estos. Del 2013 al 2016, en promedio han calificado los cursos en 4,69 sobre una calificación máxima de 5. Es importante señalar que la Universidad, además de dedicar esfuerzos continuos, cada año en la formulación del Plan de Formación y Perfeccionamiento del Profesorado destina un porcentaje del presupuesto anual para el desarrollo de los diferentes programas.

Tabla 46. Presupuesto de inversión asignado a los diferentes programas de desarrollo profesoral (cifras en miles de pesos)

PRESUPUESTO	2013	2014	2015	2016	2017
Formación y Perfeccionamiento docente	919.240	741.660	524.021	830.485	861.273

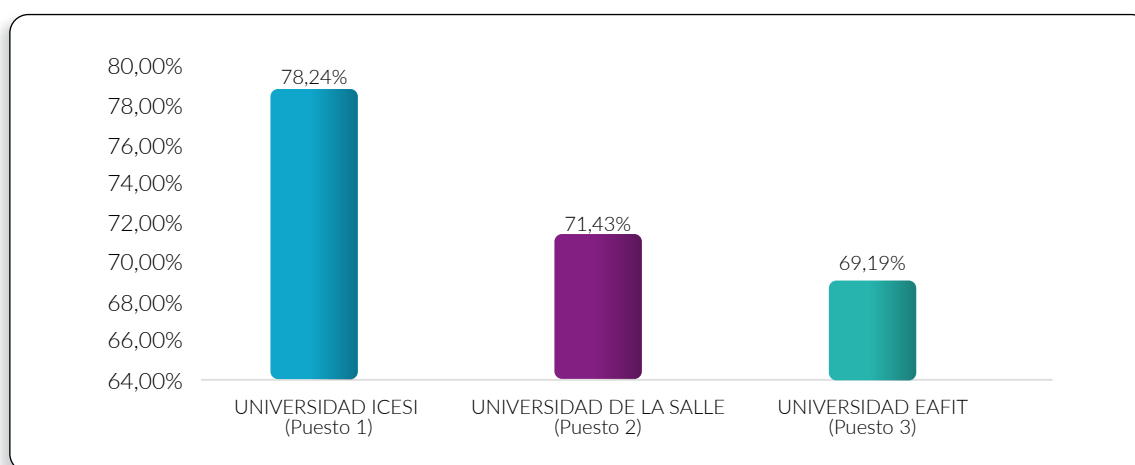
Fuente: División Financiera, 2017.

Ahora bien, la consolidación cuantitativa en lo que corresponde al grado de titulación de los profesores de planta y cátedra con doctorado se evidencia en un aumento significativo de 2013 a 2017 (de 92 a 169). Vale la pena mencionar los resultados del MIDE¹⁶ 2017 frente al indica-

dor que evalúa la razón entre los docentes que cuentan con estudios de posgrado (maestría y doctorado) sobre el total de docentes en tiempo completo equivalente. La Universidad de La Salle ocupó el segundo puesto a nivel nacional (gráfica 18).

16 MIDE: Modelo de Indicadores de Desempeño de la Educación Superior

Gráfica 18. Resultados MIDE - indicador docente posgrado



Fuente: Construcción de la División de Planeamiento Estratégico según datos reportados en <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/mide/>.

Como política institucional, el apoyo a profesores de planta para que adelanten estudios de doctorado se configura en diversas estrategias: la primera, bajo la modalidad de comisión de estudios; la segunda, por horas asignadas en la

carga académica para las actividades de investigación y producción intelectual, y la tercera, en descuentos aplicados al valor de la matrícula. Como evidencia de lo anterior, se presentan algunos datos en la tabla 47.

Tabla 47. Número de profesores de planta que cursan o han cursado doctorado con apoyo institucional

DESCRIPCIÓN	2013		2014		2015		2016		2017
	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Profesores cursando doctorado con apoyo institucional por Comisión de Estudios	32	33	33	31	28	25	23	22	17
Profesores cursando doctorado con apoyo institucional por asignación horas de investigación	6	1	4	1	7	6	4	5	0
Número total de profesores cursando doctorado	38	34	37	32	35	31	27	27	17
Total TC y MT	389	383	386	372	373	377	388	383	396
Total TC y MT cursando doctorado / Total TC y MT	10%	9%	10%	9%	9%	8%	7%	7%	4%

Fuente: Coordinación de Carrera Académica - VRIT, 2017.

Con relación a los reconocimientos y estímulos otorgados a los profesores por su trayectoria y labor académica, vale la pena mencionar que ha venido aumentando el número de profesores que ha recibido reconocimientos por parte de la Universidad (tabla 48).

Tabla 48. Reconocimientos y estímulos otorgados a profesores 2013-2017-I

TIPO DE RECONOCIMIENTO	2013	2014	2015	2016	2017
Reconocimientos y estímulos otorgados por la Universidad	23	27	37	36	23
Reconocimientos otorgados por instituciones externas	6	6	3	-	-

Fuente: VRIT, Secretaría General y Unidades Académicas, 2016.

4.2.3.5 Característica 11. Interacción académica de los profesores

Las políticas de trabajo interdisciplinario están inspiradas en uno de los procesos articuladores de la praxis universitaria contemplada en el PEUL: la gestión dinámica del conocimiento, que invita a la transdisciplinariedad como un punto de llegada, “un lugar de arribo de donde a la vez emergen soluciones apropiadas y eficientes. Está animada por una epistemología que explora en la visión integral del mundo, tomando así distancia de los intentos propuestos desde la fractura de la realidad” (PEUL, 2007, p. 15).

Con esta orientación, el Librillo Institucional 56: *Lineamientos para la gestión curricular articulada a la praxis investigativa* indica que el currículo se asume como construcción cultural y sistémica y que, por lo tanto, su dinámica implica un trabajo interdisciplinario de articulación. Para ello se tiene la estrategia del Comité Institucional de Currículo, los Comités curriculares de las Facultad y los Departamento y los Comités de Programa, como gestores curriculares de esa interdisciplinariedad.

Otra estrategia ha sido la configuración de las Escuelas de Pensamiento. Se trata de colectivos interdisciplinarios que configuran una apuesta del pensar en la Universidad de La Salle. Desarrollan procesos de formación y crecimiento como nodos de pensamiento colaborativo que buscan trascender las restricciones disciplinares, sin negar la importancia de las disciplinas en la gestión del conocimiento. Tal ejercicio de formación continua se inscribe en la doble perspectiva que caracteriza estas escuelas del pensar, es decir, son escuelas en cuanto las dinámicas que se suscitan en el interior de cada colectivo y en las interacciones que generan con otros sujetos y comunidades, y por eso representan un escenario que brinda múltiples posibilidades de aprendizaje, principalmente en lo que respecta a pensar mejor, de manera colaborativa e interdisciplinaria.

Se espera que en el mediano-largo plazo llegue un momento en que los colectivos interdisciplinarios y su pensar cualificado puedan convertirse en una oportunidad de referencia para otros pensadores y comunidades del pensar y el actuar, tanto en la academia como en algunos

escenarios del mundo sociocultural cotidiano. En conjunto, se han publicado tres libros como producto de esta estrategia: *Pensar en escuelas de pensamiento: una aproximación interdisciplinaria y transdisciplinaria* (2013), *Pensar en escuelas de pensamiento: colectivos interdisciplinarios en construcción* (2015) y *Pensar en escuelas de pensamiento: formación, perspectivas y retos de los colectivos del pensar* (2017).

Por su parte, el Librillo Institucional 60: *Sistema de Investigación Universitario Lasallista (SIUL) 2015-2020* afirma:

La investigación en la Universidad de La Salle se entiende como un proceso que denominaremos circulación del conocimiento. Esto quiere decir que partimos de entender que el conocimiento está presente en todos los sectores y realidades sociales, lo cual implica que tenga múltiples maneras de ser significado, definido y transmitido, siendo la investigación científica la forma mediante la cual la Universidad lo produce para luego transferirlo a la sociedad. (pág. 27)

Desde esta comprensión, es claro que solo una perspectiva interdisciplinaria se ajusta a dicha exigencia. Como iniciativa para el desarrollo de este lineamiento, se encuentra la estrategia desarrollada por la Universidad en torno a la definición de diez líneas de investigación, “con la finalidad de abordar de manera cooperativa e interdisciplinaria un campo del conocimiento para contribuir al estudio y solución de un problema que afecte

a una región o grupo social”. Las diez líneas se encuentran en el Librillo Institucional 60.

Por otra parte, el Librillo Institucional 59: *Lineamientos estratégicos para la internacionalización académica* definió

El aparato institucional debe apegarse a la articulación de las dinámicas internacionalizantes que, como resultado, den sentido al propósito de un proyecto que permita que cualquier nuevo conocimiento adquirido o generado, intencional o no, deba revertirse en el contexto que lo genera, así como el retorno de un proyecto de internacionalización de la educación para el desarrollo nacional, el cambio educativo y el aporte a la sociedad a través de sujetos que cuenten con unas condiciones diferenciales que le ubican en lo local y lo proyectan en lo global. (pág. 14)

Lo anterior da sentido al trabajo interinstitucional que desarrolla la Universidad. Finalmente, en el marco de los convenios interinstitucionales y alianzas estratégicas, un número importante de profesores participa en diferentes proyectos de cooperación. Se destaca la existencia de 22 convenios en ejecución o ejecutados en el 2013, 45 en el 2014, 21 en el 2015, 32 en el 2016 y 4 en el primer ciclo de 2017. Por otro lado, se ha venido consolidando el número de participaciones de los profesores en redes, asociaciones profesionales o sociedades científicas nacionales e internacionales por área de conocimiento (tabla 50).



Tabla 49. Número de profesores que participan en redes, asociaciones profesionales o sociedades científicas

UNIDAD ACADÉMICA	2013	2014	2015	2016	2017
Facultad de Ciencias de la Salud	56	63	8	9	53
Facultad de Ciencias de la Educación	29	21	12	15	11
Facultad Ciencias Administrativas y Contables	7	6	0	14	3
Facultad de Ciencias del Hábitat	1	16	12	1	2
Facultad de Ciencias Agropecuarias	58	81	44	36	37
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	26	57	30	26	42
Facultad de Ingeniería	35	37	28	19	49
Facultad de Filosofía y Humanidades	13	10	4	2	5
Departamento de Ciencias Básicas	2	11	3	7	6
Departamento de Formación Lasallista	1	6	7	8	8
Total	228	308	148	137	216

Nota: para la elaboración de esta estadística, se considera el número de profesores que participan en una o más redes o asociaciones, mas no el número de redes en las que participa cada docente.

Fuente: Unidades Académicas, 2017.

Participación en gremios académicos:

- Asociación de Facultades de Medicina Veterinaria y Zootecnia (Asfamevez); Vicepresidencia: Claudia Aixa Mutis.
- Consejo Directivo de la Federación Panamericana de Facultades y Escuelas de Ciencias Veterinarias; se ejerce la secretaria para el periodo 2016-2018.
- Comisión de Acreditación del Consejo Panamericano de Ciencias Veterinarias (Copevet); el Dr. Fernando Nassar es el representante principal de Colombia dentro de la Academia Colombiana de Ciencias Veterinarias.
- Red Universitaria de Emprendimiento (Reune/Ascun). Paola Suárez: coordinadora del Observatorio de Emprendimiento e Innovación.
- Asociación Colombiana de Facultades, Programas y Departamentos de Economía (AFA-DECO); el Dr. Jaime Alberto Rendón Acevedo es el vicepresidente de la Junta Directiva
- Red de Programas Universitarios en Familia, Nodo-Bogotá-Villavicencio; la Dra. Elsa Rodríguez Caldas es la Coordinadora del Consejo Nacional de Educación en Trabajo Social (CONETS); el Dr. Carlos Mario Ramírez es vocal de la región Centro Oriente y miembro del Comité Técnico del ICFES del Módulo de Intervención en Procesos Sociales.
- Capítulo de Ingeniería de Alimentos ACOFI – coordinadora: directora del Programa de Ingeniería de Alimentos. Dra. Liliana Peralta
- Capítulo Ingeniería de Industrial de ACOFI; presidenta entrante del Comité Ejecutivo: directora del Programa de Ingeniería Industrial. Dra. Lina Rocío Acosta
- Consejo Profesional de Biología; la Dra. Ángela Cristina Zapata Lesmes es representante de las universidades privadas.

Participación en el sector gubernamental:

- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica); junta directiva: Claudia Aixa Mutis.
- Mesa Agrícola SENA; Claudia Patricia Álvarez Ochoa es la presidenta.
- Mesa Intersectorial de Movilidad y Accesibilidad, mesa propuesta por la Presidencia de la República, el Ministerio de Transporte, el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, la Secretaría Distrital de Movilidad, ICONTEC y el Ministerio de las TIC; la profesora Gilda Toro fue nombrada en la Secretaría Técnica.
- Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología de Alimentos (ACTA); directora del Programa de Ingeniería de Alimentos, Edna Liliana Peralta.
- Mesa Sectorial de Procesamiento de Alimentos; la vicepresidenta es la directora Programa de Ingeniería de Alimentos. Dra. Edna Liliana Peralta.

Participación en gremios profesionales:

- Tribunal Nacional de Ética Profesional de la Medicina Veterinaria y de Zootecnia. Zootecnistas: Abelardo Conde Pulgarín; médicos veterinarios: Édgar Gutiérrez; medioambiente y vida silvestre: Victoria Pereira Bengoa.
- Asociación Nacional de Zootecnistas (ANZOO); Presidencia de Abelardo Conde.
- Junta Directiva de la Sociedad de Agricultores de Colombia; Claudia Patricia Álvarez Ochoa es miembro.
- Consejo Nacional de Bibliotecología; el Dr. Nelson Pulido es el vicepresidente.

- Federación Colombiana de Optómetras (FEDOPTO); la profesora Sandra Johanna Garzón es presidente.
- Asociación Latinoamérica de Orthoqueratología (ALOCM); el Dr. Sergio Mario García es miembro de la Junta Directiva y del Comité Ejecutivo de la Asociación Internacional de Educadores en Lentes de Contacto (IACLE).
- Consejo Profesional Nacional de Ingenierías (COPNIA); representante de las Universidades Privadas, directora del Programa de Ingeniería de Alimentos. Dra. Liliana Peralta.
- Asociación Colombiana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental (ACODAL); el decano de la Facultad de la Facultad de Ingeniería Ambiental y Sanitaria, Dr. Carlos Costa, es el vicepresidente.
- El presidente de la Asociación Colombiana de Ingenieros (ACIEM) es el director del Programa de Ingeniería Eléctrica, Antonio Bernal.
- Asociación Colombiana de Estudios Astronómicos (ACDA) y del Instituto de Astrobiología de Colombia (IAC); Mauricio Vinasco, profesor de planta del área de Física, es miembro.

- El Museo La Salle ha participado en los encuentros de Centros de Ciencia regional y Nacional con el objetivo de fortalecer la política de actores del Sistema Nacional de Ciencia.

La participación de profesores y directivos en gremio y asociaciones está impulsada por una decisión estratégica contemplada en el Plan Institucional de Desarrollo, Eje 4 posicionamiento nacional y visibilidad internacional, dentro del Programa 4 Presencia e interacción en espacios estratégicos.

De estas participaciones los impactos más significativos se encuentran en los siguientes elementos:

1. Aportar al fortalecimiento del ejercicio profesional responsable, ético y de excelencia, a partir de la construcción de la identidad gremial, sobre todo en algunas áreas en las que la Universidad de La Salle ha tenido un protagonismo histórico, y también en la construcción de una regulación legal del ejercicio profesional en función de la dignificación del mismo.
2. Contribuir al desarrollo de una reflexión sistemática y académica sobre la enseñanza de las disciplinas y profesiones, desde la amplia experticia pedagógica que ha caracterizado a la Universidad de La Salle. En este aspecto es importante destacar el trabajo realizado en la configuración de las pruebas SABER –Pro, sobre todo en lo que tiene que ver con módulos especializados para ciertas áreas.
3. Generar la importante reflexión ética en el ejercicio profesional, a partir del aporte a la construcción de códigos éticos y el impulso de prácticas fundamentadas en valores de honestidad y transparencia, aspectos centrales para la Universidad de La Salle.
4. Incidir en la política pública local y en la toma de decisiones que afectan sectores particulares del país, caso especial el sector agropecuario desde la perspectiva del desarrollo rural territorial y la ecología integral.
5. Desarrollar un importante relacionamiento con los gremios económicos en una relación de doble vía que enriquezca el trabajo de la academia y que permita llevar saberes y reflexiones para las decisiones gremiales que afectan la vida de los ciudadanos de este país.

6. Construir relacionamiento institucional a través de la participación en redes que favorezcan el desarrollo de importantes actividades académicas tales como: investigación conjunta y generación de productos derivados de la misma, coediciones, participación en comités editoriales, desarrollo de actividades académicas para estudiantes y profesores.
7. Desplegar una importante estrategia de visibilidad institucional a nivel nacional e internacional.
8. Ejercer el liderazgo académico y social de la Universidad de La Salle como institución de la sociedad y para la sociedad.

4.2.3.6 Juicio del factor

La Universidad de La Salle cuenta con un reglamento de profesores y sus respectivos desarrollos normativos, que garantizan la dinámica universitaria y regulan la relación académica y laboral con los docentes. Estos lineamientos son ampliamente socializados con los profesores.

La Institución ha establecido un proceso de carrera académica que, a través de méritos académicos, producción intelectual, evaluación de desempeño (proceso que requiere de fortalecimiento permanente) y estímulos, ha garantizado el mejoramiento continuo de los profesores, su estabilidad laboral y la dignificación de la profesión docente. En este tema, la Universidad cuenta con avances significativos, pues ha venido consolidando (del I-2013 al I-2017) un cuerpo docente que responde a las diferentes funciones sustantivas, aumentando a su vez el número de profesores en las categorías superiores: de 6 titulares se pasó a 9 y de 65 asociados a 107.

La Universidad ha consolidado una planta docente formada y competente que responde a las exigencias de la docencia, la investigación, la gestión académica y la extensión, que ha

permitido la participación de profesores en distintas instancias nacionales e internacionales. La planta profesoral ha aumentado en términos cualitativos y cuantitativos, lo cual se refleja en los diversos datos estadísticos que dan cuenta del número de profesores, de su formación y de su participación: del primer ciclo de 2013 al primer ciclo de 2017, la Institución pasó de tener 358 profesores de tiempo completo a 383. Igualmente, disminuyó el número de profesores de medio tiempo (de 30 a 13) y de cátedra (de 684 a 663). El nivel académico de los profesores de planta también ha venido aumentando: de 62 doctores en el primer ciclo de 2013, se pasó a 98 doctores en el primer ciclo de 2017. Lo anterior ha favorecido el aumento de docentes de tiempo completo equivalente en la relación con respecto al número de estudiantes: de 29,12 (2013) se pasó a 26,05 (2017) estudiantes por profesor.

Para asegurar una planta docente competente y actualizada, la Universidad tiene definida una política de perfeccionamiento y desarrollo profesional docente. Desde allí, determina los enfoques y alcances de dicho desarrollo a partir del Plan de Formación de Profesores Lasallistas (PFPL), centrado en procesos de formación y en la pertinencia del saber pedagógico del profesor como clave para el mejoramiento de su queha-

cer educativo. Con relación a esta política institucional, se resalta la participación en diversos cursos, diplomados y simposios (organizados por la Universidad) de un número representativo de profesores en los últimos cuatro años (750 en promedio por año), para lo cual la Institución destina un porcentaje del presupuesto anual para el desarrollo de los diferentes programas. Además, hay una política de apoyo a profesores de planta, orientada al desarrollo de estudios doctorales, que se configura en diversas estrategias: por la modalidad de comisión de estudios, por horas asignadas en la carga académica para las actividades de investigación y producción intelectual y en descuentos aplicados al valor de la matrícula. Sin embargo, se requieren de estrategias para el fortalecimiento en el manejo de lengua extranjera y la actualización en procesos pedagógicos y disciplinares.

La comunidad universitaria resalta ampliamente la calidad y el nivel académico de los docentes de la Universidad, con excelentes cualidades personales, profesionales e investigativas, con un alto grado de apropiación del PEUL e identificados con la Misión Institucional. Sin embargo, consideran que se requiere fortalecer los mecanismos de participación, especialmente de los profesores de cátedra, en algunos espacios y actividades de la Institución.

Tabla 50. Calificación Ponderada Factor 3. Profesores

CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN: FORTALEZA
90%	Se cumple plenamente

CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN (%)	CALIFICACIÓN (%)	CLASIFICACIÓN: FORTALEZA
7. Deberes y derechos del profesorado	1,3	92	Se cumple plenamente
8. Planta profesoral	2,3	91	Se cumple plenamente
9. Carrera docente	2,4	91	Se cumple plenamente
10. Desarrollo profesoral	2,4	90	Se cumple plenamente
11. Interacción académica de los profesores	1,6	82	Se cumple en alto grado

Fuente: Resultados Taller de Calificación, noviembre de 2017.

4.2.4 Factor 4. Procesos académicos

4.2.4.1 Característica 12. Políticas académicas

El Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL) establece la reflexión sobre la universidad, la cultura, la ciencia y la tecnología como uno de los horizontes de sentido, de modo que la Universidad “dará cabida a otras formas de conocimiento y responderá a los retos que la sociedad y la cultura le presenten” (p.10). Además, en el marco de estos horizontes se promueve la autonomía del ser humano, el desarrollo humano integral y sustentable y la democratización del conocimiento, entre otros. Estos aspectos adquieren, como ya se ha men-

cionado, dimensión pedagógica a través del Enfoque Formativo Lasallista.

En correspondencia con estos preceptos, la Universidad de la Salle brinda diferentes opciones y genera diversos escenarios para el debate académico y el desarrollo de posturas críticas sobre la ciencia, la tecnología, la innovación, el arte, la cultura, los valores, la sociedad y el Estado, que se concretizan en eventos académicos, investigativos y culturales como simposios, conferencias, congresos, foros, seminarios, entre otros. En la tabla 51 se presenta el número de eventos realizados entre 2014 y 2017 en la Vicerrectoría Académica y en cada una de las Unidades Académicas.

Tabla 51. Número de eventos institucionales para el debate y la discusión académica desarrollados entre 2014 y 2017¹⁷

UNIDAD	NÚMERO DE EVENTOS
Vicerrectoría Académica	24
Facultad de Ingeniería	28
Facultad de Ciencias de la Educación	16
Facultad de Filosofía y Humanidades	24
Facultad de Ciencias Económicas	49
Facultad de Ciencias Agropecuarias	53
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	24
Facultad de Ciencias de la Salud	10
Facultad de Ciencias del Hábitat	22
Departamento de Formación Lasallista	5
Departamento de Ciencias Básicas	12

Fuente: Unidades Académicas, 2017.

¹⁷ El listado completo de los eventos desarrollados se encuentra en el Anexo 4: Documento de Indicadores - Factor 4.

En lo que respecta específicamente al componente curricular, el PEUL afirma que “los currículos flexibles de la Universidad posibilitan la movilidad de estudiantes y profesores, estimula la actualización permanente e incitan a la reflexión indagadora que, en cuanto tal, debe preguntarse por las tendencias del mundo y el avance de la ciencia” (págs. 13-14). Para ello, y como estrategia de implementación, establece la necesidad de efectuar un “redimensionamiento curricular permanente” (pág. 17)


En este sentido, se produjeron los *Lineamientos para la gestión curricular articulada a la praxis investigativa*, formalizados mediante el Acuerdo de Consejo Académico 015 del 25 de septiembre del 2012 y la Resolución de Vicerrectoría Académica (VRAC) 009 del 15 de noviembre del 2012. Dentro de estos lineamientos se han establecido los criterios para el diseño y la gestión curricular de los programas, de manera que gran parte de ellos están referidos a la transversalidad de las competencias, la articulación pregrado-posgrado, el sentido de cada espacio

académico, y la flexibilidad, movilidad y doble titulación, lo que da cuenta de la perspectiva flexible que identifica la estructura y gestión curricular en la Universidad de La Salle. En esta misma línea, la interdisciplinariedad y la disciplinariedad se plantean en el PEUL como parte de la “Gestión dinámica del conocimiento” (p. 15).

La concreción de estas perspectivas institucionales se evidencia en las estructuras y la gestión de los currículos de pregrado y posgrado, el enfoque flexible y explícitamente interdisciplinar de los doctorados en Agrociencias y Educación y Sociedad; de igual modo, en las líneas institucionales de investigación y su condición como referente de los procesos de investigación formativa, así como en diversos proyectos que se desarrollan entre Programas, Unidades Académicas y Unidades Académico-Administrativas. Todo lo anterior, como posibilidades que se ponen al servicio del proceso de formación y la multidimensionalidad e integralidad que le son inherentes.

La redimensión curricular permanente es un proceso articulador de la praxis universitaria y una mediación para la pertinencia y la innovación





Como parte de este ejercicio de diseño y gestión curricular, figura la evaluación como un mecanismo clave para su constante mejora. Desde esta perspectiva, en el Librillo Institucional 47, que contiene el Sistema de Evaluación del Desarrollo Curricular (SEDEC), publicado en 2011, se describe “la razón de ser de la evaluación del desarrollo curricular”. Además, se plantean las orientaciones para la puesta en marcha del SEDEC de esta manera: Los sentidos y finalidades de la evaluación del desarrollo curricular, el énfasis en el espacio académico como puerta de entrada al SEDEC, los objetos de evaluación en el nivel del espacio académico, los criterios y los referentes de evaluación del nivel del espacio académico, el enfoque, método y estrategias de evaluación, la valoración y uso de los resultados de la evaluación.

Sobre el particular, además del documento citado, el Consejo Académico produjo el Acuerdo 009 del 25 de septiembre del 2012, en el que se establecieron “los criterios para el diseño y desarrollo de los programas de pregrado, especialización y maestrías” en la Universidad de La Salle. En este se definen 17 criterios de gestión que se configuran, a su vez, como referentes en los procesos de evaluación curricular. Este referente y los “lineamientos para la gestión curricular de la praxis investigativa” se encuentran publicados en el Librillo Institucional, editado en febrero de 2013.

En correspondencia con lo anterior, se manejan protocolos como el “Instrumento para la valoración de propuestas de rediseño o creación de programas de pregrado o posgrado”, que sirve como referente de evaluación curricular en los procesos de redimensionamiento curricular per-

manente y, del mismo modo, se aplica para evaluar los diseños curriculares de nuevos programas en el seno del Comité Central de Currículo.

Ahora bien, para la gestión del currículo, en la Universidad de La Salle existe una estructura organizativa que soporta la gestión curricular en general y, de modo particular, la gestión de los programas de formación. Tal estructura se precisa en la Resolución de Rectoría 077 de 61 de febrero de 2008, así como las funciones de la Coordinación de Currículo, el Comité Central de Currículo y los Comités Curriculares de las Unidades Académicas. Adicionalmente, cada programa cuenta con un Comité de Programa, establecido en el Acuerdo del Consejo Superior 014 del 2 de octubre del 2008.

En lo que respecta a la electividad, esta se concibe en el marco de la flexibilidad curricular, tal como se expresa en el criterio 9 del Acuerdo de Consejo Académico 015 del 25 de septiembre del 2012. Como consecuencia de este referente institucional, la electividad en las mallas curriculares se expresa en dos tipos de electivas, disciplinares e interdisciplinares, constituidas por un número de créditos que los estudiantes pueden cursar a lo largo del recorrido de su proceso formativo.

En correspondencia con lo anterior, en la Universidad se desarrolla una estrategia denominada Clúster DHIS, consistente en la estructuración y gestión de un menú de electivas, con carácter interdisciplinar e institucional, a las que pueden acceder todos los estudiantes de pregrado (tabla 52).

Tabla 52. Número de participantes del clúster DHIS (2017-I)

TIPO DE ELECTIVAS DEL CLÚSTER DHIS		2014		2015		2016		2017
		1	2	1	2	1	2	1
0,5 créditos	Número de participantes	781	796	871	1008	969	753	782
	Número de electivas	25	22	23	23	22	31	40
3 créditos	Número de participantes	1369	1275	1395	1697	1794	959	2285
	Número de electivas	36	28	32	42	43	35	81

Fuente: FICU, 2017.

Además, los estudiantes tienen la opción de cursar como electiva cualquier espacio académico que no tenga prerrequisito, en cualquier programa; así, las mallas curriculares de los programas de pregrado de la Universidad de La Salle se convierten en un gran portafolio con opciones para todos sus estudiantes.

Los procedimientos de homologación también dan cuenta de las políticas académicas establecidas para garantizar la flexibilidad y movilidad. De este modo se han establecido diferentes tipos de homologación: a) homologación por transferencia tanto interna como externa (reglamentada en el artículo 3 de la Resolución 006 del 16 de diciembre de 2015, expedida por la Vicerrectoría Académica); b) homologación resultante de la movilidad académica estudiantil (reglamentada en el Acuerdo 081 de 2016, expedido por el Consejo de Coordinación); c)

homologación por doble programa (reglamentada en el Acuerdo 017 del 14 de diciembre de 2015, expedido por el Consejo Académico); d) homologación por cogrado (reglamentada en el Acuerdo 017 del 14 de diciembre de 2015, expedido por el Consejo Académico); e) homologación por inmersión (establecida mediante comunicación expedida por la VPDH el 14 de marzo de 2016).

Por último, el doble programa se constituye en otra oportunidad académica establecida en el Reglamento Estudiantil, mediante la cual la Universidad ofrece la posibilidad de cursar espacios académicos que, por su sentido de formación, garantizan el desarrollo de competencias básicas en diferentes programas. La tabla 54 muestra el número de estudiantes que han cursado doble programa en cada Unidad Académica.

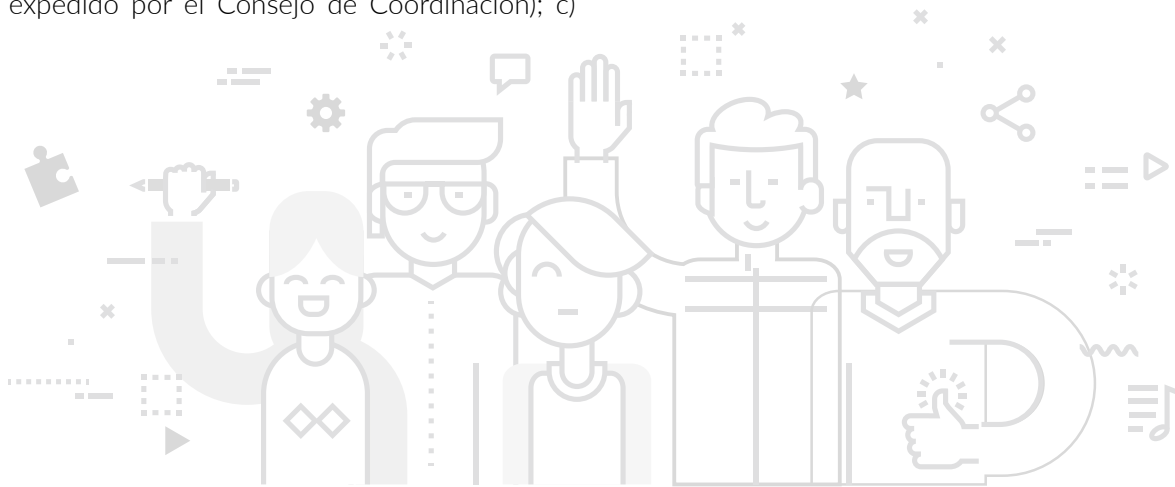


Tabla 53. Número de estudiantes en doble programa

UNIDAD ACADÉMICA	ESTUDIANTES
Facultad de Ingeniería	77
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	33
Facultad de Ciencias Agropecuarias	9
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	37
Facultad de Ciencias del Hábitat	5
Facultad de Ciencias de la Educación	2
Departamento de Ciencias Básicas	1
Total	164

Fuente: Admisiones y Registro - CTI, 2017.

Desde esta perspectiva global, manifiesta en el PEUL, han surgido diferentes lineamientos y planes asociados al fortalecimiento de la lengua extranjera. En efecto, en diciembre de 2015, mediante Acuerdo 014 del Consejo Académico se aprueba la Política de Lengua Extranjera en la Universidad de La Salle. Como parte de esta política, se establecen algunos apoyos institucionales para los estudiantes:

- Material de lectura y recursos didácticos para el autoaprendizaje y la evaluación de desempeño, disponibles y de libre acceso en la página de los estudiantes "Mi UniSalle".
- Pruebas diagnósticas de conocimientos del inglés, diseñadas por la Universidad para conocer el desempeño y desarrollo de las competencias en inglés.
- Preparación para pruebas internacionales (oferta de cursos de preparación para la presentación de pruebas internacionales).
- Cursos de habilidades comunicativas en inglés como lengua extranjera (cursos de formación ofrecidos por el EXEC en competencias comunicativas).

- Espacios de movilidad internacional (oportunidades de movilidad internacional gestionadas por la DRII).
- Summer Academy (cursos en lengua inglesa ofrecidos en el periodo intersemestral en diferentes áreas de formación).
- Desde lo curricular, se plantea la inclusión del 10% de bibliografía del canon básico, 40 a 60% de bibliografía de base en inglés para los programas de pregrado y posgrado y entre 60% y 80% de bibliografía complementaria en inglés.
- Espacios académicos ofrecidos en la malla curricular, desarrollados en su totalidad en lengua inglesa (33 espacios, 6 facultades).

Desde esta perspectiva, la Universidad ha implementado estrategias orientadas también a los docentes. Por ello, aplicó en el 2016 la prueba APTIS a un total de 205 profesores de la Universidad, clasificando el nivel de manejo de lengua extranjera de los docentes como se muestra en la tabla 55.

Tabla 54. Número de profesores de MT y TC por nivel de habilidad y nivel de referencia según el MCERL

HABILIDAD	NIVELES DE REFERENCIA COMUNES							Total
	A0	A1	A2	B1	B2	C1	C2	
Listening	0	2	25	46	37	92	3	205
Reading	4	12	18	42	24	102	3	205
Speaking	4	10	25	72	32	59	3	205
Writing	3	12	11	59	55	62	3	205

Fuente: Coordinación de Carrera Académica, 2017.

Desde estos postulados, y a fin de viabilizar los propósitos formativos expuestos en los referidos acuerdos, el 2 de junio del 2017 la Vicerrectoría Académica presentó un Plan de Fortalecimiento de la Lengua Extranjera en la Universidad de La Salle que integra actividades tanto para estudiantes como para docentes, entre las que se destacan cursos de formación virtual, conversatorios, tutorías, entre otros.

Por otra parte, en la línea de la educación integral, y tal como se establece en los lineamientos expresados en el Librillo 48: *Uso pedagógico de las TIC*, “la educación virtual debe ser un componente de la formación integral” (p. 26). Además, en este mismo documento se manifiesta el interés de la Universidad por posicionarse frente a las manifestaciones actuales de la pedagogía apoyada por TIC y avanzar en la configuración de una oferta formativa soportada desde la virtualidad.

Para la concreción de estos lineamientos se han diseñado diferentes estrategias. entre las que figuran: conformación del grupo interdisciplinar “La Salle Hum@nística”, realización de “Concurso OVA” en el ámbito institucional y construcción del Repositorio Educativo de TIC

(ReduTIC). Además de estas iniciativas, la Universidad ha definido las directrices de la oferta de programas de modalidad virtual, así como los procesos académicos, administrativos y tecnológicos que soportan la metodología e-learning, en los “Lineamientos para la oferta formativa e-learning en la Universidad de la Salle, Colombia”. También se encuentra en proceso de consolidación el Centro de Investigación y Producción de Tecnologías para la Educación (CIPE), con el fin de brindar apoyo tanto a estudiantes como a docentes para la integración de TIC a los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como consolidar una cultura digital.

Como parte de este ejercicio de formación de docentes, la Universidad ha desarrollado diversos procesos de formación, a través de diplomados y cursos especializados en modalidad presencial y virtual, para potenciar la mediación y el uso pedagógico de las tecnologías en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Estos eventos de formación han mostrado un impacto significativo en el número de profesores que hacen uso de TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje, tal como se evidencia en la tabla 55.

Tabla 55. Número de profesores que hacen uso de TICS en los procesos de enseñanza-aprendizaje

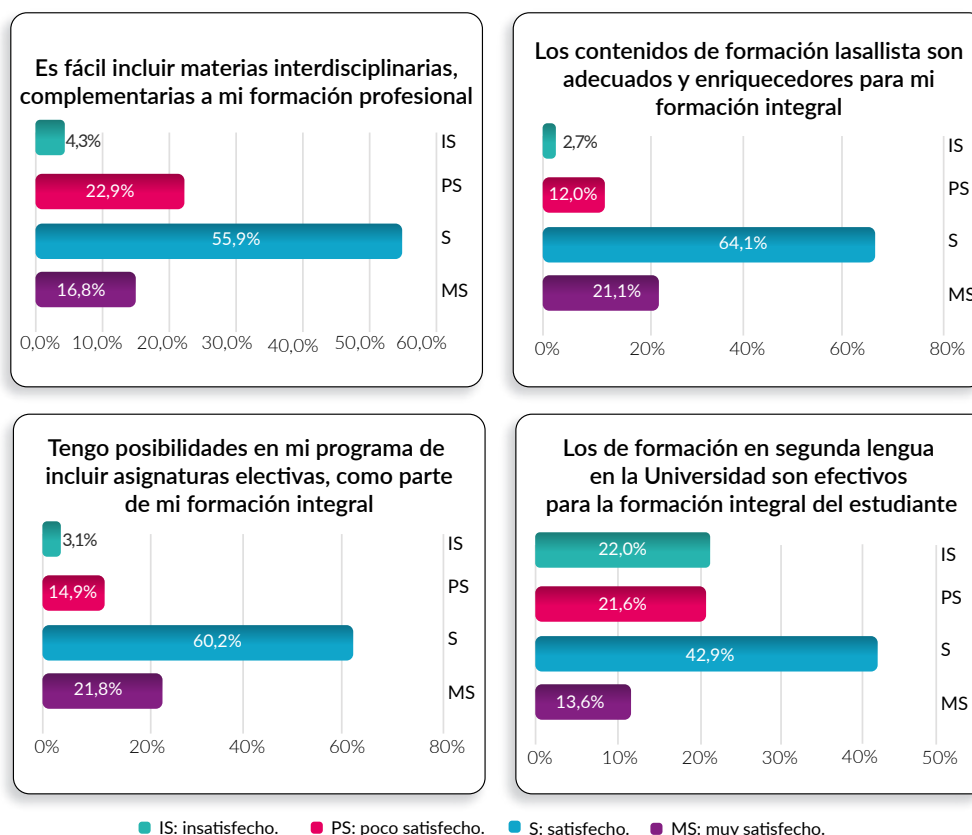
DESCRIPCIÓN	2013		2014		2015		2016		2017
	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Total de usuarios de la Plataforma Moodle	8470	9366	10.369	9823	8814	10.884	8902	9054	9470
Total cursos en la Plataforma Moodle	477	108	889	666	119	688	587	823	323
Total de docentes que usan la Plataforma Moodle	250	314	413	421	291	353	302	342	314

Fuente: Coordinación de Pedagogía y Didáctica, 2017.

En cumplimiento de estas políticas de gestión curricular, durante 2014 y 2015 la Universidad vivió un intenso proceso de actualización curricular de todos sus programas de pregrado y de posgrado, con los criterios y resultados ya presentados en el Capítulo 3.

Para conocer la apreciación de estudiantes sobre flexibilidad curricular, interdisciplinariedad y formación integral que se desarrolla en esta característica, se aplicó una encuesta, cuyos resultados se muestran en la gráfica 19.

Gráfica 19. Apreciación de estudiantes sobre flexibilidad curricular, interdisciplinariedad y formación integral



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Por su parte, para conocer la apreciación sobre los espacios para la construcción curricular permanente y el debate interdisciplinar, se desarrolló un taller de grupo focal con directivos y profesores, en el que se registraron las opiniones enseguida enunciadas. Respecto a los espacios para la construcción curricular permanente y el debate interdisciplinar, tanto directivos como profesores valoran positivamente la redimensión curricular permanente, planteada por el PEUL como proceso articulador de la praxis universitaria, un ejercicio riguroso, participativo, legitimado en la discusión y decisión de los distintos Consejos de la Universidad, y que propició mayor pertinencia, flexibilidad, diálogo entre programas y facultades, al igual que mejor articulación pregrado-posgrado; sin embargo, no en todos los casos se dio de manera participativa y generó implicaciones en la gestión curricular que no fueron previstas.

Los directivos además opinan que el proceso permanente de redimensión no es un cambio de mallas, sino una dinámica de respuesta rápida a las necesidades del contexto; en ese sentido, se debe profundizar la flexibilidad curricular, buscar el diálogo más recurrente con el sector externo, la articulación pregrado-posgrado y tener una respuesta más innovadora y rápida frente a la creación de programas nuevos, lo que exige un liderazgo de los directivos académicos y un fuerte trabajo en equipo. También valoraron positivamente el trabajo de reflexión interdisciplinar de las Escuelas de Pensamiento.



4.2.4.2 Característica 13. Pertinencia académica y relevancia social

El Acuerdo 015 del 25 de septiembre de 2012, del Consejo Académico, establece los lineamientos curriculares sobre los cuales se construyen los perfiles formativos de pregrado y posgrado. Como se ha mencionado, este proceso implica un alto grado de participación de las diferentes unidades desde las ideas surgidas en los Comités de Programa. En este se definen 17 criterios de gestión que se configuran, a su vez, como referentes en los procesos de creación de nuevos programas en los diferentes niveles de formación. Este referente, junto con los “Lineamientos para la gestión curricular de la praxis investigativa”, también se configura como un referente ineludible para la creación de nuevos programas y se encuentran publicados en el Librillo Institucional 56, editado en febrero del 2013. Igualmente, la Universidad desarrolla estrategias de comunicación con el sector externo para conocer las necesidades e intereses de los diferentes sectores, realiza mesas de trabajo con empresarios, estudios comparativos con currículos internacionales para la revisión de créditos y estudios de factibilidad y viabilidad, entre otros.

En correspondencia con lo anterior, se manejan protocolos como el “Instrumento para la valoración de propuestas de rediseño o creación de programas de pregrado o posgrado”, el cual sirve como referente de evaluación curricular en los procesos de redimensionamiento curricular permanente y, del mismo modo, se aplica para evaluar los diseños curriculares de nuevos programas en el seno del Comité Central de Currículo.

En lo que corresponde a la investigación dentro de estos elementos curriculares, los “Linea-

mientos para la gestión de la praxis investigativa”, establecidos en la Resolución VRAC 009 del 15 de noviembre del 2012, precisan la relación entre investigación, currículo y praxis. Allí se establece el alcance de la formación investigativa para pregrado y posgrado, y se determinan las diferentes modalidades de grado que pueden

tomar los estudiantes en el marco de la investigación formativa. Sobre el particular, este referente institucional establece una serie de elementos curriculares que permiten la promoción y el desarrollo de procesos de investigación, a saber: el alcance de la formación investigativa en los diferentes niveles educativos.

Tabla 56. Alcances de la praxis investigativa

NIVELES EDUCATIVOS	PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN
Nivel tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de artículos de investigación relativos al campo tecnológico específico, la identificación de problemáticas sociales, culturales y políticas que pueden ser intervenidas por vía de la innovación tecnológica. - Evaluaciones comparadas de productos tecnológicos. - No se requiere trabajo de grado como requisito
Nivel de pregrado	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de las cualidades profesionales del estudiante y la construcción de herramientas conceptuales, metodológicas y actitudinales que faciliten el desarrollo del espíritu de indagación en el futuro profesional, a través de ejercicios formativos de investigación. - Desarrollarán una de las modalidades de grado reglamentadas institucionalmente, en la cual puedan experimentar un mayor nivel de realización respecto al fortalecimiento de la actitud investigativa. La fundamentación, secuencialidad y orientación necesarias para el desarrollo significativo de la modalidad de grado tienen lugar desde el inicio del proceso formativo, y para ello se privilegiarán los espacios académicos que en la malla curricular forman parte del componente de praxis investigativa.
Nivel de especialización	<ul style="list-style-type: none"> - Profundización en un campo disciplinar o profesional. La Universidad determina que el fomento de la actitud investigativa en las especializaciones se realiza sobre la base del uso sistemático de las didácticas activas que se han descrito, así como del manejo en profundidad de los saberes disciplinares que se ponen en juego. - No se requerirán trabajos de grado como requisito para optar por el título de especialista. Por lo anterior, el fomento de la actitud investigativa se realizará desde cada uno de los espacios académicos y, en particular, desde los correspondientes al componente de praxis investigativa.
Nivel de maestría con énfasis en profundización	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de ejercicios rigurosos de levantamiento de estados del arte y participar en la elaboración de proyectos de investigación aplicada, haciendo énfasis en los estudios de caso. - Los estudiantes presentarán un trabajo de grado de acuerdo con las modalidades del diseño curricular de cada programa y atendiendo al rigor estructural y metodológico definido en las Unidades Académicas.

NIVELES EDUCATIVOS	PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN
Nivel de maestría con énfasis en investigación	<p>- Formación rigurosa de las habilidades investigativas. Se promueve y exige la realización de marcos teóricos críticos, de estudios comparados y, en lo posible, mixtos. Se busca la construcción de nuevas categorías o conceptos de análisis, y se orienta hacia intervenciones en sus contextos de acción, para que se establezcan las relaciones necesarias con los demás componentes de su ámbito profesional.</p> <p>- Los estudiantes deben desarrollar un trabajo de grado de acuerdo con el rigor y las modalidades planteadas en el diseño curricular de cada programa. Se espera el desarrollo de proyectos de investigación interdisciplinar y continuar con éxito los estudios doctorales en el marco de agendas investigativas nacionales o internacionales.</p>
Nivel de doctorado	Formación de un doctor consciente y comprometido con su papel como investigador e intelectual. En este sentido, y de acuerdo con lo previsto en el Enfoque Formativo Lasallista, realiza un proceso de acompañamiento para la formulación y el desarrollo del proceso de investigación del doctorando; con este fin, desarrolla el proceso investigativo en tres etapas: anteproyecto, proyecto y tesis doctoral.

Fuente: Resolución VRAC 009 del 15 de noviembre del 2012.

Por otro lado, la Universidad, en su propósito por el mejoramiento continuo, realiza análisis permanentes de los resultados de las pruebas de Estado Saber Pro. Esta información le permite a las Institución conocer el desempeño global de los estudiantes en los cinco componentes genéricos de la prueba y además permite comparar su desempeño frente a otras instituciones de educación superior. En la tabla 57 se muestran los puntajes obtenidos por los estudiantes de la Universidad en cada una de las competencias genéricas en los últimos cinco años.

Tabla 57. Índice global de rendimiento SABER PRO (2012-2015)

AÑO	COMPETENCIAS GENÉRICAS					ÍNDICE GLOBAL DE RENDIMIENTO
	Razonamiento cuantitativo	Lectura crítica	Competencias ciudadanas	Inglés	Comunicación escrita	
2012	10,21	10,23	10,21	10,71	10,57	10,33
2013	10,25	10,32	10,11	10,75	10,36	10,30
2014	10,22	10,29	10,02	10,63	10,27	10,23
2015	10,46	10,71	10,34	10,89	10,37	10,50

Fuente: ICFES - Cálculos DPE, 2017.

Como se observa en la tabla anterior, hasta 2015 los puntajes obtenidos para cada uno de los módulos se encuentran en una escala con media 10 y desviación 1. En este caso se puede observar para 2015 una mejora significativa en el índice respecto a años anteriores. Por otro

lado, para 2016 el ICFES planteó un cambio en la metodología de medición, por lo que ahora la media es de 150 y la desviación es 30. El promedio del puntaje global calculado para 2016 por nivel de desagregación se muestra en la tabla 59.

Tabla 58. Índice global de rendimiento **Saber Pro 2016-2017**

AÑO	COMPETENCIAS GENERICAS					ÍNDICE GLOBAL DE RENDIMIENTO
	Razonamiento Cuantitativo	Lectura Crítica	Competencias Ciudadanas	Inglés	Comunicación Escrita	
2016	159	158	157	164	156	158
2017	159	157	147	165	158	156

Fuente: ICFES - Cálculos División de Planeamiento Estratégico, 2018.

En este caso se observa que el promedio del puntaje global obtenido por los estudiantes de la Institución es mayor al obtenido por los estudiantes en el ámbito nacional.

Para conocer la apreciación sobre la pertinencia y relevancia de los programas académicos, se desarrolló un taller de grupo focal con empleadores y aliados estratégicos. Se destaca así la valoración del sentido de compromiso y responsabilidad en la organización, el sentido ético y los valores de los egresados, el compromiso con la producción científica y técnica, así como la disponibilidad para el trabajo de campo y la superación de los retos. Dentro de los aspectos por fortalecer, resaltan el ejercicio de liderazgo y la innovación, el dominio de la lengua extranjera, las habilidades y perspectivas comerciales y financieras propias de la Institución.

Adicionalmente, la apreciación de los estudiantes de pregrado y posgrado sobre el desarrollo de capacidades investigativas en los procesos formativos se sintetiza en las siguientes consideraciones:

- Los programas propician el desarrollo de capacidades investigativas a través de las asignaturas del plan de estudios.
- Las prácticas tienen un enfoque investigativo.

- La Universidad ha hecho esfuerzos por tener laboratorios que apoyen la investigación.
- Los estudiantes de pregrado valoran de manera contundente el espacio de semilleros de investigación.
- Los estudiantes de maestrías y especializaciones consideran que la Universidad tiene unas líneas muy definidas y que la investigación es lo más importante en los posgrados de la Universidad.
- Los estudiantes de Doctorado añaden que la Dirección del Programa se preocupa por encontrar el director idóneo de acuerdo con el tema de investigación; es decir, se tiene un buen criterio para seleccionarlo. Sin embargo, opinan que no es clara la relación entre las líneas de investigación, los grupos de investigación del doctorado y la participación de los estudiantes en estos.

4.2.4.3 *Característica 14. Procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos*

La Universidad cuenta con unos lineamientos curriculares institucionales que aplican para el

desarrollo de todo el proceso de gestión curricular en sus distintas fases y ámbitos, asumidos de modo integral y sustentados en una concepción del currículo como un proceso de construcción cultural permanente. Por lo anterior, la gestión del currículo, incluida la creación, modificación, extensión y evaluación de programas académicos pertinentes y de calidad, se realiza en perspectiva de los procedimientos y las lógi-

cas colegiadas que se han descrito ampliamente y que están consignados en el Acuerdo de Consejo Académico 015 del 25 de septiembre del 2012, así como en la Resolución de Vicerrectoría Académica 009 del 15 de noviembre del 2012. La síntesis de los componentes curriculares se muestra en la figura 11.

Figura 11. Componentes para el diseño curricular



Fuente: Librillo Institucional 56.

El diseño y gestión curricular se constituye en un ejercicio de construcción colectiva que se encuentra explícito en el referido Acuerdo, el procedimiento implica un alto grado de participación que parte de las ideas surgidas en el seno de los Comités de Programa, avanzan hacia el Comité Curricular de la Unidad Académica y, una vez cuentan con estos avales, se inicia el tránsito por las instancias institucionales centrales, esto es, el Comité Central de Currículo, el Consejo Académico y el Consejo Superior.

De igual manera, este procedimiento cuenta con una evaluación permanente desde los lineamientos ya citados y lo dispuesto en el Librillo Institucional 47, publicado en el 2011, que contiene el Sistema de Evaluación del Desarrollo Curricular (SEDEC). En él se describe “la ra-

zón de ser de la evaluación del desarrollo curricular”, la fundamentación teórica del sistema de evaluación en términos de “la concepción del sistema aplicada a la evaluación del desarrollo curricular, la concepción del currículo y del desarrollo curricular sobre los que recae la acción de evaluar, el concepto de evaluación del desarrollo curricular”. De igual modo, se reafirma la existencia e importancia del Acuerdo de Consejo Académico 009 del 25 de septiembre del 2012, en el que se establecieron “los criterios para el diseño y desarrollo de los programas de pregrado, especialización y maestrías” de la Universidad de La Salle.

Vale la pena mencionar que desde 2013 se han creado 10 nuevos programas: 1 pregrado, 6 especializaciones y 3 maestrías.

Tabla 59. Listado de programas creados desde 2013

PROGRAMA DE PREGRADO / POSGRADO	RESOLUCIÓN DE REGISTRO CALIFICADO
Ingeniería Química	Resolución 3094, 03/03/2017
Especialización en Gerencia de Empresas Agropecuarias (Barrancabermeja)	Resolución 14679 de 10/09/2014
Especialización en Terapia Visual y Ortóptica	Resolución 13302 de 11/07/2017
Especialización en Gestión integral de la Automatización Industrial	Resolución 21023 de 11/12/2014
Especialización en Sistemas de Calidad e Inocuidad en Alimentos	Resolución 1306 de 03/02/-2015
Especialización en Voluntariado	Resolución 147 de 16/01/2017
Especialización en Auditoría Internacional y Aseguramiento de Información	Resolución 22708 de 29/12/2014
Maestría en Recurso Hídrico Continental - Investigación y Profundización	Resolución 4673 de 15/03/2017
Maestría en Didáctica de las Lenguas - Investigación y Profundización	Resolución 10332 de 19/05/2017
Maestría en Política y Relaciones Internacionales - Investigación y Profundización	Resolución. 6346 de 04/04/2017

Fuente: Coordinación de Currículo, 2017.

4.2.4.4 Juicio del factor

La Universidad de La Salle se establece como un epicentro de una intensa vida académica, organizada desde la Vicerrectoría Académica y las Facultades y Departamentos, donde se privilegian espacios propicios para el debate y el desarrollo de posturas críticas frente a la ciencia, la tecnología, la innovación, los valores, la sociedad y el Estado, entre otros temas de interés. A través del Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL), la Universidad establece el redimensionamiento curricular permanente como una de las estrategias principales para tener currículos flexibles y pertinentes. Para ello, la Universidad ha formulado políticas claras para la evaluación y actualización curricular, a fin de mantener una oferta educativa que responda críticamente a las demandas del entorno.

En esa dirección, durante 2014 y 2015 la Universidad desarrolló procesos de actualización curricular de todos sus programas de pregrado y de posgrado, obteniendo los siguientes logros: mayor congruencia entre los componentes de la malla curricular, mediante la estructuración de un perfil expresado en competencias integrales; definición de núcleos problémicos que dinamizan el desarrollo de la formación en cada espacio académico; estructuración de áreas integradoras y coherentes con las particularidades de los programas. Además, se cualificó la praxis investigativa y se curricularizaron las modalidades de grado como garantía en la optimización del tiempo de graduación y la articulación con todo el proceso formativo; se logró mayor flexibilidad curricular y articulación de programas, y se fortaleció el DHIS como referente en la gestión formativa. Este ejercicio permitió la actualiza-

ción curricular de todos los programas de pregrado y posgrado de la Universidad, así como la creación de 10 nuevos programas en los últimos cinco años: 1 pregrado, 6 especializaciones y 3 maestrías.

Este compromiso de la Universidad con la excelencia y pertinencia académica ha permitido obtener buenos resultados en las pruebas Saber Pro. El promedio del puntaje global obtenido por los estudiantes de la Institución es mayor al obtenido por los estudiantes en el ámbito nacional, de acuerdo con los informes de 2012 a 2016. También vale la pena mencionar el fortalecimiento de los dos doctorados desde su creación: a la fecha se han graduado 21 doctores (19 en Educación y Sociedad y 2 en Agrociencias). Además, ambos programas han desarrollado su primer proceso de autoevaluación con miras al mejoramiento continuo y a la renovación de su Registro Calificado.

Se destaca el valor que le da la Comunidad Universitaria a la participación activa y dinámica en estos procesos curriculares. Además, se resalta la apuesta de la Universidad por la ruralidad colombiana, especialmente desde el Proyecto Utopía, así como el compromiso con la transformación social del país, la formación en valores con vocación al servicio y cuidado por el mundo y la vida.

Sin embargo, sigue siendo un reto para la Universidad tener una oferta académica que responda oportunamente a los cambios del mercado, que vincule estrategias de articulación entre programas de pregrado y posgrado, con componentes de virtualidad y uso de TIC, dominio de una lengua extranjera y mayor flexibilidad.

Tabla 60. Calificación ponderada del factor 4. Procesos académicos

CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN: FORTALEZA
85%	Se cumple en alto grado

CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN (%)	CALIFICACIÓN (%)	CLASIFICACIÓN FORTALEZA
12. Políticas académicas	2,6	87	Se cumple en alto grado
13. Pertinencia académica y relevancia social	4,1	85	Se cumple en alto grado
14. Procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos	3,0	83	Se cumple en alto grado

Fuente: Resultados Taller de Calificación, noviembre de 2017.

4.2.5 Factor 5. Visibilidad nacional e internacional

4.2.5.1 Característica 15. Inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales

La Universidad de La Salle fundamenta su ejercicio de internacionalización en una visión clara y altamente conectada al servicio de la sociedad, es decir fuertemente relacionada con su investigación, su educación y su extensión, se asume entonces como una “internacionalización humanizada” que invita a una reflexión permanente sobre el ser humano y su papel en la sociedad del conocimiento, este fundamento es el que ilumina el hacer de todos los actores de la Universidad en esta materia. El Librillo 59 sobre Lineamientos estratégicos para la internacionalización académica precisa los alcances y estrategias que la Universidad se ha propuesto para los próximos años en esta área.

Dicho documento plantea cuatro grandes metas institucionales en torno a la internacionalización: 1. Formar profesionales conscientes de su rol como agentes inmersos en un mundo globalizado, que requiere su intervención para el bien social, educativo, económico y cultural (ciudadanía global). 2. Generar la trascendencia del conocimiento científico más allá de las fronteras nacionales para divulgarlo e implementarlo en los contextos locales e internacionales. 3. Impulsar la extensión desde la línea de cooperación internacional para la integración, la competitividad, la democracia y la cultura de la paz. 4. Promocionar la calidad educativa para la visibilidad y el posicionamiento institucional mundial.

Así las cosas, la inserción de La Universidad en contextos nacionales e internacionales es una prioridad institucional. El Plan Institucional de Desarrollo (PID) 2015-2020, por ejemplo, resalta en sus retos, declaratorias y metas, la necesidad de incluir el contexto nacional e internacional y el fortalecimiento de mecanismos que faciliten la internacionalización, flexibilidad,

extensión y movilidad de su comunidad académica. Como resultado, el contexto nacional e internacional se constituye en un elemento fundamental en la definición de los contenidos educativos de los programas de la Universidad. El Proyecto Educativo Universitario Lasallista, que guía su quehacer formativo, considera las tendencias del mundo y adopta valores universales, en tanto que el Librillo 30 resalta la necesidad de flexibilidad y movilidad nacional e internacional en las mallas curriculares y la redimensión permanente del currículo.

El Reglamento Estudiantil adopta elementos como el manejo de segunda lengua, la electividad y la interdisciplinariedad; adicionalmente, el Acuerdo 046 de 2014 del Consejo de Coordinación y el Acuerdo 081 de 2016 del Consejo de Coordinación establecen los mecanismos para facilitar la movilidad internacional de estudiantes de pregrado y posgrados, incluyendo incentivos económicos y reglas claras de homologación.

En materia del profesorado y de la Investigación, el Sistema de Investigación Universitario Lasallista (SIUL) considera que “la Universidad de La Salle es un agente de la sociedad del conocimiento y que, por ello, busca posicionarse como referente dentro de esta”, en un contexto tanto global como local (SIUL 2015-2020). Para ello, se cuenta con incentivos laborales y académicos para promover la investigación y la movilidad de profesores, con el Reglamento de Propiedad Intelectual, el Acuerdo 003 de julio de 2017 del Consejo Académico y la Resolución 001 de 2017 de la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia, que valoran las actividades de investigación y la producción intelectual, dando particular reconocimiento a las actividades con vinculación internacional. También se encuentra el Acuerdo 005 de 2017, que define las posibilidades de profesores visitantes entrantes y salientes de una manera intencionada hacia estancias de mayor duración para el fortalecimiento de las redes de colaboración.

4.2.5.1.1 Análisis comparativo con otras instituciones

Con el ánimo de adoptar buenas prácticas para fortalecer los procesos de visibilidad y posicionamiento (nacional e internacional), la Universidad adelantó un ejercicio de *benchmarking* liderado por la firma Quacquarelli Symonds (QS). El análisis comparativo se hizo con seis universidades latinoamericanas de características similares a La Salle. Este ejercicio de *benchmarking* proporcionó un mayor nivel de conocimiento sobre los aspectos necesarios que deben robustecerse para beneficiar el perfil de La Salle. Las principales conclusiones fueron las siguientes:

- Se destaca el incremento de citaciones de La Salle en documentos académicos, un leve incremento de la producción académica por facultad y un número estable del número de profesores de planta con estudios doctorales. Esto resulta en el posicionamiento de la Universidad entre los 100 primeros lugares al evaluar su reputación como empleadora, en la posición 109 por su reputación académica, en el puesto 187 en citaciones por artículos académicos y en el puesto 212 por el número de profesores de planta con doctorado.
- Se identifican, sin embargo, cambios en la clasificación, pasando del puesto 81 en el 2012 al puesto 109 en el 2016, así como la volatilidad de su posicionamiento, alcanzando el puesto 74 (su mejor posición) en 2015.
- La conclusión del informe describe que la Universidad de La Salle alcanza el puesto 15 a nivel nacional en su mejor momento (2016) y señala que la reputación académica y la reputación entre empleadores es un buen punto de partida para transformaciones que conduzcan a un mejor desempeño en las clasificaciones mundiales. Entre

las sugerencias expresadas en el informe se encuentran la contratación de un mayor número de personal docente con habilidades para la investigación, una expansión de los convenios de cooperación con la comunidad global y alianzas con universidades líderes en Estados Unidos y Europa.

También, la Universidad de La Salle participó voluntariamente en la evaluación del sistema QS STARS. Este sistema evalúa a las universidades en distintas categorías por medio de indicadores de desempeño (con puntajes) que determinan su calificación final con estrellas, donde la máxima calificación es equiparable a cinco estrellas, con opción de obtener un plus por puntos extra. Este sistema de calificación proporciona una visión detallada de la Institución, permitiéndole identificar cómo está en temas específicos. En este ejercicio, la Universidad de La Salle mostró un rendimiento mixto en las categorías evaluadas, obteniendo cinco (5) estrellas en *inclusividad*, cuatro (4) estrellas en *responsabilidad social y enseñanza*, tres (3) estrellas en *empleabilidad, internacionalización e instalaciones*; sin embargo, mostró un desempeño más débil en *investigación*, donde obtuvo una (1) estrella. En el ámbito institucional, la Universidad de La Salle obtuvo 416 puntos, equivalentes a tres (3) estrellas.

Adicionalmente, la Universidad realiza un análisis bibliométrico de su producción científica¹⁸, con los totales de su producción indexada en bases de datos bibliográficas para el periodo 1997-2016, cuyos resultados fueron

- La producción indexada en bases de datos bibliográficas está en continuo crecimiento desde 2005. Los años 2015 y 2016 fueron los de mayor producción. Hasta marzo de 2017, la Universidad registra un total de 385 documentos, con 1120 citas; publica anual-

mente cerca de 50 documentos y ha crecido 15% en 2016 en comparación con 2015.

- La producción institucional tiene mayor visibilidad en la base de datos Scopus (44%), seguida de SciELO (43%), Redalyc (26%) y Web of Science (22%); sin embargo, la visibilidad en bases de datos no alcanza el 50% del total de la producción registrada en la universidad. Además, 226 documentos aún no han sido citados. El documento con mayor coautoría tiene 50 autores y el documento de mayor impacto ha recibido 57 citas.
- Se hizo un análisis comparativo con otras cinco universidades nacionales similares a La Salle, todas con un acumulado de producción superior a los 750 documentos, con más de 100 documentos publicados anualmente y con un crecimiento en 2016 superior al 20% en comparación con 2015.
- Se hace necesario trabajar estratégicamente en la búsqueda de mayor impacto en las publicaciones de la Universidad de La Salle. Además, la colaboración internacional debe ser más diversificada y robusta tanto en países como en organizaciones.

En conclusión, en materia de reconocimiento nacional y de visibilidad internacional, la Universidad de La Salle está aproximadamente en el puesto 15 entre las universidades nacionales, con un potencial de mejora concentrado principalmente en su producción académica, en alianzas con universidades e instituciones reconocidas nacional e internacionalmente y en su planta de profesores con doctorado. Esta información ha sido fundamental para la formulación de los planes de mejoramiento de la Universidad en temas de afianzamiento de los

18 Fuente: Unidad de Bibliometría, Oficina de Bibliotecas, abril de 2017.

sistemas de investigación y su visibilidad nacional e internacional.

4.2.5.1.2 Convenios y alianzas interinstitucionales

La Universidad de La Salle cuenta con una amplia red de aliados con los que ha suscrito convenios académicos para el desarrollo de

diversas actividades de colaboración, tanto en Colombia como en otros países. Actualmente, La Salle registra 870 convenios vigentes, de los cuales 666 fueron suscritos con instituciones nacionales y 204 con instituciones internacionales (tabla 61). Para su administración, la Universidad cuenta con una herramienta en línea llamada NEXUS (pionera en el país para seguimiento y reporte de convenios).

Tabla 61. Número de convenios activos, según modalidad

MODALIDAD DE CONVENIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Actividades científicas y de cooperación académica	29	3
Cooperación interinstitucional	233	27
Desarrollo de prácticas y pasantías	475	55
Doble titulación	1	1
Docencia-servicio	63	7
Inmersión universitaria	9	1
Movilidad académica de profesores, investigadores o administrativos	14	1
Movilidad académica estudiantil	46	5
Total	870	100

Fuente: DRII, junio 30 de 2017.

Buena parte de estos convenios han producido resultados de diferente índole, desde movilidad estudiantil, docente y de investigación, hasta proyectos que, además de fortalecer la cooperación académico-científica, beneficiaron a diferentes comunidades y generan reconocimiento nacional e internacional de la Universidad. Se ponen algunos ejemplos:

- UNILEAD-Colombia: acompañamiento a 18 instituciones de educación superior en internacionalización y un curso internacional UNILEAD-Colombia para 30 instituciones de educación superior nacionales, desarrollado conjuntamente con el DAAD y el Ministerio de Educación Nacional.
- El TMT on Capacity Building for a Comprehensive and Strategic Internationalization of Higher Education in Colombia para la reformulación de la política actual sobre el tema, el cual fue organizado por VU University of Amsterdam, Zuyd University of Applied Sciences, Universitá Cattolica del Sacro Quore, Hogeschool Van Amsterdam (AUAS), Tilburg University, Columbus y el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, financiado por la Organización de los Países Bajos para la Cooperación Internacional en Educación Superior y el Ministerio de Educación Nacional.
- 100,000 Strong in the Americas: la Universidad de La Salle junto a New Mexico State

University (NMSU) fueron ganadoras de la tercera ronda de subvenciones del programa propuesto por el expresidente Barack Obama. En el proyecto llevó a cabo un Faculty-Led Program, como parte de este programa del Departamento de Estado de los Estados Unidos, resultando en movilidad académica de cuatro estudiantes de La Salle, cuatro de NMSU y cinco profesores de ambas universidades para realizar investigación de modelos sustentables de irrigación en modalidad de intercambio recíproco.

- Modelación de Calidad del Aire: la Universidad de La Salle, en asocio con Florida University y North Carolina State University, y con la financiación de la Secretaría de Ambiente de Bogotá y de Ecopetrol, construyó el Modelo de Calidad de Aire de Bogotá, hoy utilizado por la ciudad para monitoreo y alertas tempranas de eventos de contaminación nocivos para la salud, para la construcción del plan decenal de control a la contaminación del aire. Ecopetrol evalúa el impacto de diferentes calidades de combustible en la calidad del aire de la ciudad, en un proceso que lleva cuatro años.
- Agro-Ed: la Universidad de La Salle, con el apoyo fundamental de la Embajada de los Estados Unidos de América en Colombia, New Mexico State University y la Comisión Fulbright, concibió el proyecto Agro-Ed, destinado a contribuir al desarrollo productivo y tecnológico del campo colombiano a través de la formación como magísteres de egresados del Proyecto Utopía.
- Proyecto Alfa III de la Unión Europea: repensar la educación en salud pública para Europa y América Latina, inspirada en los lineamientos de las Naciones Unidas ODM y Una Salud. Participaron 16 universidades de 15 países, cinco de Europa y 11 de América Latina. La Universidad de La Salle hizo la coordinación académica del proyecto.

Los productos del proyecto fueron el planteamiento de un currículo común para la enseñanza de Una Salud y SPV, la edición de la revista trilingüe *Una Salud* y la generación de énfasis en Epidemiología y Salud Pública en los programas de maestría y doctorado y la movilidad de los miembros hacia diferentes países.

- Land Grant University Building capacities for Research and Extension: en asocio con la Embajada de los Estados Unidos y las Universidades de California Davis, Washington State University y New Mexico State University, se inició un programa de transferencia tecnológica para los campesinos de los Montes de María.
- Formación de los procesos organizativos y de participación de la población de pequeños productores, campesinos, familias y vinculados al sector agropecuario en el territorio; proyecto financiado por la OEI y el Ministerio de Agricultura, con el que se capacitó, a nivel de diplomado, a más de 5900 campesinos de Atlántico, Boyacá, Cundinamarca y Risaralda en planeación y gerencia de proyectos agropecuarios.
- Farmer to Farmer Colombia Agricultural Network Development Opportunity (Can Do Project): el proyecto cuenta con el apoyo de USAID, la organización de Volunteers for Economic Growth Alliance del Departamento de Estado de Estados Unidos, NMSU y la Universidad de La Salle. Está orientado hacia la transferencia de conocimiento, orientarán a las asociaciones campesinas que trabajan en la zona para que superen las constricciones que enfrentan sus proyectos productivos.

Por último, en materia de dobles titulaciones y estudios de maestría, la Universidad cuenta con acuerdos vigentes con Southern New Hampshire, en Estados Unidos, y con la Escuela de Ne-

gocios de Rennes; además, ha tenido acuerdos de doble títulos con el Foro Europeo Escuela de Negocios de Navarra, con la Universidad Europea de Madrid y con la Universidad de Dundee, en Escocia. Como resultado, a la fecha once estudiantes de la Universidad de La Salle han adelantado dobles titulaciones.

4.2.5.1.3 Impacto social de la inserción de la Universidad en los contextos académicos nacionales e internacionales

El proyecto de mayor trascendencia social de la Universidad es el Proyecto Utopía, que parte de la construcción de un campus universitario de más de 20 millones de dólares para educar como ingenieros agrónomos a jóvenes de las zonas más pobres y violentas del país. Esto, con la intención de que regresen a sus lugares de origen a liderar sus comunidades y las conduzcan hacia el desarrollo. La materialización del proyecto, la gestión de filantropía para fi-

nanciar las becas y los más de 350 estudiantes beneficiados a la fecha han merecido diversos reconocimientos nacionales e internacionales, incluyendo el Premio Nacional de Solidaridad otorgado por la Fundación Alejandro Ángel Escobar en 2016, o la mención especial al Premio Nacional de Paz otorgado por la Presidencia de la República.

No menos importante, sin embargo, son los múltiples proyectos que adelantan las Unidades Académicas de la Universidad, muchos de ellos orientados a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad. Algunos de los implementados durante los últimos tres años incluyen:

- El Observatorio Urbano hábitat: proyección, implementación y desarrollo de prácticas que ayudan a conceptualizar y resolver las problemáticas de nuestro país en relación con las condiciones de vulnerabilidad y las dimensiones del hábitat.



- Estudios del grado de vulnerabilidad por remoción en masa en la vereda La Vega, municipio del Yopal, Casanare, y en los barrios pertenecientes a Asojuntas-Teusaquillo; y de vulnerabilidad hídrica de las veredas Jerusalén, La Junia, Tunjaque y Treinta y Seis, municipio de La Calera, bajo los escenarios de cambio climático de la CAR.
- Análisis de vulnerabilidad del sistema de acueducto urbano del municipio de Ráquira, Boyacá; diseño de una línea de alcantarillado sanitario en la comunidad aledaña a Chunzua, Resguardo Indígena Muisca, municipio de Cota, Cundinamarca; y diagnóstico y propuestas de mejoramiento de las unidades de la planta de tratamiento de agua potable de Aguas Calientes, en Mochuelo Bajo.
- Foro Misión Rural, realizado el 12 de abril de 2016, con la participación de más de mil personas, donde se firmó el Compromiso por el Desarrollo Rural del país, a la luz de sus desafíos y oportunidades.

Otro proyecto de impacto social es la escuela de gobierno local y voluntariado universitario “Escuela de Gobierno Neolaia”, estructura desde el 2013 por la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano (VPDH), y el sistema de reconocimiento, apoyos y beneficios universitarios asociados al sistema de servicio voluntario. En cuanto a internacionalización, durante los últimos tres años, la Dirección de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales ha recibido más de 345.000 dólares para la generación de iniciativas enfocadas en el desarrollo rural, a través de mecanismos de cooperación internacional, con logros evidenciables en todos sus proyectos y convenios.

Para conocer la apreciación de directivos, profesores y estudiantes sobre la incidencia de las relaciones de cooperación académica con distintas instancias del ámbito nacional e interna-

cional en el enriquecimiento de la calidad institucional, se desarrollaron talleres de grupos focales con los diferentes actores.

La Comunidad Educativa de la Universidad coincide en que ha habido una evolución de la Institución en lo que podría denominarse una *cultura de la internacionalización*: ya no se trata de una actividad de una oficina, sino de una apuesta institucional materializada en espacios, mecanismos y procedimientos que mejoran la calidad educativa, entre los cuales se destaca que exista una oficina: la Dirección de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales (DRII), y unos lineamientos que apoyan los procesos de relacionamiento y movilidad nacional e internacional y la implementación del *software* NEXUS, que permite procesos en línea más ágiles en lo que tiene que ver con movilidad de estudiantes.

Directivos y estudiantes coinciden en que ha habido un incremento en el uso de lengua extranjera en las clases a través de literatura especializada y en los programas académicos que tienen asignaturas dictadas en inglés y son prerrequisito en el plan de estudios. También hay una apreciación positiva del incremento en el número de estudiantes internacionales que vienen a la Universidad.

A su vez, los estudiantes valoran enfáticamente la implementación del programa Summer Academy como una oportunidad de hacer internacionalización sin salir de la Universidad. La experiencia es muy positiva para quienes participan en ella, pues tiene una oferta variada, permite poner en práctica la lengua extranjera y es una opción que permite homologar créditos y avanzar en el programa. Reconocen, además, la existencia de múltiples convenios con universidades de gran nivel, en las que es posible hacer semestres académicos, pasantías de investigación, giras académicas, cursos cortos, inmersión en lengua extranjera, entre otras actividades. El intercambio cultural permite crear nuevos planes de vida y tener una visión diferente de la

vida. En lo académico, se valora la experiencia con otros estilos de aprendizaje, conocer otras culturas y personas de diferentes lugares, y se aprende de las experiencias de otros países.

Sin embargo, para la comunidad educativa falta mayor nivel de comunicación de todas esas posibilidades y espacios, sobre todo divulgación de convocatorias e iniciativas internacionales para profesores; además, es necesario una actualización de la base de datos de convenios de la plataforma NEXUS.

Estudiantes y directivos están de acuerdo en la necesidad de seguir mejorando la calidad de la formación en lengua extranjera que ofrece la Universidad y ampliar los horarios y la infraestructura del Centro de Lenguas. Frente a este aspecto, los directivos consideran que se debe trabajar más con los profesores para mejorar el uso de la lengua extranjera en los espacios académicos, lo que requiere procesos de formación y acompañamiento para la implementación en clase.

Los estudiantes piden que la DRII desarrolle una estrategia de mayor y mejor seguimiento a los estudiantes que se encuentran en movilidad, tanto durante el tiempo que están fuera como a su regreso, para que no se pierda la experiencia ganada. A este respecto, manifiestan las dificultades

económicas que plantea la movilidad internacional, pues, más allá de la matrícula, están los gastos de sostenimiento. De igual manera, afirman que hay que mejorar en el proceso de homologación de créditos.

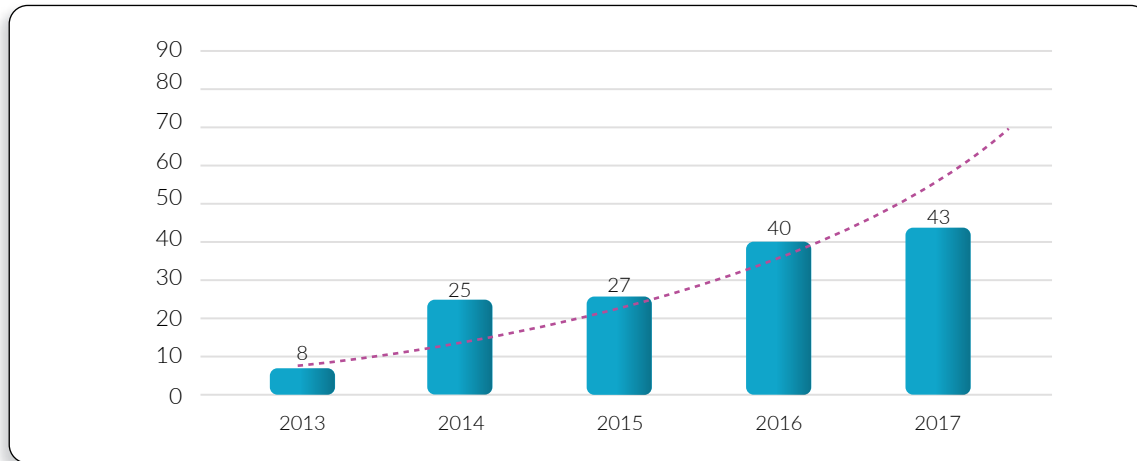
Por su parte, los profesores consideran que debe haber un trabajo más estratégico de posicionamiento de los profesores en las redes. Finalmente, los directivos opinan que es necesario fortalecer los vínculos con las universidades lasallistas para el desarrollo de proyectos conjuntos de investigación.

4.2.5.2 *Característica 16. Relaciones externas de profesores y estudiantes*

4.2.5.2.1 *Movilidad de profesores entrantes y salientes y producción académica conjunta*

En el periodo 2012-2017, la Universidad de La Salle recibió a 169 profesores, investigadores, conferencistas y directivos internacionales, que visitaron la Universidad en el marco del desarrollo de actividades académicas y de investigación. En este período, el número de profesores visitantes internacionales a la Universidad de La Salle aumentó notablemente pasando de 8 en el 2013 a 43 en el año 2017 (Gráfica 20).

Gráfica 20. Profesores Visitantes 2012-2017(DRII)



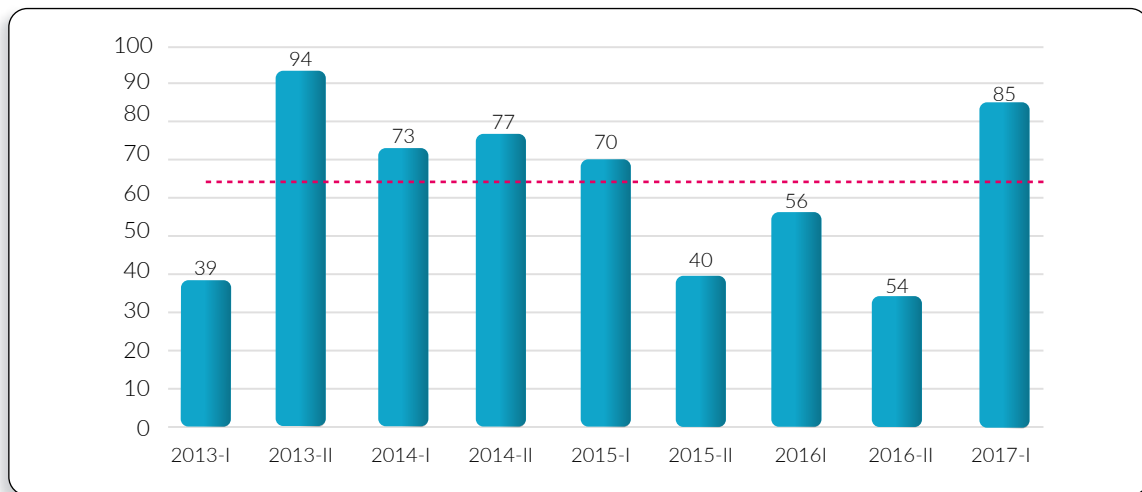
Fuente: DRII, diciembre de 2017

Asimismo, los aliados internacionales con los que la Universidad de La Salle ha suscrito convenios permitieron diversificar los países y las regiones de origen de los profesores visitantes, llegando a 27 países de todas las regiones del mundo. El 70% de ellos permanecieron en actividades en el marco del International La Salle Summer Academy y Cursos Intersemestrales

de Formación Docente. Además, desde 2015 se han promovido estancias de larga duración. Adicionalmente, las Unidades Académicas reciben profesores visitantes de otras instituciones nacionales e internacionales. El número de visitantes reportados por las Unidades Académicas se muestra en la gráfica 21.

Los importantes avances de la universidad en internacionalización han sido reconocidos por la certificación Ce Quint ECA. La Salle única universidad en la región que ha recibido dicho reconocimiento

Gráfica 21. Profesores visitantes en el periodo 2012-2017-1 (Unidades Académicas)



Nota: El dato para el 2017 es preliminar y corresponde únicamente al primer período de ese año.

Fuente: Unidades Académicas, 2017.

En cuanto a profesores de la Universidad de La Salle que han actuado en calidad de profesores visitantes en otras instituciones en los últimos cinco años, en promedio se registran 390 salidas por año, llegando a 1956 salidas entre 2013 y 2017. Las salidas incluyen actividades desde presentación de ponencias y conferencias hasta

dictar cursos cortos, incluyendo también estancias doctorales y posdoctorales y visitas como par académico. También se realizan misiones científicas con el objetivo de propiciar el acercamiento de los más destacados investigadores de la Universidad con las comunidades académicas de investigación en el ámbito mundial, con el fin de generar redes de conocimiento, formular



proyectos conjuntos y compartir experiencias en materia de ciencia, tecnología e innovación. En 2015 se realizó la primera misión científica a Francia y Holanda; en 2016, a Illinois, Estados Unidos, y en 2017 a Valencia, España.

Uno de los principales resultados de las actividades de profesores entrantes y salientes es

el fortalecimiento de redes y el desarrollo de proyectos conjuntos entre la Universidad de La Salle y otras universidades nacionales e internacionales. Esta actividad se ha materializado en diversos tipos de productos, cuyo número se ha incrementado de manera sostenida, como se muestra en la tabla 62.

Tabla 62. Productos derivados de la participación de profesores en redes nacionales e internacionales

TIPO DE PRODUCTO	2013	2014	2015	2016	2017-1	TOTAL
Artículos			2	1	2	5
Capítulos de libro		5	4	10	1	20
Coordinación de eventos	1	10	11	24	2	48
Diplomados			1			1
Libros	1	1	7	6	5	20
Otras publicaciones			3			3
Ponencias		1	2	7	2	12
Proyectos de investigación			1	1	1	3
Total	2	17	31	49	13	112

Fuente: VRIT, 2017.

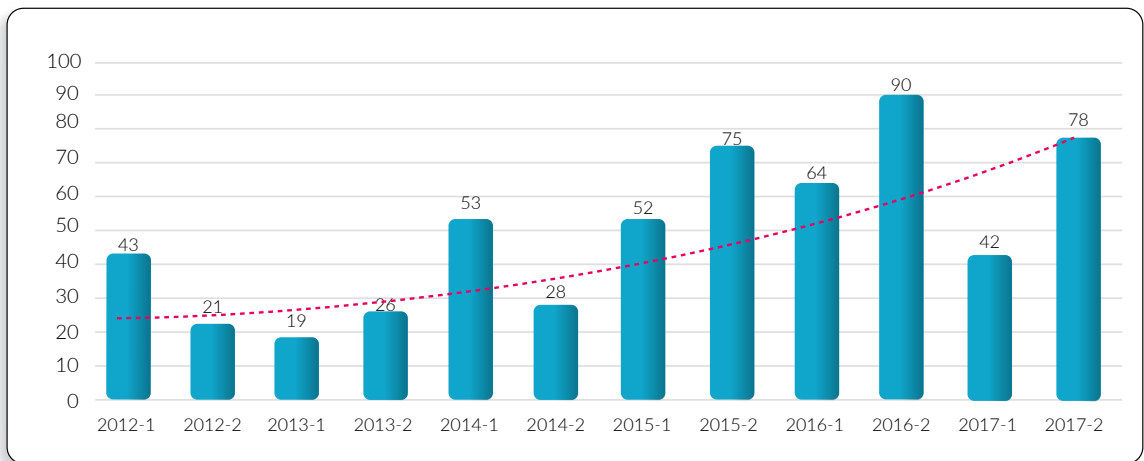
4.2.5.2.2 Movilidad de estudiantes entrantes y salientes

La movilidad académica internacional, tanto entrante como saliente, ha representado uno de los pilares de la internacionalización de la educación superior en la comunidad educativa lasallista. Su propósito se ha centrado en formar profesionales capaces de enriquecer sus conocimientos a través de experiencias interculturales, a fin de adquirir una visión cosmopolita, abrir nuevas perspectivas de desarrollo profesional y aportar como líderes capaces de enfrentar los retos que demanda el mundo de hoy. Así, dentro de las posibilidades de movilidad saliente y entrante, se destacan las modali-

dades de semestre académico, doble titulación, prácticas y pasantías.

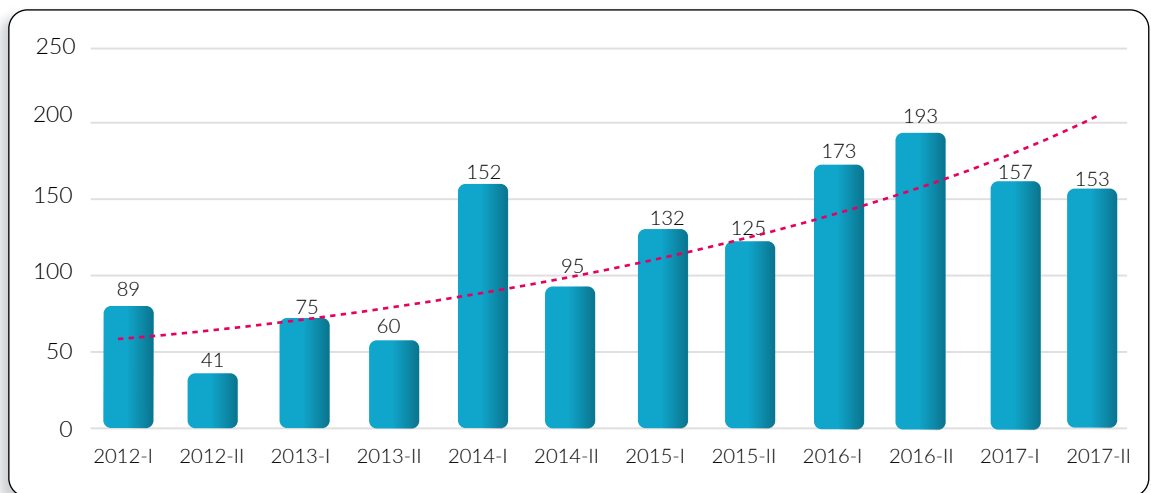
Esta movilidad se posibilita gracias a convenios con universidades internacionales, a estrategias de acompañamiento a los estudiantes y a incentivos económicos. Como resultado, el número de estudiantes visitantes y salientes de la Universidad de La Salle se ha incrementado de manera sostenible. En total, 1445 estudiantes de La Salle han participado en experiencias de movilidad estudiantil entre 2012 y 2017, mientras que 591 estudiantes nacionales y extranjeros han visitado la Universidad durante el mismo periodo (Gráfico 22 y 23).

Gráfica 22. Estudiantes nacionales o extranjeros visitantes en la Institución 2012-2017



Fuente: DRII, diciembre de 2017.

Gráfica 23. Estudiantes de la Institución participantes en experiencias de movilidad 2012-2017



Fuente: DRII, diciembre de 2017.

Para movilidad académica, entre 2012 y 2016 se observa un monto total de más de mil trescientos millones de pesos por conceptos de becas otorgadas a estudiantes lasallistas en el exterior. A su vez, las universidades socias han otorgado beneficios económicos aproximados de USD 27.751 de exención de matrícula, mientras que se han gestionado subvenciones de actores internacionales (embajadas, agencias de cooperación e instituciones de educación superior) para estudiantes de la Universidad por más de 300 millones de pesos desde 2014 (tablas 63 y 64).

Tabla 63. Monto de becas para movilidad académica saliente

PERIODO	MONTO BECAS OTORGADAS A LASALLISTAS EN EL EXTERIOR
2013-I	\$151.985.200
2014-I	\$309.413.500
2014-II	\$11.226.800
2015-I	\$216.540.200
2015-II	\$43.291.800
2016-I	\$442.777.450
2016-II	\$81.567.100
2017-I	\$52.790.000
Total	\$ 1.309.592.050

Fuente: DRIL, julio 14 de 2017.

Tabla 64. Monto de subvenciones internacionales

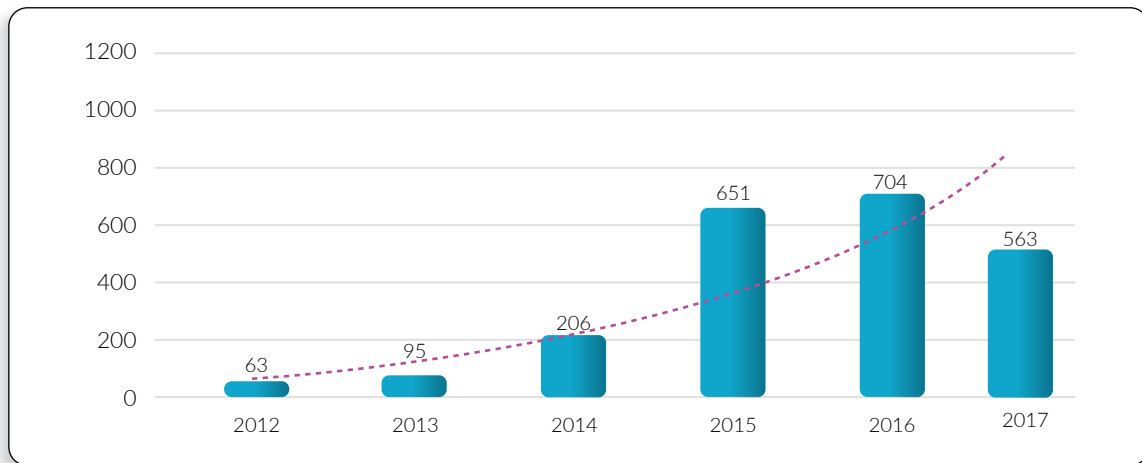
PERIODO	MONTO
2014	\$35.761.843
2015	\$72.875.000
2016	\$126.482.880
2017	\$72.875.000
Total	\$307.994.723

Fuente: DRIL, julio 14 de 2017.

4.2.5.2.3 International La Salle Summer Academy

Desde la Universidad de La Salle se creó la figura de La Salle International Summer Academy como estrategia de internacionalización en casa; se realizan cursos intensivos intersemestrales de 40 horas presenciales impartidos por profesores extranjeros; la mayoría de los cursos se hacen en idioma inglés y son homologables por créditos académicos y otorgados en modalidad de beca. Durante el periodo 2012-2017, la Universidad ha invertido \$1640 millones de pesos en este programa, alcanzando los resultados que se muestran en la gráfica 24.

Gráfica 24. Estudiantes beneficiados del Summer Academy (2012-2017)



Fuente: DRII, julio 14 de 2017.

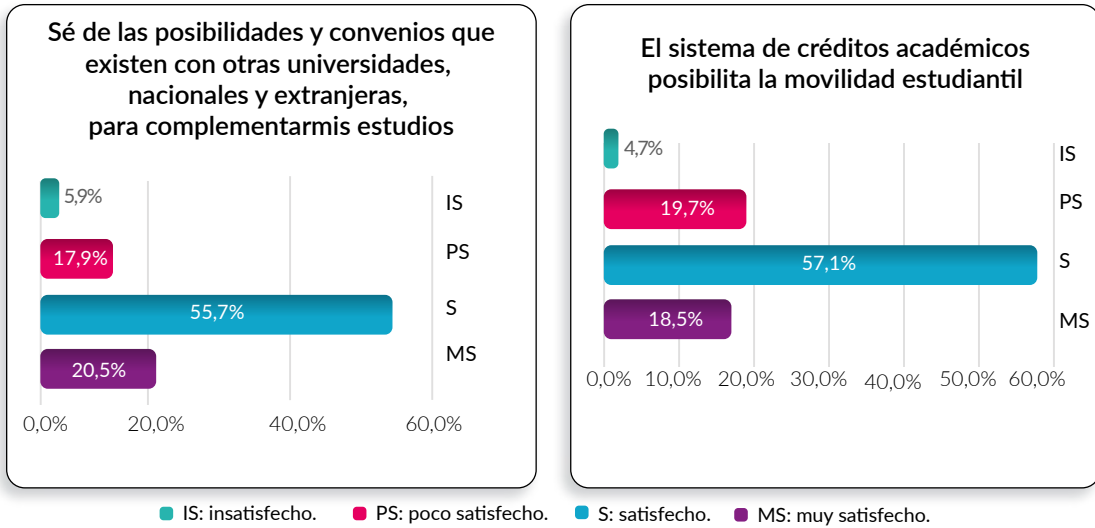
Resultado de esta estrategia:

- En total, 2282 estudiantes se han visto beneficiados durante el periodo 2012-2017; desde 2015 se ha contado con la participación de 114 estudiantes extranjeros de las regiones de América, Europa y Asia.
- Se han realizado 92 cursos académicos interdisciplinarios ofrecidos.
- En total, 90 profesores visitantes internacionales, procedentes de universidades aliadas de 25 países.
- El 90% de los cursos ofrecidos se dictaron en inglés, sobre temáticas transversales que respondían a situaciones contextuales; de este modo, se garantiza que los contenidos tengan un impacto en el desarrollo humano integral y sustentable de la comunidad lasallista y del país.

Para conocer la apreciación de directivos, profesores y estudiantes sobre la incidencia de la movilidad académica nacional e internacional en el enriquecimiento de la calidad institucional, se aplicó una encuesta, cuyos resultados se presentan en las gráficas 25 y 26.

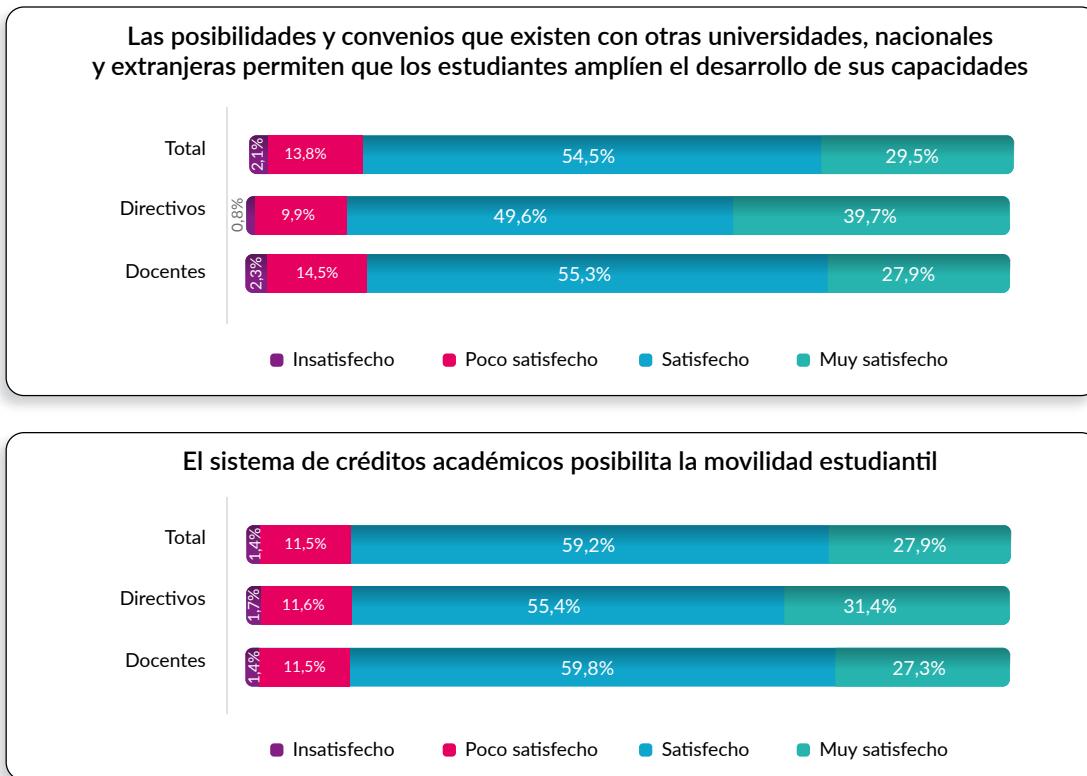


Gráfica 25. Apreciación de estudiantes sobre la incidencia de la movilidad académica nacional e internacional en el enriquecimiento de la calidad institucional



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Gráfica 26. Apreciación de directivos y docentes sobre la incidencia de la movilidad académica nacional e internacional en el enriquecimiento de la calidad institucional



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

4.2.5.3 Juicio del factor

La Universidad de La Salle ha desarrollado progresivamente acciones en las diferentes áreas de internacionalización que le han permitido consolidar su inserción en contextos académicos nacionales e internacionales, como también potenciar las relaciones externas de profesores y estudiantes. Producto de este ejercicio, se han establecido lineamientos estratégicos claros que han impactado las funciones sustantivas de la Universidad.

En este sentido, esta dinámica ha permitido a la Universidad consolidar su presencia con un sello distintivo en la educación superior colombiana en escenarios académicos, aumentando progresivamente las actividades de cooperación académica e investigativa con aliados estratégicos. Lo anterior ha fortalecido la movilidad de profesores y estudiantes, entre otras tantas actividades.

En consecuencia, para el caso de estudiantes de la Universidad beneficiados con actividades de movilidad académica, se pasó de 130 estudiantes en 2012 a 366 en 2016; con relación a estudiantes visitantes (internacionales mayormente), se pasó de 42 en 2012 a 154 en 2016. Para el caso de profesores de la Universidad, en promedio, por año, 367 profesores desarrollan actividades en otras instituciones en los últimos cinco años; en cuanto a profesores visitantes, en 2013 se recibieron 47 profesores de otras instituciones, en tanto para el periodo 2017-1 se recibieron 113. No obstante, sigue siendo un reto institucional lograr mayores participaciones y se demanda lograr dar mayor apoyo e incentivos para la movilidad.

Por otra parte, se reconoce el valor fundamental de los procesos de internacionalización en casa; una de ellos es posible a través de la estrategia Summer Academy, la cual se ha con-

vertido en una oportunidad de hacer movilidad sin salir de la Universidad. La actividad se propuso atendiendo a las dificultades mayormente económicas de desplazamiento de los estudiantes. Este proceso se ha realizado con una inversión importante de la Universidad: \$1640 millones de pesos en el periodo 2012-2017, lo cual se expresa en 2282 estudiantes y profesores beneficiados.

El compromiso de la Universidad en la construcción, el desarrollo y la consolidación de procesos claros y coherentes de internacionalización le hizo merecedora de la certificación de calidad en el componente de internacionalización, otorgado en 2015 por el European Consortium for Accreditation (ECA). La Universidad de La Salle fue la primera institución de educación superior en Colombia en recibir esta distinción y la primera universidad no europea en obtener este certificado de calidad en el marco del proyecto CeQuInt.

Igualmente, se han recibido otras acreditaciones internacionales para programas académicos: del Royal Institute of British Architects (RIBA) para el programa de Arquitectura y del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) para el programa de Trabajo Social. Otros dos procesos se encuentran en curso, lo cual evidencia el compromiso institucional hacia avanzar en actividades de visibilidad y pertinencia internacional. Consecuentemente, se ha resaltado el Proyecto Utopía como proyecto bandera, con una importante visibilidad y reconocimiento nacional e internacional de la Universidad.

Ahora bien, sigue siendo un reto la inserción de la Universidad en distintas redes académicas nacionales e internacionales, y se ve necesario avanzar en la cualificación de procesos para la generación de productos concretos de investigación, de extensión y curriculares que surgen

como producto de las mencionadas interacciones, y consolidar un mayor impacto nacional e internacional. De la misma forma, se vislumbra poder consolidar mayores alianzas de la Universidad con el Estado, las empresas y los organismos no gubernamentales, y continuar aprovechando la relación con la red de instituciones lasallistas en el mundo.

Finalmente, se requiere seguir avanzando en estrategias para la cualificación docente en el fortalecimiento de una lengua extranjera y buscar otras posibilidades de apoyo; por ejemplo, años sabáticos, medio año de investigación, financiación de estancias de estudiantes de doctorado y mayor tiempo para permanencia en visitas, entre otros.

Tabla 65. Calificación ponderada del factor 5. Visibilidad nacional e internacional

CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN: FORTALEZA
87%	Se cumple en alto grado

CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN (%)	CALIFICACIÓN (%)	CLASIFICACIÓN FORTALEZA
15. Inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales	3,7	85	Se cumple en alto grado
16. Relaciones externas de profesores y estudiantes	3,5	88	Se cumple en alto grado

Fuente: Resultados del Taller de Calificación, noviembre de 2017.

4.2.6 Factor 6. Investigación y creación artística

4.2.6.1 Característica 17. Investigación

La Universidad de La Salle cuenta con una política de investigación que se ha definido en el Sistema de Investigación Universitario Lasallista (SIUL) 2015-2020, el cual, en concordancia con el Plan Institucional de Desarrollo (PID) 2015-2020), ha establecido los derroteros en materia de gestión de las actividades de investigación y producción intelectual (API), para la cual se han señalado tres aspectos fundamentales: apoyo, fomento y posicionamiento de la investigación y sus resultados.

Desde la perspectiva de los tres ejes enunciados anteriormente, las metas que contempla el SIUL se han establecido teniendo en cuenta el concepto de circulación del conocimiento (propuesta central sobre la que gira la política institucional de investigación) y lo establecido en los acuerdos de evaluación de profesores de la Universidad. De esta manera, se establece un parámetro en el que la gestión contempla el proceso completo de la investigación desde la formulación de las propuestas hasta la obtención de resultados y su divulgación; aspectos que son evaluados anualmente a los profesores.

La gestión de la investigación en la Universidad se lidera desde de la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia, creada en 2007 mediante Acuerdo 018 del Consejo Superior, momento a

partir del cual se define la estructura organizativa y funciones de la Vicerrectoría.

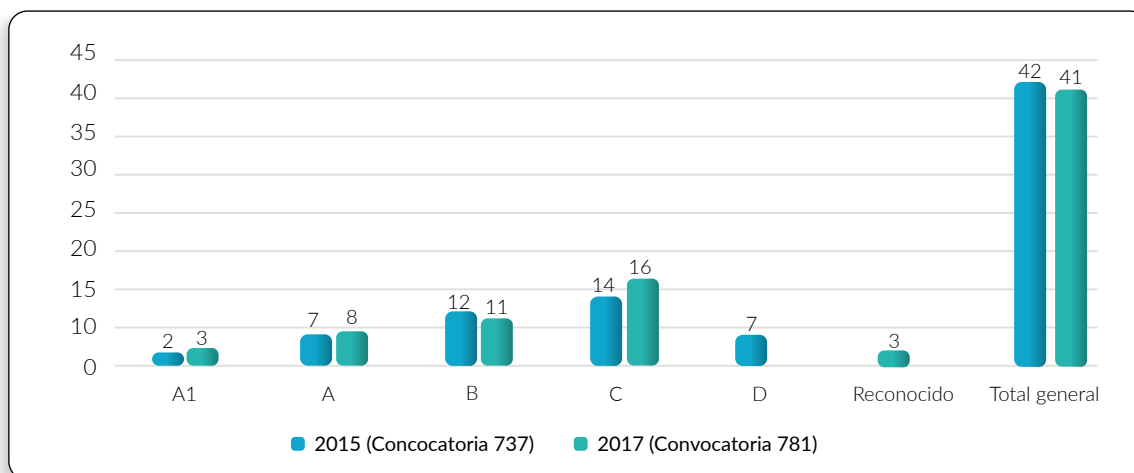
Asimismo, es importante señalar que desde 2014 la Universidad de La Salle desarrolla la gestión de la investigación con base en la noción de Líneas Institucionales de Investigación, las cuales se establecieron mediante Acuerdo 005 de 2014 del Consejo Académico y fueron revisadas y actualizadas a través del Acuerdo 003 de 2016 del Consejo Académico, estableciendo las siguientes:

- Educación y Cultura.
- Estudios de Paz.
- Territorio, Equidad y Desarrollo.
- Una Salud: Humana, Animal y del Ecosistema.

- Biodiversidad.
- Ambiente y Sustentabilidad.
- Ruralidad y Seguridad Alimentaria.
- Gestión, Entorno y Competitividad de las Organizaciones.
- Innovación y Tecnología.
- Ciudadanía, Ética y Política.

El SIUL se dinamiza a través del trabajo que adelantan los profesores de la Universidad en su calidad de investigadores partícipes de grupos de investigación; dinámica que se ha ido fortaleciendo año tras año, como se puede observar en la gráfica 27 y en la gráfica 28.

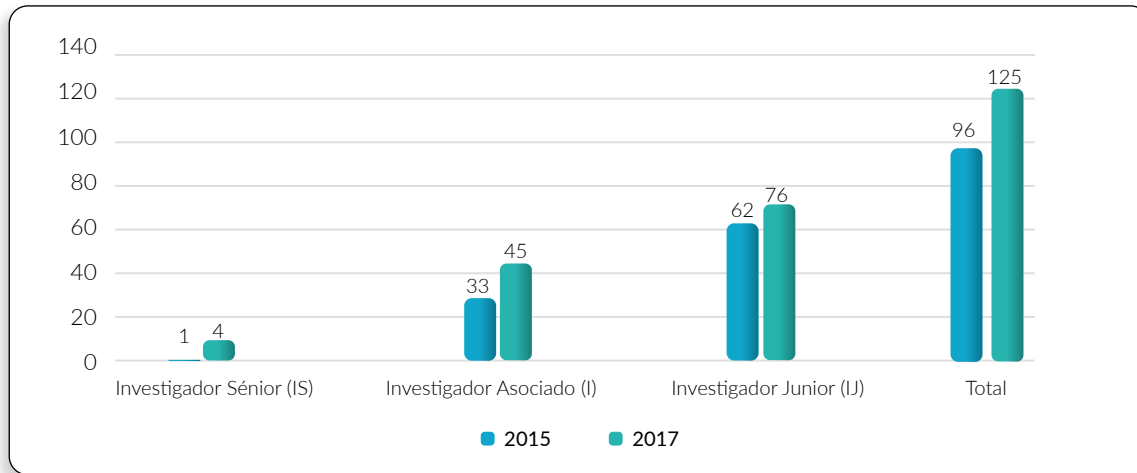
Gráfica 27. Clasificación Colciencias de Grupos de Investigación, 2015 vs. 2017



Fuente: Colciencias, Convocatoria 737 de 2015; Convocatoria 781 de 2017.

Grupos e investigadores mejor clasificados en el sistema de Ciencia y Tecnología del país y un creciente número de semilleros de investigación, dan cuenta de la dinámica investigativa de la Universidad

Gráfica 28. Reconocimiento de investigadores Colciencias, Convocatoria 781 de 2017



Fuente: Colciencias: Convocatoria 781 de 2017.

De igual modo, la Universidad ha trabajado en el posicionamiento de sus revistas científicas (tabla 66), lo que implica un camino de largo aliento bajo las nuevas políticas nacionales.

Tabla 66. Listado de las revistas de la Universidad de La Salle, resultados 2017

NOMBRE DE LA REVISTA	CATEGORÍA PUBLINDEX	NÚMERO DE EDICIONES	ÚLTIMA EDICIÓN
Actualidades Pedagógicas (ISSN: 0120-1700)	No reconocida	9	2017-I
Equidad y Desarrollo (ISSN: 1692-7311)	C	9	2017-I
Medicina Veterinaria (ISSN: 0122-9354)	Reconocida	9	2017-I
Ciencia y Tecnología para la Salud Visual y Ocular (ISSN: 1692-8415)	Reconocida	9	2017-I
Revista de la Universidad de La Salle (ISSN: 0120-6877)	N/A	13	2017-I

Fuente: VRIT - Ediciones Unisalle, septiembre de 2017.

Las revistas de la Universidad han contado con la participación de profesores externos nacionales e internacionales como miembros de comités editoriales. En la tabla 67 se incluye el porcentaje de participantes externos en comités editoriales de las revistas de la Universidad.

Tabla 67. Porcentaje de participantes externos a la Institución en comités editoriales y científicos

REVISTA	PARTICIPANTES DEL COMITÉ EDITORIAL EXTERNO (%)					PARTICIPANTES DEL COMITÉ CIENTÍFICO EXTERNO (%)				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Actualidades Pedagógicas	40	40	75	75	75	90	90	100	100	100
Equidad y Desarrollo	71	71	80	66	66	40	66	100	100	100
Medicina Veterinaria	66	66	83	83	83	83	83	71	71	80
Ciencia y Tecnología para la Salud Visual y Ocular	83	83	83	83	83	100	100	100	100	100
Revista Universidad de La Salle	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Ediciones Unisalle - Editores de Revistas Científicas, 2017.

Además, profesores de la Universidad de La Salle han participado en comités editoriales de revistas nacionales e internacionales, con 40 participaciones en los últimos 4 años.

Por otro lado, en la tabla 68 se relaciona el número de los proyectos de investigación de carácter disciplinar e interdisciplinar, desarrollados para cada año durante el período 2013 a 2017-I.

Tabla 68. Proyectos de investigación desarrollados anualmente (2013 a 2017-I)

2013	2014	2015	2016	2017-1*
165	187	176	149	97

*Información preliminar. La información de 2017 corresponde al primer periodo únicamente.

Fuente: VRIT – Unidades Académicas, 2017.

De estas investigaciones adelantadas, 89 se han desarrollado en conjunto con pares nacionales e internacionales, con gestión de recursos externos para la Universidad.

Respecto a las publicaciones, en la tabla 69 se relaciona la información sobre las publicaciones desarrolladas por los profesores de la Universidad.



Tabla 69. Caracterización de las publicaciones 2013-2017

TIPO DE PUBLICACIÓN	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Capítulo de Libro	53	44	39	46	66	248
Libro	38	39	31	17	75	200
Revista Internacional Indexada	13	20	12	10	57	112
Revista Internacional No Indexada		1		1		2
Revista Nacional Indexada	79	61	43	35	81	299
Revista Nacional No Indexada	11	15	7	8	23	64
Total	194	180	132	117	302	925

Fuente: Unidades Académicas - VRIT, 2017.

En la tabla 70 se relaciona el número de participaciones de investigadores en los últimos tres años, en eventos nacionales e internacionales, para socializar sus resultados de investigación.

Tabla 70. Participación de investigadores en los últimos años, en eventos nacionales e internacionales, para socializar sus resultados de investigación

TIPO DE PARTICIPACIÓN	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Ponencia Internacional	75	95	260	219	132	781
Ponencia Nacional	51	132	0	62	214	459
Conferencia Internacional	7	4	8	9	9	37
Conferencia Nacional	5	4	0	2	12	23
Total	138	235	268	292	367	1300

Fuente: Secretaría General, 2017. Dato construido a partir de las resoluciones.

Para la Universidad no solo es importante la ejecución de los proyectos, sino que tiene un enfoque en la circulación del conocimiento que se deriva de la investigación; enfoque que se refleja en la dinámica de publicación de textos

académicos y científicos (internos o en coedición) de autoría de sus profesores, así como el fomento a la innovación y los procesos que de ella se derivan. Tal comportamiento puede verse reflejado en la tabla 71.



Tabla 71. Inventiones en proceso de protección (2017)

AÑO	UNIDAD ACADÉMICA/ ADMINISTRATIVA	AUTOR(ES)	PATENTE, REGISTRO O DESARROLLO TECNOLÓGICO	BENEFICIARIO (S)	APLICACIÓN O USO EFECTIVO
2016	Ingeniería	Adolfo Camilo Torres Prada, Fabián Augusto Lamus, Juan Sebastián Vesga, Sebastián Bahamón Blanco, Jenny Magaly Pira	Patente obtenida mediante Resolución 84083, expediente 14215941, de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)	Universidad de La Salle	Dispositivo y método para determinar la resistencia a la compresión inconfina en muestras de rocas u otros materiales en forma de disco y sometidas a carga diametral
2016	Ingeniería	Víctor Fernando Marulanda Cardona	Patente radicada el 8 de agosto de 2016, registrada en la SIC. Primera fase de vigilancia tecnológica; una vez surta esa fase, se inicia el proceso de redacción para el registro.	Universidad de La Salle, CONNECT y Clarke, Mode & Co (partes iguales)	Proceso para la producción de biodiésel-biojet mediante tratamientos térmicos y transesterificación supercrítica a partir de biomasa
2016	Departamento de Ciencias Básicas	Jairo Vanegas Gordillo, Daniel Abdón Varela Muñoz	Patente radicada el 16 de septiembre de 2016, registrada en la SIC. Primera fase de vigilancia tecnológica; una vez surta esa fase, se inicia el proceso de redacción para el registro.	Universidad de La Salle, CONNECT y Clarke, Mode & Co	Separación de polímeros a partir de residuos celulósicos industriales
2016	Departamento de Ciencias Básicas	Jairo Vanegas Gordillo, Daniel Abdón Varela Muñoz	Patente en proceso de registro ante la SIC. Primera fase de vigilancia tecnológica; una vez surta esa fase, se inicia el proceso de redacción para el registro.	Universidad de La Salle	Recuperación de celulosa y plástico para uso como materia prima en procesos productivos a partir de residuos industriales SCRAP

Fuente: VRIT, 2017.

La producción intelectual ha implicado un compromiso constante con la protección de los derechos morales y patrimoniales que sobre las distintas creaciones tienen sus autores. Por eso, con el fin de reglamentar lo relativo a la propiedad intelectual en la Universidad de La Salle, se expidió el Reglamento de Propiedad Intelectual de la Institución (Acuerdo 002 de 2013 del

Consejo Superior), el cual plantea no solo los conceptos generales sobre los que la Universidad va a pensar la propiedad intelectual, sino que a la vez establece la existencia y conformación de un Comité de Propiedad Intelectual.

Es importante señalar que los avances que se obtienen en materia de investigación en la Uni-

versidad están estrechamente ligados con la producción derivada de proyectos de investigación, los cuales requieren, para su gestión, un compromiso económico de la Institución, pero a la vez la búsqueda de mecanismos que per-

mitan captar recursos externos para el perfeccionamiento de la actividad investigativa. En la tabla 72 se puede ver cuál ha sido la evolución en términos de inversión externa para el apalancamiento de proyectos de investigación.

Tabla 72. Porcentaje financiación de proyectos de investigación por organismos nacionales e internacionales, independiente de tiempos docentes

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
Valor total de la financiación de los proyectos de investigación*	1.225.458	1.994.756	1.542.297	1.419.606	1.802.045
Valor total de la financiación externa de los proyectos de investigación	349.620	1.022.438	1.321.247	1.258.836	1.452.117
% de financiación externa	28	51	86	89	81

Cifras expresadas en miles de pesos.

*El valor total de la financiación de los proyectos de investigación corresponde a la suma de recursos internos y externos para desarrollar la investigación de la Universidad. La financiación interna excluye los montos asociados a las horas de investigación de los docentes y los gastos concernientes a la administración y gestión de la investigación.

Fuente: VRIT, 2017.

La tabla anterior permite evidenciar la evolución de la financiación externa en relación con los recursos que la institución destina para la ejecución de proyectos y la obtención de productos derivados de la investigación; pero esta inversión no incluye el tiempo que dentro de la carga académica es asignado a los docentes para proyectos específicos de investigación.

cuenta que incluye los recursos destinados para la gestión de las políticas institucionales en esta materia, la financiación de proyectos de investigación, los tiempos destinados a investigación y producción intelectual de los profesores de planta de la Universidad y los recursos aplicados para transferencia tecnológica, entre otros. De esta forma, la gestión integral de la investigación ha implicado en los últimos años un compromiso presupuestal cercano al 10% del presupuesto general de la Universidad.

Así las cosas, al hablar de inversión institucional en cuanto a investigación, se debe tener en

Tabla 73. Porcentaje del presupuesto institucional dedicado a la investigación

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016
Valor del presupuesto anual universidad	156.954.239	169.653.486	153.400.788	182.482.152
Valor del presupuesto anual en investigación	14.512.992	15.216.718	15.536.712	15.432.319
% del indicador de participación	9,2	9	10,1	8,5

Cifras expresadas en miles de pesos.

Fuente: División Financiera, 2017.

Adicionalmente, para el desarrollo de estos ejercicios investigativos y de producción de conocimiento, la Institución cuenta con una infraestructura física con espacios y laboratorios acordes con la naturaleza de los programas, que apoya las estrategias pedagógicas, las actividades docentes, investigativas, administrativas y de proyección social. Esta infraestructura es suficiente según el número de estudiantes y profesores de la Universidad. También, la Biblioteca de la Universidad apoya los procesos de gestión de conocimiento mediante el análisis y la promoción de la producción académica y científica, que sirva como información crítica para una correcta toma de decisiones en los procesos de investigación, difusión e impacto de la actividad científica universitaria y en general; por ello, ha conformado un acervo bibliográfico que se ajusta a las necesidades de la docencia, la investigación y la extensión.

Por otro lado, para las publicaciones, los autores cuentan con todo el acompañamiento de la Oficina de Publicaciones en el proceso de edición y publicación bajo el sello editorial Ediciones Unisalle, velando por el cumplimiento, la transparencia y la excelencia. Uno de los aspectos que más se destaca dentro de todo el proceso es el cuidado para evitar la vulneración a los derechos de autor y la propiedad intelectual acorde con la normatividad nacional e internacional vigente.

Asimismo, la Universidad se ha comprometido con desarrollar un proceso de evaluación de los

profesores caracterizado por ser permanente, sistemático e integral. Dentro de la evaluación de profesores se contempla la evaluación anual de las actividades de investigación y producción intelectual, mediante la aplicación de criterios e instrumentos que permiten una ponderación objetiva de este factor. A la vez, la Universidad ha establecido un modelo de valoración de la producción intelectual de los profesores.

Ni la evaluación ni la valoración han sido estáticos en la Institución; por lo contrario, han buscado adaptarse a las exigencias que surgen del contexto académico y científico, razón por la que ha sido necesario revisar y ajustar los procesos. Tanto en 2013 como en 2016 la Universidad realizó cambios y ajustes buscando no solo responder a las nuevas dinámicas de producción intelectual de los profesores, sino también promoviendo la integración de los dos procesos en cuanto a lo conceptual y los desarrollos tecnológicos diseñados para su implementación.

Con estos cambios, ajustes y desarrollos tecnológicos, se han brindado a los profesores herramientas que faciliten y agilicen el cumplimiento de sus deberes institucionales. Adicionalmente, como parte del fortalecimiento de la investigación, la Universidad apoya a los docentes de planta para desarrollar sus estudios de doctorados. En la tabla 74 se muestra el número de profesores que se han beneficiado en los últimos cinco años.





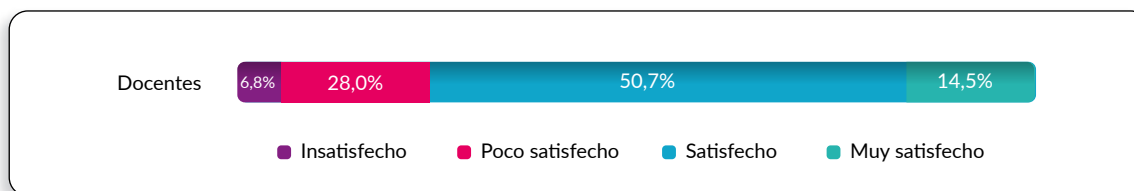
Tabla 74. Número de profesores de planta que cursan o han cursado doctorado con apoyo institucional para sus estudios doctorales

DESCRIPCIÓN	2013		2014		2015		2016		2017
	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Profesores cursando doctorado con apoyo institucional por comisión de estudios	32	33	33	31	28	25	23	22	17
Profesores cursando doctorado con apoyo institucional por asignación horas de investigación	6	1	4	1	7	6	4	5	0
Número total de profesores cursando doctorado	38	34	37	32	35	31	27	27	17
Total TC y MT	389	383	386	372	373	377	388	383	396
Total TC y MT cursando doctorado /Total TC y MT	10%	9%	10%	9%	9%	8%	7%	7%	4%

Fuente: Coordinación de Carrera Académica - VRIT, 2017.

Los esfuerzos institucionales se ven reflejados en la apreciación que los profesores tienen respecto a la gestión y los recursos que tienen a su disposición para el desarrollo de las actividades asociadas a investigación y producción intelectual, resultados de la aplicación de una encuesta (gráfica 29).

Gráfica 29. Apreciación de los profesores sobre los recursos académicos disponibles para la investigación



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Por otro lado, a partir de un taller de grupo focal, los profesores reconocieron que existe una política institucional de investigación que está recogida en el Sistema Institucional de Investigación de la Universidad (SIUL). Sin embargo, opinan que es un sistema en construcción que aún no articula el órgano administrador que es la VRIT y lo que hacen las Unidades Aca-

démicas. De la misma manera, el papel de los Centros de Investigación no ha sido claro, han venido perdiendo importancia y parecen condenados a desaparecer. No ha habido tampoco una política de formación; el Centro Escuela, por ejemplo, es una iniciativa para el primer año de ingreso y es mucho más informativa, pero no

se tiene un esfuerzo sostenible que apalanque la transformación de los perfiles docentes.

4.2.6.2 Característica 18. Formación para la investigación

A partir de 2012, de una manera más decidida, la Universidad ha impulsado el trabajo de los semilleros de investigación como una forma de acercamiento de los estudiantes a ejercicios de investigación reales; para ello ha constituido la Red Institucional de Semilleros de Investigación, que acoge los principios y postulados de la Red Colombiana de Semilleros de Investigación (RedColsi). La creación de la Red Institucional se acompañó de la puesta en marcha del Encuentro Institucional de Semilleros de Investigación, evento académico que se realiza anualmente y tiene como finalidad ser un espacio de encuentro para los semilleros, en el que puedan compartir con otros estudiantes los avances de sus propuestas.

En 2015 la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia publicó el Documento de Trabajo 16: *Guía institucional de semilleros de investigación*, con el fin de tener un marco de referencia institucional para el ejercicio de los semilleros. En el documento se recoge la experiencia acumulada por la Institución desde 2012 y se establecen orientaciones claras para el funcionamiento de los semilleros en la Universidad. Este documento buscó ser un referente al momento de constituir un semillero en la Universidad, para que este pudiera, desde el inicio, responder a los criterios de trabajo que la Vicerrectoría ha establecido como base para reconocerlos dentro de la Institución.

Adicionalmente, los elementos de flexibilización curricular que permitan el ejercicio de proce-

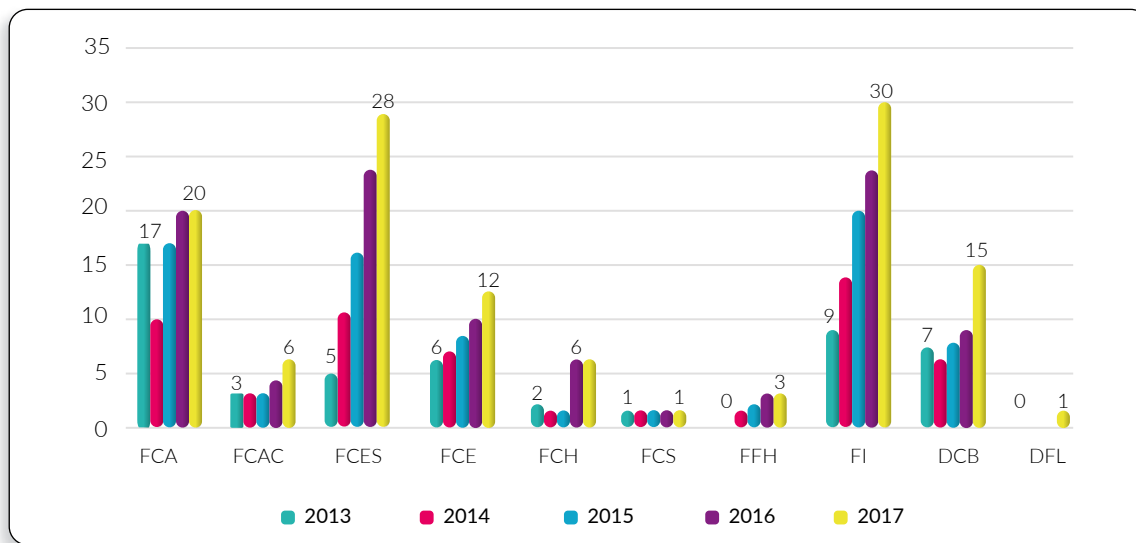
sos de investigación por parte de profesores y estudiantes y que son apoyo a la investigación formativa se encuentran tanto en la Resolución 009 de 2012, como en el acuerdo de Consejo Académico 015 del 25 de septiembre del 2012, relacionados en el Librillo 56: *Lineamientos para la gestión curricular articulada a la praxis investigativa*.

En este mismo documento se establecen las distintas modalidades de grado, y señala criterios para el desarrollo y evaluación de estas. Cada Unidad Académica cuenta con una reglamentación expedida por el Consejo de Facultad o Comité de Departamento que precisa los aspectos particulares para la gestión integral de las modalidades de grado; esto permite que cada programa tenga información específica sobre:

- Las modalidades de grado a las que pueden acceder los estudiantes.
- Los espacios académicos que constituyen el eje transversal de la praxis investigativa.
- La articulación de los espacios académicos de la praxis investigativa con los demás espacios académicos de la malla curricular.
- La articulación del componente de praxis investigativa con las líneas de investigación institucionales y, en general, con las políticas institucionales de investigación expresadas en el SIUL.

Como parte de las dinámicas dirigidas a la formación investigativa, se ha consolidado la participación de estudiantes en semilleros de investigación. La evolución en la dinámica de participación de estudiantes en semilleros de investigación se puede observar en el gráfico 30.

Gráfica 30. Participación histórica de semilleros de investigación por Unidades Académicas 2013-2017*



Fuente: VRIT, 2017.

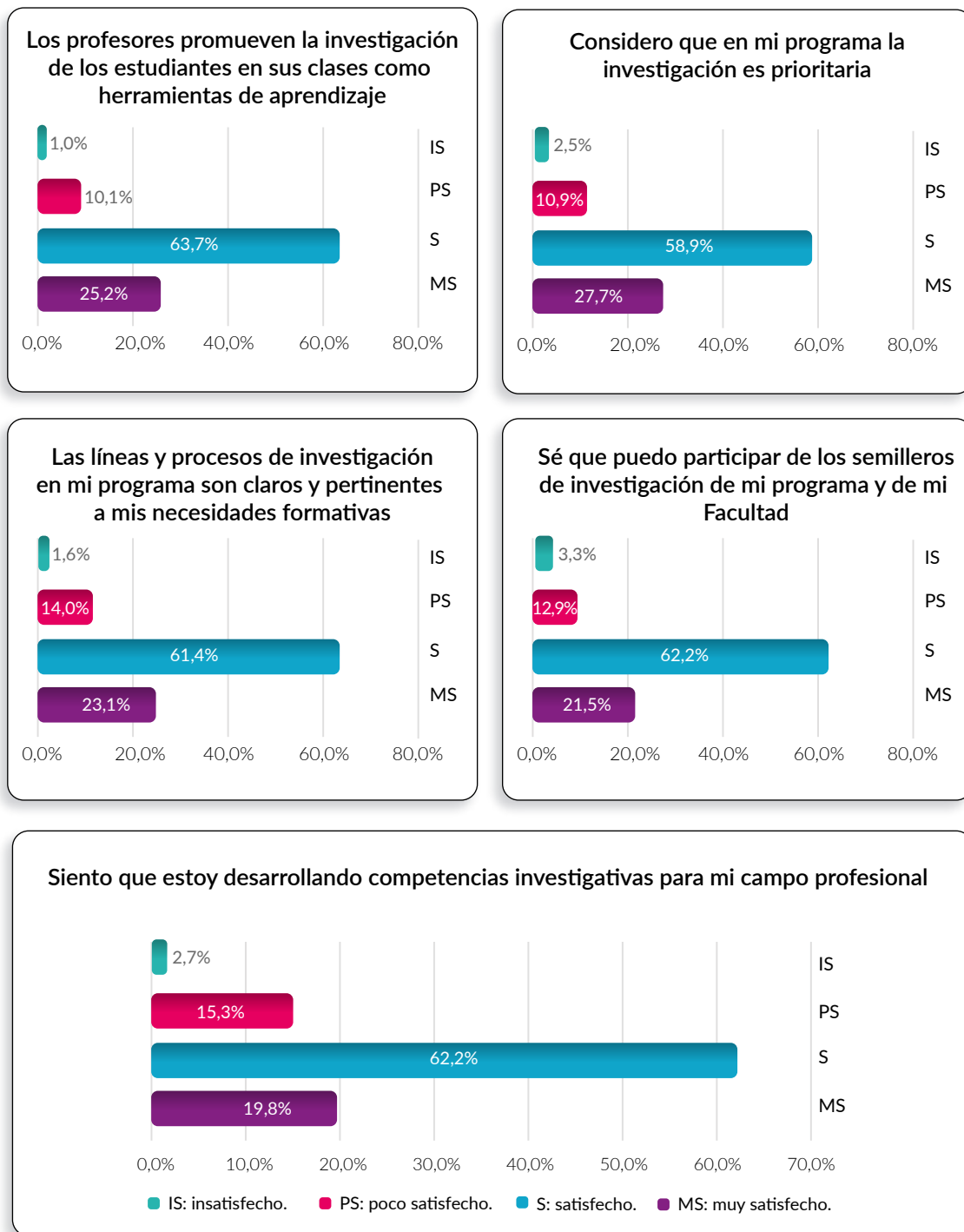
En 2017, la Universidad cuenta con 122 semilleros, integrados por 1605 estudiantes, que corresponden aproximadamente al 12% de los estudiantes de pregrado. Otra actividad relacionada con la investigación formativa tiene que ver con la participación de estudiantes como auxiliares de investigación en proyectos liderados por los profesores; a la fecha se han contado con 105 estudiantes de distintos programas de pregrados que han desarrollado este tipo de actividades. Asimismo, se destaca la participación de 157 estudiantes en proyectos de

Universidad-Empresa-Estado que adelanta la Institución, de las facultades de Ciencias Administrativas y Contables, Ciencias Agropecuarias e Ingeniería. Se resalta el impulso del Programa de Ingeniería Industrial por involucrar estudiantes en proyectos de emprendimiento e innovación (16 estudiantes a la fecha).

Para conocer la apreciación de los estudiantes sobre la investigación formativa, se aplicó una encuesta, cuyos resultados se presentan en la gráfica 31.

El significativo crecimiento en el número de semilleros y de participantes en estos grupos es signo de la importancia de la formación investigativa en la Universidad

Gráfica 31. Apreciación de los estudiantes sobre la investigación formativa



IS: insatisfecho; PS: poco satisfecho; S: satisfecho; MS: muy satisfecho.

Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Por otro lado, a través del grupo focal, se conoció la apreciación de los estudiantes sobre el papel formativo de su participación en actividades de investigación; para ello se desarrolló un taller de grupo focal, obteniendo las consideraciones expuestas a continuación. Los estudiantes valoran la claridad institucional en cuanto a las líneas de investigación y la transversalidad curricular en espacios académicos, en todos los programas diseñados para el desarrollo de competencias investigativas desde los primeros semestres, muchas veces de manera interdisciplinar, y además la mayoría de asignaturas tienen un énfasis investigativo. De igual manera, resaltan el papel de las prácticas, las salidas de campo, las visitas a empresas y los proyectos integradores para hacer una investigación pertinente, al igual que el esfuerzo institucional por dotar de una buena infraestructura de laboratorios necesarios para las actividades de investigación. Se destaca con mayor fuerza el impulso que han tenido los semilleros de investigación, porque permiten desarrollar habilidades investigativas y comunicativas, así como tener producción intelectual desde el pregrado. Como sugerencia, los estudiantes piden mayor divulgación de los semilleros, claridad en sus procedimientos y apoyo para el desarrollo de sus actividades.

4.2.6.3 Juicio del factor

La Universidad de La Salle cuenta con una política clara de investigación que se ha definido en el Sistema de Investigación Universitario Lassallista (SIUL) 2015-2020 y que, en concordancia con el Plan Institucional de Desarrollo (PID) 2015-2020, orienta la gestión de las actividades de investigación y producción intelectual, así como el apoyo, fomento y posicionamiento de la investigación y sus resultados. Para esta gestión, la Universidad ha definido una estructura organizacional liderada desde de la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia, al tiempo que se dinamiza la generación de conocimiento

con base en la noción de líneas institucionales, que han permitido organizar la investigación en áreas de interés prioritario para la Institución y la sociedad en general.

El compromiso de la Universidad con la investigación ha permitido una evolución en la categorización de Colciencias para algunos grupos de investigación. Con respecto al 2015, hay 1 grupo más en A1 y 1 más en A. Asimismo, se ha fortalecido la clasificación de investigadores ante Colciencias: para 2015, 1 senior, 33 asociados y 62 junior, mientras que en 2017 se cuentan con 4 senior, 45 asociados y 76 junior.

Se resalta su enfoque en la circulación del conocimiento que se deriva de la investigación, reflejado en la dinámica de publicación de textos académicos y científicos (internos o en coedición) de autoría de los profesores, así como el fomento a la innovación y la apropiación social de la ciencia; se resalta la obtención de una patente y tres más radicadas en proceso. Esta gestión también está ligada a un compromiso económico de la Universidad, pero a la vez a la búsqueda de mecanismos que permitan captar recursos externos para la ejecución de proyectos internos de investigación: se pasó del 28% de financiación externa en 2013 al 89% en 2016.

Para el desarrollo de los ejercicios investigativos y de producción de conocimiento, la Institución ha organizado una serie de recursos de apoyo representada en infraestructura física con espacios y laboratorios acordes con la naturaleza de los programas. También, desde la Biblioteca y su Unidad de Bibliometría se apoya a través del análisis y la promoción de la producción académica y científica, para una correcta toma de decisiones en los procesos de investigación, difusión e impacto de la actividad científica. Por último, para las publicaciones, los autores cuentan con todo el acompañamiento de la Oficina de Publicaciones en el proceso de edición y publicación bajo el sello editorial Ediciones Unisalle, velando por el cumplimiento, la transparencia y la excelencia.

Sin embargo, es necesaria la cualificación de los investigadores según su perfil y experiencia investigativa, de manera tal que haya una diferenciación entre los docentes formadores y los docentes investigadores. Asimismo, perfeccionar las capacidades investigativas de estos docentes, lo que implica mejorar la oferta de capacitación y formación, sobre todo en el Centro Escuela y en los cursos intersemestrales. También se encuentra una oportunidad de mejoramiento en la articulación entre la VRIT con las unidades académicas y de la Universidad con el sector externo, con el fin de focalizar proyectos en comunidades concretas y posicionar las prácticas de la Universidad frente a la sociedad.

Por otro lado, la Institución ha desarrollado políticas y estrategias relacionadas con el reconocimiento de la importancia de introducir a los estudiantes en las dinámicas de generación y apropiación de conocimiento, materializada a

través de la praxis investigativa introducida en los currículos y un trabajo fortalecido con los semilleros de investigación. A partir de 2012, la Universidad impulsó muy fuertemente el trabajo de los semilleros de investigación y ha constituido la Red Institucional de Semilleros de Investigación, que acoge los principios y postulados de la Red Colombiana de Semilleros de Investigación (RedColsi). Este compromiso ha fortalecido la participación de estudiantes así: en 2013 se contaba con 50 semilleros y 742 estudiantes participantes, y para el 2017 la Universidad tiene 122 semilleros integrados por 1605 estudiantes.

Sin embargo, es necesario fortalecer el vínculo entre las investigaciones realizadas por los docentes y la investigación formativa adelantada por los semilleros, así como buscar más recursos para apoyar la participación de los semilleros en proyectos y eventos académicos y científicos.

Tabla 75. Calificación ponderada factor 6. Investigación y creación artística

CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN: FORTALEZA
83%	Se cumple en alto grado

CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN (%)	CALIFICACIÓN (%)	CLASIFICACIÓN FORTALEZA
17. Investigación	5,3	82	Se cumple en alto grado
18. Formación para la investigación	4,0	84	Se cumple en alto grado

Fuente: Resultados Taller de Calificación, noviembre de 2017.

4.2.7 Factor 7. Pertinencia e impacto social

4.2.7.1 Característica 19. Institución y entorno

4.2.7.1.1 Lineamientos y estructura

La extensión universitaria es condición de la identidad de una universidad lasallista, tal como lo expresa el *Estatuto Orgánico* cuando define las funciones de la Universidad en el artículo 4: “La Universidad realiza las funciones de investigación, de docencia calificada y de servicio al país y a la región, impulsando también las funciones ética, política y sistémica que igualmente le son propias”; y en el PEUL, cuando afirma en su enunciado inicial que “nuestra misión es la educación integral y la generación de conocimiento que aporte a la transformación social y productiva del país”; es decir, docencia e investigación encuentran pleno sentido y desarrollo en las posibilidades de la extensión acotadas desde el principio de la transformación social y productiva de Colombia.

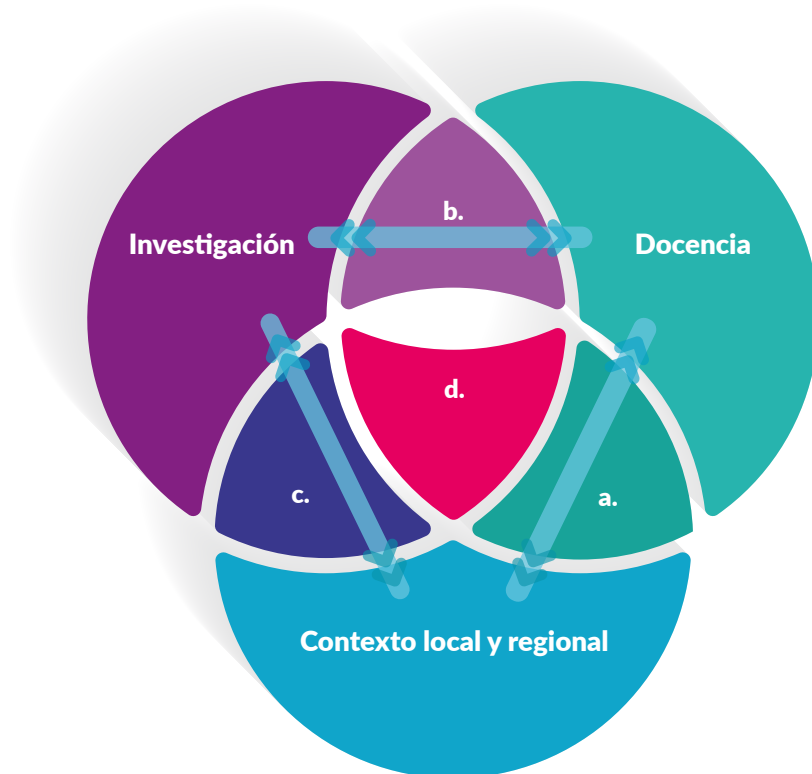
La construcción y reformulación de los documentos institucionales, como el *Estatuto Orgánico* (2006), el *Proyecto Educativo Universitario Lasallista* (2007), el *Enfoque Formativo Lasallista* (2008) y el *Plan Institucional de Desarrollo*, han permitido iluminar los procesos universitarios de extensión. Así es como se puede mencionar, desde el contexto de estos documentos, que la

Universidad se proyecta socialmente con el objetivo de promover la transformación social, el fomento de la cultura y la búsqueda del sentido de la verdad en el marco del DHIS (desarrollo humano integral y sustentable). Ello implica que el respeto y la defensa de la dignidad de la persona son el centro de los procesos de desarrollo social, orientados por una investigación desde contextos de aplicación, que pasa por la interdisciplinariedad para trascender a la transdisciplinariedad, entendida esta como un punto de llegada para dar soluciones apropiadas y eficientes, en articulación real con el entorno. En otras palabras, la extensión es entendida como la articulación e interacción de la investigación, la docencia y el contexto social.

La Extensión en la Universidad de La Salle (Nodos 5, 2014) plantea los lineamientos que, desde los horizontes propuestos en el Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL), dan sentido y orientan las mediaciones privilegiadas que la extensión tiene para la Universidad.

En la figura 12 se ilustra de forma gráfica y clara la comprensión de la extensión en el contexto del enfoque misional de la Universidad. Se definen tres campos específicos: investigación, docencia (los cuales representan el contexto universitario como tal) y contextos social, local o regional. La extensión se despliega como las áreas de articulación y de interacción entre cada uno de los campos; vista así, es claro que se constituye en condición particular de las relaciones que se establecen entre los dos primeros con el contexto.

Figura 12. Modelo de extensión de la Universidad de La Salle



Fuente: Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano, Universidad de La Salle, 2014.

Con base en la estructura presentada en la figura anterior, pueden observarse cuatro áreas de interacción diferenciadas: a) entre docencia y contexto, b) entre investigación y docencia, c) entre investigación y contexto y d) entre los tres componentes. En este sentido, la extensión no es un campo independiente en sí mismo, sino el resultado de áreas de articulación de diferen-

tes experiencias. En un sentido sustantivo, la extensión universitaria lasallista hace referencia al conjunto de actividades y programas que se emprenden como proyección y transferencia de la experiencia formativa y la gestión del conocimiento de los diferentes saberes y disciplinas, expresadas en diferentes líneas de acciones, como se muestra en la figura 13.



Figura 13. Líneas de extensión



Fuente: Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano, 2017.

Los lineamientos y procedimientos establecidos para las acciones de extensión se encuentran soportados en los acuerdos, resoluciones y documentos descritos en la tabla 76.

Tabla 76. Lineamientos y procedimientos acciones de extensión

NORMATIVA	DESCRIPCIÓN
Acuerdo 001 del 3 de febrero de 2011	"Por el cual se determina la estructura orgánica de La Universidad".
Acuerdo 002 del 16 de abril de 2009	"Por el cual desarrolla el artículo 66 del Reglamento del Profesorado"
Acuerdo 055 del 27 de abril de 2009	"Por el cual se establecen los criterios generales para la aprobación y desarrollo de asesorías, consultorías y prestación de otros servicios académicos".
Acuerdo 031 del 11 de febrero de 2013	"Por el cual se establecen los criterios generales para la gestión de actividades de Educación Continuada abierto o a través de convenios interinstitucionales"
Acuerdo 005 del 4 de septiembre de 2013	"Por el cual se modifica la Estructura Orgánica de la Universidad de La Salle, aprobada mediante Acuerdo 001 de febrero 3 de 2011".

NORMATIVA	DESCRIPCIÓN
Acuerdo 008 de septiembre de 2013	"Por el cual se modifican los acuerdos 002 del 27 de mayo de 2009 y 012 del 23 noviembre de 2010, expedidos por el Consejo Académico, referente al sistema de evaluación de profesores de la Universidad de La Salle".
Resolución 047 del 17 de febrero de 2014	"Por el cual se establece la conformación y puesta en marcha del comité gestor para la Formación Continuada de La Universidad de La Salle".
Acuerdo 001 del 15 de enero de 2015	"Por el cual se establecen criterios y procedimientos para la planeación, organización y ejecución de eventos académicos en la Universidad de La Salle".
Acuerdo 023 del 29 de noviembre de 2016	Por el cual se establecen los criterios para asignación de valor sumativo de extensión (VSE) por concepto de captación de recursos externos que fomenten los procesos de extensión.
Nodos 5	La extensión en la Universidad de La Salle

Fuente: Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano.

Como resultado de esta dinámica, se han desarrollado 1051 proyectos de extensión durante los últimos cuatros años, entre ofertas de servicios externos y de proyección regional, prácticas académicas, prácticas sociales y proyección científica y tecnológica, desarrolladas por las diferentes Unidades Académicas y Administrativas de la Universidad.

Tabla 77. Número y clasificación de proyectos de proyección desarrollados por la institución en los últimos cuatro

TIPO DE PROYECTO	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Oferta de servicios externos y de proyección regional	91	143	82	75	35	427
Práctica académica	53	39	52	87	362	593
Práctica social	1	2	1	7		11
Proyección científica y tecnológica				17	3	20
Total	145	184	135	186	400	1051

Fuente: Centro de Extensión y Educación Continuada - Unidades académicas, 2017.

4.2.7.1.2 Programas de proyección y desarrollo social

Teniendo en cuenta los documentos institucionales, el PID 2015-2020 y los resultados del "El Estado del arte de la extensión (2008-2012)", la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano plantea en el marco del documento de la *Extensión en la Universidad de La Salle* (2014) los lineamientos para los Programas de Proyección y Desarrollo Social.

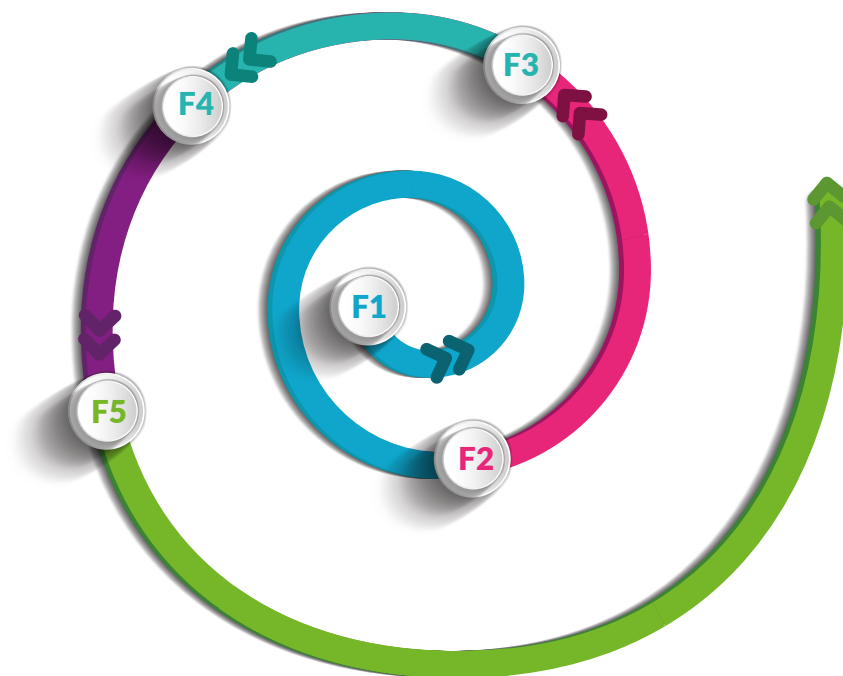
Estos programas se basan en procesos de acompañamiento, promoción y articulación de experiencias a partir del desarrollo y la implementación de propuestas de interacción en el marco de procesos de investigación de carácter participativo, donde la generación de espacios de diálogo permita la construcción de nuevo conocimiento como componente fundamental de los procesos formativos, propuestas sistémicas y sostenibles que aplicadas permitan innovar socialmente en el marco del desarrollo

humano integral y sustentable, en función de promover la dignidad humana, la equidad, y la transformación social (*Nodos 5: La Extensión en la Universidad de La Salle*)

Este documento también señala que el conjunto de acciones planeadas en contextos y comunidades específicos se debe caracterizar por la articulación estratégica de procesos sistemáti-

cos que partan de la construcción de un vínculo intersubjetivo y comunitario, a partir de experiencias compartidas y la identificación colectiva de las características de la realidad social, para el diseño y la implementación de las fases de los programas de acción social (pág. 27). En la figura 14 se ilustran las fases que componen los programas de Proyección y Desarrollo Social.

Figura 14. Fases de los programas de proyección y desarrollo social



F1: Fase 1, vínculo con la comunidad como eje central de los procesos; F2: Fase 2, diagnóstico y líneas de acción; F3: Fase 3, proyectos etapa I (identificación), etapa II (diseño y formulación); F4: Fase 4, proyectos etapa III (implementación, seguimiento y monitoreo), etapa IV (evaluación); F5: Fase 5, evaluación de programas de proyección y desarrollo social que retroalimentan las fases 2, 3 y 4.

Fuente. Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano, 2014.

Los programas y proyectos de desarrollo social están orientados a la construcción de procesos que aporten al desarrollo local con acciones en el marco de la innovación social, entendidas como desarrollo local, como punto estratégico de las propuestas direccionadas al mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos humanos en los cuales hacemos presencia, en el

marco del respeto y la defensa de la dignidad de la persona, la construcción de equidad y tejido social, procesos participativos y transformadores, que promuevan formas asociativas y grupales que aporten a superar problemáticas significativas en el contexto social. En la tabla 78 se resaltan aquellos orientados a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.

Tabla 78. Acciones orientadas a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad

UNIDAD ACADÉMICA - PROYECTO	CANTIDAD DE CONTRIBUCIÓN	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO
Facultad Ciencias del Hábitat: Observatorio Urbano de Hábitat	\$5.310.000	Bogotá, Antioquia, Casanare, Vichada
Ingeniería Civil: “Estudio del grado de vulnerabilidad producida por la remoción en la vereda La Vega, municipio del Yopal, Casanare”	\$12.000.000	Vereda La Vega, municipio del Yopal, Casanare
Ingeniería: “Reconocimiento, localización y clasificación de las amenazas presentes en los barrios pertenecientes a Asojuntas-Teusaquillo”	\$1.177.000	Bogotá
Departamento de Formación Lasallista - “Experiencias de sensibilización social en las clases de cultura religiosa III”	\$62.400.000	Bogotá
Ciencias del Hábitat - Observatorio Urbano	\$7.500.000	Comunidad Barrio Bella Flor-sector La Torre, Bogotá
	\$4.000.000	Comunidad Resguardo Gavilán La Pascua, Vichada
“Capacitación en administración, contabilidad y emprendimiento a pequeñas unidades de negocio en población vulnerable social y económicamente”	\$165.750.000	Bogotá, Soacha, Cachipay, Fusagasugá, Anolaima, Zipaquirá, Cajicá, Chía y Cota
Ciencias Económicas y Sociales: Curso sobre Liderazgo y Redes Productivas Rurales	\$ 81.500.000	Se concentraron En Fusagasugá, pero los beneficiarios provenían de diferentes lugares de Colombia
Ciencias Económicas y Sociales: Seminario Dinamización de la Gestión Comunitaria y Potenciación del Liderazgo	\$ 88.500.000	Se concentraron En Fusagasugá, pero los beneficiarios provenían de diferentes lugares de Colombia
Ciencias Económicas y Sociales: “Comprender las dinámicas territoriales de la zona del Catatumbo para fomentar iniciativas de emprendimiento agrícola-campesino y ofrecer soluciones en el marco de la sustitución de cultivos ilícitos en la región”	\$4.000.000	Catatumbo, Colombia
Ciencias Económicas y Sociales: “La biblioterapia como herramienta bibliotecológica para la animación de lectura en niños de 7 a 13 años de edad”	\$4.480.000	Centro de Reintegro Y Atención del Niño (CRAN)
Ciencias Económicas y Sociales: “Prácticas de lectura en niños”	\$4.480.000	Fundación Kolping Colombia, sede Usme
Ciencias Económicas y Sociales: Convenio de asociación c-ca-437/16-032-17 OEI, población víctima del conflicto	\$ 204.000.000	Villavicencio y Barrancabermeja

UNIDAD ACADÉMICA - PROYECTO	CANTIDAD DE CONTRIBUCIÓN	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO
Doctorado en Educación: Diplomado en Mediación para la Paz; busca brindar capacidades locales para la paz y la reconciliación	\$4.000.000	Zonas alta, media y baja de Putumayo
Facultad Ciencias de la Salud: Salud Al Colegio	312.000.000	Bogotá
Ingeniería - Practica Social Alimentaria	5.680.000	Bogotá
Ingeniería - "Elaboración de una propuesta de capacitación en riesgos físicos ocupacionales para la población estudiantil del Liceo Nacional Antonia Santos Sobre La Industria Metalúrgica (fundiciones de metales de plomo y cromo) en la localidad de Los Mártires"	\$9.530.480	Bogotá
Ingeniería - "Diseño de una línea de alcantarillado sanitario en la comunidad aledaña a Chunzua El Resguardo Indígena Muisca del municipio de Cota, Cundinamarca"	\$10.814.630	Cota
Ingeniería - "Diseño e implementación de un sistema de uso eficiente del agua por medio de unidades complementarias de captación de agua lluvia y tratamiento de aguas residuales en tres viviendas de La Vereda Canabita (Tocancipa)"	\$15.039.580	Tocancipa
Ingeniería - "Desarrollo e implementación de un sistema de captación y aprovechamiento pluvial para dos familias de la vereda San Francisco (municipio de Choachí), para el abastecimiento de agua de uso doméstico"	\$1.863.472	Choachí
Ingeniería - "Diseño de una red de alcantarillado para 17 viviendas ubicadas en el área urbana del municipio de La Mesa, Cundinamarca e implementación en 3 de ellas"	\$2.286.900	La Mesa
Ingeniería - "Diagnóstico y generación de propuestas para actividades de mejoramiento de las unidades de la PTAP en aguas calientes administrada por 'Auacact' en Mochuelo Bajo"	\$5.707.500	Usme
Ingeniería - "Diseño e implementación de baños secos para dos familias ubicadas en la localidad de Ciudad Bolívar, barrio La Colina, para mejorar las condiciones sanitarias"	\$1.290.000	Ciudad Bolívar

Fuente: Centro de Extensión y Educación Continuada, Unidades Académicas y Administrativas, 2017.

Dentro de las acciones reportadas orientadas específicamente a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, vale la pena destacar el Observatorio Urbano (OU) de la Facultad de Ciencias del Hábitat, el cual se ha consolidado como

una plataforma interdisciplinar que resulta más que innovadora, necesaria en contextos donde se ha pensado cómo intervenir las realidades del territorio desarticuladamente. La innovación social que se plantea desde el OU hace

referencia a la proyección, implementación y desarrollo de prácticas que ayudan a conceptualizar y resolver las problemáticas de nuestro país en relación con las condiciones de vulnerabilidad y las dimensiones del hábitat.

También se reconoce la práctica social desarrollada por todos los programas de la Facultad de Ingenierías, orientada al desarrollo de un proyecto de transferencia de conocimiento para el mejoramiento de las necesidades de comunidades vulnerables, a través del contacto directo de estudiantes y docentes.

4.2.7.1.3 Utopía, el gran proyecto social de la Universidad de La Salle

El proyecto bandera de la Universidad de La Salle es “Utopía”, cuyos objetivos fundamentales son convertir a jóvenes bachilleres de zonas rurales afectadas por la violencia en ingenieros agrónomos con la mejor formación posible y con la metodología “aprender haciendo y enseñar demostrando”; hacerlos líderes para la transformación social y política del país; contribuir a la empresarización productiva del campo a través de la implementación de los proyectos productivos de los jóvenes en sus lugares de origen, como resultado del proceso.


Este programa académico inició en 2010 con el ingreso de la primera cohorte de estudiantes, año desde el que ha tenido la siguiente evolución y logros:

1. Construcción, dotación y utilización alta, permanente y continua del único Campus Universitario Rural que tiene Colombia, con un aporte de la Universidad a la inversión fija de este cercana a \$42.000 millones de pesos.
2. Atención del Programa mediante becas para el 100% de los estudiantes, con cu-

brimiento pleno de matrícula, hospedaje y alimentación, con el siguiente resultado:

- Ciento cincuenta y seis (156) egresados a la fecha.
 - Doscientos dos (202) estudiantes cursando actualmente los distintos niveles del Programa.
 - Los egresados y estudiantes provienen de 22 departamentos y 135 municipios de Colombia, lo que hace de Utopía un proyecto de alcance e impacto a nivel nacional.
3. Consolidación de un proceso de selección de estudiantes único, mediante búsqueda e identificación proactiva de candidatos idóneos y con las características socioeconómicas requeridas para ser beneficiarios del Programa, en los municipios rurales más afectados por el abandono, la pobreza o la violencia. Los candidatos son 100% escogidos por la Universidad.
 4. Generación de aproximaciones pedagógicas y didácticas novedosas, mediante la metodología del “aprender haciendo” y “enseñar demostrando”, soportada en experiencia de campo, docencia y prácticas de laboratorio, orientadas a formar ingenieros agrónomos con capacidades para emprender en proyectos de desarrollo rural y en reconversión agrícola sustentable.

Los estudiantes regresan en el último año del programa a su lugar de origen para realizar un proyecto productivo, con impacto para su familia y la comunidad, para lo cual la Universidad les gestiona un patrocinio de \$10 millones de pesos por proyecto, con el que se inician como pioneros en el proceso de empresarización del campo, y actúan y se visibilizan como líderes para el desarrollo económico y social de su región.

- 
5. Posicionamiento de Utopía como un laboratorio de Paz. Utopía congrega jóvenes de ambos sexos, con diferentes situaciones ideológicas e influencias de la violencia que han dejado huella marcada en sus vidas. Sin embargo, al encontrar un sueño común, los estudiantes descubren que es mejor mirar el futuro con esperanza que el pasado con odio.
 6. Reconocimiento de Utopía como un modelo educativo para la paz y el posconflicto que ha sido ganador de ocho (8) premios nacionales e internacionales: Premio Empezar Paz, 2013; Mención Especial del Premio Nacional de Paz, 2013; Premio a la Innovación y Desarrollo - Fundación Aurelio Llano Posada, 2014; Ojo de Plata de la Unesco, 2014; Premio de Buenas Prácticas de Gestión en Universidades Colombianas, 2015; Exaltación al Mérito Investigativo, 2015; Premio Nacional de Solidaridad, Fundación Alejandro Ángel Escobar, 2016; Sello de Inclusión Social, 2016, Bienal de Colsubsidio.
 7. Es una experiencia real de posconflicto. Cuando el país mira hacia adelante y lucha por poner fin a la guerra de tantos años, es preciso que las instituciones y los ciudadanos entiendan que todos deben aportar algo para la consolidación de la paz. Utopía es una respuesta, entre muchas otras, que deben aparecer en el contexto nacional de inclusión, innovación social, construcción de la paz, y que atiende a jóvenes que han crecido en medio del conflicto y del no-futuro.
 8. Es una oportunidad para la solidaridad. Utopía concita personas y organizaciones de buena voluntad para que tengan la oportunidad de ejercer el derecho a la solidaridad y la generosidad en un proyecto que genera ilusión y posibilidad de impactar personas, familias y regiones.
 9. Es una experiencia real de innovación educativa. Utopía se ha convertido en un modelo y referente para la educación superior rural, en la medida en que ofrece un ambiente para que los estudiantes puedan crecer integralmente, subsanar las dificultades de previos procesos educativos de pobreza, formarse como profesionales, aportar a sus regiones y ser exitosos en la vida universitaria.
 10. Es un aporte al desarrollo rural. El país hace años ha entendido que el desarrollo rural con enfoque territorial es una urgencia de política que debe ser abordado con realismo, creatividad y con proyectos del largo plazo. También se ha comprendido que la construcción de la paz pasa por el desarrollo rural. No es simple coincidencia que el primer punto de la negociación en La Habana haya sido el tema rural y agropecuario.
 11. Es un modelo educativo para la paz y el posconflicto, que puede ser sujeto de réplica en otros lugares de Colombia con programas tales como Zootecnia, Agroindustria, Agroforestería y Formación de Maestros Rurales.
 12. Construcción de un importante portafolio de aliados y benefactores.

Apoyan con becas: Ecopetrol, Fundación Aurelio Llano Posada, Fundación Banco Colombia, Banco de Bogotá, Banco Pichincha, Fundación Bolívar Davivienda, Camel Ingeniería, Grupo de Empleados Universidad de La Salle, Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), Ayurá S.A.S, BASF/ANSPE, Equión Energía, Carlos Umaña y Familia, María Mercedes Copello y Familia, Fundación Wetton, Luis Felipe Martínez, Fundación Oleoductos de Colombia, Ocenasa y Fundación Sura.

Apoyan con construcciones y dotaciones: Conferencia Episcopal Italiana, Fundación RM (anónima), Fundación Carrefour Francia, Embajada del Reino de los Países Bajos, Proveedores de la Universidad, Organización Corona, Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial UACT, Fundación Luiscejeta, además de otras personas naturales.

Apoyan con capital para los proyectos productivos: Banco de Bogotá, Fundación Aurelio Llano Posada, Colinagro, Arysta LifeScience, Campo Limpio, Embajada de Austria, Prosperidad Social (PS), Fundación Bancolombia, Luis Felipe Martínez, Diputa-

ción de Barcelona, Fundación Saldarriaga Concha, Ecopetrol, Fundación Oleoductos de Colombia, OEI y Ocesa.

Otros aliados: Icetex, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Educación Nacional, Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), Brigard&Urrutia, Kuepa, Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), Fedearroz, Unidad para Atención y Reparación Integral a las Víctimas, Filantropía Transformadora.

13. Gestión de significativos aportes (tablas 79, 80 y 81).



Tabla 79. Recursos recibidos para el proyecto Utopía en el periodo 2010-2016

CLASE	GRAN TOTAL	PORCENTAJE DEL TOTAL
Aportes	\$4.158.647.623	30,0
Donaciones	\$9.695.237.362	70,0
Total	\$13.853.884.985	100,0

Fuente: Coordinación de Filantropía, 2017.

Tabla 80. Distribución del consolidado de los ingresos recibidos por donaciones y aportes, por año, en el periodo 2010-2016

AÑO	VALOR TOTAL APORTES Y DONACIONES	PORCENTAJE DEL TOTAL
2010	\$100.000.000	0,72
2011	\$970.183.251	7,00
2012	\$3.133.004.258	22,61
2013	\$1.993.944.797	14,39
2014	\$2.146.534.999	15,49
2015	\$2.297.867.218	16,59
2016	\$3.212.350.460	23,19
Total	\$13.853.884.985	100,00

Fuente: Coordinación de Filantropía, 2017.

Tabla 81. Destinación de los ingresos recibidos por aportes y donaciones, en el periodo 2010-2016

DESTINACIÓN	GRAN TOTAL	PORCENTAJE
Becas	\$7.996.539.237	57,7
Dotaciones	\$2.235.979.079	16,1
Construcciones	\$1.938.865.998	14,0
Proyectos productivos	\$1.330.168.816	9,6
Especie	\$117.953.878	0,9
Consultoría	\$114.200.000	0,8
Libre destino	\$115.449.977	0,8
Estudio de suelos	\$4.728.000	0,0
Total	\$13.853.884.985	100,0

Fuente: Coordinación de Filantropía, 2017.



4.2.7.1.4 Educación continuada y asesorías, consultorías, interventorías y asistencia técnica

Como apuesta estratégica de la Universidad, la dinámica propia de la extensión ha permitido el crecimiento de forma sustancial en los últimos años, generando ingresos que porcentualmente crecen año a año en las líneas de educación continuada, asesorías, consultorías, interventorías y asistencia técnica; esto ha permitido revisar institucionalmente los procesos y procedimientos administrativos y financieros, así como reestructurar operativamente el Centro de Extensión y Educación Continuada. El Centro de Extensión y Educación Continuada también tiene, dentro en sus funciones, la tarea de consolidar acuerdos institucionales, propuestas de formación a terceros y programas y experiencias orientados a la diversificación del portafolio de ofertas educativas. En la tabla 82 se relacionan los ingresos y el número de beneficiarios por el portafolio abierto para educación continuada (2014-2017).

Tabla 82. Relación de actividades de educación continuada por tipo, número de beneficiarios e ingresos netos periodo 2014-2017

TIPO DE ACTIVIDAD	2014		2015		2016		2017**	
	Ingresos netos	Beneficiarios	Ingresos netos	Beneficiarios	Ingresos netos	Beneficiarios	Ingresos netos	Beneficiarios
Congreso	\$ -	0	\$ 111.025.000	718	\$ -	0	\$ -	0
Capacitación	\$ 55.264.200	292	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0
Curso	\$ 42.214.692	65	\$ 551.649.000	930	\$ 42.444.000	68	\$ 180.485.898	262
Diplomado	\$ 646.843.981	373	\$ 152.360.000	71	\$ 99.000.000	51	\$ 276.524.805	155
Foro	\$ 36.766.000	290	\$ 8.328.000	84	\$ 23.417.500	162	\$ 24.822.000	173
Seminario	\$ 40.500.000	50	\$ 39.194.000	330	\$ 2.937.000	16	\$ 5.719.000	18
Taller	\$ 24.646.000	126	\$ 4.560.000	8	\$ 10.954.000	45	\$ -	0
Total general	\$ 846.234.873	1196	\$ 867.116.000	2141	\$ 178.752.500	342	\$ 487.551.703	608

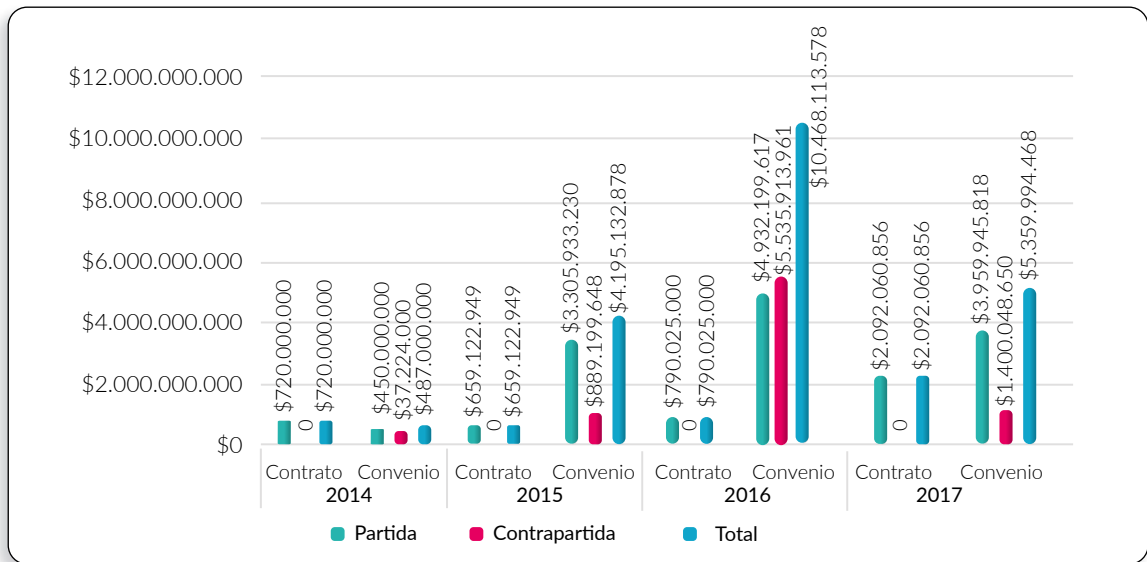
** Los datos son a noviembre de 2017.

Fuente: Centro de Extensión y Educación Continuada, noviembre 2017.



En la gráfica 32 se muestran los ingresos por contratos y convenios, por valor de partida y contrapartida (2014-2017); posteriormente, en las tablas 83 y 84 se relaciona el número de beneficiarios para esta modalidad.

Gráfica 32. Relación de actividades de extensión (contratos y convenios), por valor de partida y contrapartida del periodo (2014-2017)



Fuente: Centro de Extensión y Educación Continua, noviembre 2017.

Tabla 83. Beneficiarios por contratos y convenios periodo 2014-2017

TIPO DE ACTIVIDAD	2014	2015	2016	2017**
Contrato	3300	324	467	399
Convenio	197	6430	13391	9148

Nota: ** Los datos son a noviembre de 2017.

Fuente: Centro de Extensión y Educación Continua, noviembre 2017.



Tabla 84. Porcentaje de efectividad de actividades de extensión, periodo 2015-2017

ACTIVIDAD	2015		2016		2017**	
	Presentadas	Efectivas	Presentadas	Efectivas	Presentadas	Efectivas
Convenio	5	5	12	6	11	6
Contrato	40	7	37	9	37	16
Total	45	12	49	15	48	22
% de efectividad	27		31		46	

** Los datos son a noviembre de 2017.

Fuente: Centro de Extensión y Educación Continuada, noviembre 2017.

Con la implementación del Acuerdo 005 de septiembre de 2013, el Centro de Lenguas funciona como una unidad de extensión articulada a la línea de Educación Continuada, consolidando los siguientes logros:

- Política de Lengua: en el cual se establecen y parametrizan los criterios para el cumplimiento en segunda lengua, así como su alcance en el interior de la Comunidad Universitaria.
- Diversificación de la oferta de inglés: esta fue reestructurada en función de los niveles del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas, bajo el nombre de English for Cross-Cultural Communication Courses (ECC). Asimismo, se encuentran

en diseño los cursos *e-learning* y los de modalidad *blended*.

- Planificación del portafolio PIVOT: durante este periodo han sido diseñados los cursos en segunda lengua: inglés y francés, así como el de enseñanza de español para extranjeros. Por otra parte, se encuentran los cursos de preparación para pruebas TOEFL – IELTS, el Diplomado en Traducción y se encuentran en diseño los cursos de inglés en la modalidad *blended*.

En la tabla 85 se presenta la relación de los ingresos durante los periodos en que el Centro de Lenguas (ahora PIVOT) ha estado orientado bajo el Centro de Extensión y Educación Continuada.

Las diversas líneas de la extensión universitaria son caminos a una articulación más estratégica con los contextos

Tabla 85. Relación del total de usuarios beneficiados durante el ciclo 2015-I

2015-I	TOTAL	INGRESO
Estudiantes beneficiados exentos de pago	887	\$487,176,000
Estudiantes beneficiados con pago efectivo	4325	
Estudiantes beneficiados con la prueba diagnóstico institucional	1022	

Fuente: EXEC, 2017.

Tabla 86. Relación del total de usuarios beneficiados durante el ciclo 2015-II

2015-II	TOTAL	INGRESO
Estudiantes beneficiados exentos de pago	905	\$348,490,000
Estudiantes beneficiados con pago efectivo	2867	
Estudiantes beneficiados con la prueba diagnóstico institucional	934	

Fuente: EXEC, 2017.

Tabla 87. Relación del total de usuarios beneficiados durante el ciclo 2016-I

2016-I	TOTAL	INGRESO
Estudiantes beneficiados exentos de pago	410	\$1,207,036,000
Estudiantes beneficiados con pago efectivo	1972	
Estudiantes beneficiados con la prueba diagnóstico institucional	543	

Fuente: EXEC, 2017.

Fruto de la extensión y la proyección social de la Universidad, se han publicado los siguientes documentos:

- Artículo "Autodiagnóstico de responsabilidad social de la Universidad de La Salle: hacia una construcción de valor social compartido". *Revista de la Universidad de La Salle* - Sobre el cuidado de la casa común. Laudato si', pp 237- 250. ISSN: 0120-6877 (2016).
- Libro *Autodiagnóstico de responsabilidad social de la Universidad de La Salle: hacia una construcción de valor social compartido*. ISBN 13978-958-5400-06-1 (2016).
- Libro *Una Utopía Nacional: hacia un modelo de educación superior rural para la paz y el pos-conflicto*. ISBN: 978-958-8844-60-2 (2014).
- Libro *Educación media fortalecida: una apuesta por la calidad y la equidad en la educación pública del Distrito Capital*. ISBN: 978-958-8844-59-6 (2014).
- Libro *De la educación media a la universidad: sistematización de experiencias de transición*

y *acompañamiento a estudiantes*. ISBN: 978-958-8939-44-5 (2015).

- Libro *Educación media fortalecida: una apuesta por la calidad y la equidad en la educación pública del Distrito Capital (Fase II)*. ISBN: 978-958-8939-43-8 (2015).

Como parte de la gestión de la extensión, existen varias miradas de evaluación de los proyectos y las actividades que se desarrollan: la primera es la evaluación que se realiza desde la gestión administrativa y financiera del Centro de Extensión y Educación Continuada en las diferentes líneas; la segunda es la evaluación que se realiza en el marco de la evaluación docente; una tercera mirada, muy importante, es el autodiagnóstico de responsabilidad social a 2015, que buscó establecer elementos de juicio para la toma de decisiones y el diseño de mecanismos y estrategias pertinentes en esta función como apuesta social de la Universidad.

Vale la pena aclarar que el *Autodiagnóstico de la responsabilidad social de la Universidad de La Salle* (2016) se realizó en el marco del Proyecto 6 de Mejoramiento Institucional, producto de la autoevaluación institucional, ahora asumido por

el Proyecto 122 del Plan Institucional de Desarrollo 2015-2020. Recoge un trabajo desarrollado durante 2014 y 2015 y es la base para futuras acciones importantes en la definición de indicadores más claros de seguimiento para el gran número de proyectos de impacto social y creación de valor social compartido que la Universidad desarrolla.

4.2.7.1.5 Unidades de extensión

La Universidad posee Unidades de Extensión que son espacios de formación, participación y diálogo de saberes, que impulsan y promueven la incorporación de las prácticas de extensión al currículo y favorecen cambios en la modalidad de enseñanza-aprendizaje y en los procesos de producción de conocimiento, permitiendo posicionar académica y curricularmente las acciones de los servicios de extensión. La Universidad cuenta con siete unidades de extensión: el Laboratorio Instrumental de Alta Complejidad (LIAC), la Clínica Veterinaria, la Clínica de Optometría, el Museo de La Salle, el Centro de Lenguas (PIVOT), el Observatorio Urbano y el Observatorio Rural. En la tabla 88 se describe cada unidad de extensión.



Tabla 88. Unidades de extensión

UNIDAD DE EXTENSIÓN	OBJETIVO DE LA UNIDAD DE EXTENSIÓN
Laboratorio Instrumental de Alta Complejidad(LIAC)	El LIAC es una unidad prestadora de servicios internos y externos que se especializa en el desarrollo e implementación de métodos cromatográficos y espectrofotométricos, tales como vitaminas, nutrientes, hidrocarburos aromáticos policíclicos, carbón orgánico total, flúor, cianuro y trazas de metales pesados en matrices diversas. Asimismo, cuenta con un portafolio de más de 120 servicios de análisis, y cuenta con marca registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio desde 2014.
Clínica Veterinaria	La Clínica Veterinaria de la Universidad de La Salle tienen como objetivos ofrecer un servicio externo de gran calidad a los médicos veterinarios y ciudadanos; dar soporte a la docencia de los programas de la Facultad; apoyar la investigación en la Facultad de Ciencias Agropecuarias.
Clínica de Optometría	La Clínica de Optometría de la Universidad de La Salle es una institución prestadora de servicios de salud visual que lucha día a día para que la salud visual sea cuidadosamente asistida, de manera que todos los colaboradores, personal asistencial y administrativo están capacitados para ayudarlo y orientarlo en todas sus necesidades visuales, buscando que viva una experiencia diferente, muy profesional y humana.
Museo de La Salle	El Museo, como Unidad de Extensión, adscrita al Departamento de Ciencias Básicas, es un centro de estudios en diversidad biológica que a través de sus colecciones científicas colabora en la formación de profesionales en biología y en proyectos de investigación de la comunidad científica. Además, con su exposición permanente y sus actividades de divulgación, se constituye en un centro cultural y de apropiación social del conocimiento sobre nuestra biodiversidad.
Centro de Lenguas (PIVOT)	Como un programa dentro del Centro de Extensión y Educación Continuada adscrito a la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo, PIVOT (anterior Centro de Lenguas) complementa la formación de ciudadanos ávidos y competentes para vincularse a dinámicas globales transdisciplinarias, orientadas a fomentar la articulación y transformación de sus contextos locales e internacionales, en el marco del desarrollo humano integral y sustentable (DHIS). PIVOT materializa las siguientes líneas de acción: 1) programas de formación en segunda lengua; 2) Diplomado en Traducción; 3) cursos de pruebas de competencia en lengua extranjera e iniciativas Interculturales.
Observatorio Urbano	Promover la interacción e integración de los saberes académicos (ciencias-técnica-práctica) en torno a los problemas del hábitat. A través de la cooperación solidaria en red, el OU articula el desarrollo de dinámicas de investigación-acción, generando un impacto en el desarrollo social del país con proyectos y acciones que propician el equilibrio social en el territorio.
Observatorio Rural	El Observatorio Rural de la Universidad de La Salle es un centro de reflexión para la ruralidad colombiana. Tiene como fin aportar a la comprensión de sus complejas problemáticas, la construcción de elementos que permitan generar propuestas para el diseño de políticas públicas para lo rural y contribuir a la solución de dichas problemáticas.

Fuente: Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano.

4.2.7.1.6 Cooperación

Como se mencionó en el Factor 5: visibilidad nacional e internacional, a partir de los convenios se ha fortalecido la cooperación académico-científica con otras instituciones tal como se muestra en el apartado de alianzas. Es importante destacar que la Universidad ha establecido otros convenios importantes para la articulación con otros niveles del sistema educativo, que redunden en el mejoramiento de su calidad, entre otros están:

- Convenios de Asociación para el Fortalecimiento de la Media en colegios distritales, entre la Universidad de La Salle y la Secretaría de Educación Distrital, desde 2014.
- Alianza con el Ministerio de Educación Nacional en el proceso de fortalecimiento de las 137 escuelas normales del país.
- Convenio con el Ministerio de Educación Nacional para el diseño de la educación media técnica agropecuaria.
- Convenio Multilateral para la Movilidad Académica entre Universidades de La Salle en el mundo.

- Alianza con la OEI para fortalecimiento de competencias en desarrollo rural y agronegocios en los territorios y para reinsertados; Alianza con la Fundación Panamericana para el desarrollo de capacitaciones en liderazgo y la asociatividad con líderes rurales.
- Convenio con la Fundación Carolina para becas doctorales y estancias cortas de investigación en universidades de España.
- Alianza de la Red de Universidades Acreditadas, el Ministerio de Educación Nacional, Icetex y Pro Colombia para la promoción y visibilidad de la educación superior en el exterior: “Colombia-Challenge Your Knowledge”.

4.2.7.1.7 Reconocimientos

Como resultado de los ejercicios de extensión y la labor de proyección social, la Universidad de La Salle ha recibido distintos reconocimientos; en la tabla 89 se resaltan algunos de ellos.



Tabla 89. Reconocimientos otorgados por proyectos de extensión e impacto social

AÑO	UNIDAD ACADÉMICA/ ADMINISTRATIVA	RECONOCIMIENTO	INSTITUCIÓN QUE OTORGA EL ESTIMULO
2014	Utopía	Ojo de Plata en la categoría Mejor Experiencia	Unesco
2014	Utopía	Premio “Investigación y Desarrollo 2014”	Fundación Aureliano Llano
2014	Utopía	Gran Medalla Cívica General “Francisco de Paula Santander” en su categoría de “Medalla Comendador”	Gobierno Nacional
2015	Utopía	el I Premio de Buenas Prácticas de Gestión en Universidades Colombianas	Fundación Internacional OCU
2016	Utopía	Premio Nacional de Solidaridad 2016	Fundación Alejandro Ángel Escobar
2016	Utopía	Sello de Inclusión Social	Colsubsidio
2017	Utopía	Premio Andesco a la Responsabilidad Social Empresarial, en el marco de los ODS	Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (Andesco)
2015	Optometría	A la labor, social, humanística, investigativa, tecnológica y de innovación; que ha permitido la formación de generaciones de profesionales en instalaciones de alto nivel y con reconocidos profesionales que enmarcan su mensaje clínico en los valores de la filosofía lasallista	Federación Colombiana de Optómetras (FEDOPTO)
2013	Facultad de Ciencias del Hábitat	Unidad de Producción Agropecuaria Alternativa, Hábitat Campesino en los Llanos Orientales Proyecto: Mosaicos Rurales –Recuperación de la tradición a partir de las Unidades Productivas Reconocimiento obtenido: Segundo Premio	Convive VIII
2013	Facultad de Ciencias del Hábitat	Proyecto: Cultivando Autonomía Reconocimiento obtenido: Tercer Premio	Convive VIII
2014	Facultad de Ciencias del Hábitat	Paisaje Cultural Vivo y Sostenible. Circasia - Quindío Proyecto Sinergizando el Paisaje Reconocimiento obtenido: Primer Puesto	Convive IX
2014	Facultad de Ciencias del Hábitat	Proyecto: Paisaje sobre Paisaje “Tramas que estructuran el hábitat” Reconocimiento obtenido: Tercer Puesto	Convive IX

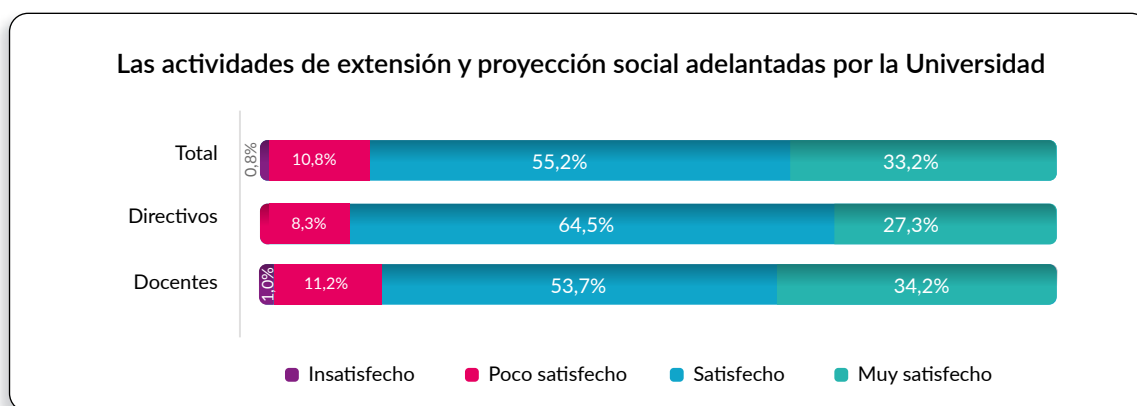
AÑO	UNIDAD ACADÉMICA/ ADMINISTRATIVA	RECONOCIMIENTO	INSTITUCIÓN QUE OTORGA EL ESTIMULO
2015	Facultad de Ciencias del Hábitat	Revitalización Urbana y Ciudad Sostenible Proyecto: Espacios Vitales Reconocimiento obtenido: Tercer Puesto	Convive X
2015	Facultad de Ciencias del Hábitat	Proyecto de grado: Diseño y construcción de prototipo de vivienda. 26 estudiantes de Arquitectura Tercer puesto en la categoría de sostenibilidad y Mención en la categoría de Marketing y responsabilidad social	Solar Decathlon 2015
2016	Facultad de Ciencias del Hábitat	URABÁ: Hábitat, Infraestructura y Naturaleza Proyecto: Urbanfibia -Adaptación al Paisaje Reconocimiento obtenido: Primer Puesto	Convive XI
2016	Facultad de Ciencias del Hábitat	URABÁ: Hábitat, Infraestructura y Naturaleza Proyecto: Memoria de agua -Hacia la construcción de un Hábitat Resiliente Reconocimiento obtenido: Segundo Puesto	Convive XI
2016	Facultad de Ciencias del Hábitat	URABÁ: Hábitat, Infraestructura y Naturaleza Proyecto: Raíces Diversas -Espacios de Integración y Cohesión para el Territorio Reconocimiento obtenido: Tercer Puesto	Convive XI
2017	Facultad de Ciencias del Hábitat	Laura Teresa Sanabria	Medalla de la Responsabilidad Social en la Arquitectura en la categoría Mejor Docente - Sociedad Colombiana de Arquitectos

Fuente: Centro de Extensión y Educación Continuada, 2017.

Para conocer la apreciación de los profesores y directivos académicos sobre las actividades de extensión y proyección social adelantadas por la Universidad, se aplicó una encuesta, cuyos resultados se muestran en la gráfica 33.

La Universidad de La Salle reconocida nacional e internacionalmente por su proyección e impacto social

Gráfica 33. Apreciación sobre las actividades de extensión y proyección social adelantadas por la Universidad



Fuente: Informe de Encuesta – Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Adicionalmente, por medio de un taller de grupo focal con representantes de las instituciones favorecidas con actividades de extensión o proyección social, se pudo conocer la apreciación sobre este tipo de actividades. Así, se valora muy positivamente que la Universidad de La Salle tiene mucho prestigio por su trabajo y por el papel de los egresados en el medio, se reconoce su carácter humanista e investigador. Destacan los altos valores éticos que la Universidad representa. De manera particular, destacan el papel que ha desempeñado en temas de paz, sobre todo a través del Proyecto Utopía, pensado para apoyar estos temas sociales y de posconflicto, formando personas que han sido afectadas por la violencia y brindando a las regiones de origen de estos estudiantes la posibilidad de contar con profesionales calificados para generar desarrollo.

Opinan, además, que pareciera que la Institución no es consciente de esa buena imagen y que le hace falta mayor socialización, reporte, capitalizar el trabajo interno que hace. Utopía es de los mejores proyectos sociales del país y tiene mucho que enseñar y aportar en las nue-

vas dinámicas que el país empieza a vivir. En ese sentido, se requiere un mayor trabajo regional para tener una voz más autorizada y mayor participación en los proyectos que se hacen desde los territorios.

También opinan que a veces los proyectos se desarrollan por empatía personal, mas no como resultado de un trabajo interinstitucional. Los acercamientos son muy personales y no institucionales. Si se va el contacto en la Universidad, muchos de los proyectos no avanzan. Además, que debe hacerse un trabajo fuerte con las asociaciones de egresados. Debe manejarse la unión de los egresados como una agremiación; los gremios fortalecen las instituciones.

4.2.7.1.7 Prácticas académicas

Las practicas realizadas en las Unidades Académicas tienen variadas intencionalidades, dentro de las cuales está el trabajo en contexto con aprendizaje en doble vía. En la tabla 90 se describen los tipos de práctica profesional de los programas de la Universidad.

Tabla 90. Tipos de prácticas

FACULTAD	TIPO DE PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA
Sistemas de Información Bibliotecología y Archivística	Práctica profesional	Práctica en archivos: se aplican los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes adquiridas desde los componentes formativos del área de Archivística. Práctica en Bibliotecas: se aplican conocimientos, habilidades y actitudes hacia la formulación, diseño y ejecución de programas de alfabetización informacional y tecnológica dirigidos a adultos mayores. También se incluyen como parte de las prácticas procesos de organización, clasificación y catalogación de colecciones bibliográficas.
Trabajo Social	Práctica profesional	La práctica profesional se asume desde la propuesta teórica y metodológica de la intervención social, desde un horizonte que pretende la comprensión compleja de lo social, tomado distancia de posiciones instrumentales, incorporando aportes de las ciencias sociales y humanas, la interdisciplinariedad y las interrelaciones entre actores, procesos y momentos.
Licenciatura en Español y Lenguas Extranjeras	Práctica pedagógica	Se define también como el conjunto de acciones dialógicas en escenarios concretos donde se demarcan los compromisos que dan sentido al ser, al quehacer y al saber pedagógico, como alternativas orientadas a promover el cambio y la transformación educativa a partir de prácticas innovadoras y críticas.
Licenciatura en Educación Religiosa	Práctica pedagógica	Se centran en la asistencia al centro, observación escolar, práctica de diseño microcurricular, acciones pedagógicas, acciones de retroalimentación del aprendizaje, diseño de las didácticas, procesos valorativos y evaluativos, procesos de reflexión, metacognición y construcción de saldos pedagógicos.
Optometría	Práctica extramural	La práctica extramural incluye: consulta de Optometría, rotación por consulta de oftalmología, adaptación de lentes de contacto, exámenes especiales, ortóptica, óptica, promoción y prevención en salud visual y ocular, actividades administrativas.
Arquitectura	Práctica profesional	El objetivo es fortalecer la sensibilidad social del estudiante y consolidar sus conocimientos profesionales a través de la participación, desde su disciplina o en el ámbito interdisciplinario, o de acuerdo a procesos de integración con las comunidades o con empresas que tengan principios identificables con los fundamentos de la Universidad.
Urbanismo	Práctica profesional	
Ingeniería Agronómica	Proyecto productivo en zona de origen	Consiste en implementar un proyecto productivo agrícola en sus zonas de origen; proyecto que permite, además de poner en práctica los conocimientos adquiridos en los tres años de formación en el campus, dar solución a problemas propios del proyecto a través de la investigación.

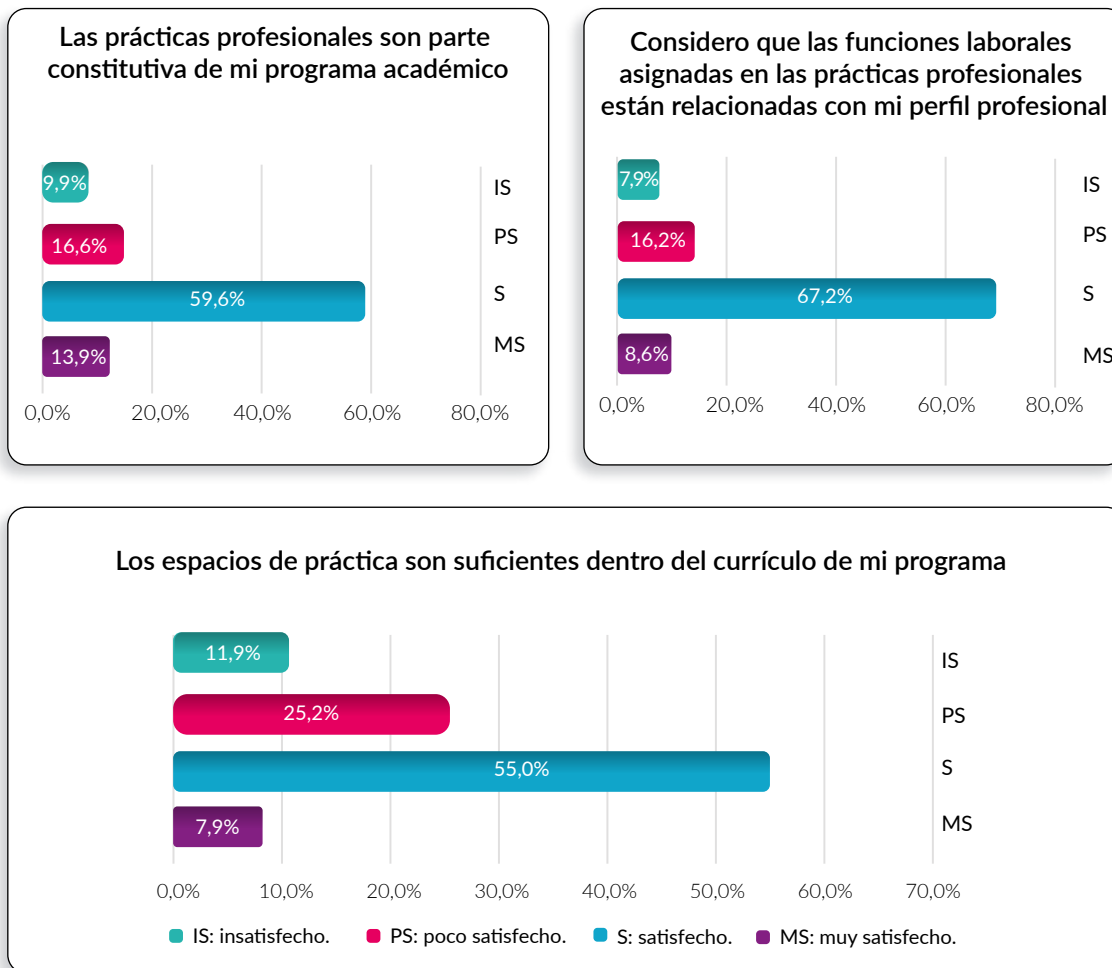
Zootecnia	Práctica empresarial	La práctica empresarial tiene como objetivos: relacionar al estudiante con el contexto del mundo rural en el cual desarrollará su actividad como profesional; mejorar competencias analíticas y propositivas en situaciones reales de campo; aplicar metodologías de análisis del contexto, identificación y priorización de problemas y de identificación y selección de alternativas de solución a los problemas priorizados.
Medicina Veterinaria	Práctica empresarial y clínica ambulatoria	Propiciar el reconocimiento y la validación del aprendizaje en la puesta en práctica de las competencias disciplinarias e interdisciplinarias adquiridas por medio de la inmersión en contextos reales del área de interés del estudiante para perfeccionar su conocimiento y destreza e identificar y desarrollar su perfil propio de desarrollo personal y profesional.
Facultad de Ingeniería	Práctica social	Estas prácticas tienen como objetivo lograr un acercamiento con la comunidad, identificando las necesidades en nuestra sociedad, de acuerdo con el objeto de estudio de cada Programa de Ingeniería.

Fuente: Unidades Académicas, 2017.

Para conocer la apreciación de estudiantes sobre la relación de las prácticas con su proceso de formación profesional, se aplicó una encuesta, cuyos resultados se despliegan en la gráfica 34.



Gráfica 34. Apreciación de estudiantes sobre la relación de las prácticas con su proceso de formación profesional



IS: insatisfecho; PS: poco satisfecho; S: satisfecho; MS: muy satisfecho.

Fuente: Informe de Encuesta – Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Las prácticas profesionales son parte fundamental del proceso formativo de la Universidad de La Salle en el desarrollo de competencias

Vale la pena mencionar que los programas académicos valoran con los empleadores la calidad y pertinencia de las prácticas como espacio de retroalimentación para el mejoramiento de la calidad del Programa. Durante los procesos de autoevaluación se recogen estas valoraciones y se consignan en los respectivos informes de autoevaluación.

4.2.7.2 Característica 20. Graduados e institución

La Universidad de La Salle, en la búsqueda por fortalecer las relaciones con sus egresados, ha definido políticas y estrategias que contribuyen a la participación, actualización permanente y reconocimiento de sus egresados. Para ello, desde el estatuto orgánico publicado en 2006 (artículo 72) se define al egresado como la persona que estuvo matriculada en la Universidad en un programa de pregrado o posgrado, culminó sus estudios y obtuvo el título correspondiente. En cuanto al acompañamiento y seguimiento, dicho estatuto, en el parágrafo 2, establece que la Universidad seguirá estimulando su vinculación, su sentido de pertenencia, su participación institucional y su proyección social.

A partir de 2011, a través del Acuerdo del Consejo Superior 001, se define la estructura orgánica de la Universidad y se crea el Centro de Seguimiento a la Trayectoria de Egresados (STEG), adscrito a la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano y encargado del proceso de acompañamiento a egresados. Desde ese acuerdo también se establecen las líneas de trabajo para el Centro STEG.

En abril de 2012 se publica el documento institucional *Nodos 2: Los egresados lasallistas*, el cual plantea las políticas, los objetivos del trabajo y acciones con los egresados, los momentos de acompañamiento, la pertenencia e identi-

cación, el seguimiento a sus trayectorias profesionales y procesos de asociatividad y las redes de egresados. Estos aspectos se lideran desde la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano a través del Centro STEG. Este mismo documento establece como prioritario un sistema de información que centralice la información de los graduados lasallistas.

Posteriormente, y con el fin de articular el trabajo de acompañamiento a egresados, en 2015 el Consejo de Coordinación de la Universidad expide el Acuerdo 083, el cual crea el Comité Operativo de Seguimiento a la Trayectoria de Egresados, instancia encargada de asegurar la implementación de estrategias institucionales coordinadas para conocer la trayectoria profesional de los egresados de la Universidad y fortalecer la interacción entre ambos.

Como desarrollo de las políticas de egresados, a partir de 2013 se implementa el Sistema de Información de Egresados (SIEG), el cual tiene como objetivo recopilar la información existente de los egresados y permitir la actualización de la información de nuevos egresados. Posteriormente, desde 2016 se articula al proceso de solicitud de grado el formulario de actualización de datos de los egresados, permitiendo la consolidación de información de los graduados lasallistas. Al segundo ciclo de 2017, la Universidad reporta 61.304 egresados, de los cuales se cuenta con cerca de 21.800 registros con información actualizada de los graduados; cifra que duplica la existente hasta hace dos años.

La información del SIEG se convierte en un elemento fundamental de comunicación de los servicios institucionales para los profesionales lasallistas, de convocatoria e invitación a eventos institucionales; sin embargo, este volumen de información implica establecer nuevas estrategias de comunicación que permi-

tan, por un lado, llegar a todos los egresados y, por el otro, tener indicadores de efectividad en el proceso de comunicación de doble vía con los egresados.

El principal canal de comunicación es el correo electrónico; por ello, desde 2016 se cuenta con una plataforma de envío de correo masivo a través de la cual se hacen envíos de información, y mensualmente se remite un boletín electrónico de contacto donde se informa a los egresados sobre lo que está sucediendo en la Universidad, se realizan invitaciones a eventos académicos y sociales y se les brinda la posibilidad de visibilizar sus logros profesionales y personales. Esta estrategia de comunicación permite medir, además de la cantidad de correos enviados, la lectura y la interacción con la información enviada. Además, este mismo medio es también el principal canal de comunicación en doble vía, dado que los egresados pueden escribir al correo *egresadosunisalle@lasalle.edu.co* o responder algunos de los boletines, y desde el Centro STEG se les brinda respuesta a sus inquietudes, sugerencias y solicitudes.

El portal web de la Universidad se convierte en otra gran herramienta de comunicación, con espacios renovados y de visibilización de los egresados, sumado a las redes sociales de Facebook, Twitter e Instagram, donde se les comparte información, invitaciones a eventos, y donde, ante inquietudes, se les brinda una respuesta oportuna, conforme a lo estipulado por el proceso de comunicación institucional.

Por otro lado, como apoyo a la inserción laboral, la Universidad de La Salle ha definido las siguientes estrategias:

a) Prácticas/pasantías como opción de grado. La Universidad de La Salle, dentro de las estrategias que tiene previstas para fortalecer la

formación académica y la inserción laboral, descritas en el Librillo 56: *Lineamientos para la gestión curricular a la praxis investigativa*, establece las prácticas/pasantías como una de las modalidades de grado. Para muchos estudiantes, esta es la primera experiencia laboral frente a su vida profesional, y en la cual muchos de los practicantes tienen la posibilidad de vincularse laboralmente.

b) Espacios académicos para el desarrollo de prácticas. 17 de los programas de pregrado incluyen, dentro de su malla curricular, espacios académicos orientados hacia la práctica profesional, los cuales permiten a los estudiantes adquirir una experiencia que los fortalece profesionalmente y les da la posibilidad de incluirlas en sus hojas de vida.

c) Portal de Empleo. A partir de 2017 se implementó el Portal de Empleo Unisalle, con el objetivo de acercar al estudiante y egresado al mundo laboral, mediante la intermediación en ofertas laborales acordes con los perfiles de la Comunidad Universitaria y con unos criterios que buscan la dignificación del trabajo; para esto, continuamente se realizan espacios que buscan favorecer esta inserción laboral, como son: talleres para elaboración de hoja de vida, talleres para presentación de entrevistas, acceso a empleabilidad en el sector público y cursos y conferencias de actualización y conocimientos de nuevas herramientas profesionales.

El seguimiento a la trayectoria profesional de los egresados lasallistas es uno de los elementos esenciales del acompañamiento; justamente por ello, cada dos años se realiza un Encuentro Nacional de Egresados; previo a este Encuentro, se busca la postulación de egresados que se hayan destacado en el campo educativo, tecnológico, de emprendimiento y servicio so-

cial, y durante el evento se galardona a la mejor experiencia. Asimismo, se hace seguimiento a los reconocimientos y aportes de los egresados; dentro de ellos se destacan 31 experiencias de quienes en los últimos años han sido reconocidos tanto por su Alma Mater como por otras instituciones en los ámbitos nacional e internacional. En cuanto a la empleabilidad, de acuerdo con la información reportada por el Observatorio Laboral para la Educación (OLE), el 84% de los egresados de programas de pregrado y el 95% de programas de posgrados se encuentran laborando, teniendo en cuenta como referencia los datos de los egresados de las cohortes 2011-I a 2016-II.

Dentro de esa misma, línea la Universidad hace seguimiento a los aportes sociales de sus egresados, dentro de los cuales se destacan 32 trabajos realizados por egresados de los diferentes programas académicos. La Universidad de La Salle considera importante la participación de sus egresados en la consolidación de la Misión y la construcción de la excelencia académicas. Por ello, como parte de la evaluación curricular de los programas y en atención a las necesidades del entorno, para los procesos de autoevaluación de los diferentes programas académicos, sea para Acreditación de Alta Calidad o para renovación de Registro Calificado, se realizan grupos focales con egresados y empleadores que tienen o han tenido la posibilidad de vincular a egresados lasallistas. En el espacio con empleadores, se indaga sobre la percepción de lo que ellos esperan de la profesión y su impacto en la incidencia social, así como la percepción que tienen de los egresados lasa-

llistas, aspectos por mejorar y recomendaciones para los programas académicos, lo que permite retroalimentar, desde su experiencia, a la academia y fortalecer el programa académico.

Estos espacios de retroalimentación de parte de empleadores y egresados son fuente esencial para la elaboración de planes de mejoramiento que permiten, a partir del conocimiento de la trayectoria de los egresados lasallistas, realizar procesos de evaluación y redimensionamiento curricular. Adicionalmente, los egresados tienen espacios institucionales de participación y retroalimentación institucional, a saber: los Comités de Programas, los Consejos de Facultad, el Consejo Académico y el Consejo Superior.

En este aspecto, también se tienen en cuenta los informes de resultados de las encuestas del Observatorio Laboral para la Educación, las cuales son de gran importancia para el mejoramiento continuo de los programas académicos y, por ende, de la Universidad.

Por último, como parte del ejercicio de autoevaluación institucional se hicieron talleres de grupo focal, de la que se obtuvo la percepción de los egresados enunciada enseguida. Acerca de los servicios ofrecidos por la Universidad, los egresados reconocen el esfuerzo que ha hecho la Universidad para mejorar la oferta de servicios para ellos. Manifiestan que últimamente se ha trabajado en la búsqueda de nuevas estrategias, a nivel interno y externo, para incrementar los servicios y beneficios que se obtienen por ser egresado de la Universidad de La Salle.



Se destacan de manera especial las reuniones anuales de egresados; afirman que esta actividad ha sido un éxito total, con buena participación y la oportunidad para enterarse de los servicios que la Universidad ofrece. Además, con el carné se retoman los servicios internos que no tienen costo, como son el parqueadero, el gimnasio, la biblioteca, entre otros. Sugieran además que podría hacerse una segunda jornada, pues la comunicación de los servicios aún es un aspecto para mejorar y potenciar.

En cuanto a los convenios, agradecen los convenios y solicitan que estos sigan creciendo en número y calidad de convenios. La Biblioteca podría ayudar a la producción académica de los egresados y abrir la oportunidad de uso de las instalaciones del Centro La Isla, en Sasaima. De igual manera, recomiendan hacer campañas para incentivar que el egresado traiga a sus hijos a estudiar a la Universidad, con descuentos, por ejemplo.

Sobre el apoyo de la Institución para la vinculación laboral, valoran que la Universidad cuenta con una plataforma para socializar ofertas de empleo que llegan directamente a los egresados y que se suma a los esfuerzos de divulgación que hacen los programas y las mismas asociaciones de egresados. Se destaca que muchos egresados son empleadores de la Universidad, así como el buen nivel de empleabilidad que existe. Sin embargo, sugieren mantener el esfuerzo en la actualización de las bases de datos y promover mucho más el emprendimiento.

Frente a su participación en organismos institucionales, los egresados opinan que hoy en día la tendencia es que haya una representación como fruto de una asamblea, donde se propongan ternas que ayuden a la representatividad, no en lo personal, sino a todo un grupo de egresados que recogen propuestas en reuniones previas, y que esa representación sea más exigente respecto a los criterios de formación y experiencia. Adicionalmente, opinan que es

un aspecto que debe trabajarse más para tener una mayor base de egresados que eligen. La Universidad debe pensar el rol de los egresados en estos consejos; es necesario oír la posición de un externo que nos ayude a pensar en los temas de la Universidad, cuál es el rol del egresado que debemos invitar, dependiendo de los temas que se van a tratar en cada Consejo. De igual modo, pensar la representación del egresado en otros aspectos, en los entes externos, en el Congreso, en el Gobierno y en todos los sectores, como direccionamiento estratégico de la Universidad.

En cuanto a la relación de las asociaciones de egresados con la Institución, los directivos de las asociaciones valoran y agradecen el apoyo institucional que se les da. Afirman que las asociaciones de egresados funcionan de la mano de la Universidad y su éxito está en que la Universidad apoye y aporte a sus iniciativas. Se valora muy bien la oferta de capacitaciones y actualización que se ofrece permanentemente al egresado, al igual que los encuentros nacionales y las iniciativas lúdicas y sociales que organizan los programas. Se resalta también la existencia de una oficina institucional de egresados que mantiene vínculo con las asociaciones.

Por último, los directivos de estas asociaciones invitan a fortalecer más la relación de la Universidad con las asociaciones de egresados, y a escuchar las necesidades comunes de estos colectivos. De igual modo, a que las asociaciones de egresados se articulen más entre sí y con la Institución y se genere un mayor impacto en la Comunidad Universitaria y la sociedad; hay que fortalecer el espíritu de cuerpo para lograr objetivos más grandes.

4.2.7.3 Juicio del factor

La Universidad de La Salle, de acuerdo con su Misión y en correspondencia con su naturaleza, contribuye a la transformación social

y productiva del país a través de programas y proyectos que impactan a la comunidad y fortalecen su relación con el contexto regional, nacional e internacional.

Por ello, se planteó como declaratoria de la Universidad en el PID 2015-2020 ser reconocida nacionalmente y visible internacionalmente, mediante una propuesta coherente y de calidad en docencia, investigación y extensión, que apunta a dinámicas alternativas e integrales de innovación social, con un énfasis especial en el desarrollo rural territorial y el desarrollo humano sustentable. Se establece como eje del PID la “creación de valor social compartido, impacto diferencial y aporte al desarrollo rural”, apuntando a la consolidación del impacto diferencial de la Universidad en lo social.

Para el desarrollo de estos ejercicios, la Institución ha establecido unas políticas claramente formuladas que dan sentido y orientan las mediaciones privilegiadas que la extensión tiene para la Universidad. Como apuesta estratégica de la Universidad, la dinámica propia de la extensión ha permitido el crecimiento en forma sustancial en los últimos años, generando ingresos que porcentualmente crecen año a año, alcanzados por un buen número de proyectos en las líneas de educación continuada, asesorías, consultorías, interventorías y asistencia técnica, que apuntan al desarrollo rural en las áreas de producción agropecuaria, educación y soluciones de ingeniería. El logro más alto es el trabajo realizado con las comunidades por medio de los proyectos desarrollados en el marco de las líneas de extensión, orientados en el contexto de la innovación social, como punto estratégico para mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos humanos en los cuales la Universidad hace presencia, con procesos participativos y transformadores, que promuevan formas asociativas y grupales que aporten a superar problemáticas significativas en el plano social.

Vale la pena resaltar la apuesta institucional que privilegia de manera especial el desarrollo rural territorial y el desarrollo humano integral y sustentable. De ello, Utopía ha sido el proyecto de impacto social más importante de la Universidad de La Salle, se ha configurado como una propuesta única de educación superior rural para la paz y el posconflicto en Colombia. Su crecimiento y visibilidad le han permitido ó reconocimientos desde 2013. Asimismo, le ha permitido recibir, desde 2010, donaciones por un monto de \$28.372.287.171, entre ingresos efectivos e ingresos proyectados de convenios firmados y por firmar.

De igual manera, es importante mencionar que la Universidad viene trabajando en la creación de un modelo de medición del impacto social como institución. Para ello, se desarrolló un ejercicio de autodiagnóstico de la responsabilidad social que permitió la construcción de indicadores que harán posible un seguimiento sistemático de las acciones que desarrolla la Institución hacia el valor social compartido y cuyo pilotaje en la medición se realizará durante 2018.

Sin embargo, falta socializar los proyectos, logros e impacto social de la Universidad en las comunidades y hacer más visible lo que ella hace en temas de extensión y proyección social. Asimismo, crear ofertas educativas con pertinencia e impacto social y utilizar estrategias que ya se tienen para fortalecer la cercanía con la región, como lo es el Observatorio Urbano, el Observatorio Rural, la Escuela de Gobierno, el Laboratorio para la Formación de Maestros Rurales, entre otros.

En cuanto al seguimiento a los egresados, es clara la evolución y consolidación de las estrategias institucionales, que han permitido el crecimiento de la comunidad lasallista: en 2011 se crea el Centro de Seguimiento a la Trayectoria

de Egresados (STEG), encargado del proceso de acompañamiento a egresados; en 2012 se publica el documento institucional *Nodos 2: Los egresados lasallistas*, el cual plantea las políticas, los objetivos del trabajo y las acciones con los egresados; posteriormente, en 2015 se crea el Comité Operativo de Seguimiento a la Trayectoria de Egresados, encargado de asegurar la implementación de estrategias institucionales relacionadas con egresados; a partir de 2013 se implementa el Sistema de Información de Egresados (SIEG), cuyo objetivo es recopilar la información existente y actualizada de los egresados.

Estas estrategias han permitido el registro de 61.304 egresados lasallistas, de los cuales se cuenta con cerca de 21.800 registros con información actualizada, cifra que duplica la existente hasta hace 2 años. Además, la Universidad ha ampliado su portafolio de servicio para los egresados, y a partir de 2017 implementó el Portal de Empleo Unisalle, con el objetivo de acercar al estudiante y egresado al mundo laboral. Sin embargo, aún se requiere un mayor esfuerzo para vincular a los egresados en proyectos institucionales y aprovechar sus capacidades.

Tabla 91. Calificación ponderada factor 7. Pertinencia e impacto social

CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN: FORTALEZA
86%	Se cumple en alto grado

CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN (%)	CALIFICACIÓN (%)	CLASIFICACIÓN FORTALEZA
19. Institución y entorno	5,5	89	Se cumple en alto grado
20. Graduados e institución	3,6	82	Se cumple en alto grado

Fuente: Resultados del Taller de Calificación, noviembre de 2017.

4.2.8 Factor 8. *Procesos de autoevaluación y autorregulación*

4.2.8.1 *Característica 21. Sistemas de autoevaluación*

La Universidad de La Salle ha consolidado una cultura de calidad académica que se jala desde el **Plan Institucional de Desarrollo (PID)**; por ello, la planeación en todas las áreas de la Universidad de la Salle se orienta desde el Plan Institucional como una herramienta para hacer posible la Misión Educativa Universitaria Lasallista

y se constituye en la guía del trabajo de la Universidad. Como estrategia de seguimiento eficiente a la implementación del PID, institucionalmente se construye de manera anual la **Hoja de Ruta**, que reúne la propuesta de las acciones y metas que se asumirán de manera colegiada durante el año, establecidas como prioritarias para la comunidad educativa. Adicionalmente, se desarrollan procesos de autoevaluación con todas las Unidades Académicas bajo la premisa del mejoramiento continuo y el compromiso con la excelencia.

En cuanto a los procesos de autoevaluación y autorregulación, son adelantados a la luz de

los preceptos de Acreditación de Alta Calidad, establecidos en Colombia por la Ley 30 del 1992 y reglamentados por el MEN y el CNA, pero coherente con los postulados del Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL). Para el desarrollo de estos procesos, la Universidad

tiene definidos unos lineamientos a través del *Librillo 57: Lineamientos y guía metodológica para los procesos de autoevaluación de la Universidad de la Salle* (2013), implementado a través de seis fases, como se muestra en la gráfica 35.

Gráfica 35. Fases del proceso de autoevaluación



Fuente: División del Planeamiento Estratégico, 2017.

Vale la pena mencionar que la Universidad de La Salle desarrolla cuatro tipos de procesos de autoevaluación: a) procesos de autoevaluación de programas con fines de renovación de registro calificado, b) procesos de autoevaluación de programas académicos con fines de Acreditación de Alta Calidad, c) procesos de autoevaluación institucional con fines de Acreditación de Alta Calidad y d) procesos de autoevaluación

de departamentos académicos. De esta manera, busca el mejoramiento continuo en todas sus unidades académicas, inclusive aquellas no contempladas por el CNA, como las especializaciones y los departamentos académicos.

Como parte del compromiso de la Universidad con el mejoramiento continuo, se ha venido desarrollando anualmente, desde 2013, la En-

cuesta de Satisfacción Institucional a estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad. Los resultados de las consultas de satisfacción realizadas a los estudiantes desde 2013 se muestran en la tabla 92.

Tabla 92. Resultados de consultas periódicas de satisfacción 2013-2016

AÑO	NIVEL DE SATISFACCIÓN (%)					Total
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	
2013	39,7	41,6	10,1	8,6	0,0	100
2014	29,2	57,7	10,6	1,6	1,0	100
2015	23,3	64,6	9,2	1,1	1,8	100
2016	25,5	68,5	4,7	1,2	0,0	100
2017	30,7	62,1	6,3	0,9	0,0	100

Fuente: División de Planeamiento Estratégico, mayo de 2017.

Se resalta el valor participativo de los distintos estamentos de la Universidad en los procesos de autoevaluación. Durante cada proceso se constituye un equipo de trabajo conformado por el director de la Unidad Académica, que es el responsable del proceso; se designa un docente como coordinador de autoevaluación con horas asignadas, en su gestión académica, para el ejercicio; el coordinador es quien recopila, consolida y organiza la información en los documentos de autoevaluación. En algunos casos, se conforman mesas de trabajo con algunos docentes de la Unidad Académica para apoyar la labor del coordinador. Una vez finaliza el proceso de la Unidad Académica, el docen-

te coordinador de la autoevaluación participa como par colaborativo interno del proceso de otra unidad.

Adicionalmente, para todos los procesos de autoevaluación que desarrolla la Universidad, sea con fines de Acreditación de Alta Calidad o mejoramiento continuo, se aplican encuestas y talleres de grupo focal que permiten conocer la apreciación de los distintos actores de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores, directivos, administrativos, egresados). En la tabla 93 se relaciona la participación de la Comunidad Universitaria para cada una de las estrategias mencionadas, en los últimos tres años

Tabla 93. Participación de la Comunidad Universitaria en encuestas y talleres de grupo focal durante procesos de autoevaluación

TIPO DE PARTICIPACIÓN	ESTUDIANTES	PROFESORES	DIRECTIVOS	ADMINISTRATIVOS	EGRESADOS
Encuestas	8821	1450	272	430	-
Talleres de grupo focal	810	230	96	-	147
TOTAL	9631	1680	368	430	147

Fuente: División de Planeamiento Estratégico, 2017.

Por cada programa o departamento académico que desarrolla un proceso de autoevaluación, nacen planes de mejoramiento y consolidación, que sustentan la consecución de la Visión de la Universidad y el cumplimiento de la Misión en su quehacer diario. Estos planes están conformados por proyectos formulados a partir de las fortalezas y debilidades detectadas en el proceso, y para su formulación la División de Planeamiento Estratégico brinda un asesoramiento técnico a la unidad correspondiente. Una vez aprobados los proyectos, ingresan al portafolio de seguimiento y se asocian al Plan Institucional de Desarrollo.

La política de calidad académica de la Universidad, a través de los ejercicios de autoevaluación y mejora continua, ha generado logros

significativos representados en las acreditaciones nacionales e internacionales recibidas por la Universidad como reconocimiento al trabajo que hace por sostener una propuesta educativa de excelencia:

Acreditación Institucional: primera Acreditación Institucional otorgada por cuatro años según Resolución 5266 del 20 de agosto de 2008; en 2012 se concedió la Renovación de la Acreditación Institucional por seis años, mediante Resolución 16517 del 14 de diciembre de 2012.

Acreditación de Programas por Alta Calidad: a noviembre de 2017, hay en total 19 programas académicos acreditados con Alta Calidad, 18 de pregrado y 1 de posgrados (tabla 94)

Tabla 94. Programas Acreditados por Alta Calidad¹⁹

PROGRAMAS ACADÉMICOS	RESOLUCIÓN MEN
Trabajo Social	Renovación Acreditación Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 4671, 21/03/2018
Ingeniería Civil	Renovación Acreditación Alta Calidad (4 años) Resolución MEN 6376, 12/04/2018
Optometría	Renovación Acreditación Alta Calidad (6 años) Resolución 16731, 24/08/2017
Maestría en Docencia	Acreditación Alta Calidad (6 años) Resolución MEN No. 1441, 3/02/2017
Ingeniería Ambiental y Sanitaria	Renovación Alta Calidad (4 años) Resolución MEN No. 1455, 3/02/2017
Ingeniería en Automatización	Acreditación Alta Calidad (4 años) Resolución MEN 11951, 16/06/2016
Zootecnia	Renovación Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 11950, 16/06/2016
Ingeniería de Alimentos	Renovación Alta Calidad (4 años) Resolución MEN 04256, 7/03/2016

¹⁹ Todos los programas de pregrado susceptibles de acreditación ya alcanzaron este logro. Los que no se encuentran acreditados, aún no tienen las condiciones de tiempo de funcionamiento y las cohortes de graduados para hacerlo, pero sí han desarrollado procesos de autoevaluación con fines de mejoramiento continuo.

PROGRAMAS ACADÉMICOS	RESOLUCIÓN MEN
Ingeniería Eléctrica*	Acreditación Alta Calidad (4 años) Resolución MEN 19848, 20/11/2014
Administración de Empresas	Acreditación Alta Calidad (4 años) Resolución MEN 10606, 14/07/2015
Licenciatura en Lengua Castellana, Inglés y Francés	Acreditación Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 21213, 16/12/2014
Filosofía y Letras*	Renovación Acreditación Alta Calidad (4 años) Resolución MEN 8151, 30/05/2014
Contaduría Pública	Acreditación Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 5790, 24/04/2014
Administración de Agronegocios	Renovación Acreditación Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 9820, 31/07/2013
Arquitectura*	Renovación Acreditación Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 1311, 12/02/2013
Sistemas de Información y Documentación*	Renovación Acreditación Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 4973, 19/11/2012
Licenciatura en Educación Religiosa	Acreditación Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 6802, 18/08/2011
Economía**	Renovación Alta Calidad (6 años) Resolución MEN 4688, 13/06/2011
Medicina Veterinaria*	Renovación Acreditación Alta Calidad (8 años) Resolución MEN 2506, 30/03/2011

* En proceso de autoevaluación con fines de renovación de Acreditación de Alta Calidad.

** En espera de visita de pares del CNA.

*** Programas ya visitados por el CNA, en espera de Resolución.

Fuente: División de Planeamiento Estratégico, Universidad de La Salle, noviembre de 2017.

Acreditaciones Internacionales:

- Acreditación Internacional de Calidad del Royal Institute of British Architects (RIBA) para el Programa de Arquitectura.
- Acreditación Internacional del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) para Trabajo Social.
- Certificación de calidad en el componente de internacionalización, otorgado por la European Consortium for Accreditation (ECA).
- Procesos en curso: Acreditación del Programa de Ingeniería Eléctrica con ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology) y Acreditación del Programa de Economía con ARCUSUR.

Por otro lado, la Universidad, en su propósito por el mejoramiento continuo, realiza análisis permanentes de los resultados de las pruebas de Estado Saber Pro. Esta información le permite a las Institución conocer el desempeño global de los estudiantes en los cinco componentes genéricos de la prueba y además hace posible

comparar su desempeño frente a otras instituciones de educación superior. Los puntajes obtenidos por los estudiantes de la Universidad en los últimos cinco años están descritos en el factor 4: procesos académicos.

Para conocer la apreciación de directivos, profesores y estudiantes sobre el aporte de los procesos de autoevaluación a la excelencia educativa de la Institución, se desarrollaron talleres de grupo focal, obteniendo las consideraciones enunciadas a continuación. Los profesores y estudiantes manifiestan que los procesos de autoevaluación generan procesos de reflexión interna tanto de los programas como de la Institución, que permiten cambios y tomar decisiones para mejorar continuamente. Se resalta que el proceso se ha organizado de mejor manera y se ha vuelto una cultura institucional. Ha sido importante hacer el proceso con las especializaciones y los departamentos académicos e incursionar en las acreditaciones internacionales. Sin embargo, a pesar de los procesos de autoevaluación institucionales que se han desarrollado, en algunos temas no se han visto mejoras.

4.2.8.2 Característica 22. Sistemas de información

Los sistemas de información con que cuenta la Universidad son, por una parte, desarrollos propios (*inhouse*) y, por otra, se cuenta con sistemas de información, así como plataformas tecnológicas de terceros (fabricantes de alto reconocimiento nacional e internacional), lo que permite que la Institución pueda llevar a cabo su operación en las mejores condiciones.

Vale la pena mencionar que la Institución ha seguido las mejores prácticas en el análisis, diseño, desarrollo, implementación, administración, almacenamiento, despliegue, transporte y modificaciones a sus sistemas de información. En virtud de lo anterior, se ha visto una evolución de estos, acorde con lo establecido en la guía de mejores prácticas de la gestión del servicio de TI (ITIL). En términos de lo tecnológico, se ha evolucionado en cuanto a las tecnologías de desarrollo y lenguajes de programación utilizados. Al principio se utilizó PL/SQL, luego se pasó a desarrollos en PHP y hoy en día se trabaja en JAVA.



Tabla 95. Relación de sistemas propios

DENOMINACIÓN	BREVE DESCRIPCIÓN
Sistema de Información Académica (SIA)	El SIA soporta los procesos actuales de admisiones y registro académico.
Sistema de Información de Profesores (RUP)	El Registro Único de Profesores soporta los procesos relacionados con los profesores tanto de planta como de cátedra: convocatorias de profesores, sistema para el registro de la hoja de vida laboral y académica de un profesor, contratación de profesores, registro del plan académico, evaluación de profesores, información de investigación de los docentes, registro de Plan de Participaciones y generación de certificaciones laborales.
Sistema de Información de Egresados (SIEG)	El Sistema de Información de Egresados permite que el egresado actualice sus datos en cualquier momento y mantenga una comunicación constante con la Universidad.
Sistema de Facturación de Servicios Académicos	Esta aplicación genera las guías de matrículas según resolución y prematrícula.
Sistema de Información para el Laboratorio Instrumental de Alta Complejidad (LIAC)	Permite registrar y controlar los procesos que realiza el Laboratorio, además de estar integrado con el Sistema de Facturación de la Universidad.
Sistema de Información para Movilidad Estudiantil Internacional (NEXUS)	Este sistema se compone de tres módulos: Movilidad global (entrante y saliente), Iniciativas y respaldo institucional, y Relacionamento estratégico (convenios).
Sistema Inscripción a Gimnasio	Permite el registro y control por semestre de la inscripción al gimnasio en las tres sedes para estudiantes, profesores y administrativos.
Sistema de Parqueadero	Permite tener el control del registro y pago de los parqueaderos por sede para estudiantes, profesores y administrativos.
Cursos de Extensión y Educación Continuada	Permite ofertar cursos, diplomados, congresos, entre otros; permite a los usuarios internos y externos realizar la inscripción y pago a cualquier curso ofertado.
Convocatoria Administrativa	Esta aplicación permite registrar las vacantes administrativas con la respectiva información de interés que la Universidad tiene en su momento.
Sistema Integral de Encuestas	Esta aplicación permite crear encuestas de diferentes jerarquías, con el fin de poder recolectar información útil para la Universidad.
Sistema para el Registro de Eventos	A través del sistema se puede realizar la inscripción a cualquiera de estos eventos, y se puede tener un control del registro de inscritos y cupos.
Sistema de información presupuestal	El sistema de presupuesto es la herramienta donde se realiza la previsión, proyección o estimación de gastos para el siguiente año.

Fuente: CTI, mayo de 2017.

Tabla 96. Relación de sistemas de terceros

DENOMINACIÓN	BREVE DESCRIPCIÓN
Portal Institucional	Es el portal institucional de entrada a la Universidad, donde se encuentra el portafolio de servicios, así como la integración con diferentes plataformas o sistemas de información.
Sistema de Información para Inteligencia de Negocio	Sistema que, tomando como fuentes los Sistemas de Información Transaccionales de la Universidad, extrae los principales datos, los transforma y los carga en un gran depósito o almacenamiento denominado Bodega de Datos. Proporciona los reportes y las consultas para la toma de decisiones por parte de los analistas.
Sistema de Información para Pagos Electrónicos	El Sistema de Pagos Electrónicos utiliza la plataforma de Avisor y se alimenta del Sistema Finanzas del Alumnado.
Sistema de Información para Compras, Inventarios, Activos Fijos, Facturación, CxC, CxP, Tesorería, Contabilidad, Estados Financieros	El sistema se encuentra en la plataforma de PeopleSoft Oracle, con soporte por parte del proveedor ITIS y en la institución se identifica como SIAF.
Sistema de Información de Nómina	El Sistema de Nómina se encuentra en la plataforma de Iceberg con soporte del proveedor Caseware S.A.
Sistema de Información para Apoyo Bibliotecario	Se cuenta con la plataforma Sibila y Janium.
Seguridad Informática y Gestión de Credenciales	Se cuenta con Directorio Activo, firewalls, servicios gerenciados de seguridad, Microsoft Identity manager, procesos de gestión de credenciales.
Plataforma de correo electrónico	Para estudiantes y profesores se cuenta con Office 365, y para administrativos, con Microsoft Exchange.
Plataforma para educación virtual	Se cuenta con Moodlerooms
Sistema de información del MEN	Se utiliza la plataforma HECCA para reportar la información de SNIES.

Fuente: CTI, mayo de 2017.

Adicionalmente, como herramientas de gestión de tecnología, la Universidad cuenta con los siguientes sistemas: Orion Solar Winds, System Center y Herramientas propias de fabricantes como Cisco, Hewlett Packard, DELLEMC, Lenovo, entre otros. De servicios de terceros, se tienen: red de telecomunicaciones, red académica de alta velocidad, servicios de correo seguro y seguridad administrada, y servicio de monitoreo de Portal Institucional.

Cabe mencionar que mediante Resolución 290 de agosto de 2011, expedida por la Rectoría, se crea el Comité para la Estructuración de los Sistemas Integrados de Información de la Universidad de La Salle, con miras a consolidar los diferentes sistemas de información que tienen la Institución de forma integrada y sistemática, y así mejorar la calidad de los procesos de comunicación, administrativos, académicos y estratégicos de la Universidad.

A partir de los datos suministrados por los distintos sistemas de información mencionados y otras bases de datos de la Universidad, se generan registros estadísticos e indicadores de gestión, que son usados para los reportes institucionales tanto internos como externos.

Adicionalmente, los registros estadísticos y los indicadores de gestión son usando en la Universidad para la toma de decisiones, de la siguiente manera:

- **Sistema de Gestión de Calidad (SGC).** La medición y el análisis de datos de indicadores de gestión y encuestas de satisfacción de usuarios se realiza de manera sistemática y objetiva, con el fin de hacer seguimiento y asegurar el mejoramiento continuo y la eficacia de los procesos y del SGC. Los indicadores proporcionan información que permite observar una situación o característica y las tendencias de cambio generado en estas respecto a objetivos y metas previstos. Actualmente, en el SGC se encuentran registrados un total de (56) indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad, según lo establecido por cada proceso en su caracterización.

A partir del resultado de cada indicador respecto a la meta establecida, el responsable del proceso debe asegurar la definición de acciones correctivas (*incumplimiento de la meta*), preventivas (*se visualiza un potencial incumplimiento de la meta*) o de mejora (*cumple la meta y se desea mejorar*), según corresponda, y gestionarlas de acuerdo con la metodología definida en el interior del SGC en cuanto al *control de acciones correctivas, preventivas y de mejora*.

Como instrumento de medición, los indicadores les han permitido a los procesos

del SGC de la Universidad fijar puntos de control (línea base) sobre los cuales se da aceptación a la prestación de los servicios y una línea de proyección a la cual se espera llegar o superar, de acuerdo con los lineamientos institucionales. Los resultados obtenidos en la medición de los indicadores fijados en el SGC contribuyen a la toma de decisiones institucionales, por cuanto a partir de estos resultados, en los procesos se efectúa seguimiento y soporte a las actividades definidas en la Hoja de Ruta y el Plan de Trabajo Anual.

- **Sistema de Información Administrativa y Financiera (SIAF).** Este es el nombre que la Universidad le dio al nuevo ERP recientemente implementado y cuyo nombre comercial es Oracle PeopleSoft; permite aplicar las mejores prácticas corporativas y gestionar los procesos con mecanismos de control que aseguren la calidad. Además, brinda información esencial mediante consultas o reportes. Es un sistema multilibro y multimoneda.

También permite obtener información financiera consistente, oportuna y confiable, la cual se puede extraer según el tipo de información requerida para la toma de decisiones, desde los módulos que apoyan cada uno de los siguientes procesos: planeación financiera y presupuesto, tesorería y cuentas por pagar, cuentas por cobrar y financiación externa, contabilidad y aseguramiento de la calidad de la información, inversiones, compras, inventarios y activos fijos.

- **Registro Integral del Estudiante (RIE).** Propone fortalecer los sistemas de información de la Universidad de La Salle que giran en torno a la dinámica del estudiante²⁰, como resultado de un ejercicio de evaluación y

20 Para efectos del proyecto, un estudiante de la Universidad de la Salle se puede encontrar en las siguientes categorías: inscrito, admitido, matriculado, graduado, en programas de pregrado, posgrado o educación continuada.

diagnóstico de los aplicativos tecnológicos, procesos y requerimientos que a nivel interno y externo presenta la Universidad. El objetivo principal del proyecto es integrar y articular, a través de procesos y sistemas institucionales, información del estudiante que permita comprender su dinámica y trayectoria universitaria para la mejor gestión de procesos y la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

- **Registro Único de Profesores.** Es una herramienta que facilitan la gestión de la labor docente, desde la articulación de los procesos académico-administrativos. Los indicadores de la entidad profesores referenciados en el SIII dan respuesta a las necesidades de información de instancias tanto internas como externas. Dichos indicadores permiten al usuario consultar reportes fijos en tres grandes categorías (carrera académica, autoevaluación y contratación) y otros dinámicos que surgen a partir de las necesidades de los diferentes usuarios (cubos de información). Cabe resaltar que cada aplicativo condensa los reportes propios del proceso para el cual fue creado.
- **Procesos de Autoevaluación.** La Institución ha establecido indicadores para los distintos procesos de autoevaluación que se desarrollan en su (institucional, pregrados, maestrías y doctorados, especializaciones y departamentos académicos), que permitan reflejar el estado en el que se encuentran determinando características de la Universidad o del programa, de manera tal que se puedan tomar decisiones frente a aquellos aspectos que no están funcionando bien o requieren un esfuerzo adicional para alcanzar la excelencia.

A partir de las oportunidades de mejoramiento que surgen como resultado del proceso de autoevaluación, se formula un Plan de Mejoramiento, conformado por proyectos

articulados con el Plan Institucional de Desarrollo o el Plan Estratégico de la Facultad.

- **Hoja de Ruta.** La Hoja de Ruta es el Plan de Trabajo Anual, en el que se presentan las metas que se deben alcanzar en el año vigente; esta se formula con base en el PID, de acuerdo con los ejes estratégicos, pero puede contemplar metas que nazcan de la necesidad actual de la Universidad y que no se incluyeron en el PID.

El seguimiento es semestral, un corte a junio y el otro a octubre del año en curso, el cual sirve de suministro para la elaboración del informe de gestión; por tanto, este segundo informe cuenta con dos tipos de información: a) una estadística que es suministrada por diferentes unidades académicas y administrativas de la Institución, que se consolida en la División de Planeamiento Estratégico y cuyo periodo de recolección varía, según el indicador, entre semestral y anual; b) una información de seguimiento de las metas institucionales, que se hace a través del seguimiento a los proyectos que conforman el Plan Institucional de Desarrollo.

- **Registro Único de Proponentes.** En este registro queda consignada la información relacionada con la experiencia de la Universidad en la ejecución de contratos con entidades públicas y privadas y sus capacidades internas desde lo jurídico, lo financiero y lo organizacional. Mediante la inscripción en el RUP, la Universidad de La Salle ingresa a la base de datos de posibles contratistas del Estado. Esto le permite a la Institución contar con un documento público en el que queda evidenciado su vínculo y trayectoria con el sector externo desde las actividades de investigación y de extensión. El RUP es solicitado por todas las entidades del Estado que realizan procesos de licitación; por lo tanto, es un documento vital

La autoevaluación es herramienta fundamental en el proceso de planeación estratégica de la Universidad

para la participación de la Universidad en estos procesos.

La Universidad de La Salle viene realizando la renovación del RUP anualmente, lo cual le permite incluir los contratos que va ejecutando y ampliar las clasificaciones bajo el UNSPSC, dependiendo de los campos del conocimiento y las líneas de investigación que haya aplicado en los diferentes contratos ejecutados.

Por otro lado, la Universidad de manera periódica y regular genera reportes estadísticos que dan cuenta de los avances alcanzado por la Institución, entre los cuales se pueden mencionar:

- **Informe de Gestión.** En el Informe de Gestión se recopilan los logros alcanzados en su año de vigencia, así como las estadísticas que soportan dichos logros, lo que permite, en algunos casos, hacer una comparación con el periodo inmediatamente anterior. El propósito de este informe es dar cuenta a todos los miembros de la Comunidad Universitaria del estado de la Institución frente a las metas planteadas en su Plan Institucional de Desarrollo (PID) y conforme a la Misión y los principios del Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL).

El informe es de conocimiento público, por lo que a cada Unidad Académica y Administrativa se le entrega copia física. De igual manera, se publica en la página web de la Universidad de La Salle y puede ser consultado por cualquier persona, sea miembro de

la Comunidad Universitaria o no, dado que es de acceso público.

- **Informe de Bibliometría.** El Área de Bibliometría y Gestión del Conocimiento tiene el propósito de servir a los distintos estamentos universitarios en la comprensión de los indicadores bibliométricos, realizar ejercicios de medición de la producción científica para la Universidad en general, las facultades y programas académicos, así como para autores e investigadores.

Entre sus actividades se cuenta la elaboración de reportes periódicos actualizados de tamaño, visibilidad e impacto de la producción científica y búsquedas específicas en las bases de datos bibliográficas Web of Science (Clarivate Analytics), Scopus (Elsevier) y Google Scholar; así como reportes para manuscritos postulados a las revistas con información sobre indicadores bibliométricos para autor y tema del manuscrito, registrando las bases de datos bibliográficas, publicaciones y autores que trabajan en dicho campo.

Finalmente, para conocer la apreciación de los usuarios sobre la utilidad y oportunidad de la información en los procesos de gestión institucional, se desarrollaron talleres de grupos focales, cuyos resultados son estos: los usuarios de la comunidad educativa universitaria valoran los aportes que ha hecho el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) como un ejercicio que empieza a ir más allá de la mera organización de información hacia procesos de innovación, que permite

las buenas prácticas y asegura que la información permanezca en la Institución y no se vaya con las personas. Sin embargo, consideran que es importante que el SGC ayude a agilizar los procesos, y no a burocratizarlos y convertirlos en trámites engorrosos.

De manera particular, el grupo de profesores opina que ahora es mucho más fácil tener acceso a la información institucional; pero sugieren la necesidad de tener un solo sistema de información que atienda a los requerimientos de las diferentes Vicerrectorías de manera completa y eficiente.

4.2.8.3 Característica 23. Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo

En función del mejoramiento de la calidad en el desempeño de las funciones de los profesores, directivas, personal administrativo y per-

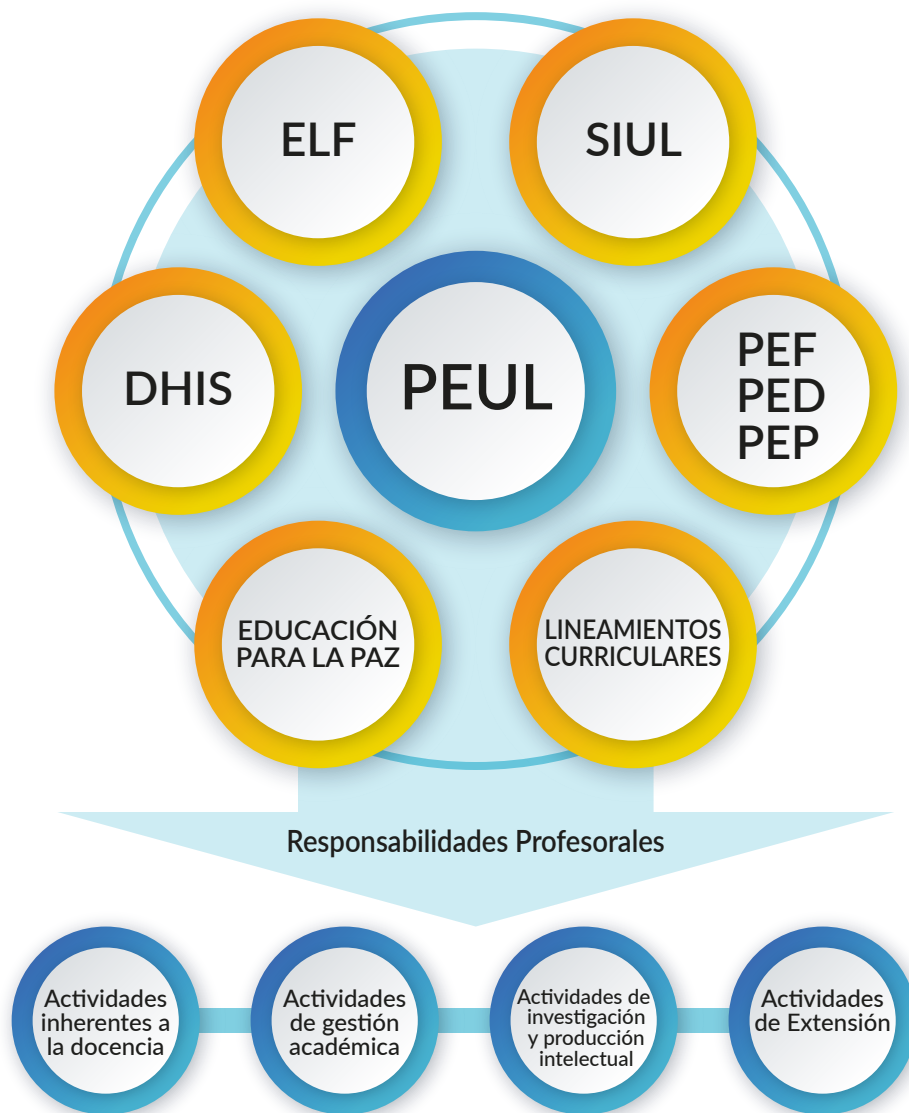
sonal de servicios generales, la Universidad ha establecido dos procesos de evaluación descritos a continuación.

4.2.8.3.1 Evaluación de profesores

La evaluación de profesores es asumida por la Universidad como proceso permanente, sistemático e integral orientado al desarrollo profesoral e institucional; se propugna por una imagen favorable del sistema, el cual debe permitir un acercamiento y comprensión de sus sentidos y procesos en pro del profesor, y no en su contra, como un medio, y no como un fin. La tríada *cultura de la evaluación, desarrollo profesional y desarrollo institucional* se presenta como elemento fundamental que rescata la evaluación como un medio de camino hacia la excelencia. La evaluación se encuentra soportada en los horizontes institucionales y califica las actividades desarrolladas por el profesor (gráfica 36).



Gráfica 36. Responsabilidades profesoriales



Fuente: Coordinación de Carrera Académica, mayo de 2017.

El Reglamento del Profesorado, en su artículo 46, y más específicamente en el Acuerdo 08 del 23 de septiembre de 2013, expedido por el Consejo Académico (vigente hasta el 30 de junio de 2017), define los parámetros del Sistema de Evaluación de Profesores. Finalmente,

es preciso aclarar que a partir del 1 de julio de 2017 entra en vigencia la actualización del Sistema de Evaluación de Profesores según lo definido en el Acuerdo 023 del 29 de noviembre de 2016, expedido por el Consejo Académico.

Los momentos de la evaluación son:

Evaluación diagnóstica. Busca que el profesor conozca la manera como se percibe su desempeño en la primera parte del periodo académico y pueda definir correctivos al respecto. No tiene carácter sumativo.

Procedimiento:

- Diligenciamiento por parte de los estudiantes en el sistema, en un margen de dos semanas, cuyo límite es la consulta de la primera nota. No se realiza por parte de los estudiantes de posgrados.
- Diálogo con los directivos cuyo resultado quedará registrado en el Formato de Seguimiento. El profesor lo diligencia y el directivo debe dar el visto bueno.
- No se realiza para profesores que trabajan exclusivamente en programas con periodos cuatrimestrales.

Evaluación sumativa. Corresponde a la evaluación ponderada con puntos, así.

- Semestralmente para las actividades inherentes a la docencia y de gestión académica.
- Anualmente para actividades de investigación y producción intelectual.
- Anualmente para actividades de extensión; solo para quienes desarrollen estas actividades.
- Resultado anual en periodos semestrales: será el promedio de los resultados semestrales. Esta se consolida en la tercera semana de junio de cada año (excepto por primera y única vez en diciembre para quienes ingresan en el primer semestre del año).
- Resultado anual en periodos cuatrimestrales: el resultado anual corresponderá al

promedio de los últimos tres cuatrimestres a corte de agosto de cada año. (Quienes no cumplan el año en agosto de su primer año de vinculación, la evaluación anual corresponderá al promedio de los últimos dos cuatrimestres a corte de diciembre del primer año).

Procedimiento:

- Los directivos diligencian la evaluación en el sistema en las fechas estipuladas (antes de junio 15 y noviembre 30).
- La Vicerrectoría de Investigación y Transferencia realizará una evaluación cada año sobre los resultados de investigación del profesor en el mes de junio.
 - Evalúa los productos presentados por el profesor, desarrollados en una ventana de tiempo de 18 meses.
 - El profesor deberá cargar los soportes respectivos de su producción intelectual en la plataforma PROMETEO:
 - Profesores de periodos semestrales: antes del 30 de abril de cada año. (Por primera y única vez el 30 de noviembre para quienes ingresan en el primer semestre del año).
 - Profesores de períodos cuatrimestrales: antes del 30 de junio de cada año. (Por primera y única vez el 30 de noviembre para quienes ingresan en el primer semestre del año).
- La Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano hará una valoración cada año sobre el factor de extensión. Podrá sumar al consolidado de la evaluación anual del profesor hasta 6 puntos.

- Los procesos por evaluar en este factor deben estar articulados y registrados a la gestión del Centro de Extensión y Educación Continuada.
 - El profesor deberá entregar los soportes respectivos de sus actividades de extensión antes del 30 de abril de cada año. (Por primera y única vez el 30 de noviembre para quienes ingresan en el primer semestre del año).
 - La extensión universitaria hace referencia a todas las actividades y programas que se emprenden como proyección y transferencia de la experiencia formativa y la gestión del conocimiento de los diferentes saberes y disciplinas, expresadas en acciones de: educación continuada; asesorías, consultorías, interventorías y asistencia técnica; programas de proyección y desarrollo social; docencia articulada a las unidades de extensión, y ejercicios de cooperación.
- El profesor hará una autoevaluación cada semestre (antes de junio 15 y noviembre 30).
 - Profesores de planta, sobre actividades inherentes a la docencia y actividades de gestión académica.
 - Profesores de cátedra, sobre actividades inherentes a la docencia.
- Los estudiantes de pregrado, cada semestre (o cuatrimestre, si es el caso), en un margen de dos semanas, cuyo límite para su diligenciamiento es la consulta de la segunda nota.
- Los estudiantes de posgrado, una vez finalicen cada uno de los módulos cursados.

Los siguientes valores corresponden a la ponderación general de factores.

En profesores de cátedra:

- 50% directivos (actividades inherentes a la docencia).
- 40% estudiantes.
- 10% autoevaluación del profesor.

En profesores de planta:

- 40% estudiantes.
- 10% autoevaluación del profesor.
- 50% directivos, definida en dos grupos según la carga académica asignada durante el año.

Adicionalmente existe un Comité Institucional de Evaluación de Profesores, que es la instancia encargada de revisar el consolidado general de la evaluación, de hacer correlación entre instrumentos y actores y de definir planes y acciones institucionales. Debe fomentar la cultura de la evaluación docente, promover un uso adecuado de la evaluación docente y gestionar los reclamos por parte de los profesores.

4.2.8.3.2 Evaluación de desempeño de directivos, administrativos y personal de servicios generales

Anualmente se evalúan a los funcionarios antes de finalizar el año lectivo correspondiente. Para los fines pertinentes, el jefe de la dependencia se orienta mediante la **Guía proceso de evaluación de desempeño**; tanto los formatos de evaluación como la Guía se encuentran publicados en el Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad. La Oficina de Gestión Humana ha elaborado tres formatos, uno para cada grupo evaluado (directivos, administrativos y servicios generales), con sus respectivas habilidades para

realizar la evaluación anual que se aplicará a todos los empleados, utilizando un Sistema de Evaluación cuantitativa con escala de 2 a 5 para calificar cada una de las habilidades. No es determinante para la fijación de la remuneración de la planta de personal de la Universidad.

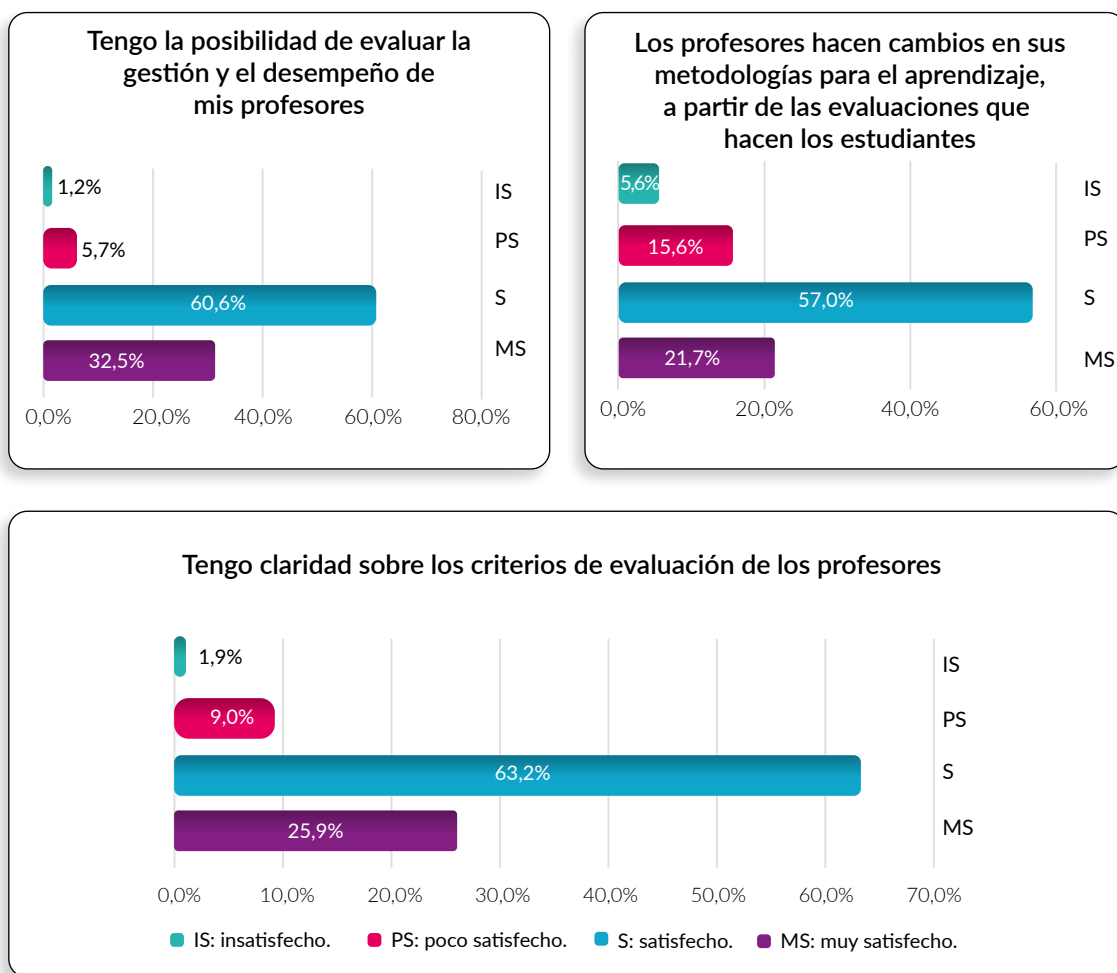
Para los casos en los cuales las calificaciones sean menores o iguales a tres (3), es la Oficina de Gestión Humana la encargada de establecer los respectivos planes de acción (de capacita-

ción o disciplinarios) que estén orientados a fortalecer las debilidades detectadas, de acuerdo con lo establecido en el Acuerdo 036 de 2008.

Para conocer la apreciación de directivos, profesores y estudiantes sobre la transparencia y equidad en la aplicación de los criterios para la evaluación de profesores, personal administrativo y directivas, se aplicó una encuesta, cuyos resultados se muestran en las gráficas 37 y 38.

Gráfica 37. Apreciación de estud

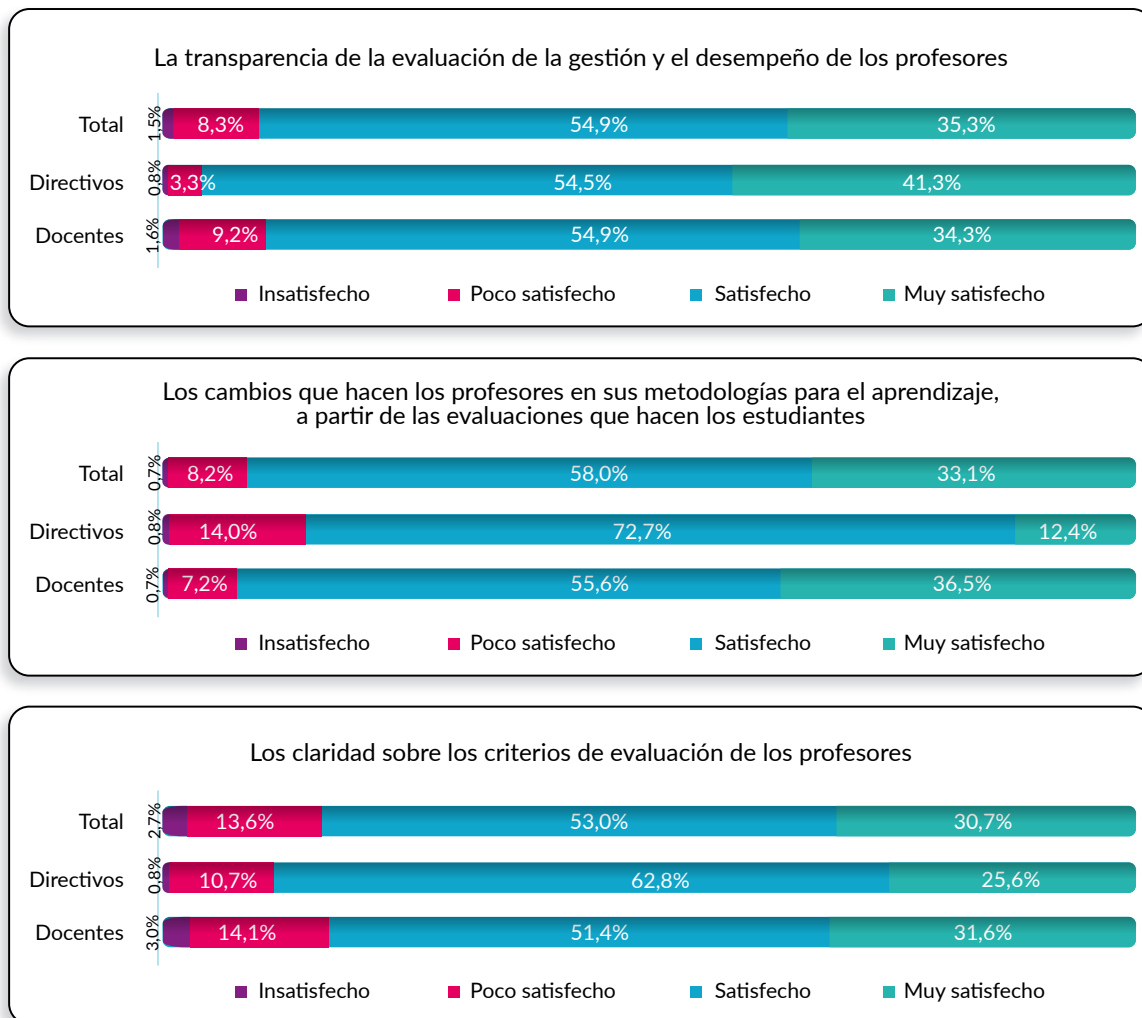
iantes sobre la transparencia y equidad en la aplicación de los criterios para la evaluación de profesores, personal administrativo y directivas



IS: insatisfecho; PS: poco satisfecho; S: satisfecho; MS: muy satisfecho.

Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Gráfica 38. Apreciación de directivos y profesores sobre la transparencia y equidad en la aplicación de los criterios para la evaluación de profesores, personal administrativo y directivas



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

4.2.8.4 Juicio del factor

La Universidad de La Salle cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad institucionalizado a través de políticas, normas y procedimientos claros, que le han permitido la consolidación de una cultura de autoevaluación y el mejoramiento continuo en todas sus Unidades Académicas, inclusive aquellas no contempladas por el CNA, como las especializaciones y los departamentos académicos.

Estos procesos se desarrollan de manera participativa y transparente.

La política de calidad académica, a través de los ejercicios de autoevaluación y mejora continua, ha generado logros significativos representados en las acreditaciones nacionales e internacionales recibidas por la Universidad como reconocimiento al trabajo que hace por sostener una propuesta educativa de excelencia: Acreditación Institucional, Acreditación de Alta

Calidad de todos los programas de pregrado acreditables (18 pregrados y uno de posgrado), y Acreditaciones internacionales (RIBA para el programa de Arquitectura y CLACSO para Trabajo Social; otros dos se encuentran en curso). En este punto, hace falta buscar acreditaciones para los programas de posgrados que cumplen con los requisitos mínimos para desarrollar este tipo de procesos.

En cuanto a los sistemas de información institucionales, se reconoce que la mayoría de los procesos cuentan con sistemas que soportan sus acciones; sin embargo, son sistemas transaccionales que requieren integrarse para un manejo más eficiente y ágil de la información. Asimismo, los sistemas deben articularse con las necesidades tanto académicas como administrativas, que sirvan de insumos oportunos para el de-

sarrollo de los procesos de autoevaluación y la toma de decisiones.

Por otro lado, la Universidad tiene establecido un sistema de evaluación de profesores, personal administrativo y directivo, que se aplica de forma transparente, que busca favorecer el desempeño de las personas y la Institución. Sin embargo, es necesario fomentar una cultura de evaluación más constructiva que fomente el mejoramiento continuo, basado en la participación, el diálogo y la equidad. Se requiere, además, de una revisión del instrumento de evaluación y fomentar una evaluación de desempeño 360°. Además, se debe garantizar en el proceso de evaluación de profesores mecanismos de comunicación con los estudiantes que les permitan tener claridad del alcance y entender el propósito del ejercicio.

Tabla 97. Calificación ponderada del factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación

CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN: FORTALEZA
84%	Se cumple en alto grado

CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN (%)	CALIFICACIÓN (%)	CLASIFICACIÓN FORTALEZA
21. Sistemas de autoevaluación	1,8	92	Se cumple plenamente
22. Sistemas de información	2,2	81	Se cumple en alto grado
23. Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo	1,8	81	Se cumple en alto grado

Fuente: Resultados del Taller de Calificación, noviembre de 2017.

4.2.9 Factor 9. Promoción y desarrollo humano

4.2.9.1 Característica 24. Estructura y funcionamiento para el bienestar institucional y el desarrollo humano

4.2.9.1.1 Filosofía y estructura

Para la Universidad de La Salle, el desarrollo humano es mucho más que un propósito transitorio o coyuntural, ya que PEUL establece desde su Misión y Visión el Desarrollo humano como un elemento constitutivo de su identidad:

El desarrollo humano integral y sustentable implica que el respeto y defensa de la dignidad

de la persona es el centro de los procesos de desarrollo social, científico y cultural tanto para las presentes como para las futuras generaciones. Como referente, que debemos preservar y reforzar, entendemos que nuestra misión se articula en torno al desarrollo con las siguientes características: socialmente participativo, culturalmente apropiado, técnicamente limpio, ecológicamente compatible, económicamente viable y sostenible, políticamente impactante, y éticamente responsable y pertinente. (pág. 11)

En esa misma línea, el EFL es la manera como el desarrollo humano integral y sustentable se expresa en lo concreto del cotidiano de la Universidad. Busca, a través de la relación pedagógica, la construcción de una correspondencia entre conocimiento científico y compromiso social; una serie prolifa de documentos lo corroboran (tabla 98)

Tabla 98. El desarrollo humano como política institucional

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN Y RELACIÓN	FUENTE
Proyecto Educativo Universitario Lasallista	En él se hace explícito la apuesta por el desarrollo humano integral y sustentable como una política Institucional.	PEUL
Enfoque Formativo Lasallista	En él se puede apreciar cómo el desarrollo humano integral y sustentable toma cuerpo y se articula a la dinámica académica de la Universidad.	EFL
Estatuto Orgánico	Documento marco que establece los lineamientos normativos bajo los cuales se desarrolla la naturaleza de la Universidad. Allí define y establece las condiciones propias del vicerrector de Desarrollo Humano.	Estatuto Orgánico, Capítulo XIII
Nodos 1, de la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano	Documento institucional que, desde la perspectiva del desarrollo humano integral y sustentable, consigna las apuestas generales que enmarcan la estructura y el desarrollo de la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano.	Nodos 1

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN Y RELACIÓN	FUENTE
Nodos 3, de la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano	Servicio, promoción y apoyo estudiantil: de un “bienestar” para el tiempo libre a contextos inclusivos, donde se describe el sentido de las experiencias universitarias sociales como factor diferenciador y orientadas a “fortalecer el crecimiento armónico de las dimensiones de la persona.	Nodos 3
Nodos 4, de la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano	Formación integral y cultura universitaria. La cultura universitaria como campo relacional y formativo para el desarrollo humano integral y sustentable.	Nodos 4
Nodos 7, de la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano	Orientación en la Universidad, donde se evidencia que “la promoción del desarrollo humano integral y sustentable (DHIS), como el compromiso con la formación integral de los estudiantes propuesta desde el Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL), llevó a la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano (VPDH) a dar un nuevo enfoque a sus programas y servicios.	Nodos 7
Aspectos fundamentales para el diseño curricular de programas de pregrado y posgrado	Este documento contiene los aspectos fundamentales que se deben tomar en cuenta para el diseño curricular de nuevos programas de pregrado y posgrado, y para realizar los ajustes de los programas existentes en el marco de la redimensión curricular permanente. Allí, en el punto 2, que hace referencia a la justificación los programas, se definen la coherencia con los referentes institucionales su articulación con el DHIS.	Documento de Trabajo
Reglamentos estudiantiles de la Universidad de La Salle para los estudiantes de los programas académicos de pregrado y posgrado, respectivamente	Documentos institucionales que, a partir de la naturaleza de la Universidad y en el marco del desarrollo humano integral y sustentable, regulan las relaciones entre la Universidad de La Salle y los estudiantes de los programas académicos de pregrado y posgrado.	Reglamentos
Revista 46, 54, 56, 58, 70 de la Universidad de La Salle.	Revista de carácter institucional que ha convocado a la comunidad académica a contribuir con sus artículos para comentar, discutir, construir y proponer alternativas de comprensión e implementación del Desarrollo Humano Integral y Sustentable (DHIS)	https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/issue/view/285/showToc

Fuente: VPDH, 2017.

La instancia coordinadora de la política de desarrollo humano integral y sustentable es la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano (VPDH), que tiene la responsabilidad de animar y crear programas que explícitamente tengan al desarrollo humano como su apuesta.

La VPDH desarrolla programas enfocados en el desarrollo humano, a través de actividades que

propician el cuidado de la salud física, mental y espiritual, el acompañamiento, la vida sana, la formación integral, el acceso y disfrute de la cultura y el deporte, la participación, el relacionamiento estratégico y la proyección social de todos los miembros de la Comunidad Universitaria. Entiende que la vida universitaria es el medio a través del cual las personas que viven,

estudian y trabajan en la universidad desarrollan sus capacidades y viven una vida digna.

Para que la vida universitaria favorezca el desarrollo integral de la persona y la comunidad, la Universidad de La Salle ofrece servicios orientados al cuidado, la formación integral y la proyección social, organizados a través de dos grandes estrategias:

- a) Bienestar universitario: dirigido a estudiantes y organizado por la VPDH.
- b) Bienestar institucional: dirigido a los empleados de la Universidad, organizado por la VRAD.

Las actividades de bienestar institucional están enfocadas a docentes, administrativos y personal de servicios y son coordinadas por la Oficina de Gestión Humana. Es importante mencionar que estas actividades de bienestar institucional se entienden en el marco de las acciones que realiza la oficina de Gestión Humana (es decir, dirigidas a todos los empleados de la Universidad) y se diferencian de las actividades de bienestar universitario, que son coordinadas por los Centros de Desarrollo Humano de la Vicerrectoría, puesto que estas últimas van dirigidas especialmente a la población estudiantil.

Respecto al bienestar institucional, hay dos programas que revisten un particular interés para la Universidad: la seguridad industrial y prevención de emergencias y la inclusión. Los programas que garantizan la seguridad y prevención se realizan de acuerdo con los procesos de gestión de calidad, responsabilidad del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Dichos procesos se encuentran debidamente soportados, para responder no solo

a los requerimientos de ley, sino también a las propias exigencias de la organización, que propende a una cultura de la seguridad y salud en el trabajo.

El Sistema de Gestión de Seguridad se compromete a gestionar los peligros y riesgos asociados a las actividades que se llevan a cabo en todos los centros de trabajo, con el fin de prevenir accidentes y enfermedades laborales en los trabajadores, estudiantes en práctica académica, contratistas y subcontratistas.

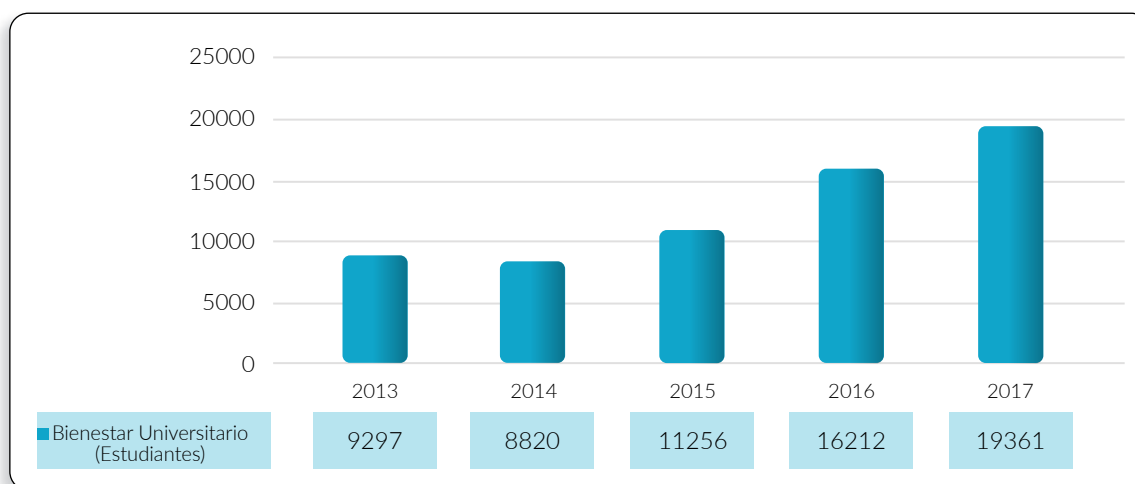
4.2.9.1.2 Actividades para el bienestar

Bienestar universitario (estudiantes):

Los programas que realiza la VPDH tendientes al bienestar general de la comunidad universitaria están estructurados para garantizar eficacia, cobertura, flexibilidad y concordancia con la Misión y Visión institucionales.

En los últimos cuatro años, la Universidad de La Salle ha realizado actividades de bienestar (orientación y consejería, servicio médico, tutorías ciencias básicas, electivas del clúster DHIS, Pastoral Universitaria - EFRAS, grupos representativos artísticos y deportivos, Escuela de gobierno, centros de interés, grupos culturales, gimnasio, Global & Cross-Cultural Studies Program (Pivot), programas de liderazgo, entre otros) como expresión de su política de promoción del desarrollo humano integral y sustentable en las que han participado, durante el periodo 2013-2016, cerca de 45.585 estudiantes. Se evidencia un crecimiento del 42,6% para 2016 respecto al 2013 en el número de estudiantes participantes de las actividades de bienestar universitario. La gráfica 39 muestra este importante crecimiento.

Gráfica 39. Participación en actividades de bienestar universitario



Fuente: VPDH, 2017.

Cabe indicar que los mecanismos para la resolución de conflictos y la convivencia en la Comunidad Universitaria están descritos en el Reglamento Estudiantil para los Estudiantes de Pregrado, el Reglamento Estudiantil para los Estudiantes de Posgrado y el Reglamento Estudiantil para Estudiantes de Pregrado del Campus Utopía, actualizado en el Acuerdo 093 del 2015 del Consejo de Coordinación. En dicha actualización se pone énfasis en aquellas actividades que promueven el crecimiento en valores de los integrantes de la Comunidad Universitaria, así como la mediación de los conflictos que se presenten dentro de dicho campus.

Ahora bien, con el fin de garantizar la adecuada ejecución de los programas de la VPDH y de las actividades de bienestar institucional, se emplean mecanismos de seguimiento. La VPDH sostiene reuniones periódicas con el equipo de profesionales a su cargo. Además, la Universidad identifica de manera periódica las percepciones de la comunidad a través de las encuestas desarrolladas en los procesos de autoevaluación institucional, en los que se explora la percepción de la comunidad sobre diferentes

aspectos relacionados con los servicios de las áreas de Bienestar. De manera simultánea, en el interior de la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo humano se viene implementando la evaluación de la cobertura, calidad, pertinencia e impacto de sus acciones a través del diseño de herramientas específicas.

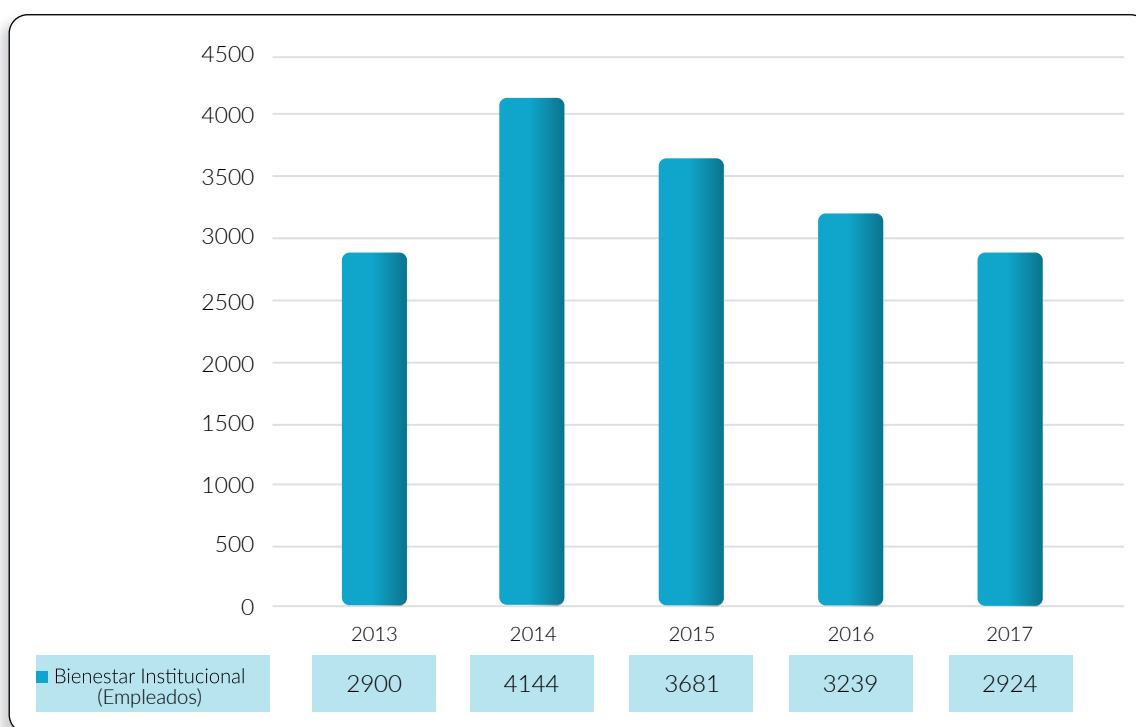
Otro aspecto por considerar es que la Universidad de La Salle cuenta con diferentes estrategias de comunicación y proyección de los servicios a la Comunidad Universitaria, que se construyen en el interior del Sistema de Comunicación Institucional y se validan por un Comité Institucional de Comunicaciones. Dicho Sistema ha trabajado desde los últimos tres años en diversos caminos para visibilizar las diferentes actividades de bienestar y desarrollo humano, específicamente para estudiantes, con el propósito de promover su participación y conocimiento. La VPDH, lidera eventos todo el año, los cuales llegan al Equipo de Comunicaciones, que gestiona la información y genera productos gráficos, audiovisuales, informativos y textuales para visibilizarlos en los diferentes canales de comunicación.

Las estrategias y muestras del material creado para diferentes eventos de los últimos años han tenido un alto impacto en la Comunidad Universitaria; estos se han enfocado en unirla a en temas esenciales como la paz, el desarrollo rural, la identidad institucional y la internacionalización. Asimismo, se reflejan algunas de las iniciativas recurrentes año a año por parte de la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano enfocadas al bienestar.

Bienestar institucional (empleados):

En los últimos cuatro años, la Universidad de La Salle ha realizado actividades de bienestar (orientación y consejería, servicio médico, gimnasio, actividades deportivas y culturales, entre otras) como expresión de su política de promoción del desarrollo humano integral y sustentable. Durante el periodo 2013-2017, ha habido cerca de 16.888 participaciones de empleados (gráfica 40).

Gráfica 40. Participación en actividades de bienestar institucional



Fuente: Oficina de Gestión Humana, 2017.

Para los docentes y administrativos, la Universidad cuenta con la normatividad vigente en el Reglamento del Profesorado y el Reglamento Interno de Trabajo. Adicionalmente, se cuenta con un Comité de Convivencia, que tiene las siguientes funciones: recibe y analiza las quejas y les da trámite; escucha a las partes involucradas de manera individual sobre los hechos; facilita espacios de diálogo para promover compromisos mutuos para llegar a una solución efectiva

de las controversias; formula un plan de mejora concertado entre las partes y hace su correspondiente seguimiento; sugiere medidas preventivas y correctivas; comunica a las directivas de la Universidad en aquellos casos que no se logre un acuerdo o no se cumplan las recomendaciones; elabora informes estadísticos de resultados de gestión del Comité y aquellos requeridos por los organismos de control.

En relación con las actividades de atención a desastres y emergencias, en los últimos cuatro años participaron 15.978 empleados (administrativos y docentes) de la Universidad, en las capacitaciones, socializaciones y los simulacros desarrollados.

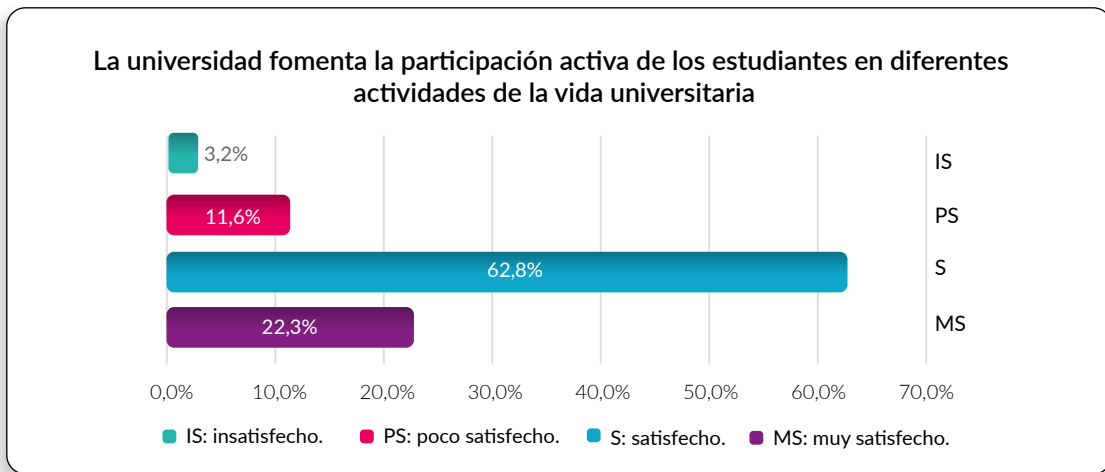
Vale la pena mencionar que la Oficina de Gestión Humana aplica, para todas las actividades que realiza, instrumentos de evaluación que se diligencian después de cada actividad a través de una encuesta de satisfacción de empleados participantes de los eventos de bienestar, la cual es difundida por correo institucional. También, como mecanismo de síntesis, se cuenta

con dos fichas técnicas de medición, análisis y seguimiento de indicadores de gestión. Dichas fichas están orientadas a medir la satisfacción de los usuarios que participan de las actividades de bienestar institucional, así como de las capacitaciones de gestión humana.

Apreciación:

Para conocer la apreciación de directivos, administrativos, profesores, estudiantes, egresados y personal de servicios sobre la divulgación de las actividades de bienestar institucional y desarrollo humano, se aplicó una encuesta, cuyos resultados se muestran en la gráfica 41.

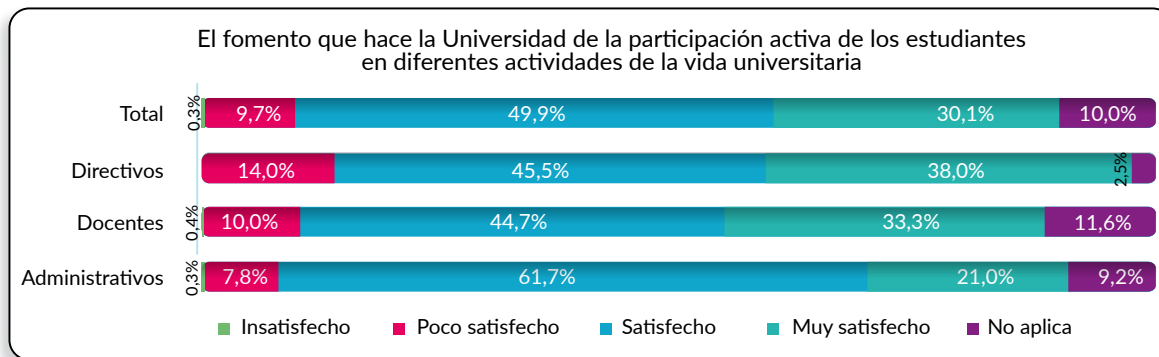
Gráfica 41. Apreciación de estudiantes sobre la divulgación de las actividades de bienestar institucional y desarrollo humano



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

En la Universidad de La Salle el Bienestar es entendido en el marco del Desarrollo Humano y su promoción

Gráfica 42. Apreciación de directivos, administrativos y profesores sobre la divulgación de las actividades de bienestar institucional y desarrollo humano



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

4.2.9.1.3 Actividades de inclusión de población vulnerable

Respecto a la inclusión de población vulnerable y con discapacidad, existen 8 estrategias concretas en este sentido:

- **Inclusalle.** Sensibilización y formación en accesibilidad universal. Se encuentra desde del Plan de Seguimiento PM Arquitectura y en el brochure de muestra accesible “Lo cotidiano”.
- **Representación y participación en redes de inclusión y accesibilidad,** lideradas por la Facultad de Ciencias del Hábitat: Mesa Interinstitucional de Movilidad y Accesibilidad (MIMA) - Secretaría Técnica; Grupo de Enlace Sectorial (GES); Grupo Universitario de Inclusión y Accesibilidad - Grupo Guía (Colciencias); Mesa de Trabajo en Educación Inclusiva (MEN); Red Colombiana de Universidades por la Discapacidad (REDCIESD); Consejo Iberoamericano de Diseño, Ciudad y Construcción Accesible (CIDCCA); Mesa Icontec “Norma de Accesibilidad al Medio Físico”-Icontec.
- **Proyecto Bibliotecas para la Paz (EXEC).** Hacer extensión de la misión educativa de la Universidad a la población rural de Colombia, a través del servicio de voluntariado, específicamente en las zonas donde se desarrollan los Acuerdos de Paz entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP.
- **Proyecto Utopía.** Un concepto único que integra la generación de oportunidades educativas y productivas para jóvenes de sectores rurales, de escasos recursos económicos y que han sido afectados por la violencia en Colombia.
- **Adopta un Hermano.** Acercar a los jóvenes universitarios a los sectores vulnerables, con el fin de facilitar la interacción entre los niños del sector y los jóvenes, mediante ejercicios de refuerzo escolar, y de esta manera puedan descubrir nuevos horizontes de crecimiento humano.
- **Bienestar laboral.** Apoyo a trabajadores de la Universidad con menores ingresos, con contrato a término indefinido, que tengan hijos con discapacidad congénita y adquirida que les impide valerse por sí mismos y dependen económicamente de sus padres.
- **Fondo de Reparación Acceso Permanencia y Graduación en Educación Superior** para la

Población Víctima del Conflicto Armado en Colombia. Para los estudiantes que pertenecen a este Fondo se realizan unas actividades en coordinación con los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, que incluyen identificación temprana de riesgos y acompañamiento.

- Programa Ser Pilo Paga. Para este programa se realizan varias acciones de acompañamiento: espacio para la socialización de proyectos propios de los estudiantes de este programa conocido como “Sociedad Pilos”; cursos de refuerzo en áreas de ciencias básicas, así como cursos gratuitos de inglés; protocolo de atención y pautas de acompañamiento; seguimiento a los estudiantes que se encuentran en prueba académica; y apoyo a estudiantes en suspensión académica con orientación y consejería, y tutorías en materias de ciencias básicas que él requiera.

4.2.9.1.4 Atención flexible y pertinente a la comunidad universitaria

Además de las actividades que por su propia naturaleza y misión realiza la VPDH, existe un mecanismo que permite identificar las necesidades de la comunidad estudiantil. El Sistema de Identificación de Necesidades de los Estu-

diantes busca identificar las distintas lógicas y sus articulaciones en cuatro momentos del ciclo de vida universitaria: al inicio de la vida universitaria, la experiencia universitaria temprana (primeros dos semestres), la vida en el campus (todos los estudiantes) y el momento de cierre del proceso de formación profesional. El análisis sistemático de las lógicas e interacciones que se dan en cada momento de observación contribuyen a definir las prioridades de atención o de planeación de procesos preventivos en los siguientes campos: académico, orientación personal, salud integral, participación universitaria, apoyo financiero e interacción en el campus.

El diseño estratégico de los programas y actividades de la VPDH, junto con su evaluación, contribuye a crear un amplio abanico de opciones para que la Comunidad Universitaria, amplia y plural, encuentre oportunidades para elegir sus actividades favoritas o las más acordes con sus necesidades. La VPDH garantiza la flexibilidad que resulta de la multiplicidad de opciones.

Por ejemplo, esta flexibilidad se expresa en cerca de 162 electivas diferentes de desarrollo humano y de prácticas formativas a la que la comunidad estudiantil tiene acceso. La cantidad de oferta se puede observar en la tabla 99.

Tabla 99. Oferta de electivas y prácticas formativas del centro FICU

TIPO DE OFERTA	CANDELARIA	CHAPINERO	NORTE	TOTAL OFERTA
Electivas - prácticas formativas	12	21	14	47
Electivas de desarrollo humano	45	54	16	115
Totales por sedes	57	75	30	162

Fuente: VPDH, 2017.

En otro sentido, se expresa en la oportunidad de atención y acompañamiento de los casos que llegan a las oficinas de bienestar. El grupo de profesionales que atiende estos servicios está preparado para atender con pertinencia las variadas necesidades de la Comunidad Universitaria.

Finalmente, la Universidad consolida otra línea de acción comprometida con un proceso de formación integral y desarrollo humano integral de carácter permanente, en la que sus egresados constituyen otro frente en una dinámica de enriquecimiento mutuo; esta apuesta se pretende consolidar a lo largo de un proceso que involucra cuatro momentos en la vida de ser profesional: a) momento previo a la vida profesional: la vida universitaria; b) momento “cero”: en la etapa de finalización de los estudios, y en el proceso de graduación; c) momento del neoprofesional: comienzan a conocer la Institución desde otra perspectiva; d) momento del profesional Senior: una larga trayectoria, marcada por los años de experiencia y con el imaginario de una Universidad diferente a la de ahora). En todos y cada uno de estos momentos se configu-

ran alternativas múltiples de intervención y de abordaje con las que se espera también que los egresados encuentren igual variedad de formas para reintegrarse a la vida de la Universidad.

Como es evidente, la flexibilidad en la programación de actividades de la VPDH demuestra una riqueza de oportunidades para la Comunidad Universitaria, favoreciendo la formación integral del futuro profesional que experimenta tanto la formación disciplinar como humana; esta última, enfocada a la promoción y el desarrollo humano.

4.2.9.1.5 Recursos para el bienestar

Para hacer posible los programas de desarrollo humano, la Universidad cuenta con recursos humanos, físicos y financieros. Las actividades se desarrollan en 184.439 m² dedicados directamente a las actividades de desarrollo humano. En la tabla 100 se puede encontrar la distribución de estos espacios según su tipo.

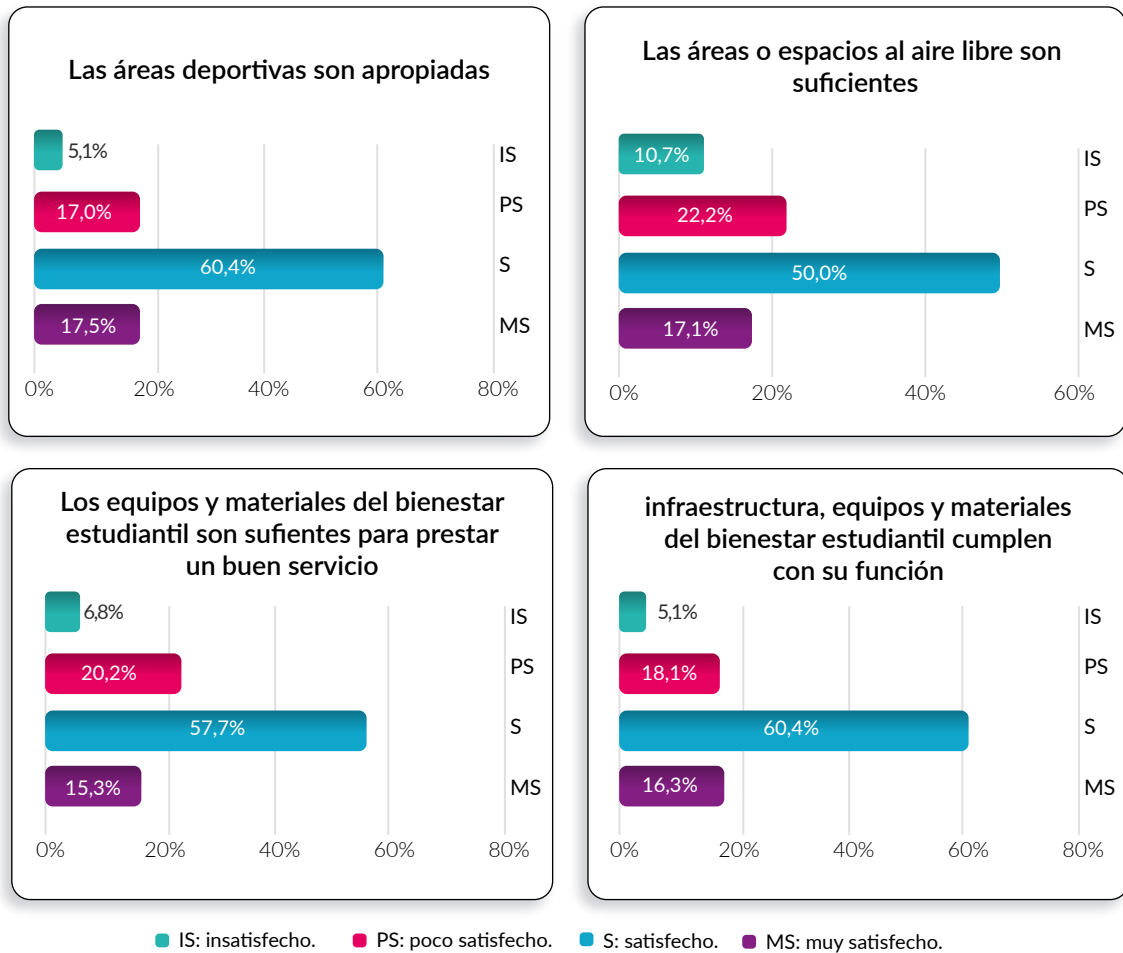
Tabla 100. Espacios por sedes destinados a los programas de bienestar institucional, promoción y desarrollo humano (m²)

ESPACIO	SEDE CANDELARIA	SEDE CHAPINERO	SEDE NORTE	UTOPIA	LA ISLA	TOTAL
Canchas descubiertas	1673	1213	4007	10282	2148	19.323
Áreas recreación al aire libre	5927	10466	134851	N/A	3454	154.698
Bienestar universitario	1019	703	1265	443	375	3805
Capilla - oratorio	756	1007	755	300	50	2868
Servicio médico	101	132	63	125	-	296
Cafeterías	759	585	666	1242	197	3449

Fuente: División de Infraestructura, 2017.

Para conocer la apreciación de los directivos, administrativos, profesores, estudiantes y personal de servicios sobre adecuación y suficiencia de la infraestructura, los equipos y materiales para el desarrollo de los programas de bienestar, se aplicó una encuesta, cuyos resultados se muestran en las gráficas 43 y 44.

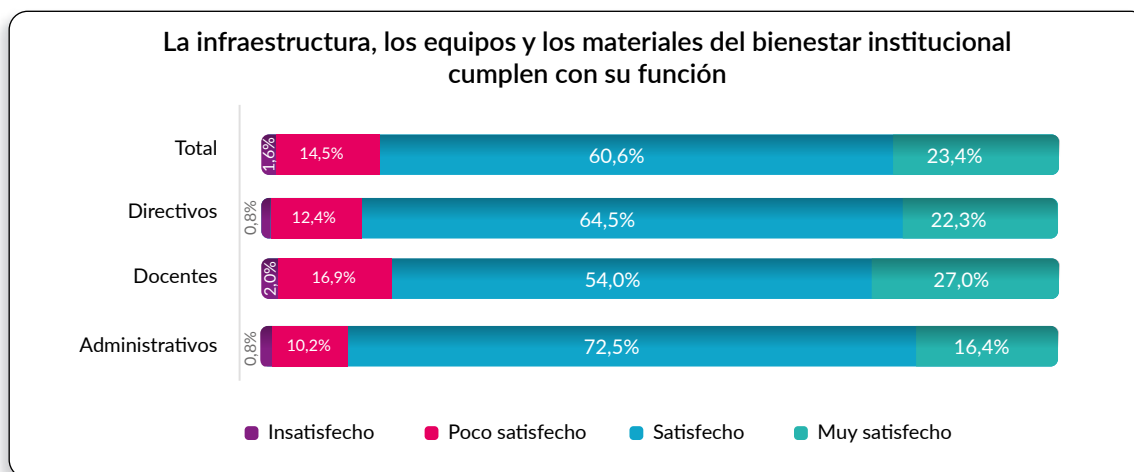
Gráfica 43. Apreciación de los estudiantes sobre adecuación y suficiencia de la Infraestructura, equipos y materiales para el desarrollo de los programas de bienestar



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.



Gráfica 44. Apreciación de los directivos, administrativos, profesores y personal de servicios sobre adecuación y suficiencia de la infraestructura, los equipos y los materiales para el desarrollo de los programas de bienestar institucional



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

A su vez, la VPDH cuenta con cerca de 70 funcionarios calificados en las distintas áreas de servicio y atención. El personal está adecuadamente capacitado, formado y con la experiencia necesaria para responder a las necesidades de la comunidad educativa (tabla 101).

Tabla 101. Personal de la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano

NOMBRE DEL CARGO	NÚMERO DE CARGOS DE ESTE PERFIL
Almacenista	4
Asistente	1
Auxiliar de enfermería	5
Conductor	1
Coordinador	5
Diseñadora - webmaster	1
Diseñadora	1
Instructor cultural y deportivo	12
Instructor de gimnasio	5
Médico	5
Profesional	9
Psicólogo	6
Secretaria	11
Trabajador Social	3
Vicerrector	1

Fuente: Oficina de Gestión Humana, 2017.

Los recursos financieros brindan también las condiciones de posibilidad del desarrollo de programas y actividades. En la tabla 102 se relacionan los datos de asignación presupuestal para actividades de promoción y desarrollo humano:

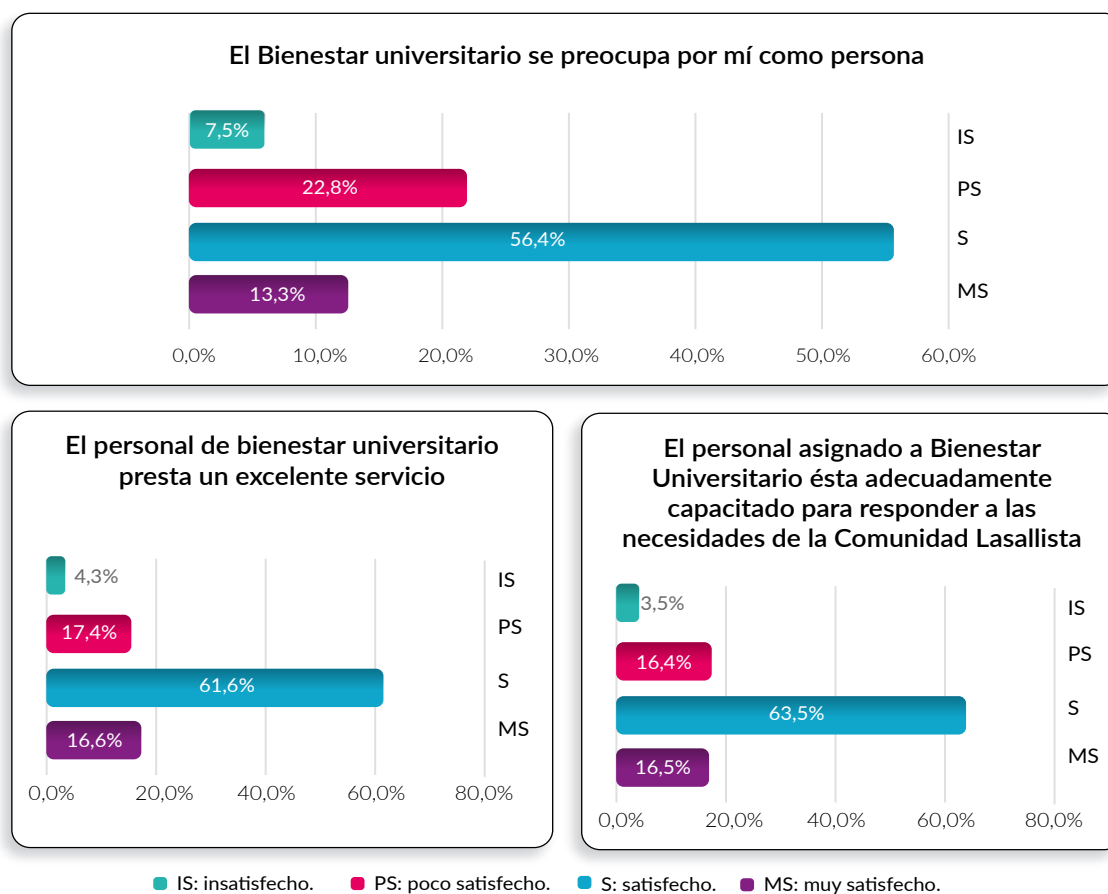
Tabla 102. Asignación presupuestal para actividades de promoción y desarrollo humano (cifras en miles de pesos)

PRESUPUESTO	2013	2014	2015	2016	2017
Presupuesto	3.463.028	10.232.532	4.454.108	6.680.523	7.992.250
Ejecución	3.771.689	5.955.004	6.696.348	4.820.158	12.194.512
Total presupuesto universidad	156.954.239	169.653.486	163.400.788	182.482.152	203.200.127

Fuente: División Financiera, 2018.

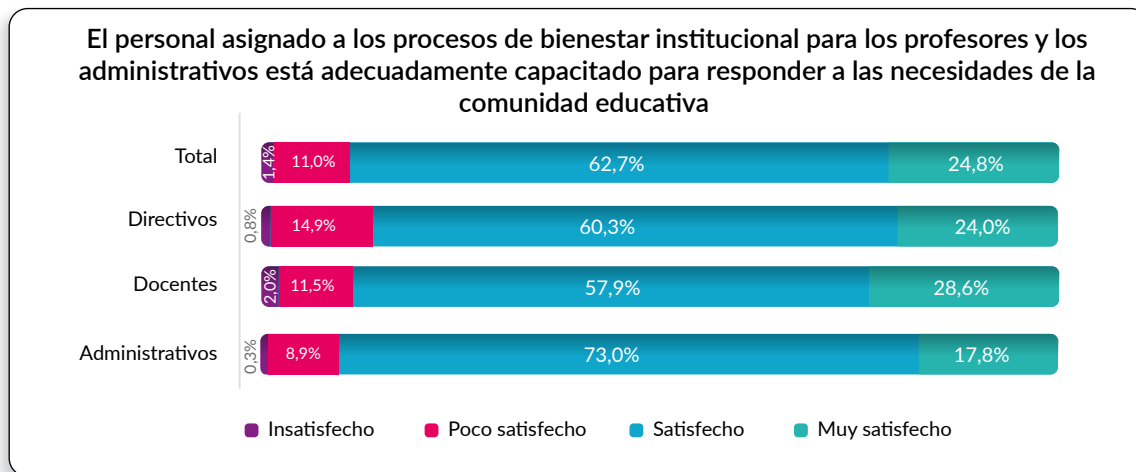
Para conocer la apreciación de miembros de la comunidad universitaria sobre la suficiencia de la estructura y del personal que presta los servicios de bienestar institucional, se aplicó una encuesta cuyos resultados se presentan en las gráficas 45 y 46.

Gráfica 45. Apreciación de estudiantes sobre la suficiencia de la estructura y del personal que presta los servicios de bienestar institucional



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Gráfica 46. Apreciación de directivos, docentes y administrativos sobre la suficiencia de la estructura y del personal que presta los servicios de bienestar institucional



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

4.2.9.2 Juicio del factor

La Universidad de La Salle contempla el desarrollo humano, desde su Proyecto Educativo Universitario Lasallista, como un elemento de su identidad, al establecerlo como uno de sus objetivos fundamentales y como parte de su Misión. Este aporte al desarrollo humano determina la esencia institucional y le otorga carácter diferencial a la Universidad frente a otras instituciones.

Como parte de este compromiso, la Institución tiene una Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano (VPDH) encargada de animar y crear programas que explícitamente tengan al desarrollo humano como su apuesta. Además, la Universidad de La Salle ha definido unas políticas y estrategias encaminados a la formación integral y el bienestar institucional, a través de ofertas de servicios y programas que favorecen la promoción de la persona y el desarrollo de sus capacidades y que propician el cuidado de la salud física, mental y espiritual, el acompañamiento, la vida sana, la formación integral, el acceso y disfrute de la cultura y el deporte, la participación, el relacionamiento estratégico y

la proyección social de todos los miembros de la Comunidad Universitaria.

En este camino, la Universidad también ha venido desarrollando programas encaminados a la inclusión de población vulnerable y con discapacidad. Vale la pena mencionar que han sido muy bien valorados los espacios de interacción y liderazgo de los estudiantes como la Escuela de gobierno y el voluntariado. Sin embargo, es necesario equiparar las condiciones de todas las sedes y horarios, en actividades, infraestructura y programación cultural, así como diferenciar el tipo de actividades por grupos poblacionales (estudiantes por sede, estudiantes diurnos, estudiantes nocturnos, estudiantes de posgrados, administrativos, docentes planta, docentes de cátedra, etc.) y ampliar la cobertura a algunos grupos, especialmente a estudiantes nocturnos y de posgrados.

A pesar que estos programas son dirigidos, divulgados y evaluados por la Comunidad Universitaria, aún deben encaminarse esfuerzos para promover mejor las actividades e incentivar a una población mayor de estudiantes a participar en los programas de bienestar ofrecidos.

Tabla 103. Calificación ponderada del factor 9. Promoción y desarrollo humano

CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN: FORTALEZA
88%	Se cumple en alto grado

CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN (%)	CALIFICACIÓN (%)	CLASIFICACIÓN FORTALEZA
24. Estructura y funcionamiento para el bienestar institucional y el desarrollo humano	8,3	88	Se cumple plenamente

Fuente: Resultados Taller de Calificación, noviembre de 2017.

4.2.10 Factor 10. Organización, gestión y administración

4.2.10.1 Característica 25. Administración y gestión

4.2.10.1.1 Estructura organizacional

La Administración de la Universidad es colegiada a través de la cuatro (4) Vicerrectorías que apoyan la Gestión de la Rectoría, entendiendo la interdependencia y colaboración entre estas y su especificidad y razón de ser. Ahora bien, en el marco de lo regulado en el Estatuto Orgánico contenido en el Acuerdo 005 del 6 de abril de 2006, emitido por el Consejo Directivo, y ratificado por el Ministerio de Educación Nacional mediante la Resolución 1760 del 27 de abril de 2006, que es la máxima norma de dirección institucional, se define la **Rectoría** como dependencia orgánica que le sigue en orden de gobierno al Consejo Superior, que es el órgano colegiado de suprema autoridad institucional. La Rectoría se constituye en la dependencia de mayor rango de autoridad unipersonal y tiene mando sobre todas las demás áreas e integrantes de la Universidad. Quien ejerce la Rectoría,

preside el Consejo de Coordinación, que es la instancia colectiva-administrativa de dirección y gobierno que actúa y cumple funciones colectivamente en el marco de las directrices definidas por el Consejo Superior.

En la misma norma, la **Vicerrectoría Académica** busca contribuir al posicionamiento de la Universidad de La Salle mediante el acompañamiento a las Unidades Académicas en el ejercicio de la función docente, el apoyo a procesos docentes de alta calidad articulados con la investigación, el impulso del ideario educativo lassallista, la cualificación de los servicios de apoyo a la gestión académica, la comunicación y divulgación de nuevo conocimiento, y el desarrollo de programas académicos que respondan a las necesidades del país y sus regiones.

Por su parte, la **Vicerrectoría Administrativa** es el área de servicio, soporte y apoyo a la Universidad y a toda la comunidad vinculada; esto es: directivos, funcionarios, profesores y estudiantes, en la gestión administrativa, tecnológica y financiera que se deriva del cumplimiento de la Misión de la Institución y de los cinco grandes procesos articuladores de la praxis universitaria que son animados por la Rectoría, la VRAC, la VRIT y la VPDH.

La **Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano** es la instancia directiva y administrativa de la Universidad que lidera, coordina, gestiona y acompaña todos los procesos relacionados con la vida universitaria, desde el acceso a servicios de bienestar, la difusión de la cultura, la interdisciplinariedad, la formación integral, hasta el cuidado, la sostenibilidad ambiental, la promoción institucional y, en general, el buen vivir dentro de la institución, especialmente de la población estudiantil.

Finalmente, la **Vicerrectoría de Investigación y Transferencia** anima la coordinación general y el desarrollo de políticas institucionales de la producción investigativa de la Universidad y su transferencia al sector externo. El SIUL 2015-2020 es el compendio de las políticas y los lineamientos de la investigación en la Universidad de La Salle.

Los lineamientos y directrices administrativas, en general, se encuentran contemplados en la documentación de los procesos administrativos y académico administrativos del Sistema de Gestión de Calidad, alcance de la Certificación otorgada por el Icontec. Otra forma de expresarlas y comunicarlas es por medio de Acuerdos del Consejo de Coordinación, Resoluciones de Rectoría y circulares expedidas por la Vicerrectoría Administrativa. La gestión y la administración de la Institución se soportan en este tipo de documentos que son emitidos por las directivas

como marco de actuación para quienes tienen responsabilidades académico-administrativas o administrativas, y como línea de acción para el cumplimiento de las actividades operativas. Las directrices son actualizadas cada vez que es necesario, teniendo en cuenta los permanentes cambios en la legislación, las modificaciones en la normatividad respectiva, los planes de mejoramiento establecidos por las distintas áreas o las modificaciones operativas de los procesos.

4.2.10.1.2 Determinación de requerimientos administrativos y académicos

Teniendo en cuenta el enfoque en procesos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la Universidad, cada proceso que lo conforma ha sido identificado y definido, a lo largo de su flujo de operación en interacción con otros, la metodología más apropiada para atender de forma oportuna y eficaz las necesidades, los requerimientos o las expectativas de los usuarios respecto a los servicios académicos y administrativos que la Universidad ofrece. Para el caso de las áreas que no se encuentran dentro del alcance del Sistema, se han generado procedimientos y textos donde se explica en detalle el funcionamiento interno, los cuales se socializan en los distintos grupos de interés. En la tabla 104 se reportan los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.



Tabla 104. Procesos certificados Sistema de Gestión de Calidad

TIPO DE PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROCESOS QUE LO CONFORMAN
Procesos gerenciales	Establecen las disposiciones, los lineamientos y los controles del SGC de la Institución. Definen, despliegan y direccionan.	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento • Gestión de calidad
Proceso misional estratégico	Se encargan de ofrecer servicios académico-administrativos orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios, dentro de los lineamientos institucionales aplicables, en el interior de las Unidades Académicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de apoyo a la gestión académica
Procesos misionales de apoyo	Son los procesos donde se realizan las principales actividades académico-administrativas que enmarcan las directrices del SGC y que habilitan el proceso misional estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> • Admisión • Registro Académico • Gestión de Biblioteca • Carrera Académica • Ediciones Unisalle
Procesos de apoyo	Son los procesos que apoyan administrativamente las actividades desarrolladas por los procesos misionales y del SGC como elementos claves y articuladores para el logro de los objetivos propuestos.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Humana • Gestión Financiera • Gestión de Compras • Gestión Tecnológica de la Información • Gestión de Infraestructura

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad, 9 de junio de 2017.

4.2.10.1.2 Relación entre Unidades Académicas y Administrativas con la dinámica institucional

Las relaciones entre academia y administración se propician a través de consejos, comités, grupos interdisciplinarios y reuniones de trabajo, ya sea que su constitución esté respaldada por algún acto administrativo, o bien, se conformen para atender situaciones puntuales durante un periodo definido. Los consejos o comités formalmente constituidos tienen claridad en sus integrantes, periodicidad de reunión y alcance;

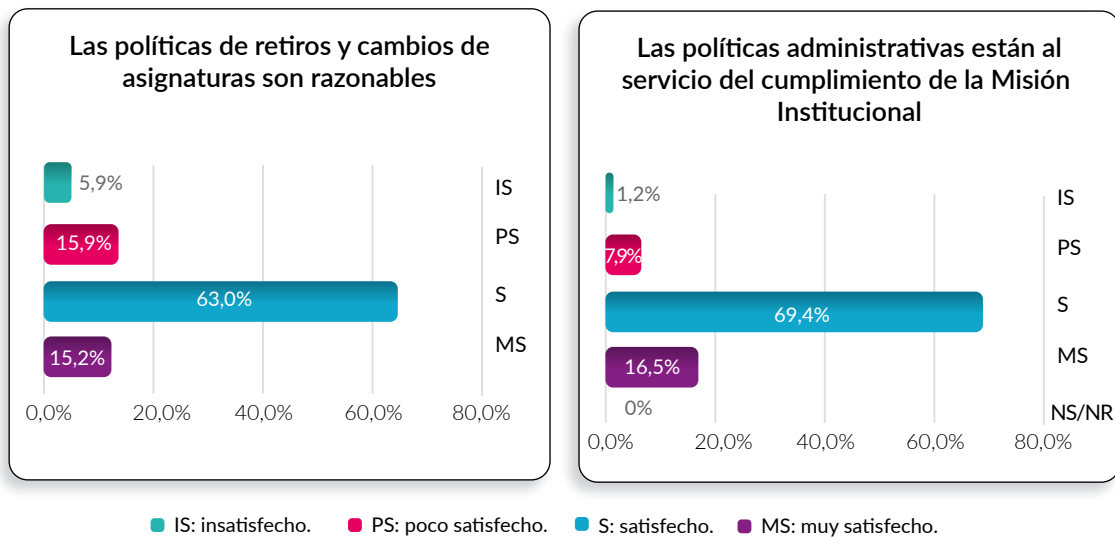
inclusive se constituyen en órganos decisorios, ya sea para asuntos académicos o administrativos; dependiendo de su naturaleza, en general, siempre gestionan asuntos de nivel estratégico.

4.2.10.1.5 Apreciación

Para conocer la apreciación de directivos, profesores, estudiantes, egresados y personal administrativo sobre la aplicación de las políticas administrativas, se aplicó una encuesta cuyos resultados se muestran en las gráficas 47 y 48.

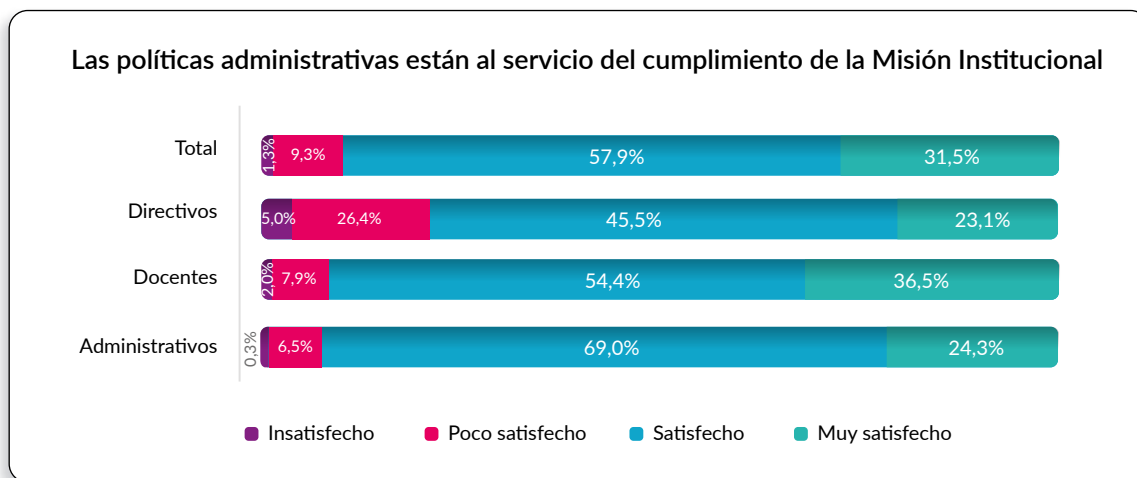
La administración de la Universidad es colegiada bajo el liderazgo del rector y a través de las cuatro vicerrectorías que apoyan su gestión

Gráfica 47. Apreciación de estudiantes sobre la aplicación de las políticas administrativas



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Gráfica 48. Apreciación de directivos, profesores y personal administrativo sobre la aplicación de las políticas administrativas



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Por otro lado, se desarrolló un taller de grupo focal para conocer la apreciación de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo sobre la correspondencia entre la estructura organizacional y la dinámica de la institución. Como aspectos positivos, los estudiantes y administrativos valoran el buen clima institucional que se vive en la Universidad, hay respeto e

interés por las personas. A su vez, directivos y administrativos identifican que las dependencias que se encuentran en el Sistema de Gestión de Calidad tienen procesos documentados y cuentan con manuales de funciones para los cargos, aunque eso no sucede en todos los casos. Los directivos reconocen que se ha avanzado en la articulación entre la División Financiera

y las unidades académicas para la elaboración de presupuestos, pues hay una comunicación más directa. También se valora positivamente, por parte de los administrativos, la organización y estabilidad institucional, así como los apoyos que la Universidad brinda para la formación permanente a través de auxilios y facilidades de participación en actividades de movilidad.

Como aspectos de mejora, todos los miembros de la comunidad educativa coinciden en que hay que mejorar la comunicación interna en la organización y lograr mayor articulación entre las dinámicas académicas y administrativas. Las vicerrectorías deben trabajar más en equipo y tener un mejor conocimiento de lo que cada una desarrolla. De igual modo, hay coincidencia en afirmar que los procesos de compra son lentos, poco oportunos, burocratizados y, en ocasiones, poco claros; el caso de la compra en tecnología es el más relevante.

A su vez, directivos y administrativos coinciden en la necesidad de revisar la estructura organizativa de la Universidad para mirar aspectos tales como homologación de cargas salariales y la promoción de la carrera administrativa. Es evidente que faltan lineamientos claros para determinar los cargos, las funciones, las responsabilidades y los alcances; no es claro el concepto de división, oficina, centro y gerencia. Se debe pensar en una universidad por procesos para encontrar ejes transversales entre todas las unidades.

Por su parte, directivos y estudiantes coinciden en que hay centralización de los procesos administrativos de la Universidad, lo que dificulta los trámites para los estudiantes que no están en la Sede de Chapinero.

De manera particular, los administrativos opinan que es necesario diversificar la oferta de formación interna que ofrece la Oficina de Talento Humano y tener una actualización periódica de la información de quienes están en los diferentes cargos administrativos; la atención al cliente es un aspecto por abordar. Finalmente, los directivos opinan que es necesario revisar el sistema de costeo de programas nuevos y de extensión, de manera tal que atienda los aspectos internos de la organización y las condiciones externas del mercado académico.

4.2.10.1.6 Políticas de estímulo y promoción previstos para el personal administrativo

La Universidad cuenta con estrategias de estímulos y promoción para el personal administrativo de la Universidad, conducentes a motivar y propiciar la iniciativa de los empleados hacia la realización de acciones que deriven en una mayor calidad en la prestación de servicios, estimulando comportamientos que se ajustan al bienestar colectivo. En la actualidad, la Universidad, con base en la aplicación de los acuerdos existentes, cuenta con los estímulos que se presentan en la figura 15.



Figura 15. Estímulo y promoción previstos para el personal administrativo



Fuente: VRAD, 2017.

En cuanto al Plan de Incentivos, se cuenta con los siguientes:

Incentivos pecuniarios:

- Bonificaciones especiales: bonificaciones por proyectos especiales que se conceden cada año, por mera liberalidad del Rector, después de analizar los logros y valores agregados aportados.
- Bonificaciones del 10% del salario semestralmente para todos los empleados administrativos.
- Descansos remunerados de una semana durante la Semana Santa y en el periodo intersemestral.
- Bono para trabajadores con hijos con discapacidad congénita. El apoyo económico autorizado consiste en la entrega al trabajador de un bono de \$300.000 mensuales expedido por algún almacén de cadena escogido por la Universidad y no tiene efectos en las prestaciones.

Estímulos e incentivos no pecuniarios:

- En el Estatuto Orgánico, capítulo 7, artículo 33, numeral *d*, se contempla la adjudicación de auxilios y becas de acuerdo con las normas vigentes. El Acuerdo del Consejo de Coordinación 060, emitido el 10 de agosto de 2010, establece nuevos lineamientos para otorgar auxilios educativos al personal administrativo e hijos del personal administrativo en los programas académicos que ofrece la Universidad.
- Convenio interinstitucional entre la Universidad de La Salle y la Caja de Compensación del 24 de junio del 2004 para descuentos, los cuales serán renovados durante toda la carrera siempre y cuando se demuestre la continuidad de la afiliación laboral a la caja de compensación CAFAM y mantenga el promedio de calificación, de conformidad con lo ofrecido por la Universidad. Los descuentos serán del 2% para los programas académicos de pregrado y del 4% para posgrado, diplomados y cursos de extensión del portafolio.
- Acuerdo 012 de 2005 para la formación de profesores de la Universidad de La Salle en el país o en el exterior. El objetivo de este beneficio es que la Universidad financie parcialmente los costos que demanden la formación de los profesores que resulten beneficiados, para adelantar estudios en el país o en el exterior.
- Acuerdo 024 de 2017 describe el procedimiento para el otorgamiento de comisiones y que los directivos de la Universidad deberán presentar para solicitar autorización ante la VRAD, con el fin de que se otorgue la comisión de servicios por parte del personal docente o administrativo que deba

atender, en ejercicio de sus funciones, compromisos institucionales en el país o en el exterior, los cuales no se configuran como una participación en eventos especiales a los que se refiere el Acuerdo 036 .

Incentivo no pecuniario de reconocimiento:

- Por su integridad y por la participación en cada uno de los procesos y actividades (auditores internos, brigadistas, entre otros), los empleados reciben una felicitación por escrito con copia a la hoja de vida del servidor universitario.
- Reconocimiento a la antigüedad. Exaltación mediante resolución motivada, con copia a la hoja de vida, en acto público anual en el mes de noviembre y en el marco de la Celebración del Aniversario de la Fundación de la Universidad a los empleados administrativos y de servicios generales que cumplieron 20 años de servicios con la Universidad de La Salle.

Otros acuerdos que apoyan al personal administrativo y docente:

- Acuerdo 028 de 2003: auxilio económico a las familias de los empleados de la Universidad que fallezcan estando al servicio y con contrato laboral vigente (solamente para los empleados vinculados con la Universidad).

En cuanto al Programa de capacitación para el personal administrativo y directivo, consiste en un conjunto de cursos de educación no formal y otro tipo de formación, presentado en un cronograma semestral ordenado por fechas, a través del cual se planifican, diseñan, ejecutan, registran y controlan las capacitaciones dirigidas al personal administrativo y directivo de la Universidad, organizadas desde la Dirección de

Gestión Humana y se registran las capacitaciones autorizadas a través de Resolución de Rectoría. En esa dirección, la Universidad ha otorgado un notable número de estímulos al personal administrativo y de servicios en los últimos cinco años (tabla 105).

Tabla 105. Número de administrativos que ha recibido estímulos en los últimos años

TIPO DE ESTÍMULO	2014	2015	2016	2017
Promoción de cargos administrativos	14	3	20	6
Inducción y preinducción	169	116	184	139
Oferta de capacitación interna y externa (incluye capacitaciones del Programa de Gestión de Cambio)	741	1127	1143	1057
Aumento salarial (casos especiales)*	48	42	35	2
Apoyo para desarrollar estudios	53	50	35	32
Total	1025	1338	1417	1236

*Nota: Adicional a los casos especiales contabilizados en la tabla, la Universidad anualmente hace un incremento al salario de todos sus empleados, cercano al porcentaje establecido por Ley.

Fuente: Oficina de Gestión Humana, 2017.

4.2.10.2 Característica 26. Procesos de comunicación

La Universidad posee diversos sistemas de información en los que soporta la interacción con los distintos grupos de interés, buscando siempre una adecuada comunicación interna y externa, estos se pueden ver en la tabla 95.

La Universidad cuenta además con diferentes canales de comunicación, de los cuales algunos son específicos para la comunicación entre los miembros de la comunidad administrativa y los docentes, y otros más dedicados a los estudiantes. Los procesos de comunicación interna se basan en canales tradicionales como el teléfono o los comunicados internos, que son los utilizados con mayor frecuencia, y otros establecidos para realizar la comunicación oficial de la Universidad, tales como el correo electrónico institucional, las carteleras, la página web institucional y las redes sociales.

Tanto los sistemas desarrollados internamente como los aplicativos adquiridos en el mercado para soportar los procesos de comunicación se integran en el Sistema de Información para Inteligencia de Negocio, cuyos propósitos son: a) utilizar como fuentes los Sistemas de Información Transaccionales de la Universidad, b) extraer los principales datos, transformarlos y cargarlos en un gran depósito o almacenamiento denominado Bodega de Datos.

Es importante resaltar que el acceso a los diferentes sistemas de información se posibilita desde el portal web institucional, donde la Comunidad Universitaria Lasallista y entidades externas también consultan información de interés actualizada, lo cual minimiza los trámites y brinda claridad y transparencia en las acciones académicas y administrativas que adelanta la Universidad en ejercicio de sus funciones. De igual forma, mediante la dinámica del Comité del Sistema Integrado de Información Lasallista (SIIL), se definen y proponen mecanismos, es-

quemadas y políticas basadas en una visión integral de la información institucional, su disponibilidad y acceso.

Asimismo, desde la perspectiva particular de la información contenida en los diferentes sistemas de información que utiliza la Universidad, y con el fin de garantizar su seguridad, confiabilidad y disponibilidad, el Centro de Tecnologías de Información fortalece los mecanismos de seguridad, minimizando los riesgos en los procesos y procedimientos que realiza.

El acceso a la información académica de estudiantes y profesores se posibilita mediante la disponibilidad de sistemas de consulta, registro y archivo, creados con el objetivo de facilitar y asegurar los procesos de inscripción a los programas académicos y cursos de extensión, la participación y uso de convenios interinstitucionales para movilidad académica, el registro y trazabilidad de la trayectoria académica de los estudiantes y carrera académica de los profesores, la continua comunicación y contacto con los egresados de la Universidad y el uso de servicios de bienestar universitario. El acceso a los sistemas se lleva a cabo por medio de la página web de la Universidad.

Asimismo, a nivel de gestión documental, la Universidad implementa buenas prácticas que

permiten la adecuada organización, custodia y consulta de los archivos académicos desde su conformación hasta su disposición final. Así, cada oficina productora o receptora de archivos académicos se encarga de su organización y custodia durante su fase de gestión, al igual que de su posterior transferencia al Archivo Central de la Universidad. El criterio de organización de archivos académicos se rige con la aplicación de tablas de retención documental, con el propósito de optimizar la gestión documental en la Universidad.

4.2.10.2.1 Infraestructura de conectividad

A partir de 2014 se reemplazó la conectividad existente tipo radio enlace por una solución en fibra óptica con redundancia en los nodos principales (Candelaria, Chapinero y Norte), así como la conectividad entre las sedes, concentrándolas en Chapinero, donde se ubica el Data Center y se accede a los diferentes sistemas de información. Cada una de las sedes cuenta con salida a internet en forma independiente. Estos canales se monitorean permanentemente y se analiza la necesidad de mantener o crecer sus capacidades. Igualmente, se cuenta con conectividad a la Red Académica de Alta velocidad a través de RENATA.

La Universidad cuenta con el Comité del Sistema Integrado de Información Lasallista encargado de velar por la integración de los sistemas



Tabla 106. Principales recursos de infraestructura de TI

PRINCIPALES RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA DE TI	CANTIDAD
Infraestructura de cómputo: servidores, balanceadores de carga, equipos de backups en el Data Center	105
Switches de comunicaciones	100
Infraestructura de wi-fi (controladoras, firewalls, puntos de acceso)	205
Ancho de banda para acceso a internet (Mbps)	610
Disponibilidad de los canales (fuente proveedor, según Acuerdos de Nivel de Servicio)	99,7%
Número de puntos de red en funcionamiento para acceso a internet	3100
Porcentaje de cubrimiento del campus con la red inalámbrica	95%
Computadores con acceso a intranet	2663
Computadores para uso del personal administrativo	643
Computadores para uso de los estudiantes	1622
Computadores para uso exclusivo de los profesores	398

Fuente: CTI, mayo de 2017.

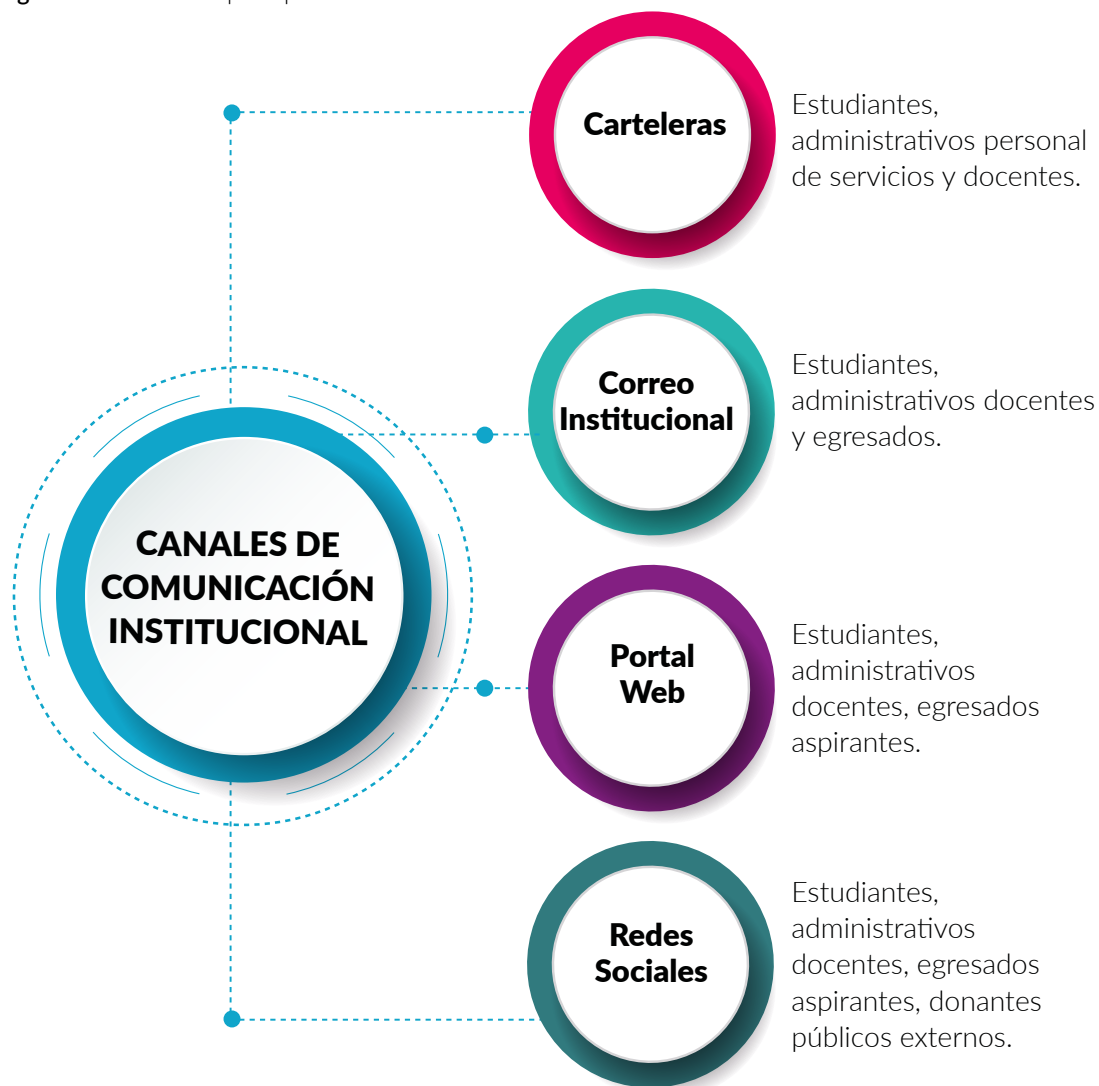
4.2.10.2.2 El Sistema de Comunicación Institucional

El término sistema permite agrupar el conjunto estructurado y orgánico de distintos procesos orientados a la creación, la difusión y el análisis de contenidos que sirven tanto a la comu-

nicación institucional como a la promoción de la oferta educativa institucional. En la actualidad hay varios canales identificados dentro de la Universidad de La Salle que están al servicio de la Comunidad Universitaria; los principales se listan en la figura 16.



Figura 16. Audiencias principales de canales de comunicación institucional



Fuente: VPDH, 2017.

El portal institucional de la Universidad de La Salle (www.lasalle.edu.co) es uno de los principales canales digitales de comunicación institucional, donde se hacen visibles la información institucional, los contenidos académicos, investigativos y culturales de la Institución para darlos a conocer a los visitantes externos y a la Comunidad Universitaria. Desde allí se puede acceder a sistemas de información, como el Sistema de Información Académica (SIA), el Sistema de Información de Profesores (RUP), el Sistema de Información de Egresados (SIEG) y

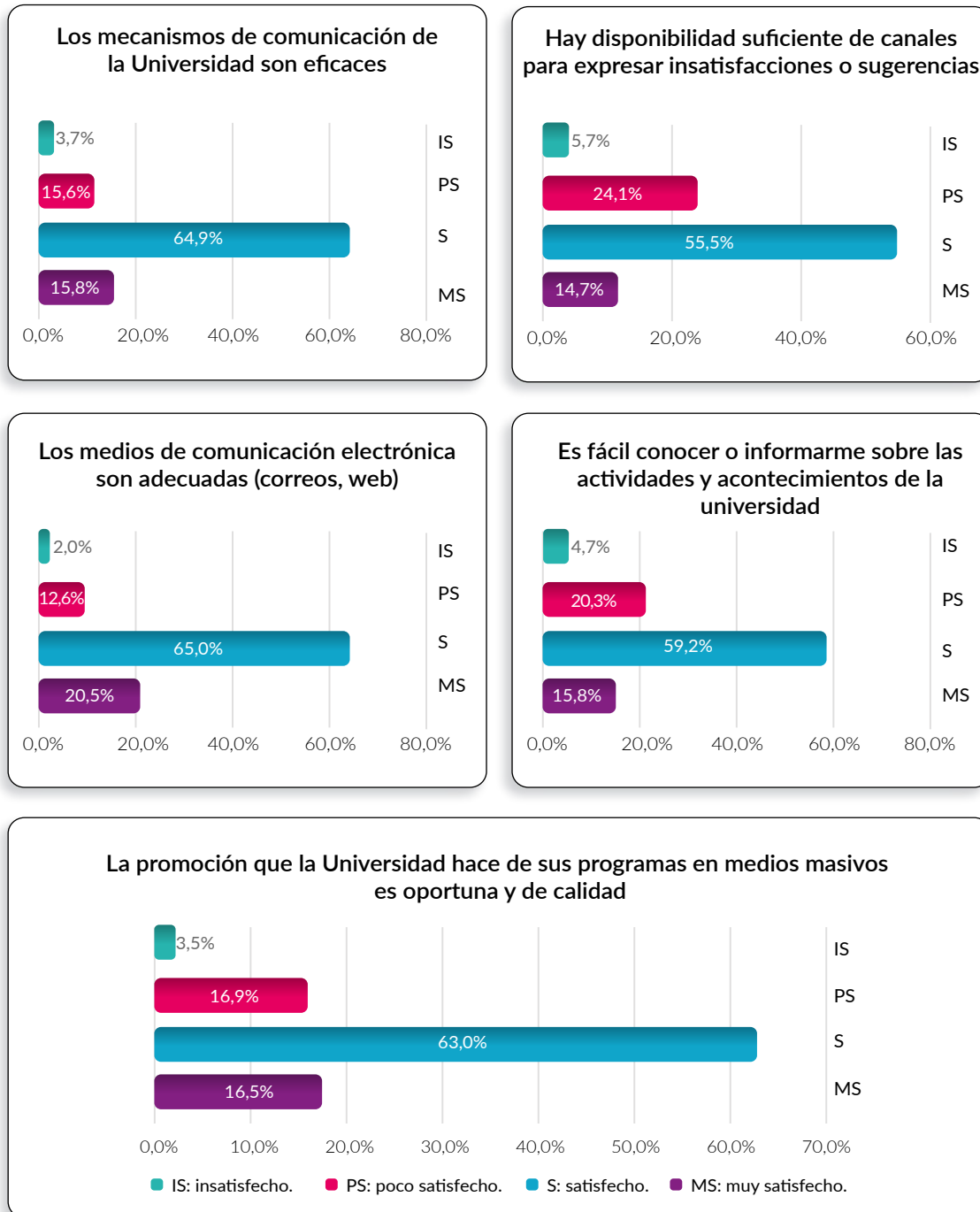
el Sistema de Información para Movilidad Estudiantil Internacional (NEXUS).

Adicionalmente, la Universidad cuenta con la agencia de comunicación externa Vera Ikona Consultores SAS, que asesora, visibiliza y posiciona a la Institución en los medios de comunicación masiva del país con contenidos en los que La Salle es referente: el desarrollo rural, la paz, la investigación pertinente para la sociedad, entre otros. Durante 2017 se emitieron 378 anuncios de este tipo en distintos medios de comunicación.

Para conocer la apreciación por parte de los estudiantes, profesores, egresados y personal administrativo de la Institución sobre la eficacia de

los medios de comunicación e información, se aplicó una encuesta, y sus resultados se muestran en las gráficas 49 y 50.

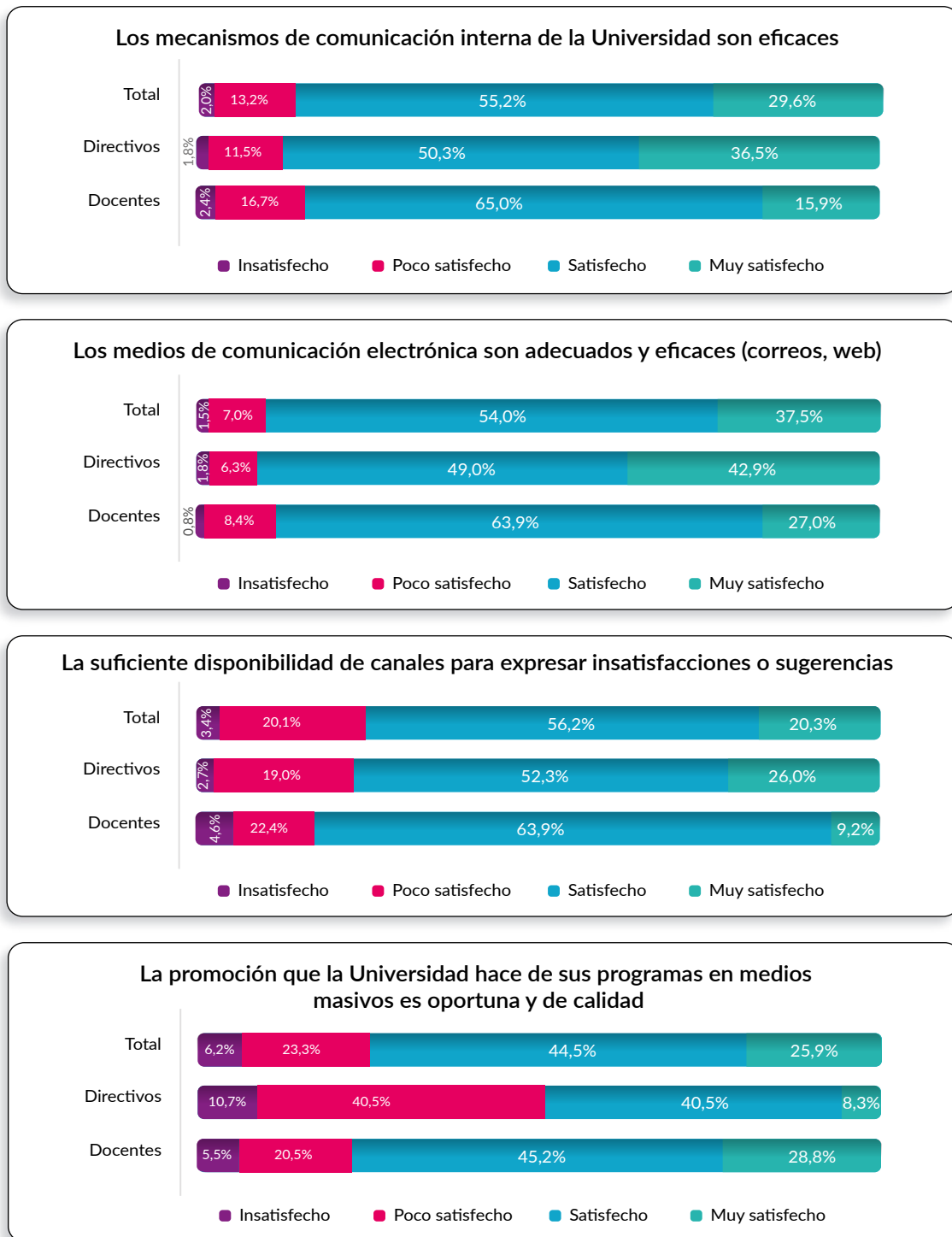
Gráfica 49. Apreciación de los estudiantes sobre la eficacia de los medios de comunicación e información

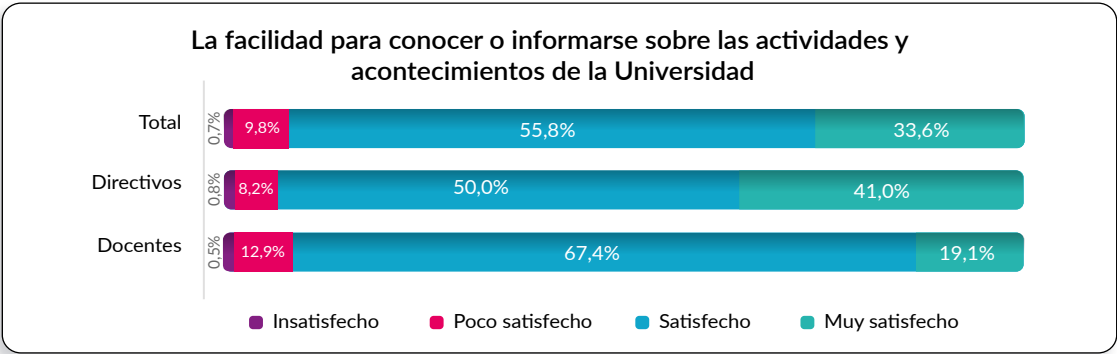


IS: insatisfecho; PS: poco satisfecho; S: satisfecho; MS: muy satisfecho.

Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Gráfica 50. Apreciación de profesores y personal administrativo de la Institución sobre la eficacia de los medios de comunicación e información





Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

4.2.10.3 *Característica 27. Capacidad de gestión*

La principal norma de gobierno de la Universidad está contenida en el Acuerdo 005 del 6 de abril de 2006, emitido por el Consejo Directivo, regulación que fue ratificada por el Ministerio de Educación Nacional mediante la Resolución

1760 del 27 de abril de 2006 y de la cual emanan los reglamentos que rigen las relaciones con los diferentes integrantes de la Comunidad Universitaria y definen los procesos de la vida institucional. En la tabla 107 se relacionan las instancias dentro de la Estructura de Gobierno de la Universidad y su principal función.



Tabla 107. Principales instancias dentro de la Estructura de Gobierno de la Universidad

INSTANCIA	ESTRUCTURA Y FUNCIONES
Consejo Superior	Integrado por representantes de la Comunidad Lasallista. Define las más altas directrices de gobernabilidad institucional y se designan las principales autoridades ejecutivas de la Universidad.
Rector	Representante legal de la Universidad; autoridad ejecutiva de mayor rango. Ejecuta y activa las políticas y determinaciones del máximo órgano de gobierno. Lidera acciones en busca de los logros de calidad, efectividad y alcance de lo planeado.
Consejo de Coordinación	Integrado por el Rector y los Vicerrectores Académico, Administrativo, de Promoción y Desarrollo Humano, de Investigación y Transferencia. Instancia colectiva-administrativa, de dirección y gobierno que actúa en el marco de las directrices definidas por el Consejo Superior. Se apoya en la Secretaría General.
Consejo Académico	Integrado por el Rector, los Vicerrectores, los Decanos y los representantes de los profesores y de los estudiantes. Instancia colegiada, responsable de la organización, planeación, desarrollo y calidad de la actividad académica.
Unidades Académicas	Órganos de carácter decisorio y consultivo integrados por los representantes de los estamentos que conforman la comunidad académica en el área de conocimiento.
Dependencias Administrativas	Organizadas con personal directivo, profesional y de apoyo. Junto con el equipo académico, integran el recurso humano calificado que atiende y ejecuta las definiciones misionales que cumple la Universidad.

Fuente: Estatuto Orgánico.

Todos los integrantes de la Comunidad Universitaria interactúan y se apoyan en el marco regulatorio que incluye procesos y manuales de cargos y funciones que le apuntan al logro de las funciones sustantivas de la Universidad, en una gestión participativa y dinámica que avanza acorde con los lineamientos estratégicos institucionales, en una organización estamentaria que busca la excelencia con principios y valores humanos y sociales.

En la Universidad de La Salle, el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es la forma como se organizan y gestionan los procesos administrativos y académico-administrativos de la Institución; se constituye a partir de la Estructura Organizacional, la documentación, los procesos y los recursos necesarios para alcanzar los ob-

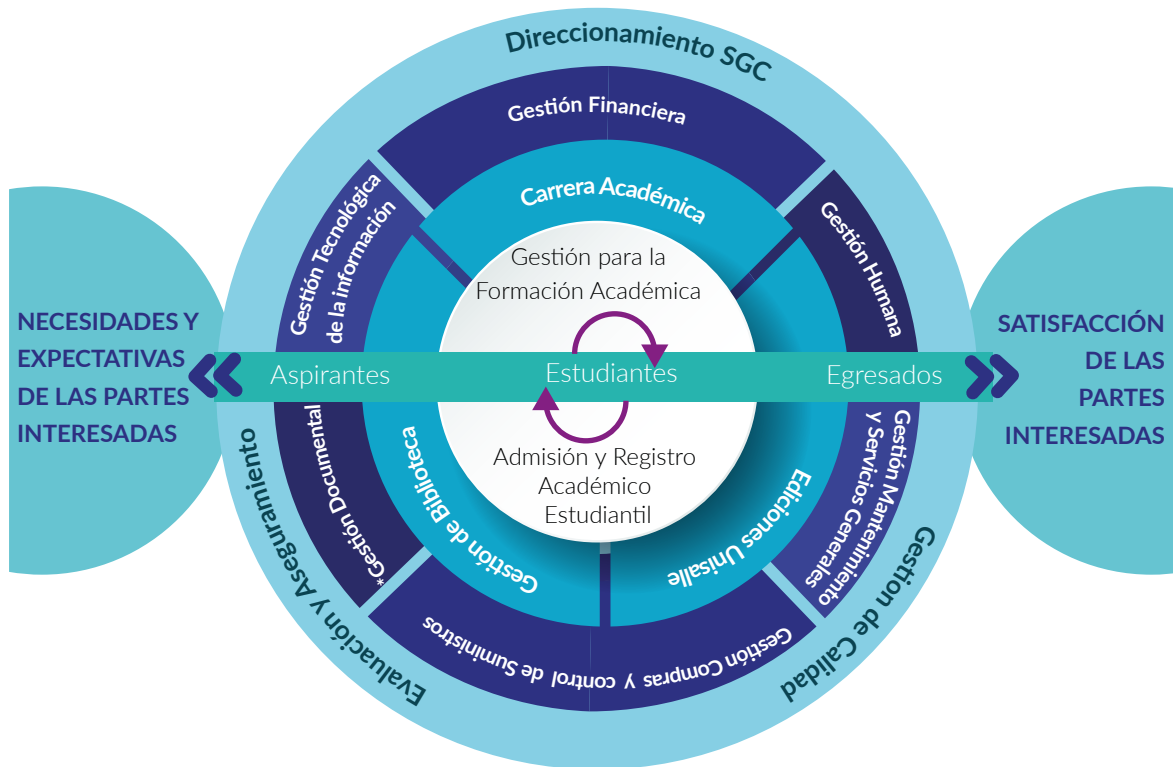
jetivos estratégicos y de calidad, y cumplir con los requisitos legales, de los usuarios (internos y externos) y de las partes interesadas.

El SGC es un instrumento que permite apoyar el funcionamiento de la Institución y dar respuesta integral al cumplimiento de los lineamientos institucionales de normatividad y de estándares aplicables. Con el fin de hacer seguimiento y asegurar el mejoramiento continuo y la eficacia de los procesos y del SGC, se han definido indicadores de gestión, encuestas de satisfacción de usuarios y mecanismos para la identificación de quejas, sugerencias, reclamos y felicitaciones, que se miden y analizan de manera sistemática y objetiva, y constituyen información insumo para la toma de decisiones.

El SGC implementado fue evaluado en 2009 por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec) y avalado bajo el Certificado SC6486-1. A partir de esta certificación, a través de Auditoría Externa, cada año el SGC es evaluado y cada tres (3) años renueva la certificación, la cual a la fecha está vigente. El alcance actual de esta certificación cubre los

“Servicios de apoyo a la Gestión Académica, Admisión, Registro Académico, Carrera Académica de Profesores, Gestión de Biblioteca y Ediciones Unisalle” y contempla los procesos administrativos necesarios para asegurar estos servicios. En la figura 18 se relaciona el mapa de procesos del SGC.

Figura 17. Mapa de procesos del Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: SGC, 25 de octubre de 2017.

Con el propósito de mantener la certificación, la Universidad debe dar cumplimiento a lo definido en el nuevo estándar ISO 9001 versión 2015 y recertificar el SGC en 2018; por ello, ya se encuentra implementando el Plan de Transición, que permitirá:

Desde el punto de vista estratégico:

- Alineación de la planeación estratégica con la naturaleza, las funciones y las competencias de la Institución.

Desde el punto de vista de gestión:

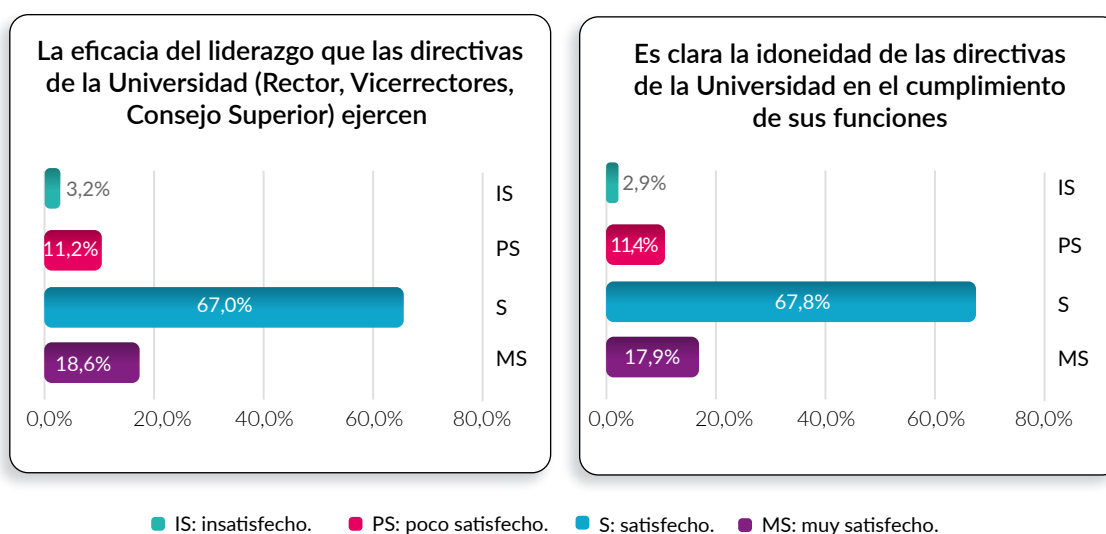
- Articulación de los procesos para potenciar la gestión y el logro de los objetivos institucionales.
- Definición de controles asociados a los diferentes riesgos identificados en la operación de los procesos.

Desde el punto de vista de eficiencia:

- Uso adecuado de recursos, disminución de tiempos y de costos en la ejecución de actividades, mayor eficiencia administrativa.

Para conocer la apreciación de los estudiantes, profesores, egresados y personal administrativo sobre el liderazgo, la integridad y la idoneidad de los responsables de la dirección de la institución, se aplicó una encuesta cuyos resultados se presentan en las gráficas 51 y 52.

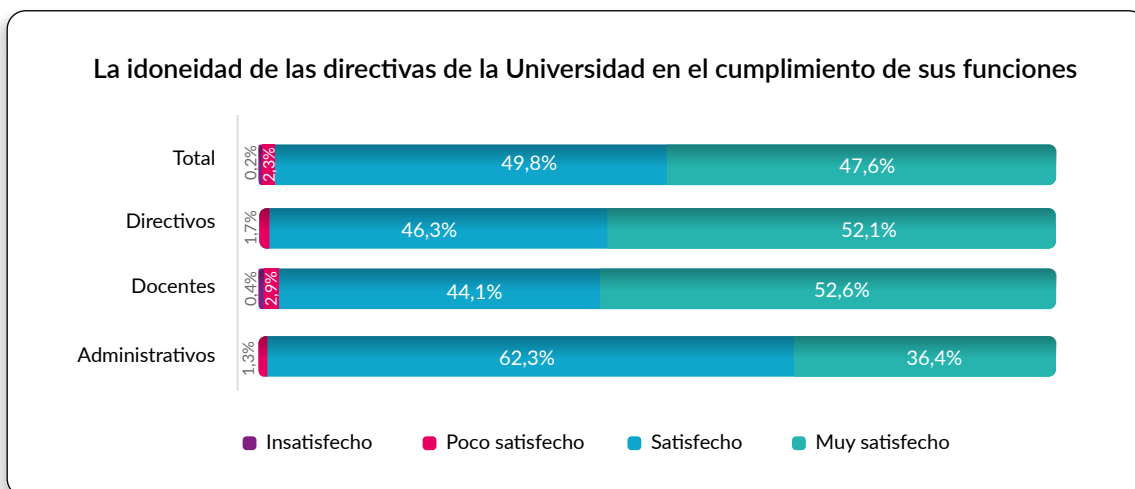
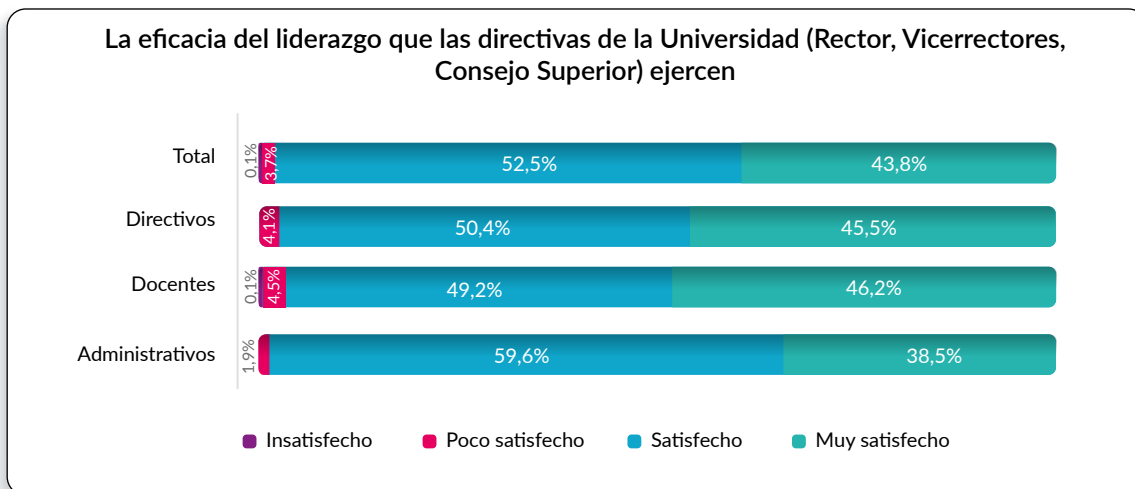
Gráfica 51. Apreciación de los estudiantes sobre el liderazgo, la integridad y la idoneidad de los responsables de la dirección de la Institución



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2015 y con un enfoque de procesos es soporte en tarea de gestión académico - administrativa

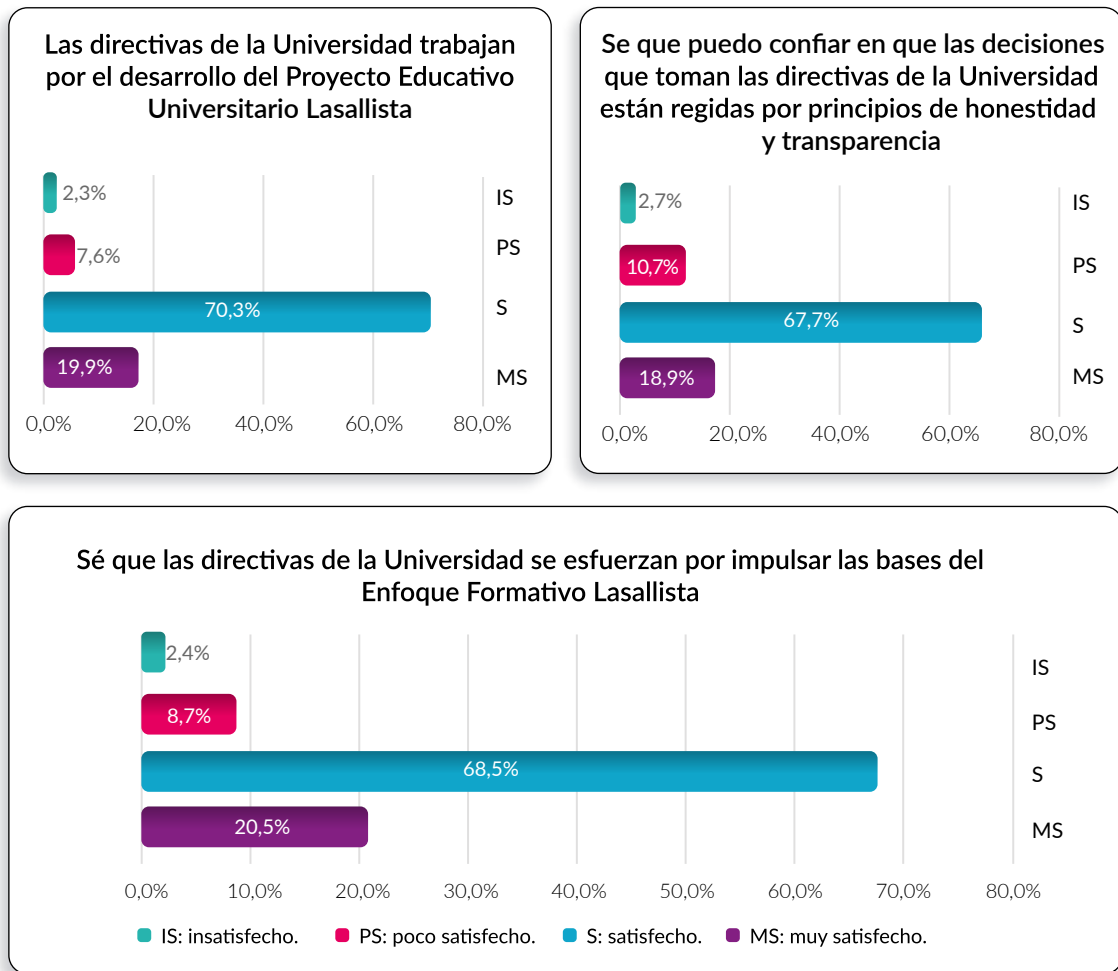
Gráfica 52. Apreciación de profesores y personal administrativo sobre el liderazgo, la integridad y la idoneidad de los responsables de la dirección de la institución



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Adicionalmente, en la encuesta se obtuvo la siguiente apreciación de los estudiantes, profesores, egresados y personal administrativo sobre la coherencia de las actuaciones del equipo directivo con los compromisos derivados de la Misión y el Proyecto Institucional (gráficas 53 y 54).

Gráfica 53. Apreciación de los estudiantes sobre la coherencia de las actuaciones del equipo directivo con los compromisos derivados de la Misión y el Proyecto Institucional

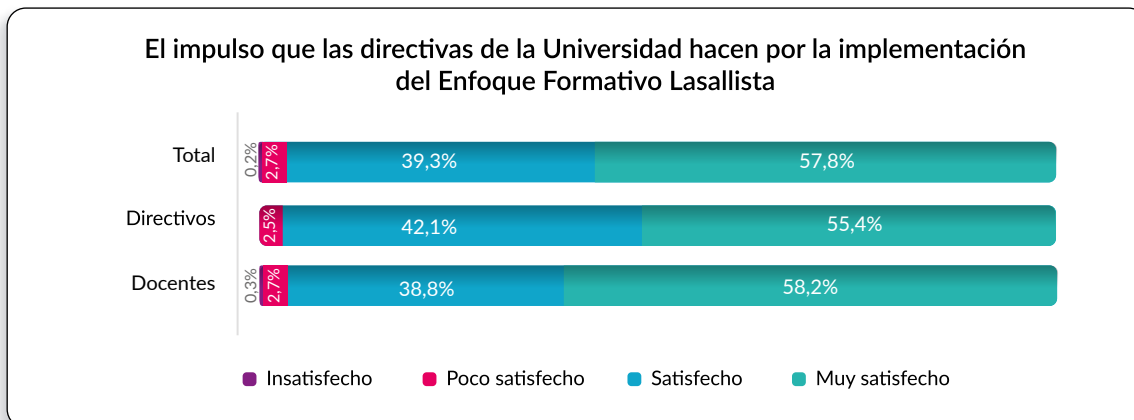
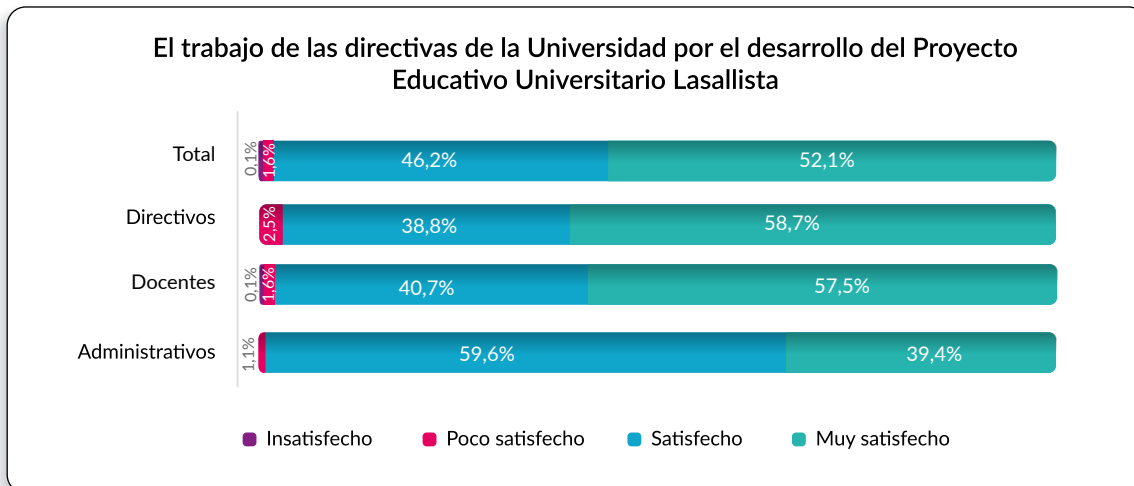
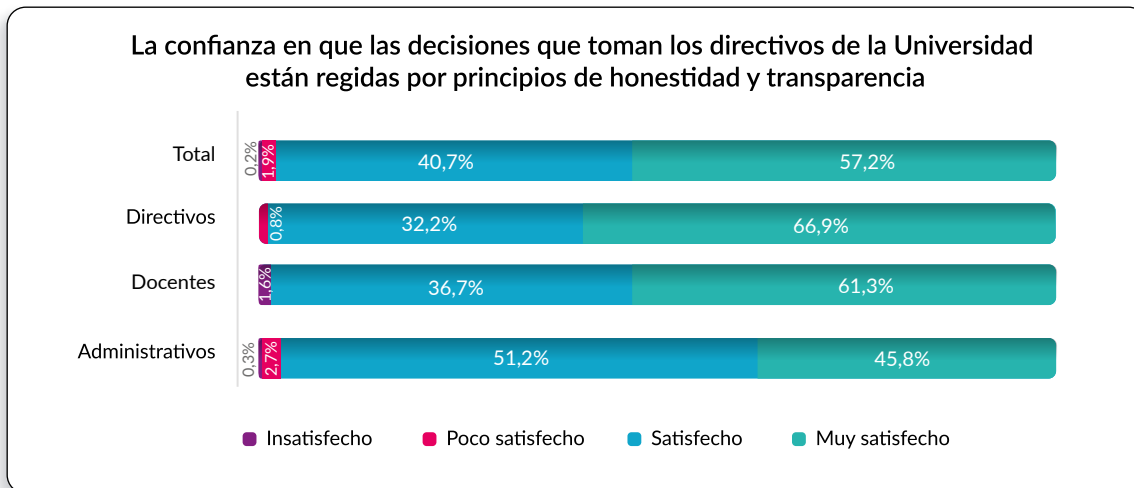


IS: insatisfecho; PS: poco satisfecho; S: satisfecho; MS: muy satisfecho.

Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.



Gráfica 54. Apreciación de los profesores y personal administrativo sobre la coherencia de las actuaciones del equipo directivo con los compromisos derivados de la Misión y del Proyecto Institucional



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Por otro lado, se desarrolló un taller de grupo focal para conocer la apreciación de los profesores y personal administrativo sobre la transparencia en la designación de responsabilidades y funciones y en los procedimientos que deben seguirse dentro de la institución, obteniendo las siguientes consideraciones:

El personal administrativo opina que:

- El proceso de selección es concienzudo y exige que la persona seleccionada cumpla con las capacidades y las competencias para el cargo que va a desempeñar.
- En la mayoría de los casos, la designación se hace de acuerdo con las competencias para desempeñarlo. Sin embargo, consideran que la selección y la construcción del perfil en muchas ocasiones recaen sobre el jefe del área y debería haber asesorías para este tipo de procesos, pues a veces se nombran personas que no cumplen con los requisitos para desempeñar el cargo.
- Deben actualizarse los manuales de funciones en relación con la evolución de los puestos de trabajo; es función del líder del proceso mantener actualizados dichos manuales.
- Debe haber un sano equilibrio entre la promoción interna de los empleados y las capacidades para asumir ciertos cargos. El criterio debe ser el talento, las capacidades y el mérito, no las relaciones interpersonales; así, se debe favorecer el ascenso de las personas que han hecho su trayectoria meritoria en la Universidad.

Los profesores opinan que:

- Se ha hecho un buen trabajo en la construcción de indicadores y en la medición de metas y en los procesos de gestión de los profesores, que se adaptan a las realidades administrativas.

- Hay personas con muchas capacidades individuales, pero no con las condiciones para desarrollar sus funciones, entre las cuales la más importante es el conocimiento del contexto, en este caso institucional y misional.

- En el caso concreto de la investigación, su gerencia debe ser un proceso de aprendizaje en la práctica. El sistema de investigación de la Universidad ha generado que cada uno vaya por su lado y toda la potencia generada por un grupo se pierde. La gestión de la investigación debe propender a facilitar la integración.

4.2.10.4 Juicio del factor

La gestión administrativa de la Universidad de La Salle se enmarca en los principios de transparencia, equidad y oportunidad, al servicio de las necesidades de la docencia, la investigación y la extensión. La organización y gestión está soportada en un Sistema de Gestión de Calidad Institucional certificado bajo el estándar ISO 9001 versión 2015.

Todos los integrantes de la Comunidad Universitaria interactúan y se apoyan en el marco regulatorio que incluye procesos y manuales de cargos y funciones que le apuntan al logro de las funciones sustantivas de la Universidad, en una gestión participativa y dinámica, que avanza acorde con los lineamientos estratégicos institucionales, en una organización estamentaria que busca la excelencia con principios y valores humanos y sociales. Asimismo, la Universidad cuenta con estrategias de estímulos y promoción para el personal administrativo de la Universidad, conducentes a motivar y propiciar la iniciativa de los empleados hacia la realización de acciones que conduzcan a una mayor calidad en desarrollo de las funciones sustantivas.

La Universidad posee diversos sistemas de información en los que soporta la gestión administrativa, la toma de decisiones y la comunicación interna y externa, y se encuentran al servicio de la Comunidad Universitaria Lasallista. A nivel de gestión documental, la Universidad implementa buenas prácticas que permiten la adecuada organización, custodia y consulta de los archivos académicos, desde su conformación hasta su disposición final. Por medio del Centro de Tecnologías de Información, la Universidad garantiza la seguridad, confiabilidad y disponibilidad de la información; además, existe el Comité del Sistema Integrado de Información Lasallista (SIIIL), que define y propone mecanismos, esquemas y políticas basadas en una visión integral de la información institucional, su disponibilidad y acceso.

claridad y efectividad de los mecanismos de divulgación, no se tienen los resultados esperados de los procesos de comunicación de la información a internos y externos, y como parte de la comunicación interna, no hay una articulación eficiente entre los procesos de las unidades académicas y administrativas.

Otra oportunidad de mejoramiento está relacionada con la articulación entre los procesos académicos y administrativos; por ello, se requiere establecer unos procesos claros que rijan esta dinámica, que permitan que lo administrativo soporte de manera ágil y oportuna el cumplimiento de las funciones sustantivas. Además, se requiere de alternativas de apoyo administrativo para las sedes Norte, Candelaria y Yopal, y para horarios nocturnos.

Sin embargo, hace falta una estructura organizacional de la comunicación, debido a la poca

Tabla 108. Calificación ponderada del factor 10. Organización, gestión y administración

CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN: FORTALEZA
81%	Se cumple en alto grado

CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN (%)	CALIFICACIÓN (%)	CLASIFICACIÓN FORTALEZA
25. Administración y gestión	1,8	85	Se cumple en alto grado
26. Procesos de comunicación	1,7	77	Se cumple aceptablemente
27. Capacidad de gestión	2,6	81	Se cumple en alto grado

Fuente: Resultados Taller de Calificación, noviembre de 2017.

La gestión administrativa de la Universidad se enmarca en los principios de transparencia, equidad y oportunidad

4.2.11 Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física

4.2.11.1 Característica 28. Recursos de apoyo académico

4.2.11.1.1 Sistema de Bibliotecas de la Universidad de La Salle

El Sistema de Bibliotecas de la Universidad de La Salle, fundamentado en la Misión Educativa Universitaria Lasallista, promueve la formación integral y el impacto social de la Universidad a través del acceso al conocimiento y la cultura, la disposición de espacios adecuados, la oferta de servicios y procesos formativos en el uso de la información y la implementación de estrategias innovadoras que permitan el acceso, el uso y la apropiación del conocimiento, en concordancia con las dinámicas de enseñanza, aprendizaje e investigación.

Para desarrollar las funciones y cumplir con los objetivos y la misión, el Sistema de Bibliotecas se encuentra a cargo de la Jefatura de Biblioteca, la cual se apoya en los procesos de desarrollo de colecciones y servicios al Público. El proceso de desarrollo de colecciones se encuentra constituido por las áreas de:

- **Desarrollo de colecciones.** Realiza las acciones necesarias para la selección, adquisición, inventario, evaluación y descarte de las colecciones bibliográficas del Sistema de Bibliotecas.
 - **Procesos técnicos.** Realiza las acciones necesarias para el análisis, catalogación y clasificación de las colecciones bibliográficas del Sistema de bibliotecas, así como su mantenimiento y preservación.
- Por su parte, el proceso de servicios al público se encuentra constituido por las áreas de:
- **Apoyo a la enseñanza y el aprendizaje.** Proporciona los servicios de orientación al usuario, búsqueda y recuperación de información en formato físico o electrónico; desarrolla estrategias formativas en el acceso, evaluación y uso de la información; diseña servicios innovadores de acuerdo con las necesidades de los usuarios, en correspondencia con los procesos de enseñanza y aprendizaje.
 - **Apoyo a la investigación y difusión del conocimiento.** Brinda información sobre indicadores bibliométricos y criterios de visibilidad e impacto del conocimiento científico; asesora y apoya a la Comunidad Universitaria en los procesos de producción y difusión del conocimiento científico, y desarrolla acciones sistemáticas hacia la conservación y difusión del conocimiento mediante la gestión del Repositorio Institucional.
 - **Lectura, escritura y divulgación cultural.** Gestiona y desarrolla acciones sistemáticas y permanentes orientadas a estimular, despertar, formar y fortalecer competencias en lectura, escritura y oralidad, además de generar espacios que propicien el acceso a la cultura a través de la apropiación de múltiples lenguajes.
 - **Proyección y responsabilidad social.** Gestiona y desarrolla acciones que contribuyan al desarrollo de una Biblioteca Lasallista incluyente y socialmente responsable, que

beneficia a las comunidades excluidas del acceso a la información, el conocimiento, la lectura y la escritura.

La biblioteca cuenta con los siguientes servicios electrónicos: sitio web, catálogo en línea,

sistema integrado de búsqueda, bases de datos bibliográficas, bases de datos de análisis de citación científica, repositorio institucional y gestores bibliográficos. El Sistema de Bibliotecas está conformado por cuatro bibliotecas ubicadas en cada una de las sedes de la Universidad.

Tabla 109. Bibliotecas de la Universidad de La Salle

SEDES	ÁREA
Candelaria	928,68 m2
Chapinero	1.375,37 m2
Norte	508,65 m2
Utopía	632,37 m2
Total	3.445,17 m2

Fuente: Oficina de Bibliotecas, 2017.

A su vez, cuenta con un equipo humano conformado por 40 funcionarios que posibilitan la prestación de los servicios, distribuidos en las cuatro sedes: jefatura (1), profesionales (8), catalogador (1), auxiliar asistente (1) y auxiliares (29). Las Bibliotecas de la Universidad de La Salle tienen 834 puestos de lectura, 100 equipos de cómputo y 268.625 volúmenes (tabla 110).

Tabla 110. Colecciones bibliográficas

SOPORTE	TÍTULOS	VOLÚMENES
Libros	71.616	151.577
Libros electrónicos	2975	2984
Material multimedia y cartográfico	242 mapas	645 mapas
	1732 videos	3012 videos
	491 DVD	1154 DVD
	1.948 CD-ROM	5.974 CD-ROM
Publicaciones seriadas	2307	97.293
Tesis	2978	3035
Total	84.360	268.625

Fuente: Oficina de Bibliotecas, 2017.

Además, cuentan con un Sistema de Información científica conformada por 33 bases de datos:

1. Academic Search Complete – EBSCO
2. Access DL (Digital Library)
3. Aenormas
4. Biblioteca Digital Magisterio 2.0
5. Business Source Complete – EBSCO
6. CABI
7. Cambridge Books Online
8. E-libro
9. Embase
10. Engineering Village/Compendex
11. English Language Learner (ELL) - EBSCO
12. E-Normas Incontec
13. Fuente Académica - EBSCO
14. GreenFILE - EBSCO
15. IEEE Xplore
16. Jstor
17. Legiscomex
18. Library Information Science - EBSCO
19. McGraw-Hill Interamericana
20. Medline with Full Text - EBSCO
21. Multilegis
22. ODILO
23. Passport
24. Pearson
25. Reaxys
26. Regional Business News - EBSCO
27. Sage Journals
28. ScienceDirect
29. Scopus
30. SPIE Digital Library
31. Springer Books
32. Springer Journal
33. Web of Science

El Sistema de Bibliotecas participa activamente en redes y consorcios; algunos de ellos son:

- Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario (nacional).
- Red de Bibliotecas Universitarias de Bogotá RUMBO (Nacional).
- Consorcio ISTEAC (Ibero-American Science and Technology Education Consortium)-“Enlace de bibliotecas” para obtención de documentos electrónicos (internacional)
- Cooperativa Mundial de Bibliotecas (OCLC) (internacional)

Asimismo, el Sistema de Bibliotecas cuenta con diversos sistemas de información disponibles para la consulta de los estudiantes, de diferentes tipos:

- SIBILA: Sistema de Información Bibliográfica: http://biblioch1.lasalle.edu.co/janium-bin/busqueda_rapida.pl?Id=20140519110541
- Sistema Integrado de Búsqueda Unisalle: <http://asp.libsteps.com/US/>
- UNISALLE-RIUS: Repositorio Institucional, que contiene: TEGRA (tesis de pregrado y posgrado), trabajos de investigación, Memoria Institucional Mi Salle: <http://repository.lasalle.edu.co/>

Adicionalmente, se cuenta con los siguientes sistemas de información para la enseñanza y la investigación:

- Simuladores de negocios: soporta una oferta formativa basada en *business games* o simuladores de gestión. Los simuladores de gestión promueven el aprendizaje por descubrimiento, recreando situaciones reales de trabajo en las que se integran desde decisiones estratégicas a operativas del día a día.

- Vantage Point: *software* de minería de texto que posibilita el análisis de datos de patentes y publicaciones.

El Sistema de Bibliotecas de la Universidad de La Salle ha establecido las políticas de selección, adquisición de documentos y desarrollo de colecciones. Cada Facultad o Departamento Académico es responsable de la selección de los materiales bibliográficos que apoyarán el

desarrollo de los programas profesionales, de acuerdo con las consultas sobre las necesidades documentales y con base en análisis de uso de colecciones y la oferta de información. Otras dos vías están representadas por la donación y el canje de documentos.

En cuanto al uso de las Bibliotecas, en las tablas 111 y 112 se relaciona el préstamo a estudiantes y profesores.

Tabla 111. Préstamos externos material físico existente en la biblioteca*

CATEGORÍA	2013		2014		2015		2016		2017	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Préstamos por estudiante	6,9	5,8	4,6	4,9	4,4	4,0	3,5	5,8	3,5	3,3
Préstamos por docente	3,5	3,4	3,1	2,7	2,7	2,5	2,7	2,7	2,9	2,6

*Relación entre el número total de préstamos y el número de estudiantes o profesores en cada periodo.

Fuente: Oficina de Biblioteca - Admisiones y Registro, 2017

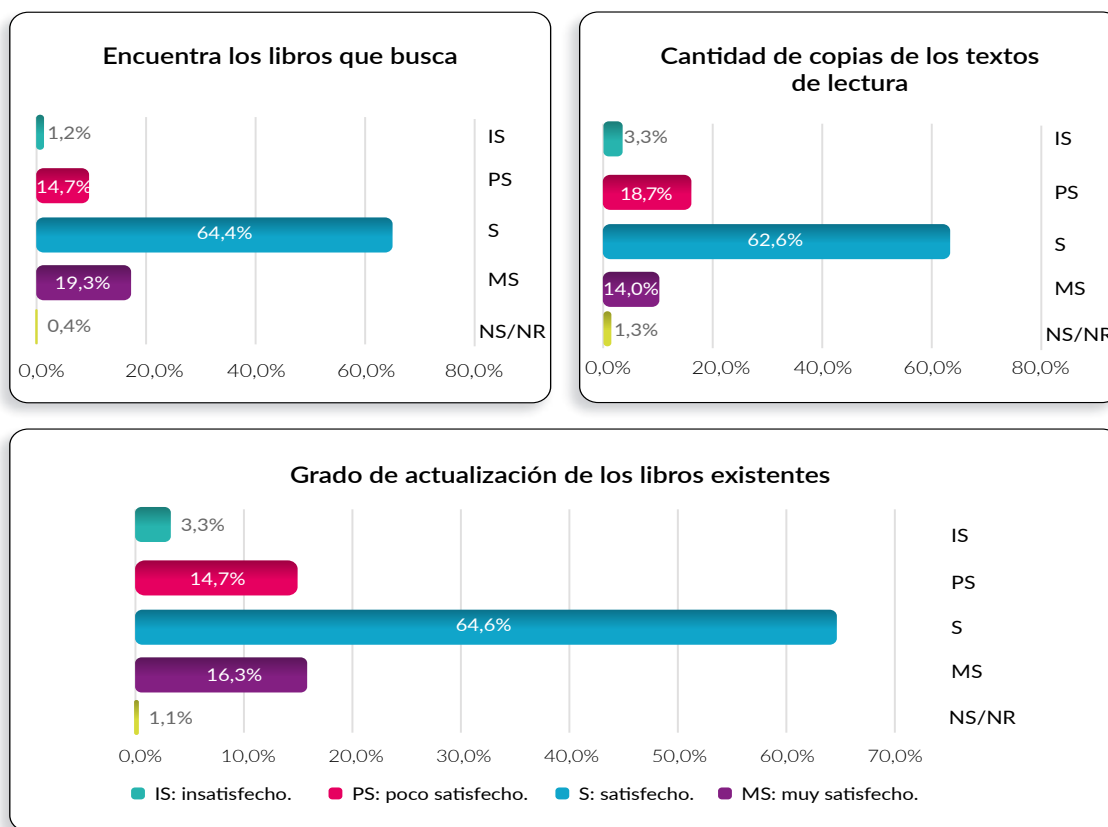
Tabla 112. Consultas de bases de datos

CATEGORÍA	2013		2014		2015		2016		2017	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Consulta BD por estudiante	2,9	2,9	3,7	3,3	3,7	4,3	5,1	5,1	5,5	4,7
Consulta BD por docente	2,5	2,0	2,5	3,0	2,8	2,9	3,4	3,8	4,2	3,5

Fuente: Oficina de Biblioteca - Admisiones y Registro, 2017.

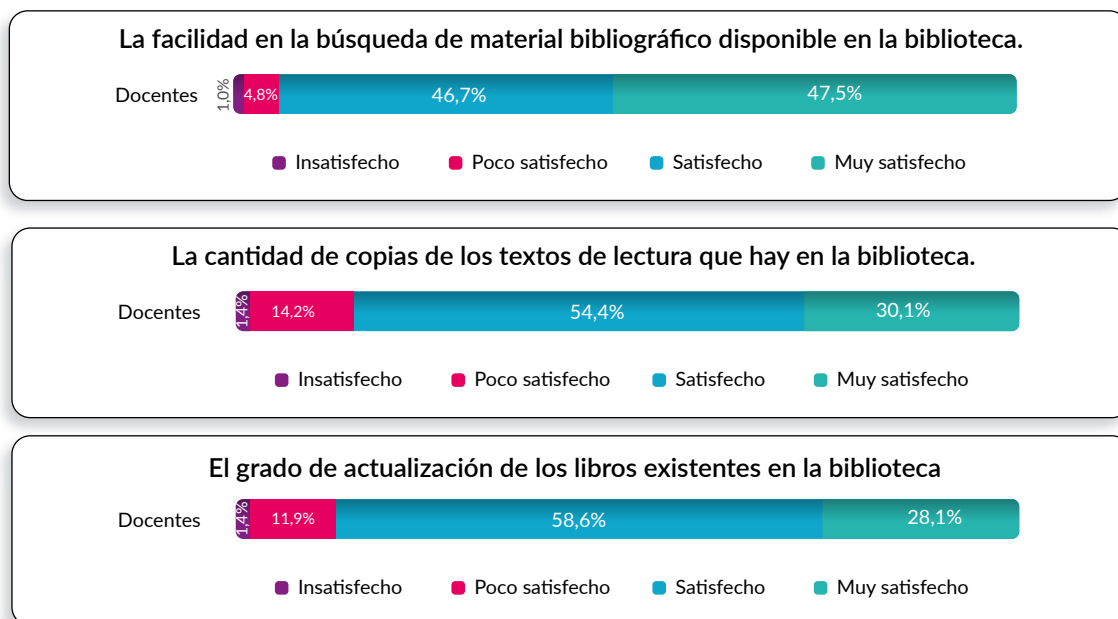
En cuanto a la apreciación de profesores sobre su participación en la adquisición y actualización de material bibliográfico, por medio de un taller de grupo focal, los profesores opinaron que la Universidad cuenta con buenos recursos bibliográficos tanto físicos como digitales, y que se consulta y se tienen en cuenta las necesidades que los profesores manifiestan; los conductos son claros y sistemáticos. Sin embargo, consideran que estos están subvalorados y subutilizados por la comunidad, tanto por profesores como por estudiantes. Adicionalmente, por medio de una encuesta se conocieron las apreciaciones que se muestran en la gráfica 55.

Gráfica 55. Apreciación de estudiantes sobre la suficiencia del material bibliográfico



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

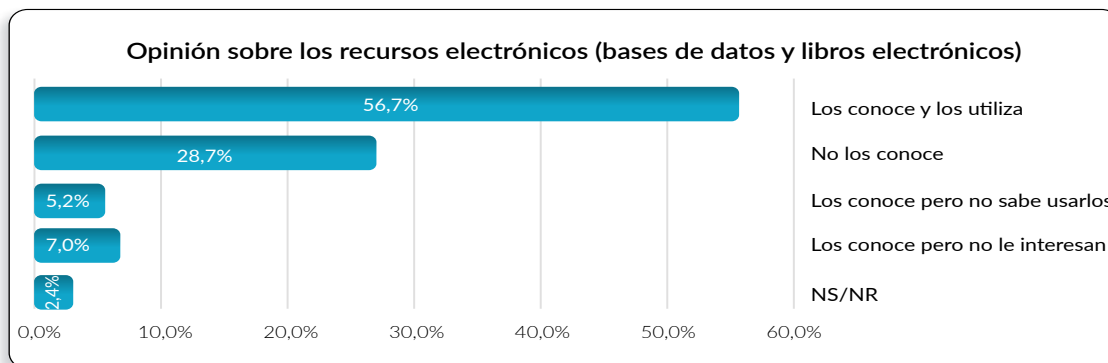
Gráfica 56. Apreciación de profesores sobre la suficiencia del material bibliográfico



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

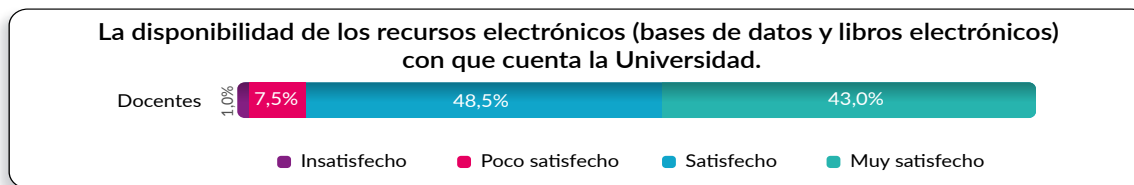
En cuanto a la eficiencia de los sistemas de consulta bibliográfica, en la encuesta se obtuvieron los resultados presentados en las gráficas 57 y 58.

Gráfica 57. Apreciación de estudiantes sobre la eficiencia de los sistemas de consulta bibliográfica



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

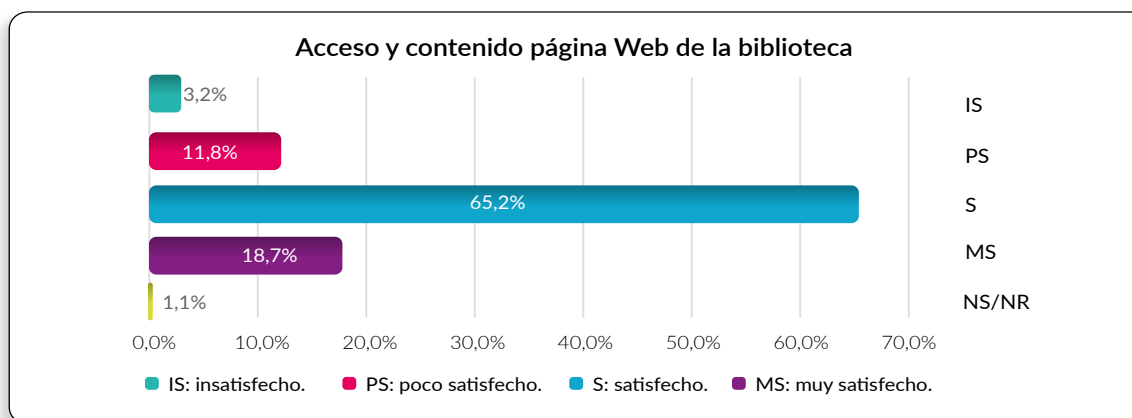
Gráfica 58. Apreciación de profesores sobre la eficiencia de los sistemas de consulta bibliográfica



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

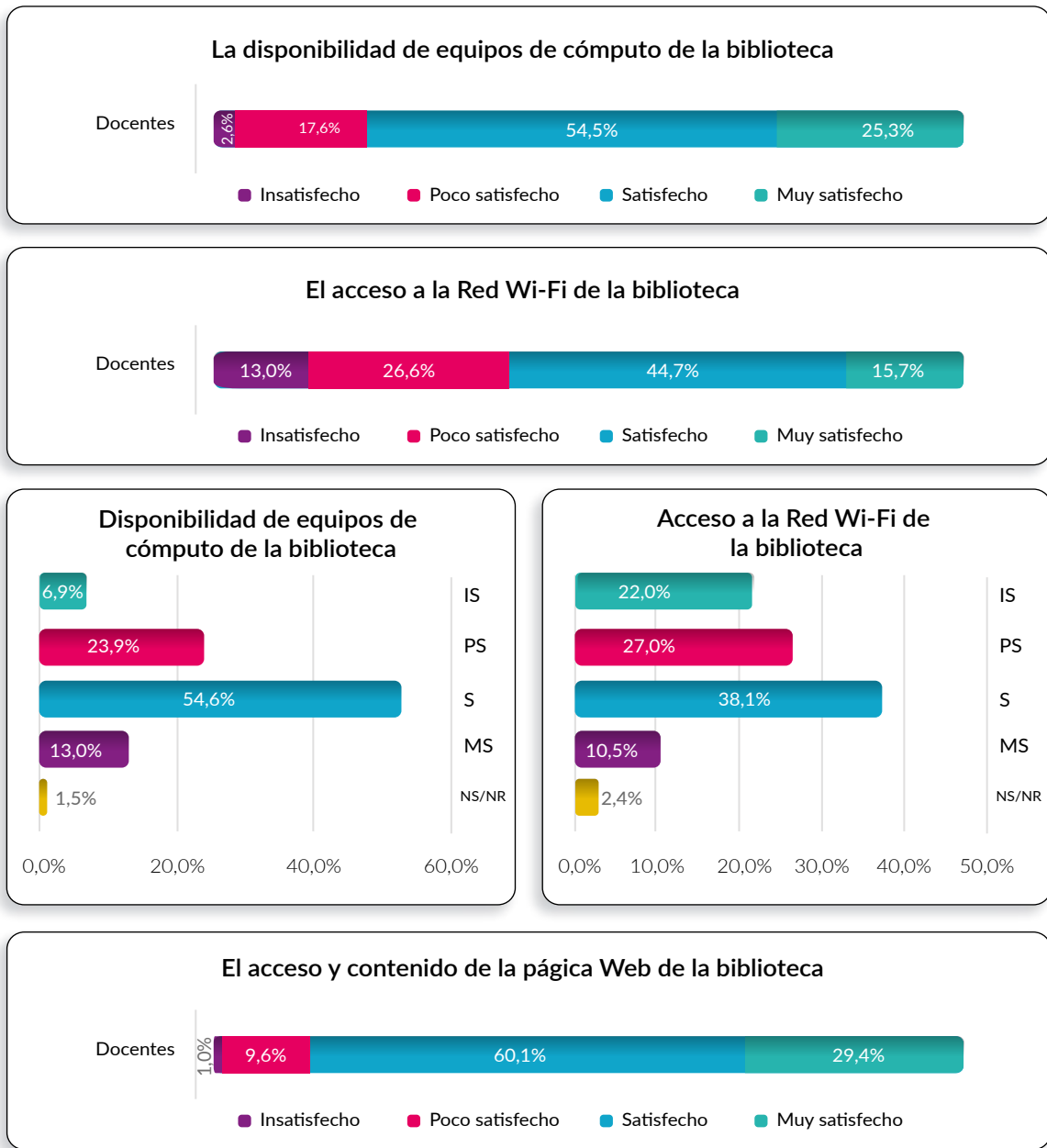
Sobre la calidad de los servicios prestados por la biblioteca a través del apoyo de tecnologías de información y comunicación, se tienen los resultados de las gráficas 59 y 60.

Gráfica 59. Apreciación de estudiantes sobre la calidad de los servicios prestados por la biblioteca a través del apoyo de tecnologías de información y comunicación



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Gráfica 60. Apreciación de profesores sobre la calidad de los servicios prestados por la biblioteca a través del apoyo de tecnologías de información y comunicación



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

4.2.11.1.2 Laboratorios, plantas piloto y talleres especializados de la institución para el desarrollo de procesos de formación, investigación y proyección

Los lugares de experimentación, simulación y pilotaje son fundamentales en la configuración de ambientes de aprendizaje universitario. En la tabla 113 se lista el tipo y cantidad de este tipo de espacios con los que cuenta la Universidad.

Tabla 113. Laboratorios, plantas piloto y talleres especializados de la institución

LABORATORIO/PRÁCTICA/SALA	CANTIDAD
Robótica	1
Modelamiento 1	1
Modelamiento 2	1
Modelamiento 3	1
Modelamiento 4	1
Electrónica Industrial	1
Calidad de Potencia	1
Mecanizado Industrial	1
Manufactura Flexible	1
Seguimiento y control de procesos	1
Taller de Mecánica	1
Proyectos de Investigación CDT	6
Simulación 1	1
Simulación 2	1
Simulación 3	1
Simulación 4	1
Aprendizaje Activo	1
Soporte Tecnológico	1
Biología I	1
Biología II	1
Proyectos de Investigación CTAS	12
Instrumentos de Precisión	1
Planta de Procesamiento de Alimentos I	1
Hidráulica a Presión	1
Prácticas I	1
Prácticas II	1
Análisis Instrumental	1
Calidad de Aire	1
Plantas Piloto	1
Zona de Control	1
Planta de Procesamiento de Alimentos II	1

LABORATORIO/PRÁCTICA/SALA	CANTIDAD
Fotogrametría y SIG	1
Topografía	1
Hidráulica de Canales	1
Zona de Trabajo	1
Proyectos de Investigación Centro Tecnológico de Infraestructura	4
Suelos	1
Estructuras	1
Pavimentos	1
Materiales	1
Modelos Geotécnicos	1
Ensayos Mecánicos	1
Centro de Distribución	1
Laboratorio de Modelos y Prototipos, Sede Candelaria	1
Laboratorio de Cerámica, Edificio Carvajal, Sede Candelaria	1
Taller de Artes (004A), Sede Candelaria	1
Laboratorio de Fotografía, Sede Candelaria	1
Ciencias de la Salud	1
Ciencias de la Salud y de la Óptica	1
Clínicas Optométricas	1
Ciencias de la Óptica	1
Terapia y Rehabilitación Visual	1
Laboratorio de Apoyo Diagnóstico	1
Laboratorio de Idiomas	1
Cámara de Gesell	1
Digitalización	1
Preservación Documental	1
Multimedia	1
Archivística	1
Bibliotecología	1
Telemática y Redes	1
Laboratorio de Maquinaria agrícola	1
Laboratorio de Hidráulica	1

LABORATORIO/PRÁCTICA/SALA	CANTIDAD
Laboratorio de Herramientas Pequeñas	1
Laboratorio de Topografía	1
Laboratorio de Georreferenciación	1
Laboratorio de Alimentos	1
Sala Aula Múltiple	1
Sala Laboratorio de Idiomas	1
Sala de docencia y uso por parte de los estudiantes	2
Sala de Video Conferencia	1
Práctica en Zona de Origen	1
Salón clase y wi-fi	8
Laboratorio de Suelos	1
Laboratorio de Fitotecnia	1
GENMEJOR	1
Laboratorio de Investigación en Microbiología	1
Laboratorio Cultivos Celulares	1
Laboratorio de Genética.	1
Laboratorio de Fisiología	1
Laboratorio de Patología	1
Laboratorio de Parasitología	1
Laboratorio de Reproducción	1
Laboratorio de Histopatología - Módulo Anatomía	1
Laboratorio Histopatología	1
Modulo Anatomía	1
Sala Necropsia Módulo Anatomía	1
Anatomía: anfiteatro 1	1
Anatomía: cuarto interno	1
Anatomía: anfiteatro 2	1
Anatomía: anfiteatro 3	1
Anatomía: anfiteatro 4	1
Planta Piloto de Carnes	1
Planta Piloto de Lácteos	1
Laboratorio de Control de Calidad	1

LABORATORIO/PRÁCTICA/SALA	CANTIDAD
Laboratorio de Nutrición Animal	1
Laboratorio de Física	4
Laboratorio 1 de Química y Biología	5
Laboratorio de Biología Molecular	1
Laboratorio de Biología Celular	1
Cuarto de Ensayos	1
Bioterio	1
Insectario	1
Laboratorio Instrumental de Alta Complejidad (LIAC)	1

Fuente: Unidades Académicas y Administrativas, 2017.

Para el manejo y prestación de servicios en laboratorios, plantas piloto y talleres, cada Unidad Académica tiene establecido unos procedimientos administrativos, que son puestos en práctica a través de los coordinadores de laboratorio que las facultades y direcciones de departamento tienen asignados para la gestión de estos espacios. Vale la pena mencionar que como política de la Universidad, cualquier mantenimiento preventivo o correctivo de computadores es realizado por el personal del CTI. En cuanto al mantenimiento de planta física, es realizado por la División de Infraestructura de la Universidad.

Para conocer la apreciación de profesores, investigadores y estudiantes sobre la calidad de los servicios prestados en laboratorios, plantas piloto y talleres, se desarrolló un taller de grupo focal, obteniendo varias consideraciones enunciadas enseguida. Estudiantes y profesores valoran la calidad de los laboratorios y el esfuerzo que ha hecho la Institución por lograr su actualización como herramientas indispensables en los procesos formativos. Se destaca especialmente la transformación de los laboratorios de la Facultad de Ingeniería y la inversión realizada en el LIAC, pues cuenta con buenos recursos y equipos de alta tecnología.

De igual modo, se aprecia el avance que la Institución tuvo respecto a poner video beams en

todos los salones, aunque se requiere un mantenimiento permanente de estos y tener variedad de conexiones para distintos tipos de computador. Los estudiantes de la Sede Chapinero valoran el espacio de cubículos para estudio creado en la intervención que tuvo el Edificio de Fundadores. De manera particular, los estudiantes de posgrado estiman que sus salones están bien equipados y adecuados para el desarrollo de las clases y que se hayan instalado los teléfonos en los pasillos para solicitar apoyo al personal de audiovisuales para reportar necesidades puntuales.

Aunque estudiantes y profesores valoran los equipos con que cuentan los laboratorios y ven positivo el cuidado de la Universidad en estas áreas, opinan que es necesario realizar el mantenimiento preventivo durante los periodos intersemestrales, verificar la vigencia de los reactivos y que en algunos casos se reemplacen equipos que están obsoletos. De igual manera, verificar que se privilegie el uso académico de las aulas especializadas antes que el personal por parte de los estudiantes y se establezcan estrategias para optimizar el acceso. Los estudiantes de la Sede Norte opinan que se podrían mejorar las prácticas de manejo en las fincas de la Universidad.

En general, los estudiantes manifiestan que deben mejorarse los equipos que están en las salas

de computadores y pensar en alternativas para atender una demanda creciente de estos servicios; por ejemplo, el préstamo de computadores portátiles. También es recurrente la percepción, entre estudiantes y profesores, de que el wi-fi de la Universidad en sus tres sedes de Bogotá es demasiado lento y se cae con frecuencia.

Por su parte, los profesores consideran que no hay suficientes laboratorios para investigación y que es infortunado que el LIAC no se utilice para potenciar la investigación interna de la Institución, pues cuenta con un equipo técnico especializado que aportaría mucho en estos ejercicios. Adicionalmente, la Universidad ha suscrito convenios interinstitucionales o alianzas para el acceso a recursos externos de apoyo académico, para uso interbibliotecario cuenta con 121 convenios y 3 más para cooperación académica, científica y técnica.

4.2.11.1.3 Recursos y equipos de apoyo audiovisual, equipos básicos y especializados

La Universidad de la Salle, a través de la División de Infraestructura, trabaja siempre para alcanzar que la comunidad educativa reciba un servicio adecuado e integral, apoyado en el funcionamiento de infraestructura que facilite el logro de la misión de la Institución. Por esto, despliega esfuerzos que optimicen los recursos que le son entregados en calidad de administración, haciéndoles mantenimientos oportunos y vinculando personal capacitado que los opere y atiendan los servicios requeridos. Año tras año se forma la línea táctica y operativa que permite materializar algunas mejoras para garantizar espacios adecuados a los usuarios al interior de la Institución.

Tabla 114. Equipos de apoyo audiovisual

MATERIAL AUDIOVISUAL	SEDE CANDELARIA	SEDE CHAPINERO		SEDE CENTRO DE LENGUAS	SEDE NORTE	TOTALES
		Pregrado	Posgrado			
Equipos de apoyo audiovisual	37	99	68	89	65	358

Fuente: Administración de Servicios Generales, octubre de 2017.

Como parte de la modernización de los recursos audiovisuales, la Universidad ha adquirido un paquete de equipos de última tecnología, para el apoyo docente y de integración a través de videoconferencia (tabla 117).



Tabla 115. Recursos audiovisuales de última tecnología

EQUIPO	CANTIDAD
Tablero electrónico Panasonic	2
Tablero interactivo	1
Tablero interactivo <i>e-beam</i>	1
Tablero <i>t-board system</i> para VI	1
Equipo videoconferencia avanza	2
Kit para video conferencia	1
Unidad de video conferencias	1

Fuente: Oficina de Compras, Inventarios y Activos, octubre de 2017.

Mediante un taller de grupo focal, se reconoce la apreciación sobre la adecuación, actualización y suficiencia de equipos y la oportunidad y calidad de los servicios prestados. Los profesores y estudiantes opinan que hay una buena base de datos que apoya los procesos formativos y de investigación.

Los estudiantes afirman que el servicio de las personas de audiovisuales y salas de sistema ha mejorado significativamente. Se destaca de manera especial el trabajo que hace la Biblioteca; la atención es amable de parte de todos los funcionarios desde la dirección y se presta acertada asesoría para el uso de bases de datos. La ampliación de los horarios 24 horas durante época de parciales es un apoyo clave; el ambiente de la biblioteca cada vez es más propicio para la lectura y el estudio. Además, la Biblioteca ha hecho una buena labor con actividades que convoquen a estudiantes; se resalta la actividad de cómics y los ciclos de cine; actividades como estas dejan ver a la Biblioteca como un espacio más allá de los libros.

Los estudiantes de posgrado, particularmente los de doctorado, afirman que los textos de la Biblioteca son de buena calidad y que se les consulta sobre nuevos textos que se deben ad-

quirir. Además, la Biblioteca brinda la posibilidad de conseguir el material que no esté en la Universidad y se encarga de buscar los textos, inclusive investigaciones asociadas que pueden servir. Por su parte, los profesores sugieren que a nivel de *software* especializado haya más licencias y exista un mejor seguimiento, pues estas caducan y se afecta el desarrollo de los trabajos de los estudiantes.

4.2.11.1.4 Centros de Investigación y Capacitación de la Universidad

Los programas de la Facultad de Ciencias Agropecuarias contemplan la formación en las prácticas y problemas, “privilegiando el contacto con la realidad propia de la intervención profesional y el desarrollo de actividades en situaciones específicas”. Como parte de esta didáctica, los programas de la Facultad de Ciencias Agropecuarias han determinado los Centros de investigación y Capacitación(CIC) para la realización de ejercicios prácticos, laboratorios y visitas académicas guiadas, que apoyan a los Programas Académicos para complementar la actividad educativa, permitiendo una interrelación entre la academia y la sociedad (tabla 116).

Tabla 116. Centros de investigación y capacitación de la Universidad de La Salle

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN (CIC)	UBICACIÓN	EXTENSIÓN (HA)	TOTAL ANIMALES	TIPO DE EXPLOTACIÓN
Santa María	Sopó (Cundinamarca)	80.3	170 bovinos	Producción leche Holstein, Pardo Suizo y cruces
San Miguel	El Rosal (Cundinamarca)	34	8700 aves 62 bovinos 24 equinos	Aves de postura Ganadería bovina
La Isla	Sasaima (Cundinamarca)	42	-	Agricultura
San José de Matadepantano	El Yopal (Casanare)	828	Vacas 486 Levante 186 Cría 247	Agricultura Ganadería bovina (cría, levante y ceba)
La Macarena	El Yopal (Casanare)	987	Vacas 360 Levante 311 Cría 152	Ganadería bovina (cría, levante y ceba)

Fuente: Centros de Investigación y Capacitación, 2017.

Adicionalmente, la Universidad cuenta con dos clínicas de su propiedad para práctica de sus estudiantes: Clínica Veterinaria y Clínica de Optometría, descritas en la tabla 117.



Tabla 117. Clínicas de la Universidad para práctica de sus estudiantes

CLÍNICA	PROGRAMA	ESPACIOS ACADÉMICOS	CAPACIDAD EN NÚMERO DE ESTUDIANTES
Clínica de Optometría	Optometría	<ul style="list-style-type: none"> • Clínica Integral del Niño • Clínica Integral del Adulto • Práctica Extramural 	57
	Especialización en Ortóptica y Terapia Visual	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica Clínica en Ortóptica y Terapia Visual I • Práctica Clínica en Ortóptica y Terapia Visual II 	24
Clínica Veterinaria	Medicina Veterinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Medicina Interna de Pequeños Animales • Medicina Interna de Grandes Animales • Clínica, Terapéutica y Bienestar de Pequeños Animales • Clínica, Terapéutica y Bienestar de Grandes Animales • Imaginología • Clínica Ambulatoria • Introducción a las Ciencias Agrarias (plan actualización) 	*15-25
	Especialización en Medicina Interna de Pequeños Animales (plan actualización)	<ul style="list-style-type: none"> • Medicina Interna • Práctica en Imaginología • Prácticas en Medicina Interna 	*4-15
	Maestría en Ciencias Veterinarias (plan redimensión)	<ul style="list-style-type: none"> • Cirugía de Tejidos Blandos • Ortopedia y Neurocirugía • Práctica Quirúrgica Específica • Emergencias y Cuidados Intensivos 	*4-10

(*): el número de estudiantes depende del espacio académico.

Fuente: Clínica de Optometría y Clínica Veterinaria Universidad de La Salle, 2017.

4.2.11.1.5 Salas de cómputo y la dotación en número de equipos

Las salas de sistemas son un espacio dotado de computadores de escritorio de última tecnología, *software*, proyectores y herramientas necesarias para el máximo rendimiento académico, para uso de la comunidad de La Salle, se presta servicio a la parte académica como a la administrativa y están compuestas por dos tipos de

salas: especializadas (con equipos perfil 2 que tienen instalado el *software* especializado) y generales (con algunos programas informáticos especializados y se prestan a los estudiantes para que realicen prácticas libres). En las salas de sistemas también se ofrece el servicio de impresión. En cuanto a la dotación en número de equipos de cómputo, esta se muestra en las tablas 118 y 119.

Tabla 118. Número de computadores por sede

SEDE	CANTIDAD DE EQUIPOS
Total Candelaria	508
Total Chapinero	264
Total Norte	178
Total Yopal	116
Total Unisalle	1066

Fuente: Centro de Tecnologías de la Información, 2017.

Tabla 119. Número de licencias por Sede

SEDE CANDELARIA															
Salas															Licencias Total
SE1	SE2	SE3	SE4	SE5	SG1	SE6	SE7	SE8	SE9	SIM01	SIM02	SIM03	SIM04	Monitoría	
675	663	645	1173	600	2128	1152	830	800	806	540	648	365	756	16	11178

SEDE CHAPINERO									
Salas									Licencias Total
General 2	General 3	General 4	Esp. 1	Esp. 2	Esp. 3	Esp. 4	Esp. 5	Monitoría	
450	450	450	779	750	838	684	540	24	4966

SEDE NORTE 2.º PISO				
Salas				Licencias Total
SG1	SG2	SG3	Monitoría	
396	352	220	7	975

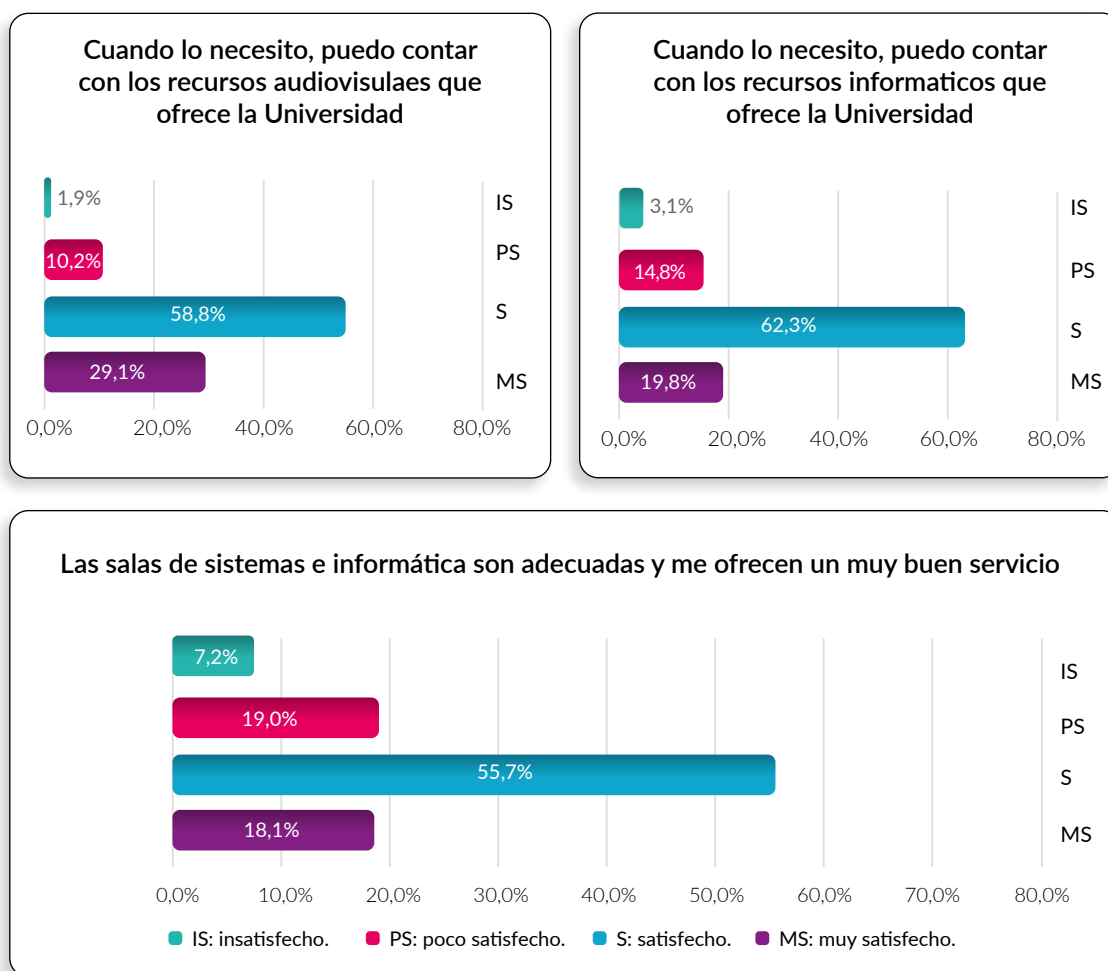
SEDE NORTE 4.º PISO						
Software	Salas					Licencias Total
	Se1	Se2	Se3	Profesores	Monitoría	
Total por sala	374	340	400	368		1491

SEDE YOPAL			
Salas			Licencias Total
Sala 1	Sala 2	Georreferenciación	
240	295	192	727

Fuente: Centro de Tecnologías de la Información, 2017.

Vale la pena mencionar que las salas de cómputo cuentan con horarios de servicios flexibles y con el recurso humano capacitado en cada sala para el óptimo desarrollo de las actividades académicas. Para conocer la apreciación de estudiantes y profesores sobre disponibilidad, actualidad, mantenimiento y calidad de los servicios de cómputo, se aplicó una encuesta cuyos resultados se muestran en las gráficas 61 y 62.

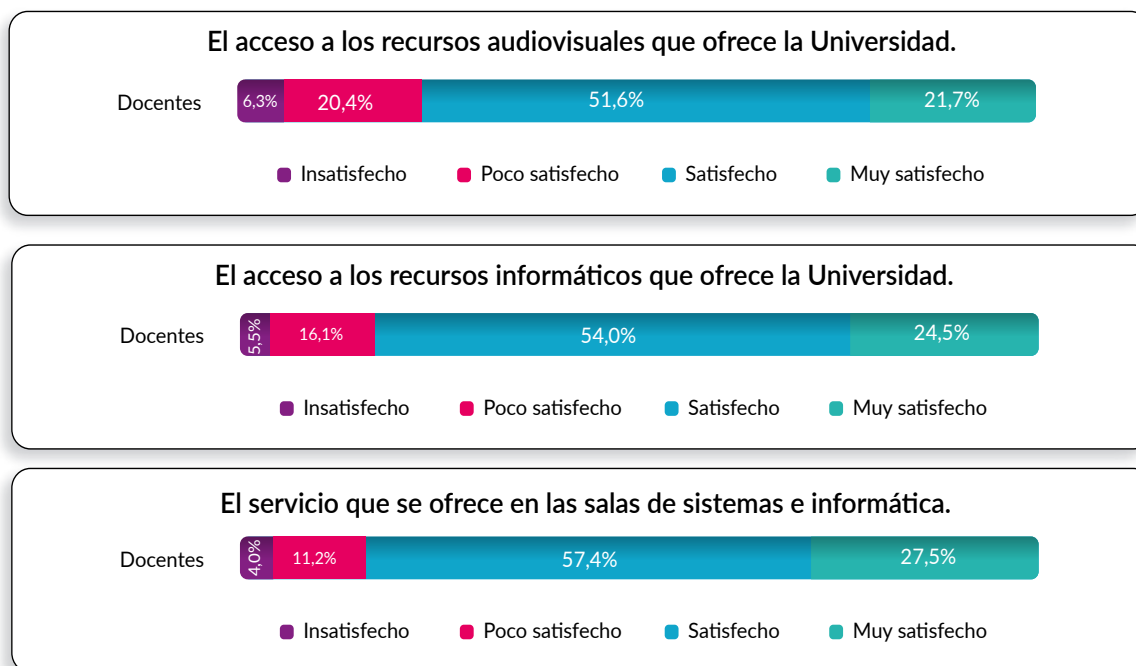
Gráfica 61. Apreciación de estudiantes sobre disponibilidad, actualidad, mantenimiento y calidad de los servicios de cómputo



IS: insatisfecho; PS: poco satisfecho; S: satisfecho; MS: muy satisfecho.

Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Gráfica 62. Apreciación de profesores sobre disponibilidad, actualidad, mantenimiento y calidad de los servicios de cómputo



Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

4.2.11.2 Característica 29. Infraestructura física

La Universidad de La Salle cuenta en la actualidad con trece inmuebles urbanos y seis rurales, con un total de 1243 Has. de terreno y 156.466 m² construidos. En los últimos cinco años se han hecho inversiones importantes en la modernización de la planta física y en el reforzamiento estructural de dos de sus edificios. Con el estudio de vulnerabilidad estructural en

el edificio principal de la Sede Norte, se ha iniciado el proyecto para reemplazar las áreas de esta edificación con nuevas construcciones y el reforzamiento de otras existentes, con una inversión estimada de más de dieciséis mil millones de pesos. En la tabla 120 se relacionan las características generales de la planta física: área total, distribución de las áreas ocupada y libre, ubicación de sedes y otras

Tabla 120. Inmuebles disponibles, tipo de tenencia y área por uso

INMUEBLE	TENENCIA	ÁREAS TOTAL (EN M2)
Sede La Candelaria (LC)	P	47.865
Sede Chapinero (CH)	P	77.421
Sede Norte (N)	A	330.008
Centro de Lenguas (CL)	P	3.664
Edificio Carvajal (EC)	P	1.300
Casa Cedef (CC)	P	546
Inmueble parqueadero 2 (Parq. 2)	P	2.620
Casa Calle 61 (C 61)	P	167
CIC San Miguel de Facatativa (SMF)	P	268.753
CIC La Isla de Sasaima (LIS)	P	447.413
SEDE UTOPIA Y CIC Mata de Pantano Yopal (MPY)	P	9.420.314
CIC Santa María de Sopó (SMS)	P	800.203
Totales		11.400.274

A: arriendo; P: propiedad.

Fuente: División de Infraestructura - Coordinación de Diseños, marzo de 2017.

En la tabla 121 se relaciona la consolidación jurídica de los predios de los que hace uso la institución.

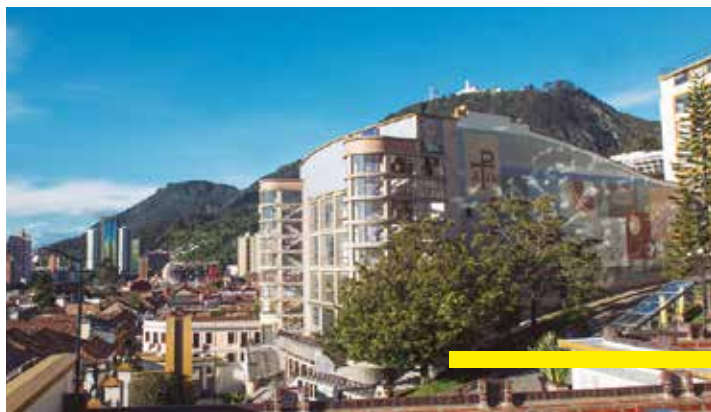


Tabla 121. Consolidación jurídica de los predios de la Universidad

PREDIO - SEDE	MUNICIPIO	DIRECCIÓN	TENENCIA	MATRÍCULA INMOBILIARIA	ESCRITURA
Sede Candelaria	Bogotá	CALLE 11 # 1-91	Propia	050C00075602	1466 (2006)
Sede Chapinero	Bogotá	KR. 5 59A-44	Propia	050C00568355	0269 Not. 28 Bog.
Sede Norte	Bogotá	AV. KR. 7 179-03	Propia	050N20684641	02289 Not. 43 Bog.
Sede Utopía y cic Matadepantano	El Yopal	Vereda Manantiales	Propia	470-31336	8243 Not. 1 Bog.
Centro De Lenguas	BOGOTÁ	KR. 15 49-71	Propia	050C00665826	3055
Edificio Carvajal	Bogotá	Calle 11 2-52	Propia	050C00140399	7317 (1994)
Casa CEDEF	Bogotá	Calle 11 2-81	Propia	050C00740827	2401 (1995)
Parqueadero N° 2	Bogotá	Calle 11 1-48/54 Calle 12 1-05	Propia	050C00314726 050C00015272 050C00459956	4696 / 6240 / 6346
Casa Calle 61 (División de Infraestructura)	Bogotá	Calle 61 4-33	Propia	050C00369679	1445 Not. 14 Bog.
CIC San Miguel	Facatativá	Vereda Tierra Morada	Propia	156-43987 / 156-29658 / 156-2300	7421 Not. 2 Bog.
CIC La Isla	Sasaima	Vereda Mesetas	Propia	156-165	3666 Not. 2 Bog.
CIC Santa María	Sopó	Vereda Aposentos	Propia	176-48782	4416 Not. 29 Bog.

Fuente: Documentos Avalúos 2014 - Escrituras y Certificados de Tradición y Libertad, 2017.

La División de Infraestructura y la de Admisiones y Registro definen índices de ocupación y uso de los espacios de las diferentes sedes de la Universidad, para uso racional y eficiente de los espacios. Así, cada sede de la Universidad cuenta un número de aulas (307 en total) con capacidad para albergar a todos los estudiantes de la institución, resultando en el índice que se muestran en la tabla 124.

122. Índice de capacidad: Total de metros cuadrados/Número de estudiantes

SEDE	NÚMERO DE ESTUDIANTES	NÚMERO DE METROS CUADRADOS CONSTRUIDOS	ÍNDICE DE CAPACIDAD
Candelaria	7003	38.188	5,453
Chapinero	5749	65.742	11,435
Norte	1452	23.190	15,971
Yopal	262	17.458	66,634
Total	14.466	144.578	9,994

Fuente: Admisiones y Registro - Planta Física, 2017.

La planta física de la Universidad cumple con las normas establecidas para su desarrollo en edificaciones nuevas, que responden a las reglamentaciones vigentes de accesibilidad para personas con movilidad reducida. La Universidad no cuenta con un plan de adaptación por etapas de los espacios arquitectónicos y urbanos que propendan a la accesibilidad total o parcial de sus instalaciones físicas. Sin embargo, la Facultad de Ciencias del Hábitat, conjuntamente con la VPDH, tienen propuestas para la implementación de un proyecto de señalética y comunicación institucional incluyente.

En cuanto al entorno urbanístico, la Universidad cuenta con los permisos de mejoramiento de su estructura física de acuerdo con las normas vigentes de intervención (licencias de mejoramiento). Por otra parte, la Universidad ha venido colaborando con el acompañamiento y la información requerida para la formulación del Plan Especial de Manejo y Protección del Centro Histórico de Bogotá, programa liderado por el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural.

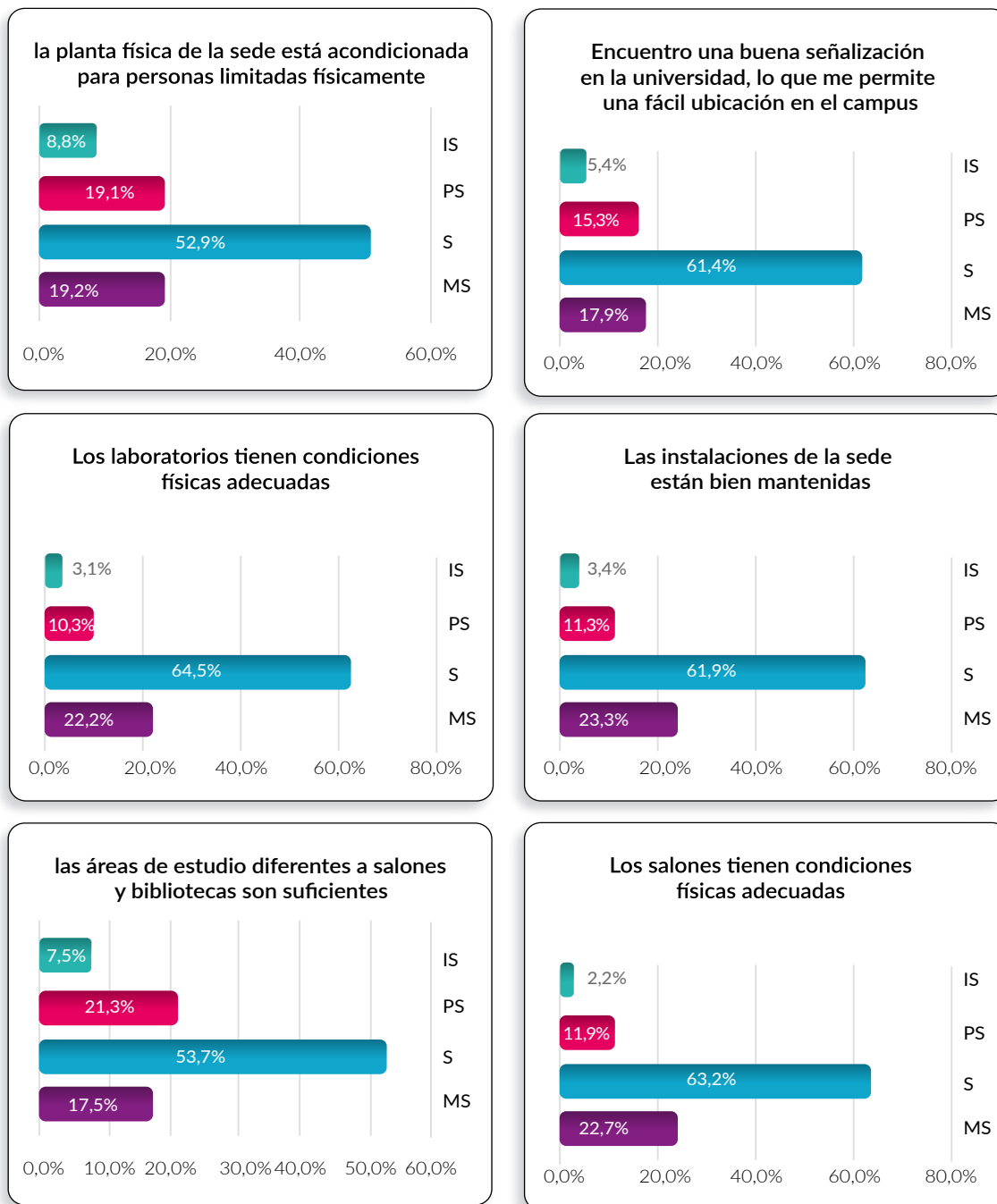
Vale la pena mencionar que la Universidad cumple con las normas sanitarias, de bioseguridad, seguridad y salud en el trabajo y manejo de seres vivos, gestionado por diferentes dependencias dentro de la Universidad de La Salle. Para el cumplimiento de las normas sanitarias y gestión de residuos de riesgo biológico y químico,

la gestión se realiza desde la Coordinación de Gestión Ambiental de la División de Infraestructura, la Oficina de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Dirección de Gestión Humana; y el manejo de seres vivos en la Clínica Veterinaria, a través de la Facultad de Ciencias Agropecuarias. Además, mediante Resolución 1473 de 2014 de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales ANLA, se otorgó a la Universidad de La Salle el permiso marco de recolección de especímenes de especies silvestres de la diversidad biológica con fines de investigación científica no comercial.

Adicionalmente, existe la figura del *Veedor* de la Universidad de La Salle, que se encarga de observar, registrar y notificar mediante informe a Rectoría el estado del entorno del estudiante en cuanto a infraestructura física, mantenimiento, servicios generales, atención al usuario, audiovisuales, laboratorios, bibliotecas, cámaras, áreas de estudio, áreas de recreación, áreas de esparcimiento, áreas de oración, áreas de acceso, seguridad en general y pequeñas y grandes obras, en todas las sedes y todos los días.

Por último, para conocer la apreciación de directivos, personal administrativo, estudiantes, profesores, egresados y personal de servicios sobre calidad, distribución y funcionalidad de la planta física, se aplicó una encuesta cuyos resultados se muestran en las gráficas 63 y 64.

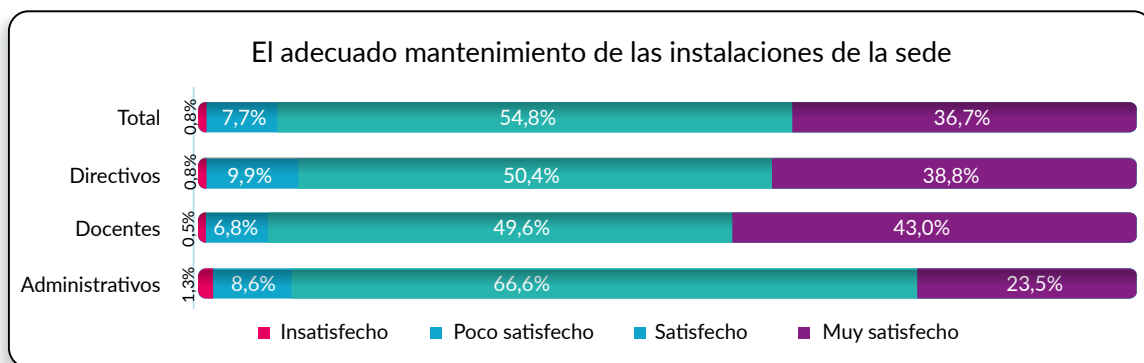
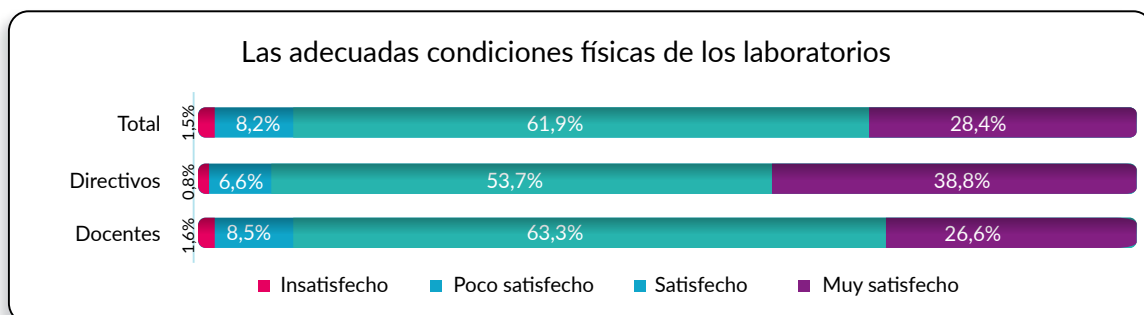
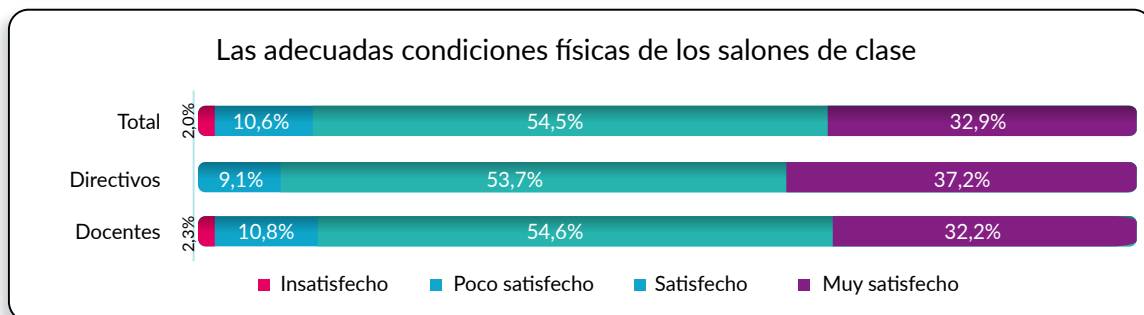
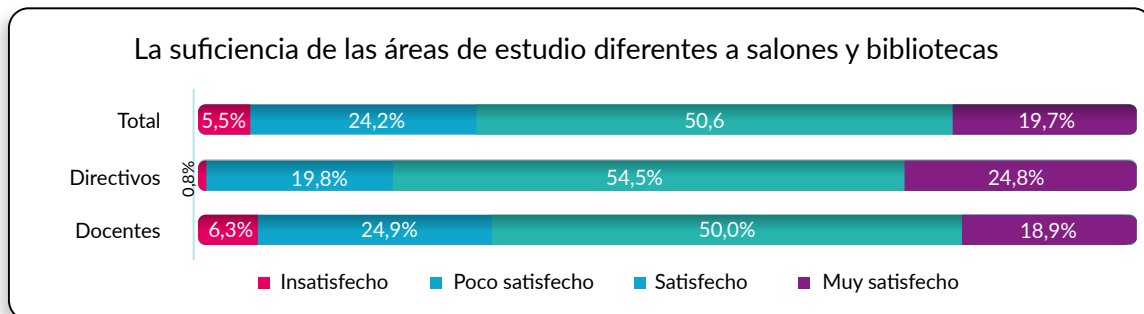
Gráfica 63. Apreciación de estudiantes sobre calidad, distribución y funcionalidad de la planta física

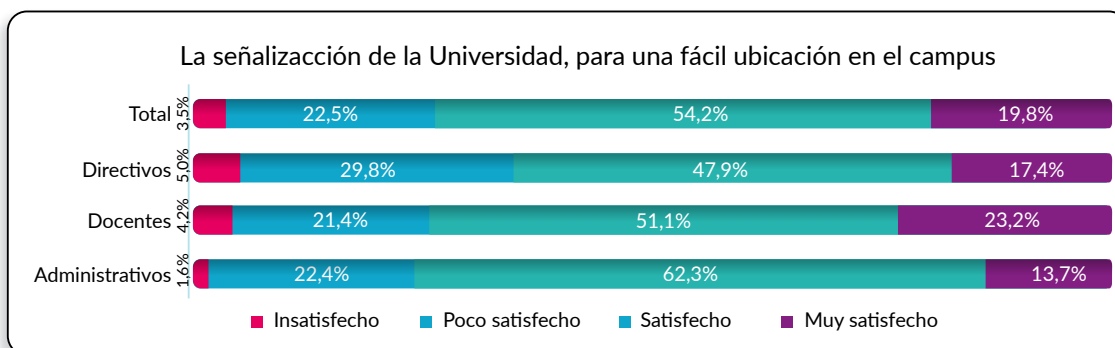
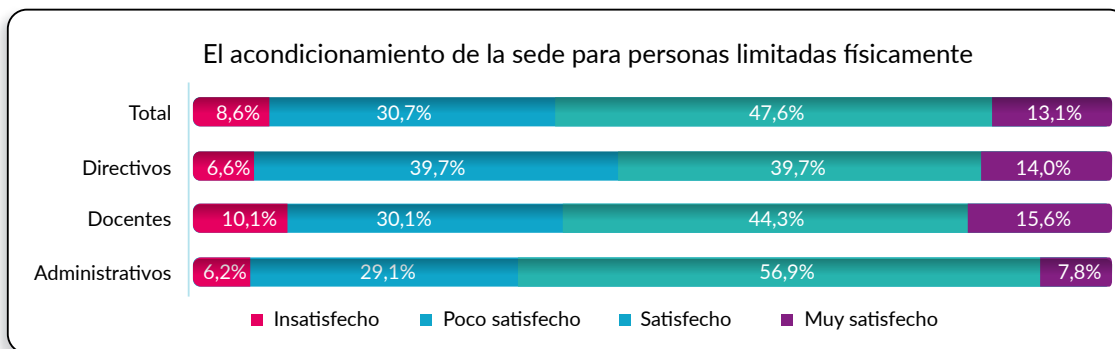


IS: insatisfecho; PS: poco satisfecho; S: satisfecho; MS: muy satisfecho.

Fuente: Informe de Encuesta - Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Gráfica 64. Apreciación de directivos, personal administrativo y profesores sobre calidad, distribución y funcionalidad de la planta física





Fuente: Informe de Encuesta – Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

4.2.11.3 Juicio del factor

La Universidad de La Salle concibe y gestiona recursos y espacios necesarios para el desarrollo de sus funciones sustantivas. En ese sentido, la Institución cuenta con bibliotecas, archivos, laboratorios u otros recursos bibliográficos y tecnológicos suficientes y adecuados para el desarrollo de sus funciones. Sin embargo, algunos de estos recursos son subutilizados, como, por ejemplo, las bases de datos.

La biblioteca de la Universidad está dotada con suficientes recursos bibliográficos físicos y digitales a disposición de toda la Comunidad Universitaria. Se reconoce la calidad del servicio prestado y la disponibilidad de horarios, que permitan el acceso, el uso y la apropiación del conocimiento, en concordancia con las dinámicas de enseñanza, aprendizaje e investigación.

Por otro lado, se cuenta con laboratorios, talleres especializados, plantas de producción, así como salas de cómputo, fundamentales en la configuración de ambientes de aprendizaje universitario. Como parte de esta didáctica, también se han determinado los Centros de investigación y Capacitación (CIC), propiedades de la Universidad de La Salle para la realización de ejercicios prácticos, laboratorios y visitas académicas guiadas, que apoyan a los programas académicos para complementar la actividad educativa. Adicionalmente, la Universidad cuenta con dos clínicas de su propiedad para práctica de sus estudiantes, Clínica Veterinaria y Clínica de Optometría.

No obstante, hacen falta algunos espacios para profesores de cátedra, tutorías de estudiantes, bienestar (espacios artísticos y deportivos) y parqueaderos en la sede Candelaria. También se requiere mejorar la conectividad de wi-fi y

fortalecer las herramientas tecnológicas de cara a las necesidades actuales de los mercados.

Como parte del compromiso con la actualización de la planta física, se adelantaron en los últimos cinco años un gran número de proyectos de obra civil en todas las sedes de la Universidad, lo que ha requerido una alta inversión por parte de la Institución. Estas obras permitieron una transformación de la infraestructura de la Universidad, que en términos de nuevas construcciones suman 42.871 metros cuadrados, y las demoliciones, 9849 metros cuadrados; además de 10.500 metros cuadrados de adecuación urbanística en la Sede Norte.

La Comunidad Universitaria, especialmente los estudiantes, reconocen la inversión permanente de la Universidad en su infraestructura y la

modernización de algunos espacios de las sedes Norte, Chapinero, Centro y Yopal; así como la planificación de proyectos de inversión en infraestructura de la Sede Norte. Sin embargo, estos espacios en muy buenas condiciones deben aprovecharse para atraer ingresos la Universidad, y asimismo fomentar cuidado y uso responsable de los espacios existentes.

Por otro lado, la planta física de la Universidad cumple con las normas establecidas para su desarrollo, así como con las normas sanitarias, de bioseguridad, seguridad y salud en el trabajo y manejo de seres vivos, gestionado por diferentes dependencias dentro de la Universidad de La Salle. Sin embargo, es necesario adecuaciones de algunos espacios para permitir la accesibilidad de personas con movilidad reducida.

Tabla 123. Calificación ponderada del factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física

CALIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN: FORTALEZA
87%	Se cumple en alto grado

CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN (%)	CALIFICACIÓN (%)	CLASIFICACIÓN FORTALEZA
28. Recursos de apoyo académico	3,1	87	Se cumple en alto grado
29. Infraestructura física	2,7	87	Se cumple en alto grado

Fuente: Resultados Taller de Calificación, noviembre de 2017.

La Universidad tuvo en los últimos cinco años una transformación de su infraestructura al servicio de la academia

4.2.12 Factor 12. Recursos financieros

4.2.12.1 Característica 30. Recursos, presupuesto y gestión financiera

4.2.12.1.1 Estructura orgánica, funciones y responsabilidades asociadas a la asignación, ejecución y control presupuestal

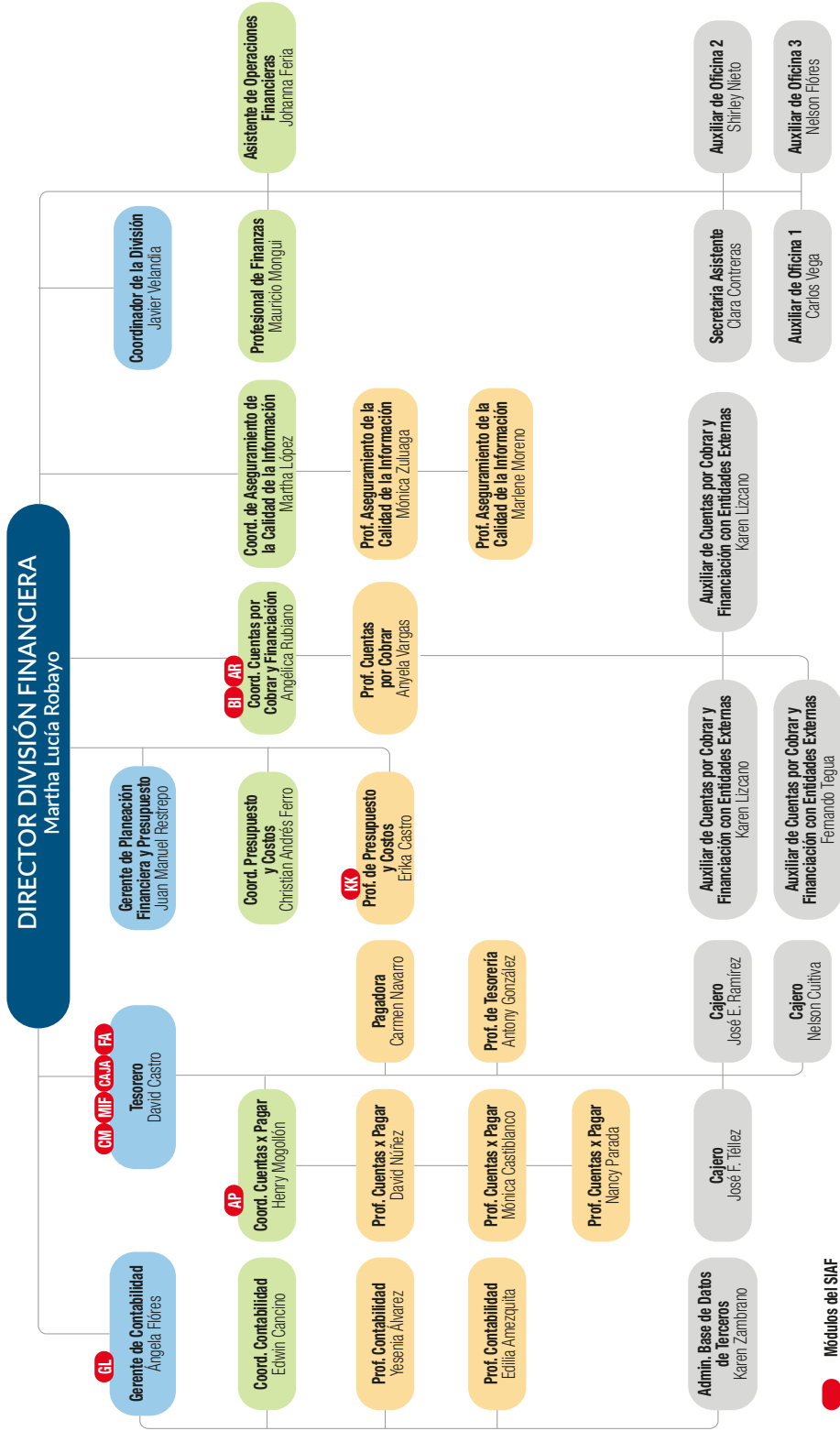
La División Financiera, que reporta directamente a la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad, redefinió al inicio de 2016 su estructura orgánica con el fin de atender debida y oportunamente la operación y ejercer un control más eficiente de los recursos institucionales (figura 19).

En tal sentido, se definieron los subprocesos de planeación financiera y presupuesto e in-

versiones, los cuales tiene a su cargo la planeación y el manejo de los recursos; los subprocesos de Tesorería y la Coordinación de Cuentas por Cobrar y financiación con entidades externas, que tienen a su cargo la ejecución de la operación financiera en lo pertinente a la administración y control de las cuentas por pagar, los recaudos y las aplicación de estos, la administración, registro y control de las cuentas por cobrar y los trámites pertinentes a los créditos otorgados a estudiantes por el Ictex y entidades financieras; por último, el subproceso de contabilidad, responsable de la generación y presentación ante los entes de control de los estados financieros de la Universidad y el cumplimiento de obligaciones fiscales, y el subproceso de aseguramiento de la calidad de la información, que apoya a todos los anteriores, asegurando las conciliaciones y la razonabilidad de los registros contables.



Figura 18. Organigrama División Financiera 2017: cargos y responsables



Fuente: División Financiera, 2017.

Particularmente, los recursos asociados a la asignación, ejecución y control presupuestal son los siguientes: la asignación está a cargo del subproceso de planeación financiera y presupuesto y el control presupuestal a cargo de la Coordinación de Cuentas por Pagar y de la Gerencia de Compras, Inventarios y Activos Fijos, que aseguran que dichas partidas cuenten con la asignación presupuestal correspondiente. Adicionalmente, la Gerencia de Planeación Financiera y Presupuesto realiza el control presupuestal apoyándose en los mecanismos que para tal fin le brinda el Sistema de Información Administrativo y Financiero (SIAF). No obstante, lo anterior, todas las unidades tanto académicas como administrativas son responsables de realizar su propio control presupuestal. El SIAF brinda la posibilidad de realizar control presupuestal en las siguientes etapas: 1) al momento de la solicitud de compra o pago, 2) en la elaboración de la orden de pedido, cuando se envía la solicitud al proveedor y 3) en el momento de la causación, cuando se ejecuta el registro contable y el pago de la obligación.

El Sistema de Información Administrativo y Financiero (SIAF) es un nuevo sistema que la Universidad ha implementado y se constituye en la fuente oficial de información financiera para satisfacer los requerimientos permanentes a nivel interno y externo. Dicha implementación ha implicado dar continuidad a la ejecución de los proyectos iniciados desde 2013, orientados a fortalecer el Sistema de Planeación e Información Financiera institucional, así como a soportar la contabilidad bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

A partir de 2014 se contrató en *outsourcing* la valoración y custodia del portafolio de inver-

siones de la Universidad, con el fin de implementar las mejores prácticas en el manejo de estos recursos. En 2015, la Universidad inicia el proceso de convergencia hacia estándares internacionales y adopta el marco normativo establecido para el Grupo 2 - NIIF para pymes. En 2016 se inició la operación contable en el nuevo ERP Oracle Peoplesoft, lo cual hoy permite la presentación de los estados financieros bajo el nuevo marco normativo internacional. La estabilización del nuevo sistema demandó un esfuerzo importante en materia de capacitación de todas las dependencias de la Institución y en particular de las áreas administrativas.

Simultáneamente, se continuó el proceso de reestructuración del modelo de presupuesto, con la definición de nuevas directrices y lineamientos para su elaboración, en aras de contar con una herramienta que permita un ejercicio de planeación financiera soportado en las mejores prácticas administrativas, para la asignación y el control de la ejecución presupuestal de los recursos.

La firma de Revisoría Fiscal, la cual, en los últimos años, ha auditado los estados financieros de la Universidad y sus políticas contables, ha dado anualmente dictámenes favorables y sin salvedades sobre la razonabilidad de la información financiera, tomando como referencia una base selectiva de la evidencia que respalda las cifras y las revelaciones en los estados financieros, una evaluación del riesgo y de los controles internos relevantes. Así las cosas, su concepto ha puesto de manifiesto que los estados financieros presentan razonablemente, en todos los aspectos de importancia material, la situación financiera de la Universidad.

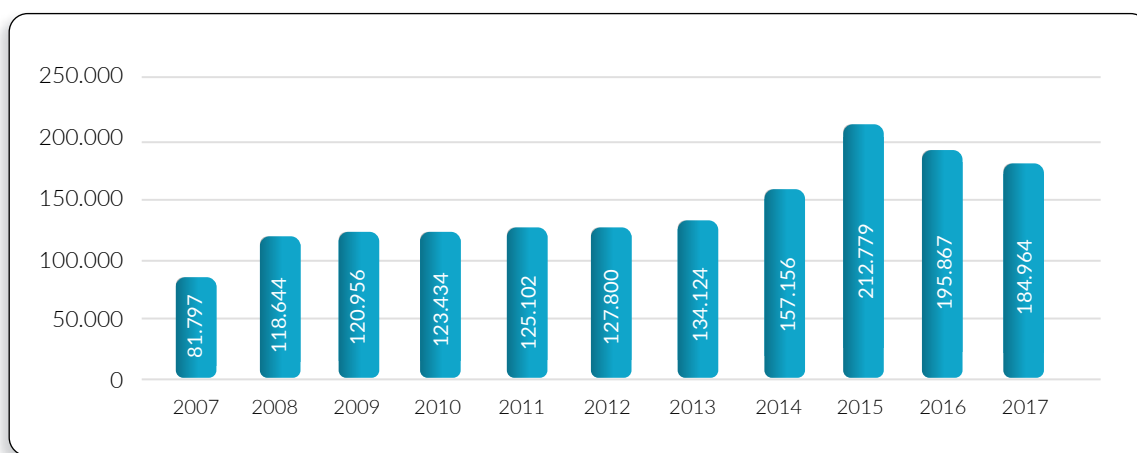
4.2.12.1.2 Fuentes de financiamiento, recursos provenientes del Estado, otras fuentes externas y recursos propios²¹

Los ingresos de la Universidad provienen de diversas fuentes de recursos, primordialmente se derivan de la gestión académica y la gestión financiera. Los ingresos derivados de la gestión académica han oscilado entre el 70,5% y el 84,7% del total de ingresos en los últimos 10 años; estos recursos comprenden matrículas de los programas de pregrado y posgrado, inscripciones a programas académicos, eventos de extensión y educación continuada, convenios, cursos de vacaciones, supletorios y certificados, entre otros. Para 2015 y 2016, esta participación se reduce un poco, por la clasificación que se efectúa en los estados financieros bajo el nuevo marco normativo. Por su parte, los ingresos financieros proceden de rendimientos del portafolio de inversiones, los cuales, hasta 2014, oscilaron entre el 9,1% y el 31,4 %; la volatilidad en su participación obedece a la diferencia en cambio por inversiones en moneda extranjera.

Otros ingresos son derivados de actividades conexas, tales como actividades de los Centros de Investigación y Capacitación, subvenciones, ventas de activos, arrendamientos, ingresos de las Clínicas Veterinaria y de Optometría y del Laboratorio Instrumental de Alta Complejidad (LIAC).

A partir de 2015 se tuvo una participación importante en el ingreso por matrículas proveniente del programa Ser Pilo Paga del Gobierno Nacional. El programa lleva tres años y ha contado con el ingreso de 990 estudiantes para Ser Pilo Paga 1 (2015), 676 estudiantes para el Ser Pilo Paga 2 (2016) y 239 estudiantes para el Ser Pilo Paga 3 (2017). La gráfica 65 muestra la evolución de los ingresos totales en los últimos 10 años, que incluyen ingresos provenientes de actividades académicas, extensión, portafolio de inversiones, venta de activos, donaciones, centros de investigación, entre otros.

Gráfica 65. Evolución de ingresos totales en los últimos 10 años, a valor corriente (cifras en millones de pesos)



Fuente: Estados Financieros- División Financiera, 2017.

21 Para efectos de presentación y comparación con los resultados de 2016, la información financiera de 2015, correspondiente al periodo de transición, ha sido expresada de acuerdo al nuevo Marco Técnico Normativo de las NIIF. Los estados financieros de 2016 son los primeros que la Universidad presenta oficialmente bajo la nueva normatividad; los datos históricos anteriores a 2014 se mantienen en el marco normativo anterior.

4.2.12.1.3 Recursos provenientes de entidades externas

Durante los últimos años, la Universidad ha fortalecido el relacionamiento con entidades externas, lo cual ha derivado, entre otros aspectos, en la celebración de convenios y contratos que han permitido la generación de ingresos por esta vía. La tabla 124 presenta el consolidado anual de ingresos derivados de convenios y contratos.

Tabla 124. Evolución de ingresos por convenios (cifras en millones de pesos)

AÑO	INGRESOS POR CONVENIOS
2012	6.750
2013	5.863
2014	9.128
2015- NIIF	9.967
2016 – NIIF	7.049
2017-NIIF	6.888

Fuente: Estados Financieros- División Financiera, 2017.

4.2.12.1.4 Estabilidad y solidez financiera que garantiza el cumplimiento del PID

La Universidad de La Salle basa su actuación financiera en los siguientes lineamientos estratégicos y tácticos, los cuales han tenido vigencia en la década actual.

Autosostenibilidad financiera:

De tiempo atrás, la Universidad ha adoptado el postulado de autosostenibilidad financiera, como uno de los cinco (5) ejes estratégicos de sus Planes de Desarrollo. Este postulado establece, como principio rector, que la Universidad debe generar los ingresos requeridos para su funcionamiento. Como parte de este, pero en aspectos que son más de orden complementario, la Universidad debe propender continuamente a una sana diversificación de sus ingresos y, por otra parte, no acudir para el sostenimiento habitual de su funcionamiento, a la contratación de recursos externos, vía crédito financiero, sin que ello signifique que no pueda

acceder a una entidad crediticia para la financiación eventual de algún proyecto específico, en el que la palanca financiera se presente como un elemento importante y con ventajas económicas para adelantar el proceso.

No obstante, esta última posibilidad de contraer obligaciones financieras, la Universidad ha evolucionado en los últimos años, sin acudir a endeudamiento alguno con terceros, por lo que no tiene obligaciones con el sector financiero.

Planeación financiera como soporte de la autosostenibilidad:

La planeación financiera a corto, mediano y largo plazo es entendida en la Universidad como una herramienta táctica fundamental, alineada al logro del propósito anterior; esto es, asegurar la autofinanciación de su actividad en esos mismos horizontes de tiempo, así como garantizar una sólida estructura financiera, estable y permanente.

En el marco anterior, la Universidad ha venido estructurando sus proyecciones y presupuestos de la actividad académica bajo rigurosos modelos de planeación, que establecen las condiciones bajo las cuales le resulta posible alcanzar el punto de equilibrio operacional anual, que no es nada diferente a que sus ingresos por matrículas y otros de carácter académico sean justamente los suficientes para sufragar anualmente los gastos de su operación académica y administrativa de su giro ordinario.

Consolidación de un portafolio de inversión en instrumentos financieros:

La Universidad ha venido generando, en la mayor parte de los años, moderados excedentes económicos, los cuales, durante sus cincuenta y dos (52) años de existencia, le han ido permitiendo gradualmente capitalizar y consolidar celosamente un portafolio de inversiones, que a diciembre de 2016 se ubicaba en \$190.289 millones, incluyendo \$172.385 millones que se registran contablemente según las NIIF como activos no corrientes, que por ser en su totalidad de libre disponibilidad por parte de la Institución, tienen el carácter de activos realizables en el mercado de valores, cuando la Universidad lo requiera.

El portafolio mencionado, concebido como el respaldo económico para el desarrollo futuro de

la Universidad, se encuentra representado en títulos valores de emisores tanto de nivel nacional como internacional, los cuales cuentan con las más altas calificaciones de riesgo, otorgadas por calificadoras internacionales.

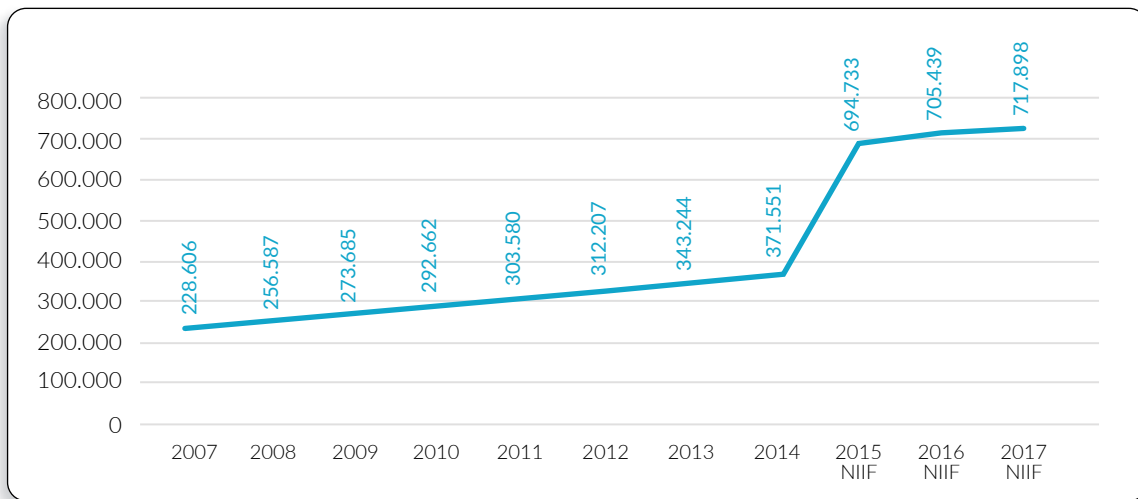
A su turno, los rendimientos financieros que se han venido obteniendo a través de los años, provenientes de las inversiones que componen el portafolio mencionado, se han destinado, en primer lugar, a cubrir eventuales déficits operativos, en los años en que se han dado, y el resto, a incrementar el capital de dicho portafolio. Adicionalmente, la Universidad no tiene pasivos con el sector financiero o con costo. Su pasivo está representado en cuentas por pagar derivadas de su operación ordinaria, como son las cuentas por pagar a proveedores, que son de corto plazo.

Su patrimonio se ha incrementado en los últimos años producto del incremento en sus activos y la estabilidad de sus pasivos. La totalidad de sus excedentes se ha capitalizado en el patrimonio, lo que a su vez se refleja en el incremento de los activos fijos y portafolio de inversiones. En los últimos dos años, bajo la nueva normatividad internacional, el patrimonio a precios corrientes se vio afectado positivamente debido a la medición a valor razonable de sus activos en la fecha de implementación del nuevo marco normativo.

La planeación financiera en el corto, mediano y largo plazo es una importante herramienta para el logro de la meta de autosostenibilidad financiera de la Universidad



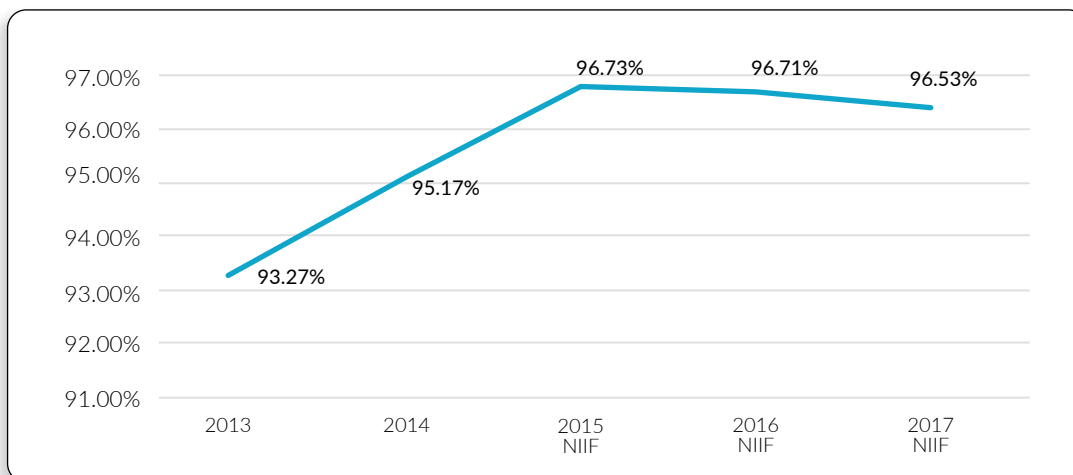
Gráfica 66. Evolución patrimonial en los últimos 10 años a precios corrientes (cifras en millones de pesos)



Fuente: Estados Financieros- División Financiera, 2017.

El índice de propiedad institucional de la Universidad se ha visto incrementado en los últimos cuatro años en un porcentaje que oscila entre el 93,27% y el 96,53%, lo que garantiza el cumplimiento a mediano plazo de las acciones presupuestales, el Plan Institucional de Desarrollo y la Hoja de Ruta que prioriza estos proyectos.

Gráfica 67. Índice de propiedad



Fuente: Estados Financieros- División Financiera, 2017.

4.2.12.1.3 Políticas, estrategias y estructura presupuestal en los últimos años

El presupuesto de la Universidad ha tenido como común denominador, a partir de 2010, la búsqueda de un punto de equilibrio operacional mediante el cual se pueda garantizar que los ingresos ordinarios que se reciben por concepto de matrículas sean suficientes tanto para cubrir los gastos de funcionamiento ordinario como para sufragar los gastos derivados de iniciativas provenientes del PID y que no constituyen por su naturaleza inversiones propiamente dichas, las cuales son atendidas con recursos de depreciación y recursos provenientes de la liquidación parcial del portafolio de inversiones.

Para la selección de iniciativas o inversiones por ser incluidas en el presupuesto, la Universidad utiliza como criterio para su clasificación, ordenamiento y asignación prioritaria de recursos las siguientes categorías: a) indispensables o estratégicas prioritarias, b) altamente deseables o tácticas que apoyan estrategias prioritarias, c) convenientes o tácticas que apoyan un mejor funcionamiento de alguna de sus unidades o dependencias.

Por otra parte, y a través de los aplicativos desarrollados, se ha buscado que los diferentes proyectos aprobados se encuentren asociados de manera directa con alguno de los proyectos definidos en el PID, de manera que se pueda mantener una trazabilidad directa entre el proyecto y los recursos asignados a este para su desarrollo; para aquellos proyectos de gran envergadura que involucren la participación de varias unidades, se asignan los recursos a departamentos únicos.

En términos generales, tanto el presupuesto de ingresos por matrículas y otros conceptos, como la preparación de cifras y análisis para el ejercicio presupuestal de los gastos de personal y generales asociados a su funcionamiento ordinario, son preparados por la Gerencia de

Planeación Financiera y Presupuesto, la cual, con base en estos, elabora un anteproyecto de ingresos y gastos de funcionamiento.

Paralelamente, la Gerencia de Planeación Financiera y Presupuesto suministra a todas las Unidades Académicas y Administrativas (Rectoría, vicerrectorías, decanaturas, directores de clínicas, LIAC, administradores de fincas, etc.) formatos de inversión para que incluyan en estos las estimaciones sobre costos e inversiones de actividades y proyectos diferentes al funcionamiento (incluyendo las derivadas del PID), y su clasificación para cada caso, como se explicó anteriormente.

La información anterior, debidamente justificada por cada dependencia, es remitida a la Gerencia de Planeación para su revisión, análisis, depuración e integración en un anteproyecto de presupuesto global.

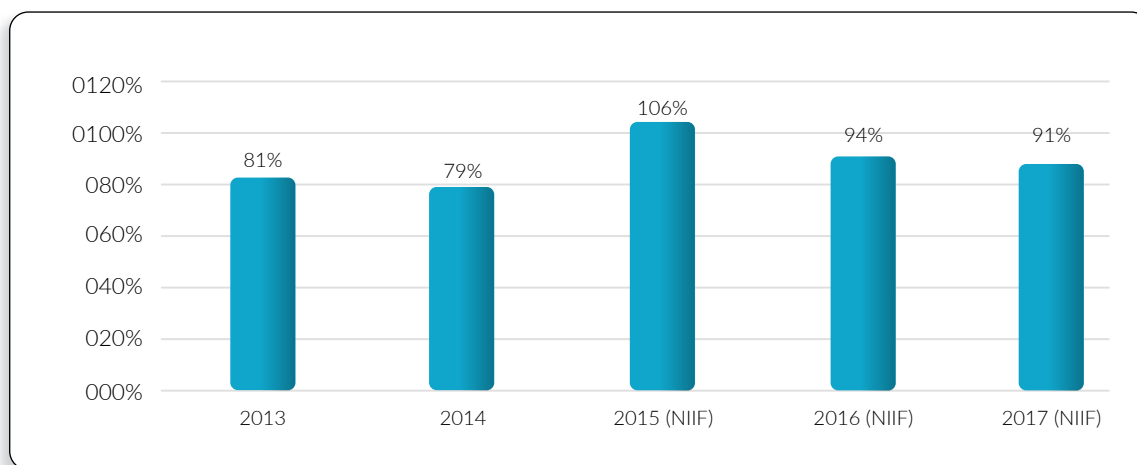
La Vicerrectoría Administrativa y la División Financiera convocan a reuniones individuales a todas y cada una de las Unidades Académicas y Administrativas que suministraron información, con el objeto de priorizar las distintas iniciativas que fueron clasificadas, así como los costos y las inversiones que demanden, a fin de preseleccionar y acordar las que se consideren viables de financiar a la luz de diferentes consideraciones; entre otras, el resultado del anteproyecto del presupuesto global, así como el análisis de los recursos requeridos para el funcionamiento normal de la unidad, las necesidades de renovación de activos y recursos para proyectos nuevos, entre otros.

Concluido el ejercicio anterior, se elabora un proyecto de presupuesto que es presentado al Consejo de Coordinación y a la Rectoría, con el fin de obtener la retroalimentación correspondiente y proceder a los ajustes, si fuere del caso. Finalmente, se presenta a consideración de Consejo Superior en la primera semana de noviembre.

Una vez asignado el presupuesto a cada unidad, se gestiona mediante el SIAF, que permite el control y ejecución eficiente de los recursos por periodos semestrales. En los últimos años, la estructura presupuestal ha tenido una mejora significativa, pues se ha logrado un presupuesto coherente con el flujo de caja institucional (gráfica 68), se han estructurado los departamentos para el desarrollo de operaciones exclusivas, se

rediseñó la asignación por departamentos que permitiera asignar a cada área los costos y gastos directos, se centralizaron en un solo departamento los gastos institucionales asociados a impuestos, servicios y seguros, se hizo más eficiente la asignación de recursos de funcionamiento y se está trabajando en la construcción de un modelo de costos.

Gráfica 68. Coherencia presupuestal



Fuente: División Financiera, 2017.

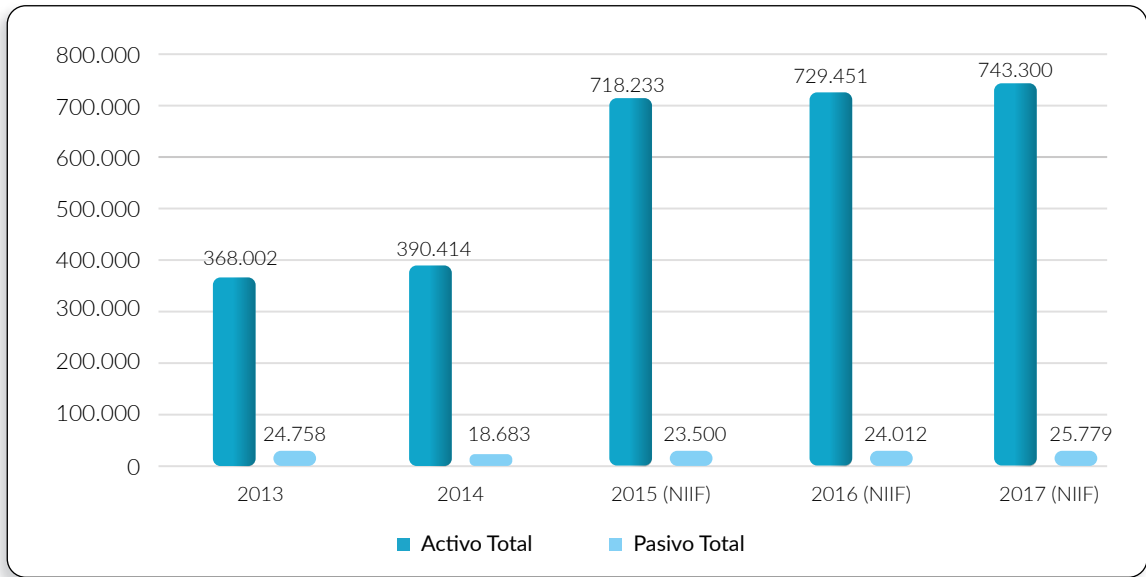
Todo lo anterior da cumplimiento a los requerimientos presupuestales que se desprenden del PID y de las actividades inherentes a la institución.

4.2.12.1.4 Estructura de la deuda en los últimos años

El endeudamiento de la Universidad en los últimos años ha mostrado una tendencia descendente, lo cual es un factor positivo para garantizar la ejecución de los proyectos institucionales designados en el PID.

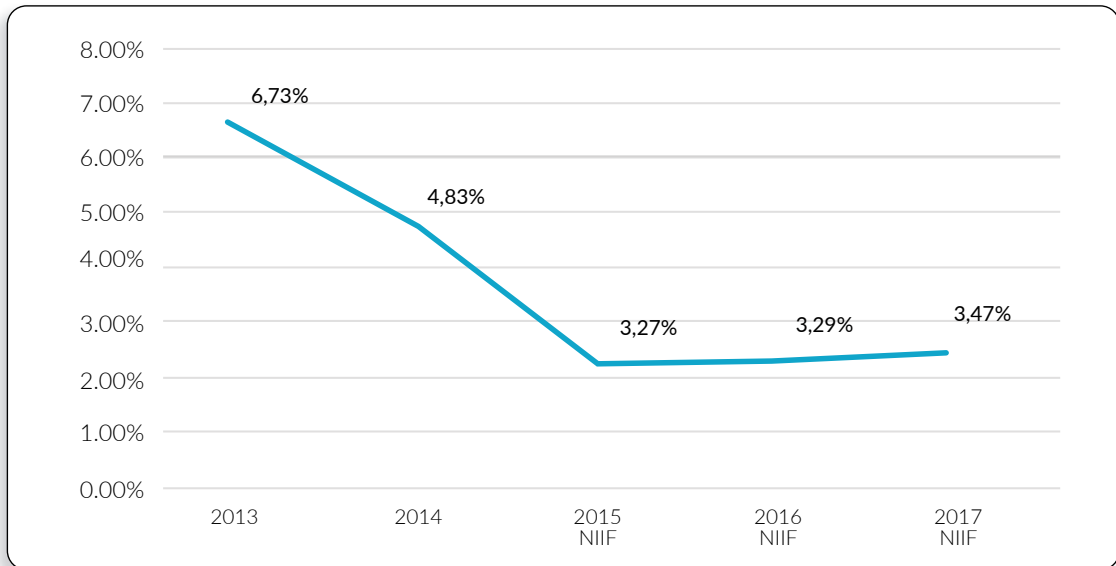
En los siguientes gráficos se evidencia la baja participación de los pasivos frente al total de activos de la Universidad, mostrando una mínima dependencia patrimonial de terceros. En los últimos cuatro años se observa una reducción del índice de endeudamiento, pasando del 6,73% al 3,29%. Como se mencionó, la transición a las Normas Internacionales impactó positivamente el indicador de endeudamiento, en la medida en que los activos, principalmente los inmuebles, se incrementaron al ser reconocidos al valor razonable.

Gráfica 69. Nivel de endeudamiento a precios corrientes (cifras en millones de pesos)



Fuente: Estados Financieros- División Financiera, 2017.

Gráfica 70. Índice de endeudamiento



Fuente: Estados Financieros- División Financiera, 2017.

4.2.12.1.5 Sistemas de información para apoyar la gestión financiera

Para apoyar la gestión financiera, se cuenta con los sistemas de información enunciada en la tabla 125.

Tabla 125. Sistemas de información para apoyar la gestión financiera

NÚMERO	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	LOGROS
1	Sistema de Información Administrativa y Financiera (SIAF) (ERP Oracle Peoplesoft). Módulos que componen el SIAF: GL Contabilidad General, KK Control de Compromisos, PO Compras, IN Inventarios, AM Activos Fijos, AP Cuentas por Pagar, AR Cuentas por Cobrar, CM Tesorería, BI Facturación, MIF Integración Financiera.	Apoyar la adopción de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) de acuerdo con los estándares exigidos para que la información financiera cumpla con las características de comparabilidad, transparencia y confiabilidad. Aplicación de las mejores prácticas en los procesos de la gestión financiera para garantizar el manejo de los recursos de forma controlada, segura, eficaz y eficiente.
2	Sistema de Información Finanzas del Alumnado (FA)	Integrar en un solo sistema todas las formas de liquidación de guías de matrícula (inscripciones, pregrado, posgrado, doctorado, extensión).
3	Sistema de Información ICEBERG	Lograr la integración de ICEBERG con SIAF para realizar los pagos de nómina en las fechas establecidas y según la reglamentación vigente.
4	Sistema intermedio de facturación.	Integrar el SIAF con el sistema de facturación intermedia el cual agrupa la facturación de: parqueaderos, LIAC - Laboratorio Instrumental de Alta Complejidad y Feria del Libro.

Fuente: División Financiera, 2017.

Los grupos focales con estudiantes profesores, directivos, egresados y administrativos han permitido identificar que la Universidad tiene lineamientos claros sobre el manejo ético, transparente y eficiente de sus recursos, y que la inversión es evidente en sus desarrollos de infraestructura y en la calidad de los recursos y servicios que ofrece. Resaltan la gestión eficiente de la Oficina de Filantropía en relación con la obtención de subvenciones de terceros y se valora la apuesta social del Proyecto Utopía, la cual debería tener mayor divulgación.

Existen algunos aspectos por mejorar relativos a la eficiencia de los recursos y los trámites con

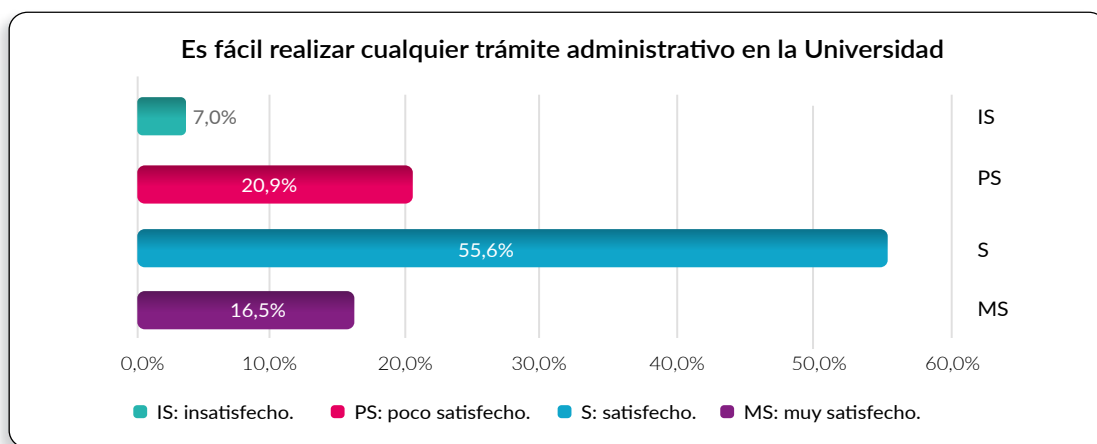
la Gerencia de Compras, Inventarios y Activos Fijos, pues la comunidad educativa en general percibe que el uso de los recursos no es eficiente, los trámites son demasiado lentos y se ha podido identificar que los proveedores de la Universidad ofrecen un portafolio más costoso que otros del mercado. En esto se ha trabajado arduamente durante los últimos dos años luego de la implementación del Sistema de Información Administrativo Financiero, que permite una estructura de compras estandarizada.

Finalmente, el grupo de directivos opina que las proyecciones financieras de los nuevos programas no corresponden a la competencia del

mercado ni a las realidades de las poblaciones a las que se ofrecen los programas de pregrado, pero sobre todo de posgrado. Además, respecto a la infraestructura y planta física hace falta planear algunos desarrollos teniendo en cuenta las necesidades de las Unidades Académicas y los necesarios desarrollos de cada una de las sedes y para que ese manejo ético y responsable sea, además, mucho más acertado y se convierta en

la inversión que hacia futuro se necesita para los planes de la Universidad. Sugieren, por último, la necesidad de un liderazgo administrativo y financiero más concertado, que se conecte con la realidad de la Universidad y que dialogue y se comunique asertivamente. Las encuestas sobre la eficiencia y efectividad de los procedimientos y trámites financieros arrojaron los resultados mostrado en las gráficas 71 y 72.

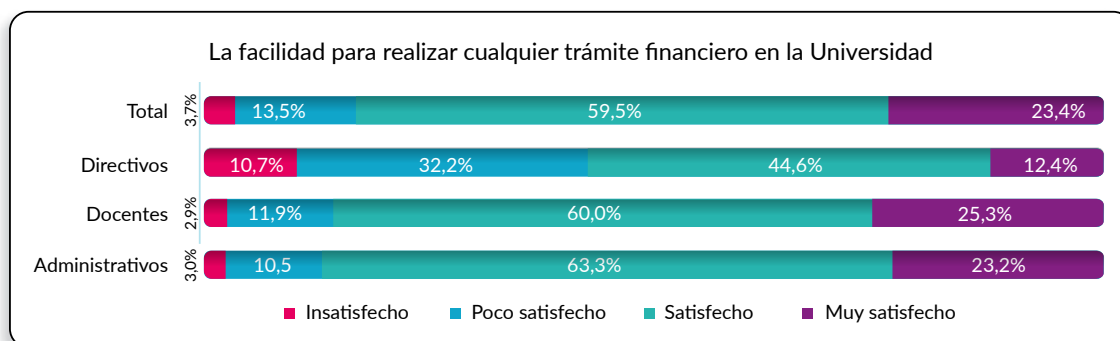
Gráfica 71. Apreciación de estudiantes sobre la eficiencia y efectividad de los procedimientos y trámites financieros



IS: insatisfecho – PS: poco satisfecho – S: satisfecho – MS: muy satisfecho

Fuente: Informe de Encuesta – Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

Gráfica 72. Apreciación de directivos, docentes y administrativos sobre la eficiencia y efectividad de los procedimientos y trámites financieros



Fuente: Informe de Encuesta – Autoevaluación Institucional, julio de 2017.

4.2.12.2 Juicio del factor

La Universidad de la Salle ha definido políticas claras para la elaboración y ejecución del presupuesto y la gestión de sus recursos financieros, es reconocida su aplicación transparente por la Comunidad Universitaria. La Universidad de La Salle cuenta con un patrimonio propio, tiene solvencia financiera y no posee endeudamiento con el sector financiero, lo cual es un factor positivo para facilitar la ejecución de los proyectos institucionales designados en el PID, el desarrollo de las funciones sustantivas y el cumplimiento del PEUL. La gestión de los recursos finan-

cios se soporta en adecuadas tecnologías de información, actualizadas permanente.

Sin embargo, aún hace falta mayor diversificación de los ingresos, diferentes a matrículas y al portafolio de inversión. Asimismo, es necesario fortalecer la comunicación entre los procesos financieros y los procesos académicos para lograr su mayor eficiencia, proyección y consecución de ingresos operacionales, definir estrategias efectivas para realizar el costeo de los programas de pregrado, posgrado y extensión, evaluar la posibilidad de brindar créditos educativos directos a los estudiantes y, mejorar la operatividad de los recursos.

Tabla 126. Calificación ponderada del factor 12. Recursos financieros

CALIFICACIÓN		CLASIFICACIÓN: FORTALEZA	
88%		Se cumple en alto grado	

CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN (%)	CALIFICACIÓN (%)	CLASIFICACIÓN FORTALEZA
30. Recursos, presupuesto y gestión financiera	6,1	88	Se cumple en alto grado

Fuente: Resultados Taller de Calificación, noviembre de 2017.

Planes de Mejoramiento

CAPÍTULO 5



Este capítulo tiene como propósito presentar los proyectos que componen el Plan de Mejoramiento que da respuesta a las oportunidades encontradas durante el proceso de autoevaluación institucional desarrollado por la Universidad de La Salle en 2017. Para esto, se muestra la articulación del plan de mejoramiento con el Plan Institucional de Desarrollo (PID) vigente. Finalmente, se exponen las fichas de formulación de cada uno de los proyectos que se desarrollarán en los próximos años como parte del compromiso de la Universidad con el mejoramiento continuo y la excelencia.

5.1 Estructura del Plan

El Plan de Mejoramiento presentado en este informe es una consecuencia fundamental del proceso de autoevaluación de la Universidad. En ese sentido, es claro que en el Plan se triangulan tres grandes elementos:

- El PEUL, que indica cuál es el sentido del ser y quehacer de la Universidad.
- El PID, que a través de sus cinco ejes marca la estrategia para el logro de la Misión, desde un contexto nacional e internacional. Este Plan de Mejoramiento se expresa en los proyectos estratégicos elaborados por las Unidades Académicas y Administrativas que alimentan los ejes del PID.
- Los resultados del proceso de autoevaluación de 2008, 2012 y el actual.

Buscando completa articulación con el PID vigente, se seleccionaron proyectos ya formula-

dos en el PID 2015-2020 y que abordan las oportunidades de mejoramiento encontradas durante el proceso de autoevaluación institucional. Para su total correspondencia, estos proyectos se ajustaron de acuerdo con las nuevas necesidades y objetivos planteados por la autoevaluación, teniendo en cuenta las siguientes categorías:

- **Proyecto nuevo.** Formulación de un proyecto nuevo cuando la oportunidad de mejoramiento no pueda asociarse en algún proyecto del PID vigente. Sin embargo, el proyecto debe incorporarse a algún programa del PID. Para este ejercicio no se encontraron proyectos en esta categoría.
- **Proyecto modificado.** Reformulación de un proyecto existente en el PID (modificación de objetivos y metas) y que responde a alguna oportunidad de mejoramiento. Se ubican 16 proyectos en esta categoría.
- **Actividades de fortalecimiento permanente.** Son parte del quehacer diario y permanecen continuamente en ejecución. No obedecen al término de proyecto, pero sí arrojan metas cuantificables en el espacio de tiempo definido del PID y tienen responsables establecidos. Para el ejercicio se identificaron 8 actividades en esta categoría.

De acuerdo con lo anterior, los siguientes proyectos del PID 2015-2020 forman parte del Plan de Mejoramiento que responde a las oportunidades encontradas durante el presente proceso de autoevaluación institucional.

Tabla 127. Planes de Mejoramiento asociados al PID 2015-2020

PROYECTO PID ²²	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO ASOCIADA
<p>Proyecto 221. Sistema integrado de diagnóstico de necesidades y proceso de acompañamiento integral al estudiante.</p> <p>Responsable: VPDH</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe fortalecer el sistema de acompañamiento que permita el seguimiento temprano a los estudiantes en posible riesgo académico y reducir cada vez más las tasas de deserción. • Se propone la creación de otras posibilidades de financiación de las matrículas, como créditos de línea directa con la Universidad, y otorgar becas por otros conceptos como deportivos y culturales. • Se deben establecer estrategias que promuevan una participación más activa por parte de los estudiantes en programas de bienestar universitario. • Se pide, por parte de la comunidad académica, más incidencia de los estudiantes en órganos de dirección, así como el fortalecimiento en formación política y liderazgo. • Es necesario equiparar las condiciones de todas las sedes y horarios, en actividades, infraestructura y programación cultural; así como diferenciar el tipo de actividades por grupos poblacionales (estudiantes sede, estudiantes diurnos, estudiantes nocturnos, estudiantes de posgrados, administrativos, docentes planta, docentes de cátedra, etc.) y ampliar la cobertura a algunos grupos, especialmente a estudiantes nocturnos y de posgrados.
<p>Proyecto 411. Definición y puesta en marcha del proceso de comunicación institucional</p> <p>Responsable: VPDH</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe fortalecer la socialización interna y difusión externa de las acciones que desarrolla la Universidad en la construcción de país, la transformación social y el desarrollo humano integral y sustentable, para hacernos reconocidos a nivel nacional y visibles a nivel internacional. • Falta socializar los proyectos, logros e impacto social de la Universidad en las comunidades y hacer más visible lo que hace la Universidad en temas de extensión y proyección social. • En el proceso de evaluación de profesores, es necesario tener mecanismos de comunicación con los estudiantes que les permitan tener claridad del alcance y entender el propósito del ejercicio. • Se evidencia la falta de una estructura organizacional de la comunicación, la poca de claridad y efectividad de los mecanismos de divulgación, no se tienen los resultados esperados de los procesos de comunicación de la información a internos y externos y, como parte de la comunicación interna, no hay una articulación eficiente entre los procesos de las unidades académicas y administrativas.
<p>Actividad de fortalecimiento 1. Fortalecimiento de las estrategias de difusión y monitoreo de las actividades de bienestar y vida universitaria</p> <p>Responsable: VPDH</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se deben encaminarse esfuerzos para promover mejor las actividades de bienestar e incentivar a una población mayor de estudiantes a participar en los programas de bienestar ofrecidos.

22 La numeración de cada proyecto obedece a: el primer número identifica el eje del PID; el segundo número al programa del PID; y el tercer número al proyecto PID.



PROYECTO PID	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO ASOCIADA
<p>Actividad de fortalecimiento 2. Establecimiento de líneas de trabajo y vinculación de los egresados en proyectos institucionales</p> <p>Responsable: VPDH</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se requiere un mayor esfuerzo para vincular a los egresados en proyectos institucionales y aprovechar sus capacidades.
<p>Proyecto 222. Formación y desarrollo profesional docente</p> <p>Responsable: VRAC</p>	<ul style="list-style-type: none">• Es necesario fortalecer los mecanismos de participación docente, especialmente de los profesores de cátedra, en algunos espacios y actividades de la Institución.• Se requiere perfeccionar las capacidades investigativas de los docentes investigadores, lo que implica mejorar la oferta de capacitación y formación sobre todo en el Centro Escuela y en los cursos intersemestrales.
<p>Proyecto 224. Impulso y posicionamiento de los programas de posgrado</p> <p>Responsable: VRAC</p>	<ul style="list-style-type: none">• Este proyecto es esencial para garantizar el fortalecimiento de la oferta formativa en los niveles postgraduales y avanzar con decisión y eficiencia hacia otros nichos de desarrollo. Para lo cual es necesario tener una mejor gestión de los posgrados.
<p>Proyecto 241. Redefinición de la política de segunda lengua en la Universidad de La Salle</p> <p>Responsable: VRAC</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se requieren estrategias para el fortalecimiento en el manejo de lengua extranjera y la actualización en procesos pedagógicos y disciplinares de los docentes.• Se requiere seguir avanzando en estrategias para la cualificación docente en el fortalecimiento de una lengua extranjera y buscar otras posibilidades de apoyo docente.
<p>Proyecto 261. Programas académicos con pertinencia regional</p> <p>Responsable: VRAC</p>	<ul style="list-style-type: none">• Para alcanzar un mayor impacto social, se requiere fortalecer diagnósticos que permitan reconocer oportunamente las necesidades del país.• Es necesario tener una oferta académica que responda oportunamente a los cambios del mercado, que vincule estrategias de articulación entre programas de pregrado y posgrado, con componentes de virtualidad y uso de TIC, dominio de una lengua extranjera y mayor flexibilidad.• Es necesario seguir creando ofertas educativas con pertinencia e impacto social y utilizar estrategias que ya se tienen para fortalecer la cercanía con la región, como lo es el Observatorio Urbano, el Observatorio rural, la Escuela de Gobierno, el Laboratorio para la Formación de Maestros Rurales, entre otros.
<p>Proyecto 551. Mejoramiento de los procesos de gestión académico administrativos</p> <p>Responsable: VRAC</p>	<ul style="list-style-type: none">• Entre administrativos, es necesario fomentar una cultura de evaluación más constructiva que fomente el mejoramiento continuo, basado en la participación, el diálogo y la equidad. Se requiere, además, de una revisión del instrumento de evaluación y fomentar una evaluación de desempeño 360° (directivos y docentes).

PROYECTO PID ²²	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO ASOCIADA
<p>Actividad de fortalecimiento 3. Fortalecimiento permanente de la evaluación de procesos académico-administrativos</p> <p>Responsable: VRAC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de desempeño requiere de fortalecimiento permanente (docentes).
<p>Actividad de fortalecimiento Actividad 4. Fortalecimiento de la oferta posgradual para la acreditación de programas</p> <p>Responsable: VRAC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hace falta buscar acreditaciones para los programas de posgrados que cumplen con los requisitos mínimos para desarrollar este tipo de procesos.
<p>Proyecto 312. Fortalecimiento de los procesos internos y externo de gestión de la investigación</p> <p>Responsable: VRIT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesaria la cualificación de los investigadores según su perfil y experiencia investigativa, de tal manera que haya una diferenciación entre los docentes formadores y los docentes investigadores. • Existe una oportunidad de mejoramiento en la articulación entre la VRIT con las Unidades Académicas y de la Universidad con el sector externo; esto último, para focalizar proyectos en comunidades concretas y posicionar las prácticas de la Universidad frente a la sociedad. • Es necesario fortalecer el vínculo entre las investigaciones realizadas por los docentes y la investigación formativa adelantada por los semilleros, así como buscar más recursos para apoyar la participación de los semilleros en proyectos y eventos académicos y científicos.
<p>Proyecto 422. Internacionalización de la investigación</p> <p>Responsable: VRIT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es un reto institucional lograr mayores participaciones e incentivos para la movilidad. • Hace falta mayor inserción de la Universidad en distintas redes académicas nacionales e internacionales, con productos concretos de estas interacciones. • Es necesario consolidar mayores alianzas de la Universidad con el Estado, las empresas y los organismos no gubernamentales, y continuar aprovechando la relación con la red de instituciones lasallistas en el mundo.
<p>Proyecto 322. Construcción de un portafolio de incentivos para las actividades de investigación y producción intelectual.</p> <p>Responsable: VRIT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el proceso de autoevaluación institucional se planteó la necesidad de evaluar la posibilidad de implementar un modelo de incentivos económicos para los docentes que realicen producción de alto impacto que beneficie la visibilidad de la Universidad.



PROYECTO PID ²²	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO ASOCIADA
Actividad de fortalecimiento 5. Divulgación de los resultados de investigación de las unidades académicas Responsable: VRIT	<ul style="list-style-type: none">• Existe escasos escenarios formales para la divulgación de los resultados de investigación de las Unidades Académicas.
Proyecto 512. Generación de ingresos de acuerdo con las metas institucionales definidas Responsable: VRAD	<ul style="list-style-type: none">• Aún hace falta mayor diversificación de los ingresos, diferentes a matrículas y al portafolio de inversión.
Proyecto 513. Identificación de los proyectos y oportunidades asociados al mejor aprovechamiento económico financiero de las inversiones en bienes inmuebles de la Universidad. Aplicable a los predios con claridad de orden normativo Responsable: VRAD	<ul style="list-style-type: none">• Los espacios de infraestructura de la Universidad se encuentran en muy buenas condiciones, pero están subutilizados; estos espacios deben aprovecharse para atraer ingresos la Universidad; asimismo, fomentar cuidado y uso responsable de los espacios existentes.
Proyecto 521. Plan de Infraestructura Física Responsable: VRAD	<ul style="list-style-type: none">• Hacen falta espacios para profesores de cátedra, tutorías de estudiantes, bienestar (espacios artísticos y deportivos) y parqueaderos.• Es necesario adecuaciones de algunos espacios para permitir la accesibilidad de personas con movilidad reducida
Proyecto 523. Plan de Tecnologías de Información Responsable: VRAD	<ul style="list-style-type: none">• También se requiere mejorar la conectividad de wi-fi y fortalecer las herramientas tecnológicas de cara a las necesidades actuales de los mercados.

PROYECTO PID	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO ASOCIADA
<p>Proyecto 532. Propuesta de un modelo de operación de la Universidad</p> <p>Responsable: VRAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Otra oportunidad de mejoramiento está relacionada con la articulación entre los procesos académicos y administrativos; por ello, se requiere establecer unos procesos claros que rijan esta dinámica, que permitan que lo administrativo soporte de manera ágil y oportuna el cumplimiento de las funciones sustantivas. Además, se requiere de alternativas de apoyo administrativo para las sedes Norte, Candelaria y Yopal, y para horarios nocturnos. • Asimismo, es necesario fortalecer la comunicación entre los procesos financieros y los procesos académicos para lograr su mayor eficiencia, proyección y consecución de ingresos operacionales, definir estrategias efectivas para realizar el costeo de los programas de pregrado, posgrado y extensión, evaluar la posibilidad de brindar créditos educativos directos a los estudiantes y mejorar la operatividad de los recursos.
<p>Proyecto 541. Administración integral de la información en un sistema de inteligencia de negocios</p> <p>Responsable: VRAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los sistemas de información institucionales son transaccionales y requieren integrarse para un manejo más eficiente y ágil de la información. Asimismo, los sistemas deben articularse con las necesidades tanto académicas como administrativas, que sirvan de insumos oportunos para el desarrollo de los procesos de autoevaluación y la toma de decisiones.
<p>Actividad de fortalecimiento 6. Dimensionamiento estratégico de gestión humana para plan de bienestar institucional del personal administrativo y docente (etapa diagnóstica).</p> <p>Responsable: VRAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los planteamientos iniciales se observan principalmente orientados a la formación y desarrollo humano de los alumnos, no queda clara la estructura organizativa para la atención del desarrollo humano del personal administrativo de la Universidad.
<p>Actividad de fortalecimiento 7. Fortalecimiento del plan de mantenimiento de la Universidad</p> <p>Responsable: VRAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario establecer las prioridades en la asignación de los recursos financieros en términos de infraestructura que permitan abarcar mayor cobertura el Plan de Mantenimiento Anual.
<p>Actividad de fortalecimiento 8. Revisión de la metodología de evaluación de desempeño para personal administrativo.</p> <p>Responsable: VRAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere una revisión del instrumento de evaluación y fomentar una evaluación de desempeño^{360°} (administrativos y otros funcionarios).

Fuente: Resultados Taller de Calificación, 25 de noviembre de 2017 – PID 2015-2020.

5.2 Fichas de proyectos del Plan de Mejoramiento

Para la formulación del Plan de Mejoramiento se propone el desarrollo de acciones coherentes e interrelacionadas respecto de aquellos componentes que muestran un resultado que se constituyen en oportunidades de mejora, así como los que son necesarios afianzar, identi-

ficando metas concretas con una dinámica de amplia participación en su elaboración, ejecución y evaluación.

A continuación, se relacionan las fichas de planes de mejoramiento, formuladas en el marco de los resultados del proceso de autoevaluación y articuladas al Plan Institucional de Desarrollo:

Tabla 128. Fichas de Proyectos del Plan de Mejoramiento VPDH

PROYECTO 221. SISTEMA INTEGRADO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO INTEGRAL AL ESTUDIANTE	
Eje del PID	Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente
Programa del PID	Programa 2. Mejoramiento permanente de la calidad académica
Resumen del proyecto	La Universidad de La Salle reconoce el papel protagónico de los estudiantes en todos sus procesos. Así, realiza permanentemente ejercicios de diagnóstico que le permiten identificar sus necesidades y evaluar las estrategias de acompañamiento integral que conducen al éxito o fracaso académico, todo ello en una perspectiva sistémica que asume la multiplicidad de factores y variables que inciden en esta trayectoria por la vida universitaria. Este proyecto busca implementar un sistema de acompañamiento que permita el seguimiento temprano a los estudiantes en posible riesgo académico, propone nuevas posibilidades de financiación de las matrículas para aquellos estudiantes en riesgo socioeconómico y busca equiparar las condiciones del bienestar estudiantil en todas las sedes y horarios, en términos de actividades, infraestructura y programación cultural.
Planteamiento del problema	Uno de los más grandes desafíos que debe atender la educación superior en Colombia es el acceso, la permanencia y la graduación de los estudiantes. La Universidad de La Salle encamina todos sus procesos hacia la consolidación de una cultura de la calidad, que se refleja en el aumento de la retención estudiantil, el éxito académico y la graduación de sus estudiantes. Adicionalmente, en la autoevaluación institucional se reconoció la necesidad de fortalecer el sistema de acompañamiento para el seguimiento temprano a los estudiantes en riesgo académico, nuevas posibilidades de financiación de las matrículas y equiparar las condiciones del bienestar estudiantil en todas las sedes y horarios, en términos de actividades, infraestructura y programación cultural.

PROYECTO 221. SISTEMA INTEGRADO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO INTEGRAL AL ESTUDIANTE

Objetivo general Implementar el sistema integrado para el diagnóstico de necesidades y el acompañamiento integral a los estudiantes.			
Objetivos específicos	Metas/Resultados esperados	Indicadores	Tiempo de medición y ejecución
Reducir los índices de pérdida, repetición y deserción académica e incremento del número de graduados por cohorte.	Reducir al 15% de los índices de pérdida y repetición académica	% de reducción de los índices de pérdida y repetición académica	Medición semestral y ejecución por los próximos 5 años, contados a partir del primer periodo académico de 2016.
	Reducir al 25% de deserción por cohorte graduada	% de reducción de la deserción por cohorte graduada	
Implementar un sistema de información estudiantil que permita la identificación temprana de variables de incidencia en la permanencia de los estudiantes que puedan ser sujetos de los procesos de prevención de la deserción.	Estandarización y cualificación de la encuesta de caracterización del estudiante neolasallista Implementación de instrumentos de diagnóstico de necesidades de los estudiantes desde y con las Unidades Académicas	% de implementación de instrumentos de diagnósticos	Medición semestral y ejecución por los próximos 5 años, contados a partir del primer periodo académico de 2018.
Consolidar el sistema de apoyo y acompañamiento estudiantil para los programas de pregrado y posgrado.	Implementación del sistema de acompañamiento integral, en alianza con la VRAC	% de implementación	Medición semestral y ejecución por los próximos 5 años, contados a partir del primer periodo académico de 2018.
Implementar nuevos lineamientos para apoyos, beneficios y reconocimientos estudiantiles de acuerdo con los criterios basados en el principio de solidaridad y viabilidad financiera de la Universidad.	Evaluación de los actuales lineamientos de apoyos, beneficios y reconocimientos a los estudiantes	% de evaluación de los actuales lineamientos	Medición semestral y ejecución por los próximos 5 años, contados a partir del primer periodo académico de 2018.
	Elaboración y publicación de nueva política de apoyos, beneficios y reconocimientos a los estudiantes	% de avance en la construcción de la política	
	Implementación de nueva política de apoyos, beneficios y reconocimientos a los estudiantes	% de implementación de la nueva política	
Fortalecer la estrategia de visibilización de los estudiantes destacados por su desempeño universitario	Publicación de una nota por Facultad al semestre en el portal web institucional	Número de notas en el portal web por semestre, de cada facultad	Medición semestral y ejecución por los próximos 5 años, contados a partir del primer periodo académico de 2018

PROYECTO 221. SISTEMA INTEGRADO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO INTEGRAL AL ESTUDIANTE

Desarrollar actividades de vida universitaria pertinentes con las necesidades de los estudiantes	Crear el comité de vida universitaria	Comité de vida universitaria creado	Medición semestral y ejecución por 5 años contados a partir del II periodo académico de 2018.
	Caracterización de las problemáticas y desafíos de los jóvenes universitarios lasallistas en cada una de las sedes de la Universidad	% avance en el desarrollo del documento de caracterización	
	Desarrollo de programas y acciones de bienestar que responda a las necesidades de los estudiantes de cada una de las sedes	% de programas y acciones que responden a las necesidades de los estudiantes	

Metodología

El diseño del proyecto exigirá metodologías mixtas que involucren miradas cualitativas y cuantitativas. Lo anterior implica la realización de modelos estadísticos para la medición de la retención y el éxito escolar, así como para establecer indicadores de cobertura en el universo de los estudiantes universitarios lasallistas. Por otro lado, la caracterización de los estudiantes exigirá el uso a posteriori de métodos como cartografías y narrativas de vida que permitan develar algunas categorías analíticas para una correcta caracterización de la vida universitaria de los estudiantes.

Impactos esperados

Contribuir, en los tiempos de realización del PID, a la instauración de una cultura institucional del éxito académico, verificable en unas mejores tasas de retención y graduación estudiantil.

Contribuir a la consolidación de la cultura institucional del acompañamiento en un sentido 360°.

Construir una metodología institucional para la caracterización del estudiante lasallista, de cara a la toma de decisiones estratégicas.

Aspectos de propiedad intelectual

De acuerdo con lo estipulado por el Reglamento de Propiedad Intelectual de la Universidad.

Estrategias de seguimiento al proyecto

Plan de seguimiento del Proyecto

Rango presupuestal

Entre 20 y 50 millones

PROYECTO 411. DEFINICIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Eje del PID

Eje 4. Posicionamiento nacional y visibilidad internacional

Programa del PID

Programa 1. Definición y puesta en marcha del proceso de comunicación institucional

PROYECTO 411. DEFINICIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Resumen del proyecto

La Universidad de La Salle, de cara a su consolidación organizacional, requiere fortalecer los procesos de comunicación interna y externa. Para ello, ha establecido un proyecto transversal de afianzamiento de la cultura de la comunicación que se basa en los principios de la colaboración y de articulación de los procesos. En relación con la identidad institucional, la comunicación, no solo ayuda a buscar canales que expresen dicha identidad, sino que también contribuye con sus estrategias a consolidarla. Además, favorece la creación de una cultura organizacional enfocada en la inteligencia colectiva con la consecuente mejora en los niveles de productividad y la eficacia en el trabajo colaborativo.

Esto hace que toda la Comunidad Universitaria se enfoque hacia una actitud de servicio y atención hacia los principales destinatarios de la Misión.

Planteamiento del problema

Es necesario consolidar el sistema de comunicación institucional que permita transmitir adecuadamente su imaginario identitario y dar a conocer su oferta de valor, así como fortalecer el trabajo de la nueva Dirección de Comunicación y Mercadeo como una unidad estratégica y transversal de la institución.

De cara a todo el proceso de posicionamiento que la Universidad ha tenido en los últimos años se hace necesaria la implementación de unos lineamientos institucionales de comunicación de la identidad de la Universidad, de la transmisión del valor o valores que representan la marca Universidad de La Salle y la promoción de la oferta formativa.

Se debe fortalecer la socialización interna y difusión externa de las acciones que desarrolla la Universidad en la construcción de país, la transformación social y el desarrollo humano integral y sustentable, para hacernos reconocidos a nivel nacional y visibles a nivel internacional.

Falta socializar los proyectos, logros e impacto social de la Universidad en las comunidades y hacer más visible lo que hace la Universidad en temas de extensión y proyección social.

En el proceso de evaluación de profesores, es necesario tener mecanismos de comunicación con los estudiantes que les permitan tener claridad del alcance y entender el propósito del ejercicio.

Estas oportunidades de mejoramiento fueron evidenciadas durante el proceso de autoevaluación 2017; además, había sido igualmente identificada por los pares del CNA en el 2012, durante el proceso de autoevaluación anterior, como una oportunidad de mejoramiento.

Objetivo general

Establecer un proceso institucional de comunicación articulado, eficiente e integrador que garantice una adecuada proyección y posicionamiento de la imagen e identidad institucionales y una divulgación adecuada y efectiva de los elementos y valores diferenciadores de la Universidad y de su oferta formativa.

PROYECTO 411. DEFINICIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Objetivos específicos	Metas/resultados esperados	Indicadores	Tiempo de medición y ejecución
Constituir un equipo institucional que gestione la comunicación de la identidad institucional.	Definición, aprobación y conformación del equipo de comunicación, creación e implementación del Sistema General de Comunicaciones UniSalle	Organigrama aprobado de comunicaciones % de implementación del Sistema general de Comunicaciones UniSalle	Ejecución: 2017- I 2017- II Medición: semestral
	Diseñar y ejecutar el plan estratégico de comunicación	Elaboración y publicación del Plan Estratégico de Comunicación Elaboración y publicación de los documentos generales para el manejo en diferentes canales y medios de comunicación	% de avance en la construcción y publicación del Plan Estratégico de Comunicación % de avance en la construcción y publicación de los documentos para el manejo de canales y medios de comunicación
	Elaboración un diagnóstico de comunicación interna y líneas de acción para el mejoramiento de la comunicación interna	% de avance del documento de diagnóstico	2017 II – 2018 I Medición: Semestral
	Creación de una estrategia de fortalecimiento de la comunicación interna de acuerdo al diagnóstico.	% de avance en la creación de la estrategia de comunicación interna	2018 II Medición: Semestral
Desarrollar e implementar un sistema de señalética para de la Universidad.	Elaboración del Manual de Señalética	% de avance del Manual	2018 I ciclo
	Capacitación de todo el equipo de infraestructura sobre los elementos de señalética	% del equipo de infraestructura capacitados	2017 I y II ciclo
	Actualización de la señalética institucional en la Universidad	% de avance de actualización de la señalética institucional	Medición: Semestral

PROYECTO 411. DEFINICIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Posicionar la web en ranking globales y académicos en la red	Diagnóstico sobre las variables que incide en el posicionamiento en web y redes	% de avance en la elaboración del diagnóstico	2016 I ciclo Medición: Semestral
	Diseño y ejecución de un plan de trabajo y definición de estrategias con base en el diagnóstico	% de ejecución del plan de trabajo	
	Elaboración de al menos dos videos promocionales por cada programa académico ofrecido en la universidad	Número de videos desarrollados por cada programa	2016 I y II ciclo
	Implementación de estrategia para el desarrollo recursos gráficos y multimedia que faciliten la divulgación de contenidos virtuales	% de implementación de las estrategias definidas	2017 I ciclo Medición: Semestral
	Creación de una Agenda que articule temáticas y mensajes respetando los lenguajes de cada canal.	% de avance en la creación de la agenda	Ejecución: 2018 I - 2018 II Medición: Semestral
	Estructuración de criterios para la publicación de contenidos web	% de avance en la estructuración de los criterios de publicación web	
Crear un plan de mercadeo orientado por metas de matrículas de nuevos estudiantes	Definición de metas de matrículas	% de conversión de prospectos en inscritos % de conversión de inscritos en matriculados % de cumplimiento de metas definidas	Ejecución: 2018 II 2019 I Medición: Semestral
	Diseño e implementación del plan de mercadeo orientado a las metas definidas para pregrados y posgrados	% de avance del diseño del plan de mercadeo de programas % de implementación del plan de mercadeo de programas	
	Diseño e implementación del plan de mercadeo del portafolio de Educación Continuada	% de avance del diseño del plan de mercadeo del portafolio de Educación Continuada % de implementación del plan de mercadeo del portafolio de Educación Continuada	

PROYECTO 411. DEFINICIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

<p>Metodología</p> <p>Se utilizarán las siguientes herramientas:</p> <p>Diagnósticos cuantitativos para la generación de líneas de base</p> <p>Diagnósticos cualitativos de percepción.</p> <p>Elaboración de proyectos por procesos</p>
<p>Impactos esperados</p> <p>Los definidos en las metas</p>
<p>Aspectos de propiedad intelectual</p> <p>De acuerdo con lo estipulado por el Reglamento de Propiedad Intelectual de la Universidad.</p>
<p>Estrategias de seguimiento al proyecto</p> <p>Seguimiento permanente a las hojas de ruta</p> <p>Plan de seguimiento del Proyecto</p>
<p>Rango presupuestal</p> <p>De 100 a 150 millones de pesos</p>

Fuente: VPDH, abril de 2018.

Tabla 129. Fichas de Proyectos del Plan de Mejoramiento VRAC

PROYECTO 222. FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

<p>Eje del PID</p> <p>Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente</p>
<p>Programa del PID</p> <p>Programa 2. Mejoramiento permanente de la calidad académica</p>
<p>Resumen del proyecto</p> <p>El proyecto focaliza el desarrollo profesional docente, desde tres perspectivas claras: la formación en la línea institucional orientada según los perfiles y necesidades de los docentes, desde áreas como el Lasallismo y la formación pedagógico-didáctica; además de la evaluación del aprendizaje como una apuesta para mejorar las prácticas y en consecuencia el desempeño de los estudiantes; la línea disciplinar, desde la cualificación en nivel posgradual de los profesores y la formación en temas disciplinares, y la línea complementaria, en función del desarrollo de competencias transversales como la comunicación y el uso de TIC.</p> <p>Este proceso de formación se complementará con convocatoria y asignación de carga docente en función de las proyecciones y proyectos educativos de facultad y de programa, articulados con el PID.</p>

PROYECTO 222. FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

Planteamiento del problema

La universidad ha logrado posicionar un proceso de formación docente que requiere continuar su cualificación y diversificación, generando nuevas posibilidades articuladas con las apuestas institucionales, disciplinares y de formación complementaria para contribuir a la formación integral de los docentes. Además, es necesario fortalecer el tema de la evaluación del aprendizaje y las estrategias que integren una valoración integral y un ejercicio de retroalimentación permanente y pertinente.

Este plan de formación cubrirá a los profesores de planta y de cátedra, quienes además deberán contar con mecanismos de participación en diferentes actividades y espacios, tal como se evidenció en la autoevaluación institucional. Igualmente, la universidad debe continuar su proceso de contratación de doctores y apoyo a la formación de doctores, con el fin de cualificar su planta docente y a través de ello los procesos académicos e investigativos.

Objetivo general

Cualificar los procesos de desarrollo profesional docente acorde a los nuevos retos, necesidades y apuestas institucionales.

Objetivos específicos	Metas/resultados esperados	Indicadores	Tiempo de medición y ejecución
Orientar los procesos formativos de los docentes desde perfiles y necesidades de las Unidades Académicas	Plan de formación docente estructurado desde las necesidades de las Unidades Académicas, las dinámicas de la investigación, y los propósitos institucionales asociados a la apropiación del EFL.	% de implementación del plan de formación % de espacios de formación con enfoque en formación para la investigación % de espacios de formación con enfoque en la apropiación del EFL	Ejecución: 5 años Medición: semestral
Definir una estrategia institucional para la promoción y acompañamiento de procesos de evaluación del aprendizaje en el marco del EFL	Documento sobre lineamientos para la evaluación del aprendizaje Sistema de seguimiento al proceso de evaluación del aprendizaje.	% de avance del documento sobre evaluación del aprendizaje. % de avance del sistema de seguimiento	Ejecución: 5 años Medición: semestral
Definir criterios de selección y formación de profesores con y para PhD.	Al menos el 35 % de Profesores de planta con PhD	% profesores de planta con PhD	Ejecución: 5 años Medición: anual

Metodología

- Diagnóstico sobre perfiles docentes, diálogo con docentes y Unidades Académicas
- Difusión del Plan de Formación
- Desarrollo de los procesos de formación docente con metodologías acordes al tipo de población participante.
- Formación y orientación con docentes y Unidades Académicas para el tema de evaluación de aprendizaje
- Estrategias de selección y retención de doctores
- Estrategias de apoyo a la formación doctoral.
- Precisión de los procesos de convocatoria y asignación de carga docente en función de las proyecciones y proyectos educativos de facultad y de programa, articulados con el PID

PROYECTO 222. FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

Impactos esperados

- Mejor desempeño docente como evidencia del desarrollo profesional permanente
- Plan de formación reconocido nacional e internacionalmente.
- Cualificación de los procesos de evaluación del aprendizaje
- Desarrollo académico e investigativo gracias al número de doctores en la Institución

Aspectos de propiedad intelectual

El documento de perfiles y evaluación del aprendizaje elaborados con base en las exigencias legales e institucionales de propiedad intelectual.

Estrategias de seguimiento al proyecto

Plan de seguimiento del proyecto:

- Seguimiento a la elaboración de los documentos (actas).
- Seguimiento a los planes de formación
- Seguimiento estadístico al número de docentes de planta con formación doctoral
- Sistema de seguimiento al sistema de evaluación del aprendizaje

Rango presupuestal

- Diseño e implementación del plan de formación y desarrollo profesional docente: (rango 0 a 50 Millones)
- Plan de formación docente: (rango 600 a 800 Millones, para formación docente por cinco años: expertos, conferencistas, logística)
- Formación doctoral Mecanismos de seguimiento y evaluación: (rango 2.000 a 3.000 Millones, para apoyo a formación doctoral por cinco años).

PROYECTO. 224. IMPULSO Y POSICIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO

Eje del PID

Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente

Programa del PID

Programa 2. Mejoramiento permanente de la calidad académica

Resumen del proyecto

La Universidad de La Salle se ha caracterizado por desarrollar procesos de calidad y una amplia cobertura en el nivel de pregrado, en tal sentido, todos los programas que podrían ser acreditados, según los criterios que establece el CNA para que un programa pueda iniciar tal proceso, cuentan con tal reconocimiento. Así las cosas, se requiere desarrollar un proceso sistemático que impulse y fortalezca los programas de posgrado a partir de una intervención sistemática de sus lógicas de gestión académico-curriculares, la cualificación de los perfiles directivos y docentes, el enriquecimiento de los procesos de investigación, la articulación entre programas, su ofrecimiento en franjas concentradas, modulares y ajustadas a las demandas de los usuarios potenciales. En términos de financiación, la justificación de este proyecto pasa por la necesidad de fortalecer la materialización de la Misión institucional desde el nivel posgradual, de convertir los posgrados en escenarios significativos de formación investigativa, oportunidades de impacto regional y soporte fundamental para la gestión financiera institucional.

PROYECTO. 224. IMPULSO Y POSICIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO

Planteamiento del problema

A manera de síntesis, se puede afirmar que la formación postgradual en Colombia ha vivido una serie de procesos permeados tanto por las políticas públicas internacionales como por las políticas internas de Ciencia y Tecnología que han demandado, en sus diferentes momentos, la formación de recurso humano altamente calificado. Para conseguirlo, se han creado estamentos como el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS) y el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX), se ha recurrido a financiación externa a través de organismos internacionales y se ha instado a las universidades, tanto públicas como privadas, a ofrecer diferentes niveles postgraduales. Sin embargo, y después de casi veinte años de impulso a la formación postgradual en Colombia, aún prevalecen las problemáticas a las cuales se pretendía dar respuesta: programas de especialización y maestría orientados a una formación técnico-profesional que en nada agregan valor a la formación profesional; baja calidad en la oferta de los programas postgraduales; alta concentración de la oferta en algunos campos de conocimiento, especialmente en los relacionados con las ciencias sociales y humanas, la administración y las ingenierías y deficitaria oferta en ciencias básicas.

En coherencia con lo expuesto anteriormente, este proyecto es fundamental para el país y para la Institución, por lo que su presencia en el PID es esencial para garantizar el fortalecimiento de la oferta formativa en los niveles postgraduales y avanzar con decisión y eficiencia hacia otros nichos de desarrollo. Adicionalmente, la autoevaluación evidenció la oportunidad de mejoramiento que tienen la Universidad de la Salle de tener una mejor gestión de los posgrados.

Objetivo general.

Diseñar un modelo de gestión que contribuya al posicionamiento de la oferta formativa postgradual, como escenario significativo de formación y producción investigativa, oportunidades de impacto regional y soporte fundamental para la gestión financiera institucional.

Objetivos específicos	Metas/Resultados esperados	Indicadores	Tiempo de medición y ejecución
Diseñar e implementar un modelo de gestión académico-administrativo eficiente y significativo para el desarrollo de los posgrados	Diagnóstico de la oferta postgradual en la Universidad de la Salle.	% de avance del diagnóstico	2º semestre de 2017 Medición: semestral.
	Documento Modelo para la gestión postgradual en la Universidad de la Salle.	% de avance del modelo	1er semestre de 2018 Medición: semestral.
	Generación de las condiciones académico, administrativas y financieras para la implementación del modelo.	% de implementación del modelo	2º semestre de 2018 Medición: semestral.
Ajustar los currículos de los programas postgraduales de acuerdo con el modelo de gestión diseñado.	Ajustes curriculares a todos los programas de posgrados de acuerdo con las necesidades y clasificación de cada uno.	No de programas ajustados de acuerdo con la clasificación realizada	Del 2º semestre de 2018 a segundo semestre de 2020. Medición: semestral.
Ampliar la oferta posgradual en coherencia con las necesidades y tendencias de la oferta formativa local, regional, nacional e internacional	10 programas nuevos de postgrado en los niveles de especialización, maestría y doctorado.	No de programas nuevos ofertados por año	Entre el 2018 y el 2020. Medición: semestral.

Metodología

En aras de diseñar y desarrollar un modelo de gestión postgradual coherente con las tendencias nacionales e internacionales y con las necesidades reales de los contextos locales y regionales, se realizará una caracterización sobre la gestión de los posgrados en sus diferentes niveles y estrategias. Posteriormente, se convoca a la participación activa y responsable de todos los actores que intervienen en el proceso formativo para organizar y poner en marcha el engranaje propio del proceso curricular

En este sentido, y en el marco de la gestión curricular, es necesario atender a las siguientes etapas:

2. Diagnóstico contextual y de formación (estudio de factibilidad). Esta etapa implica la identificación de las características y necesidades de los contextos laborales, sociales, económicos y productivos a los cuales se incorpora el egresado y la definición de los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere para desempeñarse en ellos.
3. Planificación. Una vez elaborado el diagnóstico inicial, es indispensable realizar un proceso de planeación general que, a partir de referentes conceptuales, políticos, económicos, sociales, científicos, culturales, pedagógicos, entre otros, del orden mundial, nacional y regional, permitan la construcción de un currículo que responda a las necesidades locales e institucionales en las que se inscribe el proceso formativo. Esto con el propósito de garantizar la pertinencia del perfil de formación y egreso.
4. Diseño curricular. Esta etapa requiere la conformación de equipos interdisciplinarios integrados por expertos en las áreas de conocimiento que conforman el plan de estudios, diseñadores curriculares, directivos y docentes cuyas funciones y responsabilidades les permitan garantizar la operacionalización y el buen desarrollo del proceso. El diseño de la malla curricular implica la configuración de un sistema que concrete y relacione los diferentes aspectos que confluyen en el proceso formativo, sin perder de vista que el núcleo articulador de estos es el perfil de formación. Como en todo sistema, es necesario establecer los roles, las funciones, las interrelaciones, los niveles y los mecanismos que hacen posible la gestión curricular.
5. Ejecución curricular. El buen funcionamiento de esta etapa depende del conocimiento y la apropiación que cada equipo tenga del perfil y los propósitos de formación de cada nivel y programa para la generación de las condiciones administrativas y logísticas que permitan su alcance. Esto implica que desde lo administrativo se ofrezcan las condiciones de tiempo, recursos y escenarios de socialización y formación en torno a los aspectos establecidos en las primeras etapas. Por otra parte, implica el compromiso de los docentes para concretar lo planeado en el desarrollo de sus clases.
6. Evaluación curricular. La evaluación curricular permite establecer el grado de articulación y coherencia entre lo curricular, lo pedagógico y lo didáctico y validar los instrumentos y mecanismos de organización y gestión curricular. De acuerdo con lo planteado en el Librillo 47 (Sistema de Evaluación del desarrollo Curricular SEDEC), "La evaluación del desarrollo del currículo consiste en un proceso de comprensión, descripción e interpretación de lo que ocurre en los escenarios naturales en los que se desarrollan los programas, es un proceso de valoración continua que posibilita una dinámica de transformación y perfeccionamiento permanente de la vida académica de la universidad". En este sentido, es fundamental que cada programa monitoree permanentemente los procesos, resultados e impactos del proceso formativo, a fin de mantener su actualización y pertinencia con las demandas sociales y los contextos laborales de sus futuros egresados.

PROYECTO. 224. IMPULSO Y POSICIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO

Impactos esperados

En términos de Impactos esperados tenemos:

- Pilotear y validar un modelo de gestión académico de los posgrados que sea eficiente, se pueda enriquecer sistemáticamente y pueda ser transferible, de modo proporcional, al nivel de pregrado.
- Fortalecer una cultura de gestión articulada y sistémica que vincule de modo congruente las distintas instancias y roles comprometidos con la gestión de los posgrados.
- Protocolizar mecanismos de comunicación directa y expedita entre las vicerrectorías, las decanaturas, las direcciones y coordinaciones de programa, con el fin de facilitar la gestión eficiente de los posgrados
- Sistematizar el proceso de fortalecimiento de los posgrados al punto de constituirlo en oportunidad para ofertas de educación continuada.

Aspectos de propiedad intelectual

Dadas las características de los procesos y productos, vinculados y que se derivan del proyecto, todo lo concerniente a propiedad intelectual se asumirá de acuerdo a lo establecido institucionalmente en el reglamento de propiedad intelectual

Estrategias de seguimiento al proyecto

Plan de seguimiento del proyecto

Rango presupuestal

Entre 50 y 100 millones.

PROYECTO 241. REDEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DE SEGUNDA LENGUA EN LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE

Eje del PID

Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente

Programa del PID

Programa 4. Construcción de una Política de Segunda Lengua para la Universidad de La Salle

Planteamiento del problema

En el acuerdo 002 de febrero 14 de 2008: "Reglamento estudiantil para estudiantes de pregrado" quedó enunciado los lineamientos para el conocimiento y requisito de una lengua extranjera; la implementación propuesta de estos lineamientos quedó plasmada en la ficha 4 del PID 2010-2015 "Implementación de una Política Universitaria de Bilingüismo". Sin embargo, después de evaluar detenidamente los resultados asociados a dicha implementación como son: los bajos resultados en los ECAES en el componente del idioma inglés, el reporte institucional dado en los indicadores de internacionalización dirimidos en el MIDE y la dificultad para dar cuenta de competencias comunicativas en una lengua extranjera en estudiantes y docentes desde la oficialidad con pruebas avaladas nacional e internacionalmente, impide que la Universidad de La Salle pueda responder a las actuales demandas del entorno nacional y limitan las posibilidades de oportunidad académica de nuestra comunidad estudiantil internacionalmente. Lo anteriormente expuesto crea de necesidad de la construcción de una política de lengua para la Universidad. Por tanto, se requieren estrategias para el fortalecimiento en el manejo de lengua extranjera en los estudiantes y la actualización en procesos pedagógicos y disciplinarios de los docentes asociados con la lengua extranjera, tal como se evidenció durante el proceso de autoevaluación institucional.

PROYECTO 241. REDEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DE SEGUNDA LENGUA EN LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE

Resumen del proyecto

La implementación del nuevo Reglamento Estudiantil de la Universidad de La Salle, para los estudiantes de programas académicos de pregrado, Acuerdo del Consejo Superior 005 del 4 de noviembre de 2015 y lo planteado anteriormente da cuenta de la necesidad de estructurar un documento institucional de “Política de Lengua Extranjera” de cara a la agenda política internacional para que los sistemas educativos avancen hacia el plurilingüismo y la interculturalidad, teniendo como referente el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER) hace necesario establecer criterios claros de cara al manejo de lenguas extranjeras. La Universidad de La Salle cuenta con valiosos recursos (humanos y físicos) que permiten repensar nuevos lineamientos desde el relacionamiento estratégico para potenciar un mejor desempeño comunicativo de estudiantes, profesores e investigadores en una lengua extranjera (preferiblemente inglés). Por ello, se propone redefinir los niveles de desempeño esperado (antes, durante y después) en los procesos de formación académica (currículos) a partir de las actuales necesidades contextuales; el ejercicio permitirá hacer evidente un mejor desempeño institucional para el acceso a diferentes oportunidades de cualificación personal y profesional de su Comunidad Universitaria.

Objetivo general

Implementar la política institucional de lengua orientada hacia la pertinencia curricular y las demandas actuales de los contextos nacionales e internacionales.

Objetivos específicos	Metas/Resultados esperados	Indicadores	Tiempo de medición y ejecución
Evaluar la implementación de la Política de Segunda Lengua existente y formulación participativa e implementación de la nueva política.	Informes de evaluación semestral de implementación de la política	# de Informes de evaluación al año	2016-2020 Medición Anual
Implementar actividades de internacionalización en casa conducentes a la concreción y uso de una lengua extranjera en las sedes de la Universidad.	Construcción de ambientes formativos de lengua extranjera desde un enfoque intercultural, a través de convenios y cursos interculturales.	# de convenios para formación disciplinar o comunicación en una LE. # de cursos interculturales en una lengua extranjera implementados en modalidad de <i>Summer Academy</i> .	2016 - 2020 Medición: Anual
Implementar apoyos académicos institucionales para el desarrollo de las competencias plurilingüísticas desde el fortalecimiento del PIVOT y su oferta formativa.	Montaje de los 8 apoyos institucionales que permitan el desarrollo de las competencias plurilingüísticas	# de apoyos implementados	2016-2020 Medición: Anual
Hacer seguimiento a la política de segunda lengua	Establecer criterios que permitan dar cuenta de los avances obtenidos con la implementación de la política	Criterios establecidos	2016-2020 Medición: Anual

PROYECTO 241. REDEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DE SEGUNDA LENGUA EN LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE

Metodología

Diseño e implementación de apoyos institucionales que respondan a las apuestas de la Política de Lengua Extranjera. Protocolo de convenios, socialización en web de alianzas, articulación de cursos con Unidades Académicas, seguimiento a reportes estadísticos de desempeño en el MIDE y las pruebas Saber Pro en lenguas extranjeras por parte de la comunidad estudiantil.

Revisión y fortalecimiento de la oferta formativa del PIVOT

Impactos esperados

Mejor desempeño en las pruebas de estado, incremento en el número de estudiantes certificados internacionalmente (e.g. TOEFL y/o IELTS), incremento en la movilidad académica hacia destinos cuya lengua es distinta al español, currículos internacionalizados, incremento en la movilidad entrante con estudiantes extranjeros que toman materias en otros idiomas en La Salle. Incremento en el número de estudiantes (lasallistas e *incoming*) que participan en cursos de mitad de año.

Aspectos de propiedad intelectual

Cada convenio, convocatoria o encuesta manejará los componentes de ley según aplique, en particular sobre la Ley 1266 de 2008 y derechos de autor vigentes.

Estrategias de seguimiento al proyecto

Ver Plan de seguimiento del Proyecto.

Rango presupuestal

De 150 a 200 millones para procesos de formación de docentes y estudiantes en lengua extranjera

PROYECTO 261. PROGRAMAS ACADÉMICOS CON PERTINENCIA REGIONAL

Eje del PID

Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente

Programa del PID

Programa 6. Impacto regional de la oferta académica formal y de educación continuada

Resumen del proyecto

Este proyecto busca elaborar un estudio de factibilidad para las crear ofertas educativas con pertinencia e impacto social y utilizar estrategias que ya se tienen para fortalecer la cercanía con la región, como lo es el Observatorio Urbano, el Observatorio rural, la Escuela de Gobierno, el Laboratorio para la Formación de Maestros Rurales, entre otros.

Planteamiento del problema

De acuerdo con el proceso de autoevaluación institucional, para alcanzar un mayor impacto social se requiere fortalecer diagnósticos que permitan reconocer oportunamente las necesidades del país y crear nuevos programas en el ámbito regional.

En efecto, es necesario tener una oferta académica que responda oportunamente a los cambios del mercado, que vincule estrategias de articulación entre programas de pregrado y posgrado, con componentes de virtualidad y uso de TIC, dominio de una lengua extranjera y mayor flexibilidad.

Objetivo general

Diseñar programas académicos y de educación continuada, a partir del análisis de las condiciones del contexto.

PROYECTO 261. PROGRAMAS ACADÉMICOS CON PERTINENCIA REGIONAL

Objetivos específicos	Metas/resultados esperados	Indicadores	Tiempo de medición y ejecución
Elaborar un estudio de factibilidad para la creación de otras sedes en regiones prioritarias del país	Estudio de factibilidad para la creación de otras sedes en regiones prioritarias del país	Porcentaje de avance del estudio de factibilidad	2017-2020 Medición semestral
Implementar programas en región que tengan impacto social y que estén acordes a las líneas de extensión y educación continuada	Diseño e implementación de un programa de educación continuada de presencia temporal en regiones estratégicamente seleccionadas, con el fin de impactarlas socialmente	Número de Programas de educación continuada de presencia temporal en región	2018-2020 Medición semestral
<p>Metodología El estudio será contratado con una empresa de trayectoria y experiencia en el campo de investigación de mercados del sector educativo; de esta manera se garantizará utilizar la metodología más apropiada para obtener los resultados esperados. Luego se realizará el análisis de las condiciones curriculares para la generación de los nuevos programas para las diferentes regiones del país.</p>			
<p>Impactos esperados Tener resultados que permitan tomar decisiones que impacten positivamente en la Institución como el reconocimiento a nivel nacional e incrementar el número de estudiante y por ende los ingresos provenientes de matrícula.</p>			
<p>Aspectos de propiedad intelectual La información elaborada y los resultados del proyecto serán propiedad de la Universidad de La Salle.</p>			
<p>Estrategias de seguimiento al proyecto Plan de seguimiento del Proyecto</p>			
<p>Rango presupuestal Entre 100 y 150 millones para estudios de mercado, factibilidad de nuevos programas y diseños de nuevas ofertas.</p>			

PROYECTO 551. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVOS

Eje del PID

Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera

Programa del PID

Programa 5. Fortalecimiento del modelo de gestión académico-administrativo

Resumen del proyecto

La Universidad de La Salle formuló un proyecto para el fortalecimiento del modelo de gestión académica, donde se evidenció la necesidad de fortalecer su desarrollo organizacional a partir del aprendizaje adquirido y la posibilidad para adaptarse a los cambios constantes, con el fin de impulsar y optimizar procesos futuros que permitan consolidarla como institución de alta calidad.

Para su ejecución, se desarrollarán procesos de investigación que involucren a la comunidad académica en un diagnóstico que permitirá la formulación e implementación del modelo de gestión académico-administrativo, que responda a las dinámicas y necesidades actuales y futuras de la Universidad, lo que facilitará la optimización de recursos, fortalecer la cultura de la calidad y el mejoramiento continuo, entre otros.

PROYECTO 551. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVOS

Planteamiento del problema

En 2012 la OCDE y el Banco Mundial, en su informe *Evaluaciones de Políticas Nacionales de Educación: La Educación Superior en Colombia* recomendaron frente a la gobernabilidad y la gestión del sistema de educación superior en Colombia, la necesidad de incorporar “los objetivos nacionales para la educación superior a los procesos de toma de decisiones institucionales, en todos los niveles. Debe animarse al personal perteneciente a todos los niveles a que reflexione sobre las implicaciones que los objetivos acarrearán en sus áreas de responsabilidad a fin de que colaboren en su consecución” (p. 85).

Si bien el actual modelo de gestión de la academia implementado por la Universidad de La Salle ha permitido posicionarla dentro de las instituciones de educación superior con Acreditación de Alta Calidad en Colombia, la principal intención es construir dentro de la comunidad universitaria una cultura de la calidad que surge de los procesos de participación y de la construcción colectiva de las normas, los hábitos y los valores que predominan en la organización.

Adicionalmente, como resultado del proceso de autoevaluación institucional se evidenció la necesidad de fomentar una cultura de evaluación para la calidad, más constructiva que fomente el mejoramiento continuo, basado en la participación, el diálogo y la equidad. Se requiere, además, de una revisión del instrumento de evaluación y fomentar una evaluación de desempeño 360°.

Objetivo general

Implementar un modelo de gestión académico-administrativo que responda a las dinámicas actuales de la Universidad de La Salle encaminado a la consolidación del PEUL.

Objetivos específicos	Metas/resultados esperados	Indicadores	Tiempo de medición y ejecución
Desarrollar un diagnóstico que describa el actual modelo de gestión de las Unidades académico-administrativas.	Diagnóstico integral de la gestión académico-administrativa.	% de avance del Informe del proyecto de investigación que describa el actual modelo de las Unidades Académicas (Facultades y Departamentos Académicos).	Medición: Semestral Ejecución: II Ciclo 2017
Definir la normatividad que regule el modelo de gestión académico-administrativo en todos sus niveles.	Actualización de prácticas de gestión académico-administrativas.	% de avance de los Documentos institucionales que definan el modelo de gestión académico-administrativo.	Medición: Semestral Ejecución: II Ciclo 2018
Implementar y socializar el modelo de gestión académico-administrativo.	Sistematización de las anteriores prácticas de gestión que se consideren pertinentes y viables.	% de avance de la Implementación del modelo de gestión a partir de lo establecido en la normatividad vigente. % de avance de la Reestructuración del Registro Único de Profesores – RUP e implementación del Registro Único de Directivos.	Medición: Semestral Ejecución: II Ciclo 2018

Metodología

La propuesta metodológica se centra en tres momentos:

Primer momento. Diagnóstico del modelo de gestión de las Unidades Académicas (Facultades y Departamentos Académicos):

Al considerar que el propósito de la investigación se centra en realizar un diagnóstico del actual modelo de gestión de las Unidades Académicas de la Universidad de La Salle como insumo para el fortalecimiento de sus procesos académico-administrativos, se busca reconocer e identificar la estructura organizacional de cada Unidad Académica y las principales características de su actual modelo de gestión con el fin de confrontar dichos elementos con los referentes institucionales y con la información suministrada por la comunidad académica.

Es así como se evidencia la necesidad de desarrollar una investigación que involucre elementos cualitativos y cuantitativos que permitan identificar las propiedades, las características y los rasgos más relevantes del fenómeno analizado, donde se resalten las tendencias del grupo objeto de estudio, tal y como lo propone Hernández et al. (2010). Dicha investigación de tipo descriptivo, permitirá descubrir diversos ángulos de la gestión de las Unidades Académicas a partir de variables que destacan aquellas líneas de acción comunes así como aquellas experiencias significativas que pueden trascender como buenas prácticas a otras Unidades.

Desde la postura de Bernal (2010, p. 113) “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto”, estructura clave para desarrollar un diagnóstico que permita conocer el estado actual de la organización y compararlo con el ideal institucional, el diagnóstico es un medio y no un fin para proponer nuevas líneas de acción donde se involucren a todos los agentes que hacen parte del modelo de gestión.

Segundo momento. Propuesta de actualización de la normatividad vigente, actividad liderada desde la División de Planeamiento Estratégico, con la participación de representantes de diferentes instancias:

Para el desarrollo de esta fase del proyecto se conformará un Comité Institucional encargado de formular la actualización del modelo de gestión académica y los posibles desarrollos normativos para ser presentados a las diferentes instancias.

Tercer momento. Aprobación, implementación y socialización del modelo de gestión académico-administrativa:

Con la participación de los diferentes Consejos y Comités Institucionales se estudiará, aprobará e implementará el modelo de gestión académico-administrativo, instancias que definirán responsabilidades para su ejecución y socialización.

De igual forma, se actualizará el Registro Único de Profesores y se implementará el Registro Único de Directivos herramientas de apoyo a la gestión.

Impactos esperados

1. Fortalecer dentro de las dinámicas de la Universidad de La Salle la importancia de generar espacios de investigación que soporten la toma de decisiones.
2. Involucrar a la comunidad académica en la construcción del modelo de gestión permitirá generar espacios de unidad y menor impacto en las áreas interesadas.
3. Identificar las fortalezas y debilidades dentro del actual modelo de gestión que permitan consolidar a la Universidad de La Salle como una institución de alta calidad.
4. Implementar un modelo de gestión que responda a las dinámicas cambiantes de la Institución.

PROYECTO 551. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVOS

Aspectos de propiedad intelectual

1. Los documentos elaborados deberán responder a las exigencias legales e institucionales de propiedad intelectual.
2. Toda la información obtenida durante el proceso de investigación deberá tratarse bajo la normatividad vigente relacionada con manejo de información personal.

Estrategias de seguimiento al proyecto

Plan de seguimiento del proyecto:

Estrategia No. 1. Control del cumplimiento del cronograma establecido para el desarrollo del proyecto.

Estrategia No. 2. Revisión constante de los acuerdos y actividades citadas en las diferentes actas.

Estrategia No. 3. Creación de instancias y procedimientos, al igual que responsables que validen el cumplimiento de la implementación del modelo de gestión académico-administrativo.

Rango presupuestal

Entre 0 y 50 millones únicamente para el diagnóstico, diseño y socialización del modelo.

Los cambios de infraestructura, recursos humanos, tecnológicos, entre otros que puedan surgir de la formulación del modelo para la fase de implementación deben ser sometidos posteriormente a estudio y aprobación presupuestal.

Fuente: VRAC, abril de 2018.

Tabla 130. Fichas de Proyectos del Plan de Mejoramiento VRIT

PROYECTO 312. FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS INTERNOS Y EXTERNOS DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Eje del PID

Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia

Programa del PID

Programa 1. Gestión de la investigación

Resumen del proyecto

El proyecto contempla tres frentes de trabajo relacionados con aspectos administrativos y financieros que deben funcionar de manera articulada para un buen funcionamiento de los proyectos de investigación:

En primer lugar, es necesario una plantilla académica que responda a las necesidades temporales y de dedicación a la actividad investigativa; esa plantilla acorde a la realidad de la investigación en la Universidad permitirá con un mayor número de profesores comprometidos en proyectos financiados por la Universidad o entidades externas.

Para el caso de los proyectos financiados con recursos de entidades externas, es importante que los procesos administrativos de la Institución estén acordes con los tiempos y exigencias de los terceros, en la medida de la necesidad de reportar de manera ágil información sobre la ejecución de los recursos que otras entidades invierten en la investigación de la Universidad.

PROYECTO 312. FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS INTERNOS Y EXTERNOS DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

Durante el proceso de autoevaluación institucional se evidenció la necesidad de generar compatibilidad entre las distintas actividades que desarrollan los profesores con los procesos de asignación de tiempos y reconocimientos a la vez que generar escenarios en los que confluyan las investigaciones realizadas por los docentes y los procesos que adelantan los semilleros de investigación.

De igual manera, los procedimientos aplicables en el área financiera y en otros procesos de gestión relacionados con la investigación de la Universidad deben articularse para dar respuesta de manera acorde con las políticas de investigación y visibilidad de la institución, haciendo de los mismos procesos de apoyo a los profesores y no generando una sobre carga de trabajo para los mismos.

Objetivo general

Fortalecer los procesos internos y externos de Gestión de la Investigación, que permita sostener un buen número de profesores vinculados a proyectos de investigación, garantizar recursos presupuestales para la realización de las metas del SIUL y actualizar los procedimientos aplicados en el área financiera de la Universidad.

Objetivos específicos	Metas/resultados esperados	Indicadores	Tiempo de medición y ejecución
Vincular un mayor número de profesores a proyectos financiados en cada Convocatoria Interna VRIT	Aumentar en un 50% el número de Profesores de dedicación vinculados a Proyectos de Investigación financiados a través de Convocatorias Internas VRIT	Número de profesores vinculados por Convocatoria Interna	Anualmente Ejecución: Permanente desde 2015
Garantizar un mínimo de recursos para financiar actividades asociadas a investigación	Mínimo un 10% de los ingresos académicos de la Universidad destinados a actividades asociadas a investigación.	% del Presupuesto anual de la Universidad asignado a actividades de investigación	
Establecer un modelo para el diseño y ejecución de actividades de Extensión	Modelo general institucional para las consultorías, asesorías, interventorías y asistencia técnica.	% de avance en la creación del modelo de actividades de extensión	Anualmente Ejecución: 2017-2019
Implementar un modelo de presupuestación y reporte de información financiera para proyectos de investigación	Diseño de un modelo de presupuestación y reporte de información financiera para proyectos de investigación	% avance del diseño del Modelo	Anualmente Ejecución: 2017-2019
	Implementación del modelo de presupuestación y reporte de información financiera para proyectos de investigación	% avance de la implementación del Modelo	

PROYECTO 312. FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS INTERNOS Y EXTERNOS DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Evaluar la posibilidad de establecer un nuevo modelo de plantilla académica y de distribución de cargas académicas de los profesores	Diagnóstico y modelo estructurado de un nuevo sistema de plantilla académica	Documento conceptual y operativo	Ejecución: 2018 I y II semestral
Homologar la ponderación de investigación en el Sistema de Evaluación e inducir cambios en la cultura de la producción científica de la Universidad	Sistema de evaluación de profesores ajustado a una sola ponderación de investigación	% de avance en el ajuste del sistema	Ejecución: 2017-2020 Semestralmente
Generar un modelo de articulación entre la VRIT y las Unidades Académicas a través de proyectos de investigación disciplinares en los que sea posible fortalecer el vínculo entre las investigaciones realizadas por los docentes y la investigación formativa adelantada por los Semilleros	Generar 20 proyectos disciplinares al interior de las Unidades Académicas articulados con semilleros de investigación, por año	Número de proyectos disciplinares con semilleros de investigación	Ejecución: 2017-2020 Semestralmente
	Mínimo 10% de los proyectos de investigación (aprobados anulamente) cuenten con financiación externa a la ULS	Número de proyectos de investigación con financiación externa	Ejecución: 2017-2020 Semestralmente
Metodología Convocatorias Internas VRIT Mesas de Trabajo Comité de Validación			
Impactos esperados Mayor producción intelectual de los docentes Cumplimiento metas del SIUL Credibilidad institucional Mayor de contratos y convenios ejecutados Incremento en los ingresos de la Universidad por concepto de Extensión			
Aspectos de propiedad intelectual Conforme la reglamentación vigente			
Estrategias de seguimiento al proyecto Plan de seguimiento del proyecto			
Rango presupuestal \$91.500.000.000			

PROYECTO 422. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

<p>Eje del PID Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia Eje 4. Posicionamiento nacional y visibilidad internacional</p>			
<p>Programa del PID Programa 3. Divulgación del conocimiento y de las fortalezas investigativas de la Universidad Programa 2. Fortalecimiento de la internacionalización de la Universidad</p>			
<p>Resumen del proyecto Este proyecto tiene como fin posicionar y visibilizar a la Universidad en las agendas internacionales de generación de conocimiento con trascendencia social, así como incrementar las posibilidades de relacionamiento estratégico internacional de la investigación.</p> <p>Para lograrlo, se deben priorizar las relaciones internacionales en función de áreas de conocimiento y áreas de influencia definidas institucionalmente, buscar oportunidades que permitan potenciar la calidad de la producción investigativa con estándares internacionales y de impacto global, fortalecer la Unidad de inteligencia investigativa para ejercer una acción más estratégica en la internacionalización de la investigación y desarrollar acciones que permitan incrementar la movilidad internacional de los docentes investigadores.</p>			
<p>Planteamiento del problema Los sistemas de acreditación académica, los rankings internacionales de universidades, así como ciertos proyectos de cooperación internacional, demandan una gestión más estratégica de la internacionalización de la investigación.</p> <p>De acuerdo con la autoevaluación institucional y con los indicadores evaluados por algunos rankings internacionales, aún es un reto para la Universidad hacer más visible la investigación de la Universidad y tener el impacto esperado interna y externamente. Los proyectos y las publicaciones que de ellos derivan no tienen la visibilidad que merecen, por lo tanto, no son reconocidos ni retroalimentados por el contexto internacional. Por ello, la producción investigativa debería potenciarse con estándares internacionales y de impacto global</p>			
<p>Objetivo general Posicionar a la Universidad en las agendas internacionales de generación de conocimiento a través de estrategias de relacionamiento estratégico y producción investigativa intencionada por áreas y regiones.</p>			
Objetivos específicos	Metas/Resultados esperados	Indicadores	Tiempo de medición y ejecución
Priorizar las relaciones institucionales en función de áreas de conocimiento y áreas de influencia definidas institucionalmente	Depuración de los convenios vigentes investigativos	No. de convenios depurados al 100%	Responsable: DRII Ejecución: 2018 Medición: anual
	Organizar los convenios establecidos bajo el concepto de clúster por áreas de conocimiento y áreas de influencia	No. De convenios organizados por clúster al 100%	Responsable: DRII Ejecución: 2018-2 / 2019-1 Medición: semestral
	Socializar los convenios organizados con todas las unidades académicas y administrativas	% de unidades académicas y administrativas con socialización	Responsable: DRII Ejecución: 2019-2 Medición: semestral

PROYECTO 422. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Potenciar la calidad de la producción investigativa con estándares internacionales y de impacto global	Caracterización de los perfiles de todos los profesores, para definir su capacidad investigativa internacionalmente	100% de los profesores caracterizados	Responsable: VRIT, VRAC, DPE Ejecución: 2018 Medición: semestral
	Relacionamiento estratégico con pares de acuerdo con las áreas de conocimiento e influencia internacional	No. de convenios del clúster utilizados	Responsable: DRII Ejecución: 2018 – 2019 Medición: semestral
	Productos como resultado de la investigación con pares y estándares internacionales	No. de productos de investigación publicados	Responsable: VRIT Ejecución: Permanente Medición: semestral
		No. de coautorías internacionales logradas	
		No. de citas internacionales logradas	
		Subir en las clasificaciones (rankings) internacionales a partir de 2017 en el área de investigación	
Divulgación internacional de los productos de investigación	Número de noticias internacionales relacionada con investigación, por semestre	Responsable: VPDH (Comunicaciones), DRII Ejecución: Permanente Medición: semestral	
Posicionamiento de la investigación dentro del portal Web de la Universidad	No. de visitas internacionales a noticias, artículos de investigación y perfiles de investigadores en el portal web	Responsable: VPDH (Comunicaciones), DRII Ejecución: Permanente Medición: semestral	
Fortalecer la Unidad de inteligencia investigativa con el fin de ejercer una acción más estratégica en la internacionalización de la investigación	Diversificación de servicios y oferta permanente de esos servicios	Avance en el portafolio de servicios ofrecidos permanentemente	Responsable: VRIT, VRAC, DRII Ejecución: 2018 Medición: semestral
Incrementar la movilidad internacional de los profesores, fortaleciendo el relacionamiento en distintas áreas del conocimiento, según el Acuerdo 005 de 2017 del Consejo Académico	4 o más profesores de la Universidad que realicen movilidad en el marco del Acuerdo 005 de 2017 del Consejo Académico anualmente	Número de profesores que realizan movilidad en el marco del Acuerdo 005 de 2017	Responsable: DRII Ejecución: Permanente Medición: anual

PROYECTO 422. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Metodología

El proyecto inicia con la organización de los actuales convenios, buscando ser más eficientes en su uso y estratégicos en función de áreas de conocimiento y áreas de influencia definidas institucionalmente. Así mismo se desarrollará un diagnóstico sobre el perfil de los profesores buscando garantizar que sean potenciadas sus capacidades y ofrecer estrategias de apoyo para visibilizar sus productos.

Impactos esperados

Este proyecto pretende tres grandes impactos: mejorar la calidad de la producción investigativa de los docentes, con estándares internacionales y de impacto global; mejor posicionamiento de los productos de investigación en la agendas internacionales; y, retroalimentar estos resultados de visibilización en los procesos formativos de la Universidad.

Aspectos de propiedad intelectual

Este proyecto está enmarcado en la normatividad institucional establecida, por la cual está protegida la propiedad intelectual.

Estrategias de seguimiento al proyecto

Plan de seguimiento del proyecto

Rango presupuestal

Existe un presupuesto destinado al funcionamiento y gestión de la investigación, que se relaciona con la ejecución de algunas actividades del proyecto. Los costos distintos al funcionamiento de estas actividades se fijarán de acuerdo con las necesidades para cada año.

PROYECTO NO. 322. CONSTRUCCIÓN DE UN PORTAFOLIO DE INCENTIVOS PARA LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN INTELECTUAL.

Eje del PID

Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia.

Programa del PID

Programa 2. Fomento de la investigación para la transformación social y productiva del país.

Resumen del proyecto

El proyecto se encuentra orientado a actualizar los diferentes desarrollos normativos de manera que correspondan con la dinámica actual que vive la Universidad de La Salle. Para ello se analizarán diversas fuentes documentales y se recopilarán datos suministrados por grupos focales como insumo en la construcción de la nueva normatividad para posterior socialización, aprobación e implementación. Cabe resaltar, que este proyecto fortalecerá la relación con el docente durante su vida académica y laboral en la Universidad.

Así mismo es importante definir e implementar un modelo de incentivos económicos para los docentes que realicen producción de alto impacto que beneficie la visibilidad de la Universidad.

PROYECTO NO. 322. CONSTRUCCIÓN DE UN PORTAFOLIO DE INCENTIVOS PARA LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN INTELECTUAL.

Planteamiento del problema

A partir de la implementación del Reglamento del Profesorado en el año 2006 y su actualización en el año 2014, se creó y fortaleció la carrera académica de los profesores en pos de la constante búsqueda del mejoramiento integral a la luz de la misión y los objetivos institucionales, donde se establecieron las normas, medios para el reconocimiento, estímulo y desarrollo de la labor docente. Desde su aplicación se evidenció un aprendizaje permanente por parte de los diferentes actores que intervienen en el desarrollo de la carrera académica mediante el acompañamiento a los docentes.

Es de resaltar que a la fecha un número significativo de profesores ha vivenciado la dinámica establecida en el ejercicio de la carrera académica, materializada en la promoción y ascenso en el escalafón docente para los profesores de planta y reclasificación para los profesores de cátedra. Así como el fortalecimiento de la docencia con pertinencia donde la identidad lasallista se ve reflejada en la relación pedagógica y en la construcción y transferencia del conocimiento.

Por otra parte, al aplicar la norma se han identificado algunas novedades que al momento de ubicarlas dentro de la reglamentación actual impiden una conceptualización pertinente, especialmente en el reconocimiento de los resultados del ejercicio de la investigación y producción intelectual de impacto. Dicha producción es el resultado de la asignación de la carga académica que responde a las necesidades de la Universidad, la Unidad Académica y a las capacidades de cada profesor. Para lo anterior, es fundamental redefinir el perfil docente en aspectos tales como investigación, docencia, extensión, entre otros, dimensionados en los procesos de convocatorias, de contratación, de formación, de planes académicos y de evaluación docente, actividad que estará ligada al proyecto 222 del PID.

A pesar de que la mayoría de las metas definidas en este proyecto se han cumplido, el proceso de autoevaluación institucional, planteó la necesidad de evaluar la posibilidad de implementar un modelo de incentivos económicos para los docentes que realicen producción de alto impacto que beneficie la visibilidad de la Universidad.

Objetivo general

Actualizar los diferentes desarrollos normativos que impactan al cuerpo docente a partir de la dinámica académica que vive actualmente la Universidad.

Objetivos específicos	Metas/Resultados esperados	Indicadores	Tiempo de medición y ejecución
Consolidar las novedades presentadas frente a la aplicación de los desarrollos normativos.	Flexibilización del modelo de planes académicos.	Informe de las diferentes novedades.	Medición: Semestral Ejecución: II Ciclo 2016
Diseñar y socializar ante las instancias pertinentes la propuesta de actualización de los diferentes desarrollos normativos.	Armonización del Sistema de Evaluación de profesores.	Actas de reuniones generadas por los Comités y Consejos institucionales, entre otros.	Medición: Semestral Ejecución: I Ciclo 2017

PROYECTO NO. 322. CONSTRUCCIÓN DE UN PORTAFOLIO DE INCENTIVOS PARA LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN INTELECTUAL.

Implementar y socializar los desarrollos normativos actualizados ante la comunidad académica.	Estudio de factibilidad para el establecimiento de un plan de incentivos económicos para las actividades de investigación y producción intelectual.	Acuerdos y Resoluciones expedidos por parte de las instancias responsables y listados de asistencia a las diferentes jornadas de sensibilización	Medición: Semestral Ejecución: I Ciclo 2018
Evaluar la posibilidad de bonificar las publicaciones de alto impacto que realicen los profesores de la Universidad	Diagnóstico y modelo estructurado para implementar una estrategia de reconocimientos	% de avance Documento conceptual y operativo	Ejecución II Ciclo de 2018 Medición: Semestral
<p>Metodología Para la consolidación de las novedades presentadas frente a la aplicación del actual Reglamento del Profesorado se realizarán dos técnicas de recopilación de datos: análisis documental y grupos focales. Lo anterior, como insumo para el diseño de la propuesta que posteriormente será socializada ante las diferentes instancias para la respectiva retroalimentación y aprobación. Para el desarrollo del proyecto se desarrollarán las siguientes estrategias de seguimiento: Estrategia No. 1. Control del cumplimiento del cronograma establecido para el desarrollo del proyecto. Estrategia No. 2. Revisión constante de los acuerdos y actividades citadas en las diferentes actas. Estrategia No. 3. Aprobación de los desarrollos normativos de las instancias responsables para su posterior implementación.</p>			
<p>Impactos esperados La ejecución de este Proyecto facilitará la interpretación y aplicación de la norma fortaleciendo la relación académica y contractual de los profesores con la Universidad, de igual manera, impactará en la retención de los mejores docentes.</p>			
<p>Aspectos de propiedad intelectual Los productos de este Proyecto conforman un marco normativo interno, por lo cual, la propiedad intelectual hace referencia a la publicación y restricción en su reproducción total o parcial, por cuanto está prohibida conforme a la Ley.</p>			
<p>Estrategias de seguimiento al proyecto Plan de Seguimiento del Proyecto</p>			
<p>Rango presupuestal \$ 50 millones</p>			

Fuente: VRIT, abril de 2018.

Tabla 131. Fichas de Proyectos del Plan de Mejoramiento VRAD

PROYECTO NO. 512. GENERACIÓN DE INGRESOS DE ACUERDO A LAS METAS INSTITUCIONALES DEFINIDAS	
Eje del PID	Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera
Programa del PID	Programa 1. Generación y diversificación de ingresos
Resumen del proyecto	<p>La oferta institucional de servicios y productos está conformada por servicios académicos (programas de pregrado, posgrado y educación continuada), servicios técnicos (asesorías y consultorías), científicos (laboratorios), salud (clínicas), investigación, además de productos agropecuarios. Cada uno de los componentes de la oferta institucional aporta un peso específico en la composición de los ingresos, la cual en la actualidad tiene un significativo protagonismo de los programas de pregrado.</p> <p>La dependencia que evidencia la Universidad en los ingresos generados por los programas de pregrado obliga a desarrollar una estrategia que permita recomponer la mezcla de servicios y productos, soportada técnicamente por estudios que sugieran la participación que cada uno de los servicios y productos debe tener y adicionalmente cómo debe evolucionar esa participación en el tiempo.</p>
Planteamiento del problema	Las apuestas institucionales, cada vez más retantes, requieren recursos económicos para garantizar la sostenibilidad y el impacto esperados, para ello es vital y casi obligatorio plantear las estrategias que permitan cumplir los requerimientos, a partir del incremento de los ingresos provenientes de fuentes que no han alcanzado el nivel de aporte necesario, tal como se evidencio en la autoevaluación institucional.
Objetivo general	Incrementar los ingresos de la Universidad fortaleciendo la oferta de servicios y productos, y generando las condiciones adecuadas para promoverlos y asegurar la calidad que esperan los usuarios, involucrando al LIAC, CIC'S, las Clínicas y las demás Unidades cuya misión permitan estructurar una oferta clara y concreta.

PROYECTO NO. 512. GENERACIÓN DE INGRESOS DE ACUERDO A LAS METAS INSTITUCIONALES DEFINIDAS

Objetivos específicos	Metas/Resultados esperados	Indicadores	Tiempo de medición y ejecución
Consolidar portafolio de productos y servicios, y definir los lineamientos de participación y contribución en la oferta general.	Identificación del portafolio de servicios y productos tanto para clientes internos como externos.	Composición del portafolio de servicios y productos	Permanente con medición mensual, respecto a gestión de cada unidad de Negocio. Reporte: Semestral
Desarrollar una estructura de Unidades Estratégicas de Negocios que permitan a cada una de las dependencias involucradas diversificar la oferta y generar mayores ingresos para la Universidad.	Generación de ingresos de las Unidades Académicas, Administrativas y de Extensión con actividades de acuerdo a sus capacidades y recursos. Sostenibilidad de cada Unidad de Negocio, evidenciada en incremento de la demanda e indicadores financieros aceptables.	Ejecución del presupuesto de ingresos. Indicadores Financieros: VPN, TIR, Relación Beneficio Costo, Payback.	
Establecer una política de control de costos y gastos, que permita realizar inversiones con los indicadores financieros adecuados para cada unidad de negocio.	Ejecutar la política de control de costos y gastos	Ejecución de presupuesto de costos y gastos.	
Evaluar cada proyecto en términos técnicos y financieros, evidenciado cifras obtenidas a partir de la ejecución del mismo.	Incremento significativo y gradual de oferta y matrícula efectiva de formación continuada de acuerdo con las metas financieras de la Universidad	Cantidades demandas de servicios y productos tanto de clientes internos como externos.	
<p>Metodología Se utilizarán herramientas de: Planeación Proyección financiera Indicadores Financieros Equipos interdisciplinarios de trabajo (Todas las Vicerrectorías) Técnicas de mercadeo gestionadas por equipos interdisciplinarios en donde para algunos casos se cuente con la participación de terceros especializados Medición y seguimiento permanente a la gestión y desempeño.</p>			
<p>Impactos esperados Seguimiento más integral y crítico a las fuentes de generación de ingresos y a sus márgenes de contribución a la financiación de los proyectos estratégicos.</p>			

PROYECTO NO. 512. GENERACIÓN DE INGRESOS DE ACUERDO A LAS METAS INSTITUCIONALES DEFINIDAS

Aspectos de propiedad intelectual

Teniendo en cuenta la generación de nuevo conocimiento a través de las actividades académicas desarrolladas en algunas Unidades Estratégicas de Negocio, se hace necesario, en equipo interdisciplinario con la VRIT, definir los mecanismos necesarios para la protección y transferencia de dicho conocimiento. (Reglamento de Propiedad Intelectual)

Estrategias de seguimiento al proyecto

Plan de Seguimiento del Proyecto.

Rango presupuestal

Los planteamientos establecidos no requieren inversiones adicionales a las asignadas para el normal funcionamiento de la Universidad

PROYECTO NO. 513. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS Y OPORTUNIDADES ASOCIADOS AL MEJOR APROVECHAMIENTO ECONÓMICO - FINANCIERO DE LAS INVERSIONES EN BIENES INMUEBLES DE LA UNIVERSIDAD. APLICABLE A LOS PREDIOS CON CLARIDAD DE ORDEN NORMATIVO.

Eje del PID

Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera

Programa del PID

Programa 1. Generación y diversificación de ingresos

Resumen del proyecto

La Universidad posee algunos inmuebles no vinculados con la actividad académica actual o futura que presentan potencial de generación interna de recursos económicos, los cuales se deben evaluar integralmente para establecer alternativas a considerar dentro de un proceso de planeación financiera, máxime si los retos derivados del PID llegaren a demandar recursos que no puedan ser cubiertos con el portafolio de inversión.

En la actualidad algunos de ellos presentan particularidades originadas en aspectos puntuales propios de la época en que fueron adquiridos, o que fueron transferidos por tradición de sus anteriores dueños, o tal vez fueron resultado de la oportunidad comercial del momento. Dichos aspectos obligarían adelantar acciones con el fin de hacerlos atractivos para su aprovechamiento en función de: las normas legales, el área, las mejoras, las facilidades de infraestructura, entre otras, así como de coyunturas derivadas en la última década de la evolución inmobiliaria en las zonas geográficas de ubicación. Es decir, se trata de presentarle a la Universidad las condiciones más convenientes para su mejor aprovechamiento económico.

Los espacios de infraestructura de la Universidad se encuentran en muy buenas condiciones y no son aprovechados en un 100% teniendo espacios ociosos en ciertos horarios o temporadas de receso y vacaciones, estos espacios deben tener estrategias de ocupación para atraer ingresos adicionales a la Universidad.

Planteamiento del problema

La Universidad posee inmuebles sobre los cuales no ha desarrollado hasta ahora un plan para cada uno de ellos por medio del cual identifique las alternativas que representen el mejor aprovechamiento posible.

Otros espacios de la infraestructura de la Universidad, deben ser estratégicamente aprovechados en franjas de horarios en los que actualmente no se usan, y en periodos de receso académico o vacaciones de semana santa, mitad de año y final de año.

PROYECTO NO. 513. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS Y OPORTUNIDADES ASOCIADOS AL MEJOR APROVECHAMIENTO ECONÓMICO - FINANCIERO DE LAS INVERSIONES EN BIENES INMUEBLES DE LA UNIVERSIDAD. APLICABLE A LOS PREDIOS CON CLARIDAD DE ORDEN NORMATIVO.

Objetivo general

Valorar la situación integral actual de las inversiones en bienes inmuebles que posee la Universidad, y con base en esto recomendar estrategias para el mejor aprovechamiento de estos recursos.

Objetivos específicos	Metas/Resultados esperados	Indicadores	Tiempo de medición y ejecución
Determinar y adelantar las acciones administrativas y legales necesarias para crear las condiciones más adecuadas en el marco una gestión integral de inmuebles.	Informe de pronóstico financiero con alternativas de aprovechamiento para cada inmueble	% avance del informe de pronóstico de aprovechamiento de inmuebles	Medición periódica, según el inmueble, para una actividad que se desarrollará en cinco (5) años Reporte: Anual
Identificar y cuantificar los potenciales aprovechamientos económicos de los activos fijos inmuebles en el mediano y largo plazo.	Valoraciones comerciales actualizadas para cada inmueble	% de inmuebles con valoraciones comerciales actualizadas	Medición Anual para valoraciones que se realizarán cada tres años en los casos en que aplique.
	Plan de aprovechamientos comerciales por inmueble	% de avance del plan de aprovechamiento comercial	Dos años Medición Semestral

Metodología

- Planeación financiera
- Gestión integral de inmuebles ajustada a la normatividad catastral y al mercado inmobiliario

Impactos esperados

- Nuevas alternativas de financiamiento provenientes de recursos propios
- Condiciones legales adecuadas para disponer de los inmuebles con fines comerciales en el momento que la Universidad así lo requiera.
- Oportunidades de aprovechamiento derivadas del desarrollo urbano y rural de las zonas geográficas donde se encuentran ubicados los inmuebles.

Aspectos de propiedad intelectual

El proyecto no tiene implicaciones de propiedad intelectual.

Estrategias de seguimiento al proyecto

Plan de seguimiento del proyecto.

Rango presupuestal

- Honorarios de asesorías técnicas. (\$50 millones por año).
- Asesoría Técnica- Legal
- Asesoría Catastral y predial.

No obstante según los desarrollos, las necesidades de recursos económicos podrán ser superiores.

PROYECTO NO. 521 . PLAN DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Eje del PID

Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera

Programa del PID

Programa 2. Gestión de la infraestructura y de los recursos de apoyo

Resumen del proyecto

La Universidad Comprometida con la Comunidad Educativa debe gestionar en tres frentes su plan de Infraestructura de planta Física 2015-2020

El primero en el cumplimiento de la Norma de sismo resistencia 2010, donde debe plasmar la ruta a seguir en el periodo 2015-2020 para la planeación y ejecución de los reforzamientos estructurales necesarios para poner acorde a la norma todas las edificaciones existentes en las sedes de la Universidad.

El segundo mantener toda la planta física de la Universidad en buenas condiciones de uso, asegurando el normal funcionamiento y operación de la academia, bajo el cumplimiento de normas legales, entre ellas todas las relacionadas con la adecuación de espacios para las personas con movilidad reducida.

El tercero, atender las necesidades de desarrollo de planta física, derivadas de iniciativas y proyectos del PID 2015-2020 y otras que pueda definir la alta dirección acorde al desarrollo y crecimiento institucional en el mediano y largo plazo, entre ellas la designación de lineamientos para proveer de espacios a profesores de cátedra, tutorías de estudiantes, mayor cantidad de espacios artísticos y deportivos y parqueaderos en la sede Candelaria.

Planteamiento del problema

- La Planta Física de la Universidad de la Salle, de acuerdo con los análisis de vulnerabilidad realizados en el año 2008 bajo la Norma de Sismo resistencia de 1998, tiene necesidades de reforzamiento estructural en las edificaciones de las sedes Norte, Chapinero y Candelaria, y otros inmuebles, a la fecha solo se adelanta el reforzamiento estructural del Edificio Fundadores de la Sede Chapinero, y se hace necesario hacer un plan para tener actualizados los edificios, acorde al cumplimiento de la normatividad.
- Para que la Universidad funcione y opere normalmente se hace necesario actualizar permanentemente su infraestructura física para mantenerla vigente y ajustada a las normas técnicas correspondientes y a las condiciones para el desplazamiento de personas con movilidad reducida.
- La estructura sigue la Estrategia, por lo tanto, todo plan de infraestructura que se plantee, debe soportar la estrategia definida por la alta dirección, así como el PID 2015-2020.

Objetivo general

Estructurar un plan Maestro de Infraestructura de Planta Física de la Universidad de la Salle que involucre el cumplimiento de la norma de sismo resistencia, que asegure la operación actual de la Universidad en el periodo 2015-2020 y que esté alineado y cuantificado con los proyectos de inversiones en planta física del Plan Institucional de Desarrollo, así como con el crecimiento estimado de las actividades de la Universidad para el mediano y largo plazo, según metas definidos por la alta dirección.



PROYECTO NO. 521. PLAN DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA			
Objetivos específicos	Metas/Resultados esperados	Indicadores	Tiempo de medición y ejecución
Consolidar el Plan Maestro de Planta Física que permita a su vez reformular los Planes de Regularización y Manejo, como instrumentos normativos para el futuro desarrollo de la Infraestructura Física de las sedes urbanas.	Plan de planta física PRM	% avance del desarrollo del plan de planta física Cumple o No Cumple	Medición semestral. Fecha de entrega: 14/12/2019 Medición semestral. Fecha de entrega: 14/12/2020
Estructurar la Ruta a seguir para los reforzamientos Estructurales de la Planta Física de la Universidad en el periodo 2015-2020	Programa de proyectos e inversiones económicas asociadas a los mismos, para mantener en buenas condiciones de uso, y bajo el cumplimiento de normas legales, la planta física actual de la Universidad en el período 2015 – 2020.	Avance en el proyecto de reforzamiento estructural incluido en la Ruta, expresado como porcentaje.	Ejecución: 2015 - 2020 Medición: Semestral
Realizar el plan de Obras de Remodelación y Mantenimiento por cada sede de la Universidad para el periodo 2015-2020	Plan de Obras de Remodelación y Mantenimiento	Porcentaje de ejecución del Plan de Obras 2015-2020	Ejecución: 2015 - 2020 Medición: Semestral
Ajustar la gestión de Infraestructura a las Estrategias de la Alta dirección y a las propuestas del PID	Identificación de proyectos y cuantificación de inversiones en planta física, derivados de iniciativas y proyectos del PID y su desarrollo, así como del crecimiento estimado de las actividades de la Universidad para el mediano y largo plazo, según metas de crecimiento en programas y población, definidos por la alta dirección.	Indicadores de los planes de mantenimiento anual del proceso de Gestión de Infraestructura del sistema de gestión de calidad de la Universidad 100% del documento alineado al PID.	Ejecución: 2015 - 2020 Medición: Semestral
Realizar el plan de Obras de Remodelación y Mantenimiento para las bibliotecas.	Diseño, implementación y evaluación de un Plan Maestro para el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica del sistema de bibliotecas en correspondencia con los estándares internacionales.	Entrega del informe con el Plan % de implementación del plan de mejoramiento de la biblioteca	Cinco años Medición: semestral

PROYECTO NO. 521. PLAN DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Metodología

- Diagnósticos de planta física Asesorías Estructurales con terceros
- Reuniones de planeación con los responsables de la ejecución y seguimiento del PID
- Inventario de espacios por cada una de las sedes de la Universidad

Impactos esperados

- Planta Física acorde a las necesidades de la operación de la Universidad,
- 100% de la Planta física utilizada para el cumplimiento de la Misión Universitaria
- Ejecución de los Proyectos e iniciativas del PID desde el desarrollo de la Infraestructura física de la Universidad.
- Sedes de la Universidad adecuadas para el desplazamiento de personas con movilidad reducida.

Aspectos de propiedad intelectual

N/A

Estrategias de seguimiento al proyecto

Plan de seguimiento del Proyecto.

Rango presupuestal

Pendiente de definir los recursos económicos para los desarrollos de planta física a ejecutar.

PROYECTO NO. 523. PLAN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Eje del PID

Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera

Programa del PID

Programa 2. Gestión de la infraestructura y de los recursos de apoyo

Resumen del proyecto

Las tecnologías de la información deben apoyar el desarrollo operativo y tecnológico de la Universidad, por lo que es necesario soportar, mantener e incorporar nuevas tecnologías que faciliten su desarrollo, continuidad y competitividad. En este sentido se tiene previsto incorporar la Mesa de Servicio como proceso y tecnología que gestione el soporte tecnológico centralizado, la sustitución del sistema Enterprise Resource Planning Icerberg por PeopleSoft incorporando las NIIF y crear nuevas capacidades para que nuestros clientes hagan pagos en forma electrónica.

La seguridad de la información es otro aspecto que debe fortalecerse gradual y permanentemente, así como establecer capacidades de operación ante situaciones de contingencia que pongan en riesgo la continuidad operativa de la Universidad.

Planteamiento del problema

La Universidad requiere capacidades tecnológicas que respondan a los desafíos operativos y de crecimiento institucionales en el mediano y largo plazo.

Ante los riesgos a que está expuesta la información que se encuentra en los diferentes sistemas de información, se requiere proveer mecanismos que fortalezcan la seguridad, disponibilidad y confiabilidad de la misma, así como el mejoramiento de las formas de acceder a dichos sistemas

De acuerdo con la autoevaluación institucional, se requiere mejorar la conectividad de wifi y fortalecer las herramientas tecnológicas de cara a las necesidades actuales de los mercados.

Objetivo general

Contribuir a la gestión, seguridad y disponibilidad de la información de la Universidad a través de servicios tecnológicos y sistemas de información actualizados y eficientes con el fin de atender la operación y crecimiento de la Institución.

PROYECTO NO. 523. PLAN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Objetivos específicos	Metas/Resultados esperados	Indicadores	Tiempo de medición y ejecución
Implementar servicios y soluciones tecnológicas que apoyen la operación de la Universidad.	Implementación de la solución tecnológica Peoplesoft – ERP financiero.	Puesta en marcha del ERP Financiero y estabilización del mismo.	Semestralmente comenzando en junio 30 de 2016 a diciembre 31 de 2020
	Implementación de la Mesa de Servicio para Soporte Tecnológico a Usuarios.	Entrar en operación con la Mesa de Servicio y su correspondiente estabilización.	
Optimizar procesos e implementar soluciones que fortalezcan la seguridad de la información de la Universidad.	Implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información: SGSI.	% de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información operando.	
	Optimización del proceso Gestión de Credenciales (claves de acceso a servicios y sistemas de información).		
	Fortalecimiento de la seguridad informática tanto en infraestructura tecnológica como en aplicaciones.		
	Oferta diversificada de medios de pago para servicios académicos y unidades generadoras de ingresos.	Entrega de transacciones electrónicas para pagos de servicios académicos y otros ingresos.	
	Propuesta y recomendación sobre un Plan de Continuidad de Negocio y Centro Tecnológico alterno.	Entrega de propuesta para contar con un Plan de Continuidad de Negocio y centro de cómputo alterno.	
	Implementación de la solución tecnológica Peoplesoft – ERP Nómina para de recursos humanos-.	Puesta en marcha del ERP HCM y estabilización del mismo.	
Mejorar Plataforma WIFI	Implementar mejora a la red WIFI, así como ampliar los anchos de banda para la navegación de internet.	Cantidad de Puntos de accesos renovados o nuevos. Ampliación del ancho de banda de la salida a internet.	Semestralmente comenzando en junio 30 de 2018 a diciembre 31 del mismo año.

PROYECTO NO. 523. PLAN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Metodología

- Para el logro de la Metas planteadas se configuran proyectos interdisciplinarios, se realiza diseño, desarrollo e implementación de los procesos, las capacidades en recursos humanos y las aplicaciones respectivas según corresponda con cada proyecto.
- En algunos casos se requiere la contratación de Servicios Profesionales que apoyen la implementación de los proyectos.
- Las implementaciones requieren configuraciones, capacitación, pruebas y puesta en producción. En la medida en que sea requerido se realizan pruebas de rendimiento de las soluciones tecnológicas implementadas.

Impactos esperados

- Solución tecnológica operativa que facilite la incorporación de la Normas Internacionales de Información Financiera en la Universidad.
- Optimizar los procesos de la compra al pago y de la facturación al cobro, así como sus procesos conexos: presupuesto, tesorería, contabilidad, nómina, entre otros.
- Mejorar los servicios que entrega el Centro de Tecnologías de Información a los diferentes procesos o dependencias de la Universidad.
- Fortalecer los mecanismos de seguridad, confiabilidad y disponibilidad de la Información.
- Mejorar la percepción de los usuarios internos con relación a los Servicios Tecnológicos que provee el CTI.

Aspectos de propiedad intelectual

N/A

Estrategias de seguimiento al proyecto

Plan de seguimiento del Proyecto.

Rango presupuestal

\$ 78.000.000

PROYECTO NO. 532. PROPUESTA DE UN MODELO DE OPERACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Eje del PID

Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera

Programa del PID

Programa 3. Consolidación de las mejores prácticas empresariales en los modelos

Resumen del proyecto

El desarrollo y crecimiento de la Universidad, así como las exigencias de control tanto internas como externas, las nuevas regulaciones del entorno cada día más globalizado, exigen que los procesos estén debidamente definidos, documentados, controlados e implementados; por estas razones se hace necesario contar con un Modelo de Gestión Integral que articule dichos procesos, mejorando la operación y control, en busca de procesos eficaces que se adapten al contexto de la institución.

Planteamiento del problema

A pesar de que la Universidad cuenta con el Sistema de Gestión de Calidad certificado para apoyar la administración de varios de sus procesos, no posee un Modelo de Gestión Integral que facilite la interacción de todos sus procesos, independientemente de que aún no hagan parte del SGC. Esta situación ocasiona ineficiencias en la operación y debilidades de control.

PROYECTO NO. 532. PROPUESTA DE UN MODELO DE OPERACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Objetivo general
 Diseñar un Modelo de Gestión Integral que articule los quehaceres de los diferentes procesos con el fin de mejorar la gestión y el desempeño, que permita identificar y fortalecer los controles, en busca de apalancar la consecución de los objetivos institucionales y cumplir con los requisitos de las partes interesadas.

Objetivos específicos	Metas/Resultados esperados	Indicadores	Tiempo de medición y ejecución
Establecer la cadena de valor de la Universidad e Identificar todos los procesos /Estratégicos, Misionales, Apoyo) que realiza la Universidad y sus interacciones (Mapa de Procesos)	Propuesta del modelo de gestión de la Universidad e implementación	Porcentaje de cumplimiento de actividades anuales del plan de implementación	Ejecución: 2015 - 2020 Medición: anual
Caracterizar los procesos instituciones actuales (PHVA) e identificar oportunidades para su mejora.	Procesos documentados para gestionar adecuadamente el conocimiento.	Porcentaje de procesos documentado	
Diseñar un modelo de Gestión propuesto, para su revisión y aprobación.	Tablero integral de mando que a través de indicadores permita la aplicación y puesta en marcha del modelo de gestión propuesto.	% avance en el diseño del tablero de mando	

- Metodología**
- Herramientas de Desarrollo Organizacional.
 - Diagnóstico de contexto interno.
 - Gestión por procesos.

- Impactos esperados**
- Identificación y articulación de todos los procesos de la Universidad en un Modelo de Gestión Integral.
 - Mejorar la interacción y comunicación entre procesos.
 - Identificar deficiencias los procesos y sus controles para implementar y las mejoras requeridas.
 - Contribución a la eficiencia y eficacia de la institución en el logro de sus resultados previstos.

Aspectos de propiedad intelectual
 Mecanismos para asegurar la protección de la información institucional que sea necesario trabajar con terceros.

Estrategias de seguimiento al proyecto
 Plan de seguimiento del Proyecto.

Rango presupuestal
 Aún no se ha determinado una partida presupuestal.

PROYECTO NO. 541. ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LA INFORMACIÓN EN UN SISTEMA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS (ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE)

Eje del PID Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera			
Programa del PID Programa 4. Consolidación de los Sistemas Integrados de Información Lasallista (SILL)			
Resumen del proyecto Afianzar la implementación de una solución que permita la integración de la información en un repositorio de datos único, cuya fuente son los diferentes sistemas de la institución, con el fin de generar información de alto valor para los directivos de la Universidad, para facilitar la toma de decisiones y la generación de indicadores de gestión.			
Planteamiento del problema <ul style="list-style-type: none"> • Falta de integración entre los diferentes sistemas de información de la Universidad. • Duplicidad de información para la toma de decisiones. • Concentración de información en algunos procesos y dependencias, impidiendo que la Información como un Activo Institucional sea de mayor accesibilidad. • Alta dependencia de las áreas usuarias frente al personal del Centro de Tecnologías de la Información (CTI) • Carencia de herramientas sistematizadas que permitan a los usuarios funcionales (analistas y ejecutivos) de las áreas operativas, la generación autónoma e independiente de sus reportes. • Adicionalmente, se evidenció como resultado del proceso de autoevaluación que los actuales sistemas de información institucionales son transaccionales y requieren integrarse para un manejo más eficiente y ágil de la información. Así mismo, los sistemas deben articularse con las necesidades tanto académicas como administrativas, que sirvan de insumos oportunos para el desarrollo de los procesos de autoevaluación y la toma de decisiones. 			
Objetivo general Implementar una solución tecnológica robusta, que cumpla con las expectativas tanto técnicas como de negocio de la Universidad para la toma de decisiones estratégicas y que además, le brinde un nivel de escalabilidad que le permita a las diferentes áreas la creación de nuevos modelos en el futuro.			
Objetivos específicos	Metas/Resultados esperados	Indicadores	Tiempo de medición y ejecución
Diseñar y construir una bodega de datos con información integral que facilite la toma de decisiones, a partir de los sistemas fuente como SIA, RUP, SIAF, entre otros,	Implementación y puesta en marcha de una bodega de datos con enfoque de inteligencia de negocios	Número de modelos de datos implementados.	Ejecución: 2015 - 2020
	Definición e implementación de una política de gobierno y gestión de la información en sus diferentes niveles	Procedimiento que instrumente un modelo de gestión de la información.	Medición: Semestral
Desarrollar funcionalidad complementaria que apoye los procesos académicos y de investigación.	Diseño, desarrollo e implementación de los modelos para la medición de los indicadores administrativos y financieros	% de Indicadores Administrativos y Financieros implementados	
	Consolidación de los sistemas en desarrollo: Nexus, Extensión La Salle, PROMETEO, PIVOT.	Número de nuevos requerimientos funcionales implementados en los sistemas NEXUS, PROMETEO, EXTENSIÓN Y PIVOT.	

PROYECTO NO. 541. ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LA INFORMACIÓN EN UN SISTEMA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS (ORACLE BUSINESS INTELLIGENCE)

<p>Metodología</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la validación de los requerimientos de información e indicadores de las áreas usuarias • Revisar y ajustar los modelos de datos existentes para incorporar los nuevos requerimientos • Validar los requerimientos de información frente a las fuentes de datos de los sistemas de información de la universidad • Refinar los flujos de datos de los modelos para establecer la correspondencia frente a las reglas de negocio • Diseñar y construir los nuevos modelos que satisfagan las necesidades de información identificadas • Capacitar a los ejecutivos y analistas en las herramientas tecnológicas necesarias • Análisis por parte de los usuarios finales de sus necesidades propias de información y creación de los reportes correspondientes • Análisis de los indicadores de gestión administrativos y financieros y elaboración de los tableros de control resultantes. • Analizar, diseñar, desarrollar, probar e implementar la nueva funcionalidad en los Sistemas de Información objeto del alcance definido.
<p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimización de la información base para la toma de decisiones • Generación de información más adecuada para la toma de decisiones de los directivos de la institución. • Generación de información oportuna, para la proyección de la Universidad en el mediano plazo (5 a 6 años) y la toma de decisiones por parte de la alta gerencia. • Elaboración e implementación de indicadores de gestión administrativos y financieros • Desarrollo de modelos predictivos que permitan realizar simulaciones sobre situaciones que se pudiesen presentar y generar decisiones estratégicas basadas en dichos modelos. • Apoyo a la gestión académica y de investigación a través de sistemas de información.
<p>Aspectos de propiedad intelectual</p> <p>No requiere ningún tipo de desarrollo en términos de propiedad intelectual diferente a las obligaciones que sean generadas dentro de los contratos laborales de cada empleado del departamento.</p> <p>En caso de desarrollos de software con terceros se realizan Acuerdos de Confidencialidad y se protege la propiedad intelectual.</p>
<p>Estrategias de seguimiento al proyecto</p> <p>Plan de seguimiento del Proyecto.</p>
<p>Rango presupuestal</p> <p>Sin definir</p>

Fuente: VRAD, abril de 2018.

5.3 Actividades de fortalecimiento permanente

A continuación, se relacionan las fichas de actividades de fortalecimiento permanente formuladas en el marco de los resultados del proceso de autoevaluación.

Tabla 132. Fichas de Actividades de Fortalecimiento Permanente VPDH

ACTIVIDAD 1. FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE DIFUSIÓN Y MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES DE BIENESTAR Y VIDA UNIVERSITARIA			
Eje del PID Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente			
Programa del PID Programa 2. Mejoramiento permanente de la calidad académica			
Resumen de la actividad La Universidad de La Salle tiene el reto de formar un público cultural. Dicho problema no obedece únicamente a la oferta de espacios ni de una nutrida agenda académica y cultural, sino a la propia cultura universitaria, especialmente estudiantil, que es un intangible de base que hace posible que una la producción cultural con un mercado cultural y un público formado.			
Planteamiento del problema Deben encaminarse esfuerzos para promover mejor las actividades de bienestar e incentivar a una población mayor de estudiantes a participar en los programas de bienestar ofrecidos.			
Objetivo de la actividad Fortalecer los canales de comunicación interna orientados a la participación en las actividades de bienestar y vida universitaria.			
Actividades específicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación
Elaboración un diagnóstico de comunicación interna y líneas de acción para el mejoramiento de la comunicación interna.	VPDH	01/07/2017	01/05/2018
Creación de una estrategia de fortalecimiento de la comunicación interna de acuerdo al diagnóstico.	VPDH	01/05/2018	01/07/2018
Diseño y estrategia de difusión de la agenda cultural y académica (Prográmate)	VPDH	01/04/2018	01/06/2018
Diseño, instalación y alimentación permanente de las carteleras institucionales.	VPDH - VRAD	01/07/2018	01/07/2019

ACTIVIDAD 2. ESTABLECIMIENTO DE LÍNEAS DE TRABAJO Y VINCULACIÓN DE LOS EGRESADOS EN PROYECTOS INSTITUCIONALES

Eje del PID Eje 4. Posicionamiento nacional y visibilidad internacional			
Programa del PID Programa 1. Definición y puesta en marcha del proceso de comunicación institucional			
Resumen de la actividad La Universidad de La Salle establecerá unas líneas de acción específicas para la vinculación de egresados a las actividades y proyectos institucionales.			
Planteamiento del problema Se requiere un mayor esfuerzo para vincular a los egresados en proyectos institucionales y aprovechar sus capacidades			
Objetivo de la actividad Aumentar la participación de egresados en actividades y proyectos institucionales.			
Actividades específicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación
Levantamiento de una línea de base de participación de egresados en actividades institucionales	VPDH	01/05/2018	01/07/2018
Creación y ejecución de líneas de acción de participación directa de egresados.	VPDH	01/07/2018	01/07/2019
Fortalecimiento de los canales de comunicación con los egresados.	VPDH	01/02/2018	01/06/2018

Fuente: VPDH, enero de 2018.

Tabla 133. Fichas de actividades de fortalecimiento permanente VRAC

ACTIVIDAD 3. FORTALECIMIENTO PERMANENTE DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS ACADÉMICO-ADMINISTRATIVOS			
Eje del PID Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera			
Programa del PID Programa 5. Fortalecimiento del modelo de gestión académico-administrativa			
Resumen de la actividad Para garantizar que la evaluación sea un proceso integrador de diferentes actores y componentes, es necesario ampliar su alcance para involucrar no solo el desempeño de los estudiantes y docentes, sino además el desarrollo de los procesos de gestión académico-administrativos. Por tanto, es necesario extender el ejercicio para valorar la gestión académica y fortalecer una cultura de la evaluación en función del reconocimiento de su importancia para la mejora continua y la toma de decisiones.			
Planteamiento del problema La evaluación es una actividad inherente a los procesos de mejoramiento continuo; de modo que, se hace necesario generar una cultura de la evaluación de los procesos, que involucre la mirada de todos los actores desde el reconocimiento de sus alcances y su utilidad para la toma de decisiones en procura de la excelencia académica.			

ACTIVIDAD 3. FORTALECIMIENTO PERMANENTE DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS ACADÉMICO-ADMINISTRATIVOS

Objetivo de la Actividad Fortalecer la evaluación permanente y consolidar la cultura de la evaluación de procesos académico-administrativos.			
Actividades específicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación
Implementación del sistema de evaluación de directivos docentes adscritos a la VRAC	VRAC	Febrero 15 de 2018	Diciembre 10 de 2018 (el ciclo integra etapas de evaluación cada año)
Diseño e implementación de estrategias para el reconocimiento de la importancia de la evaluación y las responsabilidades de quienes en ella intervienen.	VRAC	Mayo 1 de 2018	Diciembre 10 de 2018 (Las estrategias se implementarán cada año)

ACTIVIDAD 4. FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA POSGRADUAL PARA LA ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS

Eje del PID Eje 2. Formación de calidad incluyente y pertinente			
Programa del PID Programa 2. Mejoramiento permanente de la calidad académica			
Resumen de la actividad Con miras al mejoramiento permanente de la calidad académica y el fortalecimiento de la visibilidad nacional e internacional, se propende a la consolidación y de los procesos de gestión y evaluación curricular y su articulación con los requerimientos presentados por las agencias de acreditación internacional.			
Planteamiento del problema Como paso previo a la búsqueda de acreditación internacional, resulta necesario fortalecer el modelo de gestión posgradual y garantizar el diseño e implementación de una política que brinde los lineamientos para la oferta de programas que respondan a las necesidades de los contextos y las instituciones, en el marco de la excelencia académica.			
Objetivo de la actividad Consolidar la política de posgrados y garantizar la revisión y preparación de las condiciones académicas para el fortalecimiento de la oferta posgradual y la acreditación internacional de programas			
Actividades específicas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de terminación
Diseño e implementación de la política de posgrados	VRAC	Febrero 28 de 2018	Diciembre 10 de 2018 (la implementación será a un tiempo mayor)
Revisión y análisis de las condiciones académicas que deben cumplir los programas para garantizar la acreditación nacional e internacional	VRAC	Abril 10 de 2018	Diciembre 10 de 2018
Establecer e implementar estrategias para articular la gestión curricular propia de los programas con los lineamientos de los organismos de acreditación internacional	VRAC	Junio 1 de 2018	Diciembre 1 de 2018 (la implementación se realizará en un tiempo mayor)
Establecer e implementar estrategias para articular la gestión curricular propia de los programas con los lineamientos de los organismos de acreditación internacional	VRAC	Junio 1 de 2018	Diciembre 1 de 2018 (la implementación se realizará en un tiempo mayor)

Fuente: VRAC, enero de 2018.

Tabla 134. Fichas de actividades de fortalecimiento permanente VRIT

ACTIVIDAD 5. DIVULGACIÓN DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS			
Eje del PID Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia			
Programa del PID Programa 3. Divulgación del conocimiento y de las fortalezas investigativas de la Universidad.			
Resumen de la actividad La divulgación de los resultados de investigación en la Universidad debe incluir elementos de socialización de las actividades que se adelantan en cada una de las Unidades Académicas;			
Planteamiento del problema Escasos escenarios formales para la divulgación de los resultados de investigación de las Unidades Académicas			
Objetivo de la Actividad Contribuir en la generación de escenarios para la socialización de resultados y fortalezas de investigación de las Unidades Académicas			
Actividades específicas	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación
Apoyar la realización de eventos académicos(Seminarios, simposios, foros), propuestos por las Unidades Académicas que busquen la divulgación de los resultados de investigación de sus profesores	Unidades Académicas - VRIT	03/07/2018	Seguimiento por ciclos académicos

Fuente: VRIT, abril de 2018.

Tabla 135. Fichas de actividades de fortalecimiento permanente VRAD

ACTIVIDAD 6. DIMENSIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA PARA PLAN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE (ETAPA DIAGNÓSTICA).
Eje del PID Eje 5. Sostenibilidad Administrativa y Financiera.
Programa del PID Programa 3. Consolidación de las mejores prácticas empresariales en los modelos de gestión de la Universidad.
Resumen de la actividad Desde el dimensionamiento estratégico del proceso de Gestión Humana de la Universidad, analizar los planes y actividades de Bienestar que se ejecutan, desde una perspectiva holística para identificar oportunidades de mejora y proyectar un horizonte de equipo, fortalecer el servicio ofrecido con enfoque a cumplir con las necesidades de los usuarios y contribuir a la formación y desarrollo humano del personal Administrativo y Docente en concordancia con los objetivos institucionales.

ACTIVIDAD 6. DIMENSIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA PARA PLAN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE (ETAPA DIAGNÓSTICA).

Planteamiento del problema

Los planteamientos iniciales se observan principalmente orientados a la formación y desarrollo humano de los alumnos, no queda clara la estructura organizativa para la atención del desarrollo humano del personal administrativo de la Universidad, tal como se evidenció en el proceso de autoevaluación institucional. .

Objetivo de la Actividad

Establecer un dimensionamiento estratégico del proceso de Gestión Humana para el Plan de Bienestar Institucional del personal Administrativo y Docente (Etapa Diagnóstica), de la Universidad de La Salle.

Actividades específicas	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación
1- Realizar diagnóstico (análisis situacional) de Bienestar desde una perspectiva estratégica de Gestión Humana.	Directora de Gestión Humana	21/03/2018	13/12/2018
2- Establecer dimensionamiento estratégico de Bienestar (Directrices, estrategias, actividades e indicadores)			
3- Identificar fortalezas y oportunidades de mejora.			
4- Formular planes de acción.			

ACTIVIDAD 7. FORTALECIMIENTO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD

Eje del PID

Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera

Programa del PID

Programa 2. Gestión de Infraestructura y Recursos de Apoyo

Resumen de la actividad

A partir de la creación de la División de Infraestructura, se formularon los procedimientos del Plan de Mantenimiento Anual, Arreglos Locativos y Mantenimiento y verificación de Vehículos, el cual ha permitido establecer y priorizar el mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura de la Universidad.

Para fortalecer éstos procedimientos, es necesario contar con un mayor recurso humano que cubra proporcionalmente las áreas físicas de las sedes universitarias y a su vez, contar con un mayor recurso financiero el cual permite que las actividades programadas se realicen más ágilmente dentro de los cronogramas establecidos por la Universidad.

Planteamiento del problema

El principal problema para la realización de la actividad está centrado en la asignación de los recursos financieros, estableciendo las prioridades que permitan abarcar mayor cobertura del Plan de Mantenimiento Anual, tal como se evidenció en el proceso de autoevaluación.

Objetivo de la Actividad

Mantener en condiciones adecuadas de uso la Planta Física, maquinaria, y equipos de la Universidad, teniendo en cuenta la normativa, especificaciones técnicas e institucional vigentes aplicables.

ACTIVIDAD 7. FORTALECIMIENTO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD

Objetivo de la actividad

Mantener en condiciones adecuadas de uso la Planta Física, maquinaria, y equipos de la Universidad, teniendo en cuenta la normativa, especificaciones técnicas e institucional vigentes aplicables.

Actividades específicas	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y desarrollar el mantenimiento preventivo • Elaborar y desarrollar el mantenimiento correctivo • Desarrollar las adecuaciones de Planta Física • Hacer reposición de maquinaria, accesorios, equipos y vehículos, según corresponda. 	Dirección de Infraestructura Coordinación de Mantenimiento	01/07/18	01/07/19

ACTIVIDAD 8. REVISIÓN DE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO.

Eje del PID

Eje 5. Sostenibilidad Administrativa y Financiera.

Programa del PID

Programa 3. Consolidación de las mejores prácticas empresariales en los modelos de gestión de la Universidad.

Resumen de la actividad

Teniendo en cuenta que el talento humano es de vital importancia para el desarrollo y crecimiento organizacional, la evaluación de desempeño es un mecanismo para promover la retroalimentación con los colaboradores y el desarrollo permanente de los mismos. La Universidad cuenta actualmente con una metodología de medición para esta perspectiva, sin embargo, en cumplimiento con las políticas de mejora continua, la herramienta, sus componentes y su impacto sobre las actividades del proceso, se encuentra en revisión para lograr una modernización integral y acorde a las mejores prácticas.

Planteamiento del problema

El ejercicio de evaluación de desempeño requiere de fortalecimiento permanente (administrativos, directivos y otros funcionarios)

Objetivo de la Actividad

Revisar la metodología de evaluación de desempeño para personal administrativo de la Universidad de La Salle.

Actividades específicas	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación
1- Evaluar los componentes que conforman la evaluación de desempeño que actualmente es aplicada. 2- Identificar fortalezas y oportunidades de mejora. 3- Formular planes de acción.	Directora de Gestión Humana	01/06/2018	13/12/2018

Fuente: VPDH, abril de 2018.

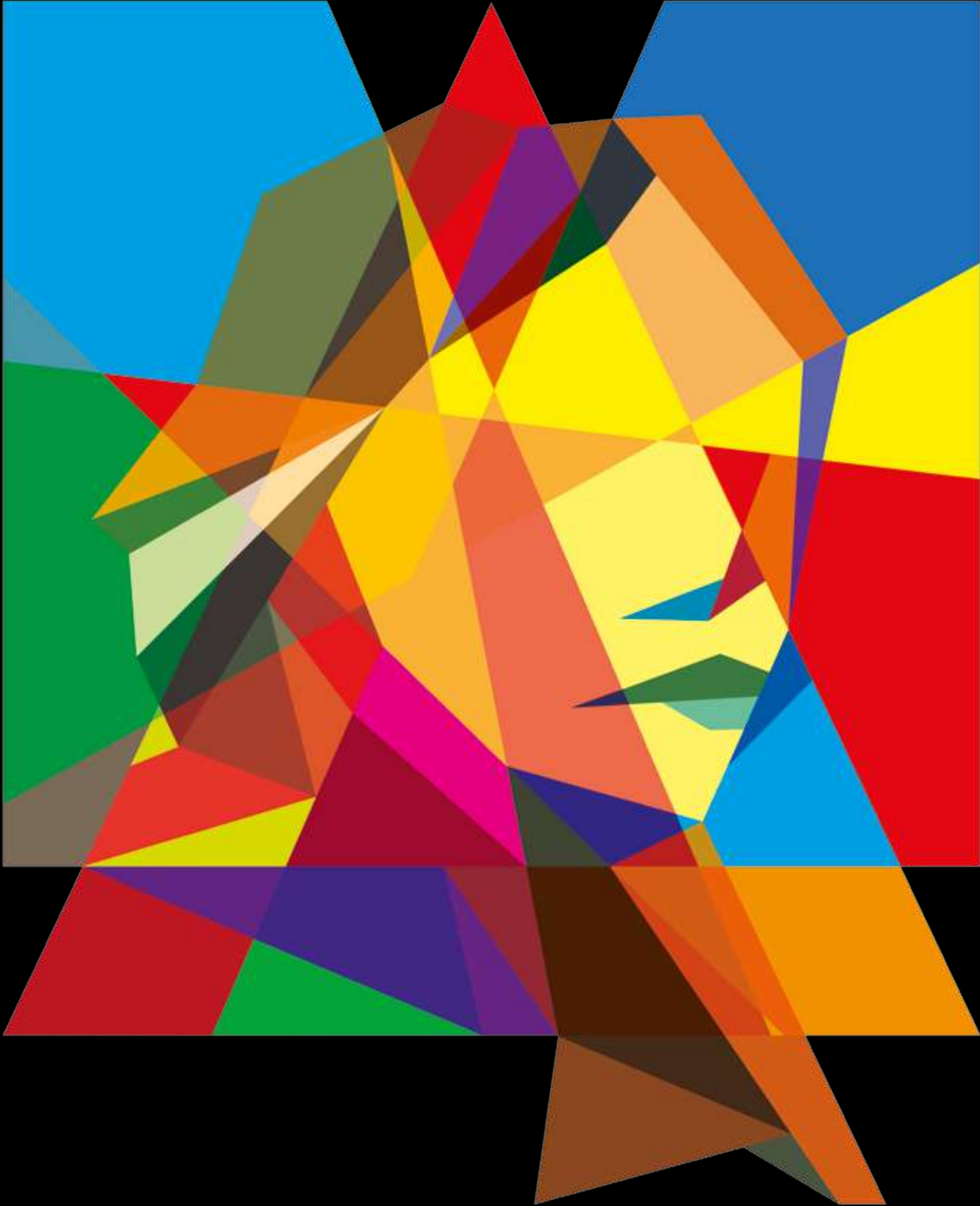
Referencias

- Gómez Restrepo, C. G. (2008). Humanismo, ciencia y Lasallismo. Referentes para la misión de la Universidad de La Salle. *Revista Universidad de La Salle [S.l.](45)*, p. 10-16. Recuperado el 03 de mayo de 2017, de <<https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/1493/1369>>
- Molano , M., Calvo , P., Acosta, W., Carmona , D., Castillo, D., Suarez, P., & Rincón Claudia. (2016). Autodiagnóstico de responsabilidad social de la Universidad de La Salle: hacia la construcción. *Revista de la Universidad de La Salle*.
- Prada Sanmiguel, A. (2012). La formación del ciudadano en el siglo XXI desde una perspectiva lasallista. *Revista Universidad de La Salle [S.l.](56)*, p. 15-32. Recuperado el 03 de mayo de 2017, de <<https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/2/2>>
- Universidad de La Salle . (2013). *Nodos 7: Orientación en la Universidad*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Universidad de La Salle. (2007). *Proyecto Educativo Universitario Lasallista*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Universidad de La Salle. (2008). *Enfoque Formativo Lasallista*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Universidad de La Salle. (2011). *Nodos 1: Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Universidad de La Salle. (2013). *Nodos 3: Servicio, promoción y apoyo estudiantil: De un “bienestar” para el tiempo libre, a contextos inclusivos, de sentido ontológico para los jóvenes lasallistas*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Universidad de La Salle. (2013). Reglamento del Profesorado: Acuerdo Consejo Superior No. 003 de julio 31 de 2013. Bogotá.
- Universidad de La Salle. (2015). Reglamento para estudiantes de pregrado: Acuerdo Consejo Superior No. 005 del 4 de noviembre de 2015. Bogotá.
- Universidad de La Salle. (2008). Reglamento para estudiantes de postgrado: Acuerdo Consejo Superior No. 012 del 31 de julio de 2008. Bogotá.
- Universidad de La Salle. (2015). Reglamento para Estudiantes de Pregrado del Programa de Ingeniería Agronómica del Cámpus Utopía Yopal: Acuerdo Consejo de Coordinación No. 093 del 14 de diciembre de 2015. Bogotá.
- Universidad de La Salle. (2014). *Nodos 5: La Extensión en la Universidad de La Salle*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Universidad de La Salle. (2015). *Lineamientos estratégicos para la internacionalización académica*. Bogotá: Ediciones Unisalle.

Universidad de La Salle. (2015). *Plan Institucional de Desarrollo 2015-2020*. Bogotá: Ediciones Unisalle.

Universidad de La Salle. (2015). *Sistema de Investigación Universitario Lasallista 2015-2020*. Bogotá: Ediciones Unisalle.

Universidad de La Salle. (2016). *Nodos 4: Formación Integral y Cultura Universitaria: La cultura universitaria como campo relacional y formativo para el desarrollo humano integral y sustentable*. Bogotá: Ediciones Unisalle.





*300 años de tradición educativa inspiran respuestas
innovadoras para la educación superior del mundo de hoy.*

Un corazón, un compromiso, una vida.

El cuerpo de texto del libro está
compuesto en tipos Lato 9/11,5
Universidad de La Salle
Bogotá, Colombia
Mayo de 2018

