

4-1-2015

## Librillo 61. Plan Institucional de Desarrollo (PID)

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/librillos>

---

### Recommended Citation

"Librillo 61. Plan Institucional de Desarrollo (PID)" (2015). *Librillos institucionales*. 61.  
<https://ciencia.lasalle.edu.co/librillos/61>

This Libro is brought to you for free and open access by the Documentos institucionales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Librillos institucionales by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).



**PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO (PID),  
2015-2020**

**Colección  
Librillos Institucionales N.º 61  
Noviembre de 2015**

ISSN 1900-2335

Primera edición: Bogotá D. C., noviembre del 2015

©Derechos reservados Universidad de La Salle

**Dirección:**

Hno. Carlos Gabriel Gómez Restrepo, Fsc.  
Rector

**Redacción:**

Milton Molano Camargo

**Colaboradora:**

Jessica Lorena Calderón Contreras

**Edición**

Guillermo Alberto González Triana  
Jefe Oficina de Publicaciones

Ella Suárez

Coordinadora editorial

William Yesid Naizaque Ospina

Diagramación

Camilo Sierra Sepúlveda

Corrección de estilo

CMYK Diseños e Impresos SAS

Impresión

Ediciones Unisalle

Cra. 5 No. 59A-44, Edificio Administrativo, 3<sup>er</sup> piso

PBX (57-1) 348 8000, extensiones 1224-1225

publicaciones@lasalle.edu.co

<http://publicaciones.lasalle.edu.co>.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier procedimiento, conforme a lo dispuesto por la ley.

Impreso y hecho en Colombia

## **Consejo Superior 2015**

### **Principales**

Hno. Leonardo Enrique Tejeiro Duque  
*Presidente del Consejo Superior*

Hno. Diego José Díaz Díaz  
Hno. Niky Alexander Murcia Suárez  
Hno. William Fernando Duque Duque  
Hno. Miguel Ernesto García Arévalo  
Hno. José Vicente Henry Valbuena

Dr. Andrés Cuesta Beleño  
*Representante de los Profesores*

Dr. César Pompeyo López Bandera  
*Representante de los Egresados*

Sr. David Felipe Cortés Jiménez  
*Representante de los Estudiantes*

### **Suplente personal**

Hno. Carlos Andrés Forero Forero

Hno. Isidoro Daniel Cruz Rodríguez  
Hno. Pablo Iván Galvis Díaz  
Hno. Camilo Andrés Vargas Castillo  
Hno. César Andrés Carvajal Castillo  
Hno. Fabio Humberto Coronado Padilla

Dr. Carlos Arturo Meza Carvajalino  
*Representante de los Profesores*

Dr. Ricardo Enrique Arenas Ovalle  
*Representante de los Egresados*

Srta. María Paula Ortiz Rodríguez  
*Representante de los Estudiantes*  
(hasta diciembre de 2014)

## Consejo de Coordinación

Hno. Carlos Gabriel Gómez Restrepo, Fsc.  
*Rector*

Hno. Carlos Enrique Carvajal Costa, Fsc.  
*Vicerrector Académico*

Eduardo Ángel Reyes  
*Vicerrector Administrativo*

Hno. Frank Leonardo Ramos Baquero, Fsc.  
*Vicerrector de Promoción y Desarrollo*

Luis Fernando Ramírez Hernández  
*Vicerrector de Investigación y Transferencia*

Patricia Inés Ortiz Valencia  
*Secretaria General*

# Contenido

---

PRESENTACIÓN	
MISIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA LASALLISTA	7
1. EL PROYECTO EDUCATIVO POR EL CUAL TRABAJAMOS	9
1.1. Nuestra identidad	9
1.2. Nuestra Misión	9
1.3. Nuestra Visión	10
1.4. Nuestros horizontes de sentido	10
1.5. Procesos articuladores de nuestra praxis universitaria	11
2. ANÁLISIS DE CONTEXTO PARA LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE	13
2.1. Contexto externo	13
2.2. Contexto interno	35
2.3. Conclusiones	70
3. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	73
3.1. Declaratoria	74
3.2. Glosario	75
3.3. Estructura del Plan Institucional de Desarrollo	77

3.4. Ejes, programas, proyectos y metas	79
3.5. Plan de Seguimiento	108
REFERENCIAS	119

## PRESENTACIÓN

### MISIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA LASALLISTA

La Universidad de La Salle nació y se consolidó durante estos cincuenta años gracias a un trabajo conjunto de lasallistas, hermanos y seglares, que en una dinámica de asociación han llevado a cabo la misión educativa universitaria.

Hoy esa misión, que empezó a darse gracias al tesón y la entrega de todos los que creyeron en ella, sigue vigente más que nunca en un país que necesita de utopías y sueños, y quijotes dispuestos a hacerlos posibles.

Este Plan de Desarrollo se entiende como una herramienta para hacer posible la Misión Educativa Universitaria Lasallista, en la búsqueda y el compromiso común de todos los que nos sentimos identificados con esta causa.

Ciertamente, los próximos cincuenta años de la Universidad de La Salle han de construirse sobre las actuales fortalezas, la vocación trazada desde su fundación y la historia recorrida durante este medio siglo: una universidad comprometida con la paz y la justicia.

Hno. Carlos Gabriel Gómez Restrepo, Fsc.





# **1. EL PROYECTO EDUCATIVO POR EL CUAL TRABAJAMOS**

## **1.1. Nuestra identidad**

Somos una universidad católica y lasallista, fundada, orientada y dirigida por los hermanos de las Escuelas Cristianas que, a partir de un proyecto formativo inspirado en la tradición lasallista, ofrece programas académicos de educación superior, realiza investigación con pertinencia e impacto social, y se proyecta socialmente con el objetivo de promover la dignidad y el desarrollo integral de la persona, la transformación de la sociedad, el fomento de la cultura y la búsqueda del sentido de la verdad.

## **1.2. Nuestra Misión**

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.

### **1.3. Nuestra Visión**

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.
- La generación de conocimiento que transforme las estructuras de la sociedad colombiana.

### **1.4. Nuestros horizontes de sentido**

- El 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.
- La normatividad y las políticas públicas.
- Los valores que privilegiamos en nuestra Misión son el sentido de la verdad y el respeto por la autonomía de los saberes; la solidaridad y la fraternidad; la honestidad y la responsabilidad social; el respeto y la tolerancia, y la esperanza y la fe.

### **1.5. Procesos articuladores de nuestra praxis universitaria**

- Docencia con pertinencia.
- Investigación e innovación con impacto social.
- Gestión dinámica del conocimiento.
- Formación integral para el desarrollo humano.
- Compromiso con una sociedad más democrática y justa.



## **2. ANÁLISIS DE CONTEXTO PARA LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

### **2.1. Contexto externo**

El propósito de esta parte es describir, de manera general, algunos elementos del contexto externo, especialmente el latinoamericano, que explican las apuestas del Plan Institucional de Desarrollo (PID), el cual se constituye en la guía del trabajo de la Universidad para los próximos cinco años.

Este apartado tiene dos secciones: en la primera se esbozan algunas tendencias de la educación superior en la última década y en la segunda se identifican algunas implicaciones que estas situaciones generan para el despliegue de la Misión de la Universidad de La Salle.

#### **2.1.1. Tendencias**

##### *2.1.1.1. Creciente masificación de la educación superior*

Según Bruner (2007), durante las últimas décadas del siglo XX y el inicio del siglo XXI, la matrícula en educación superior en América Latina se cuadruplicó, y así alcanzó los casi 23 millones en el 2008. Según cifras de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), en la primera década y hasta el 2012 del siglo XXI, el número de matrículas aumentó en un 40 %. Tal

crecimiento se explica, en primer lugar, por el crecimiento económico de la región que le ha permitido afrontar de mejor manera las crisis mundiales de los últimos años y que puede ser interpretado como un signo de menor dependencia frente las economías más fuertes del planeta; en segundo lugar, por una intencionada política pública de aumento de la cobertura, dado por la conciencia de que la educación, el conocimiento, la creatividad y la inteligencia del trabajador son las bases de una estrategia de aumento sostenible de productividad, tal como se enunció en el ya célebre documento *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad* (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] y Unesco, 1992), punto de reflexión sobre el papel de la educación superior en el desarrollo de los pueblos.

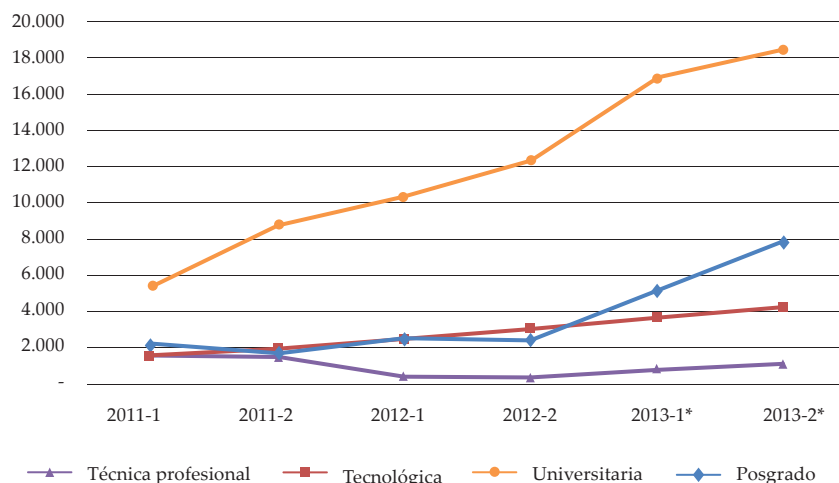
De manera particular, la economía de Colombia entre el 2002 y el 2008 creció más rápido que la del resto de América Latina, y aunque se dieron avances en la reducción de la pobreza, estos datos son menores al promedio regional, lo que significa un crecimiento desigual que ubica a Colombia como el país con el séptimo indicador Gini más alto del mundo, además de la gran desigualdad que existe entre las distintas regiones que tiene el país.

Respecto a la educación superior, el caso colombiano muestra, según cifras del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (con corte a 31 de diciembre de 2013), un crecimiento promedio del 8 % en todos sus niveles entre 2010 y 2013, siendo mayor en las maestrías y los doctorados con 18,37 % y 17,78 %, respectivamente.

Sin embargo, es importante mencionar que, así como en lo económico, en el acceso a la educación superior este crecimiento ha sido inequitativo entre el sector urbano y rural, lo que es evidente al comparar todos los indicadores de éxito escolar (retención, aprovechamiento y tasas de egreso-graduación). Esto implica un alto riesgo para el desarrollo humano integral en un país que es más rural de lo que se imagina (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2011).

Otro aspecto relevante en este fenómeno de crecimiento de la matrícula es la diversificación de las metodologías y el incremento que ha tenido la oferta de educación virtual, que revela un aumento exponencial en los últimos tres años y que posiblemente ha entrado a competir y a reemplazar la oferta de algunos programas en jornada nocturna, como también lo muestra el estudio de mercado realizado por la Universidad de La Salle (Sinnetic, 2014).

**Figura 1.** Número total de matriculados nacionales en metodología a distancia virtual por niveles\*



\*Información preliminar. Corresponde a lo reportado por las instituciones a través del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES).

Fuente: elaboración de la División de Planeamiento Estratégico a partir de los datos del SNIES.

Es importante indicar que el Gobierno nacional, en su periodo anterior, se propuso como meta alcanzar una cobertura del 50 % en educación superior para el 2014. A 2013 se había llegado al 45,5 % en todos sus niveles, frente a lo cual el Informe de la Organización para la Cooperación



y el Desarrollo Económicos (OCDE) indica que el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), y sus diferentes centros, ha desempeñado un rol relevante para alcanzar esa cifra; a este respecto, el *Informe Nacional de Competitividad 2013-2014* (Consejo Privado de Competitividad, 2013) sugiere crear oportunidades y generar estímulos para que las instituciones de educación superior (IES) puedan competir frente al Sena y, así, impulsar la calidad de los procesos educativos.

En las *Bases para el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018* (Departamento Nacional de Planeación [DNP], s. f.), del Gobierno del presidente Santos, se ha propuesto como uno de sus puntos la “Construcción del Sistema de Educación Terciaria con mayor acceso, calidad y pertinencia” (p. 48), que contempla dos pilares para la educación: la educación universitaria y la formación profesional, que deberán articularse en un mecanismo efectivo de transferencia de créditos entre niveles, en el que seguramente la educación media desempeñará un papel importante como puerta de acceso a la denominada *educación terciaria*.

Esta situación de masificación reconfigura el concepto de universidad como centro de formación profesional y científica, de generación de conocimiento a través de la investigación de alto nivel, y espacio de transferencia de conocimiento para el mejoramiento de los procesos sociales y productivos. En efecto, introduce otros aspectos relativos a la capacitación laboral específica, las certificaciones de competencias y las normas de cualificación, en el sentido que lo plantea el documento del DNP (s. f.):

[...] permitirá la movilidad de los individuos en el interior del sistema y facilitará la entrada y salida del mercado laboral de trabajadores y estudiantes con fines de formación, capacitación y actualización de sus competencias. La estrategia replantearía toda la estructura del Sistema de Formación de Capital Humano. (p. 49)

Sin embargo, vale la pena indicar que la apuesta por la calidad sigue estando como un factor diferenciador. En las *Bases para el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018* se plantea como una de las metas que la

tasa de cobertura en instituciones acreditadas debe pasar del 14,2 % del año 2003 al 20 % en el 2018 (DNP, s. f.); objetivo esperanzador, pues aunque, según la encuesta del Centro Nacional de Consultoría del 2012 (Consejo Nacional de Educación Superior [CESU], 2014), un 98 % de la población colombiana considera que la educación superior es importante o muy importante, el estudio de mercado hecho por la Universidad de La Salle indica que no siempre existe un criterio para identificar qué es calidad y qué no lo es.

### *2.1.1.2 Creciente privatización de la educación superior*

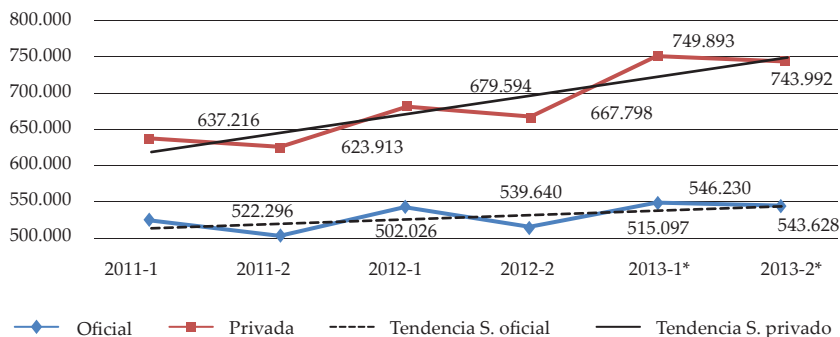
Colombia, al igual que Brasil, Chile y Costa Rica, entre otros, es de los países latinoamericanos que tienen el mayor porcentaje (entre 50 y 75 %) de estudiantes en instituciones de carácter privado (Didriksson, 2009, p. 30), lo que responde a una tendencia que se consolida también en América del Norte, Asia y en los países del este de Europa y Rusia.

Los últimos tres años muestran que el crecimiento en matrículas es notablemente superior en el sector privado; esto, sin incluir el Sena, corresponde con el mayor número de IES privadas frente a las públicas, en una relación de 206 a 80. Desde el 2007,<sup>1</sup> el número de instituciones públicas se mantiene estable mientras que han aparecido siete nuevas privadas.

---

1 Las últimas fueron algunas escuelas de formación de suboficiales de las Fuerzas Militares que el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) registra como instituciones tecnológicas.

**Figura 2.** Número de matriculados universitarios a nivel nacional por sector (oficial/privado)\*



\*Información preliminar. La información suministrada corresponde a lo reportado por las instituciones a través del SNIES.

Fuente: elaboración de la División de Planeamiento Estratégico a partir de los datos del SNIES.

Sin embargo, esta tendencia no corresponde necesariamente con la calidad. El 51 % de los programas acreditados son de IES públicas frente al 49 % en privadas. El asunto es más acentuado cuando se miran los posgrados, pues la relación es 89 % en públicas contra 11 % en privadas.

Otro aspecto asociado a la privatización es la irrupción de las llamadas universidades corporativas, que funcionan como empresas educativas de bajo costo a las que no les importan los compromisos de la calidad. Estas instituciones hablan abiertamente de franquicias y hasta ofrecen un catálogo para inversionistas a los que piden, únicamente, tener salones, un computador e internet para constituir un centro que ofrece educación superior.

La educación superior pertinente y de calidad es costosa, y los riesgos de la mercantilización aparecen, infortunadamente, como una tendencia que viene a llenar las necesidades más crecientes de formación y capacitación que las sociedades demandan. Frente a esto, el hermano Carlos Gómez (2012) comenta:

Pero si aceptamos algo connatural a la esencia de la universidad en su casi milenaria historia, es necesario vivirlo con intensidad en nuestras instituciones superiores. Me refiero a la capacidad de autorreflexión y autocrítica, urgente en nuestro quehacer y al que tenemos que llegar oportunamente, especialmente en este momento en que crece el número de instituciones. Es decir, preguntarnos sobre el porqué y el para qué de la universidad lasallista. (p. 22)

### *2.1.1.3. Creciente demanda del rol de la educación superior en las sociedades globales del conocimiento*

Los procesos de mundialización, que son de vieja data y expresión del espíritu humano que trasciende fronteras, han adquirido matices particulares con los procesos de integración del capital y la expansión de los mercados, fenómeno que se ha denominado *globalización* y que gracias al impacto de las tecnologías de la información sobre las culturas, entre otros aspectos, se ha hecho irreversible, creando un mercado global integrado que obliga a los países a competir en una economía planetaria.

En este proceso, el poder del conocimiento es innegable. A pesar de los debates de naturaleza ideológica que se puedan dar en torno al tema, las formas de organización humana en todos sus niveles, para bien y para mal, están atadas a la dinámica del crecimiento de la ciencia, la tecnología y la innovación. Sin ellas, son pocas las posibilidades de desarrollo humano, de generación de riqueza y, sobre todo, de resolución de los graves problemas que tiene la humanidad.

Los países entienden lo que está en juego y por eso apuntan a incrementar la inversión en los procesos de Investigación y Desarrollo (I+D) y de Investigación y Desarrollo Tecnológico (I+DT). Según cifras del Banco Mundial (2015), para el 2013, países como Israel invirtieron el 3,93 % de su producto interno bruto (PIB), Finlandia el 3,55 %, Alemania el 2,92 % y Estados Unidos el 2,69 %. En América Latina, Brasil el 1,21 %, Argentina el 0,65 %, México el 0,43 %, Chile el 0,42 % y Colombia el 0,17 % —aunque los indicadores del Observatorio Colombiano de

Ciencia y Tecnología (OCyT, 2013), para la misma fecha que señala el Banco Mundial, indican que es del 0,224 %, con un aumento de 0,044 puntos en diez años—.

Para las IES, este es un aspecto que alude la esencia de su misión como organizaciones del conocimiento. Al respecto, el hermano Carlos Gómez (2012), citando a Tedesco, indica:

Aquí valdría la pregunta, ¿qué significa educar en una sociedad del conocimiento? ¿Qué formación se necesita para la sociedad del conocimiento? ¿Cómo reconceptualizar la formación en valores en este nuevo contexto? Juan Carlos Tedesco al respecto señala: “Las formas emergentes de organización social se apoyan en el uso intensivo del conocimiento y de las variables culturales, tanto en las actividades productivas como en la participación social. En este contexto, las instancias a través de las cuales se producen y distribuyen los conocimientos y los valores culturales —las instituciones educativas, los educadores, los intelectuales en general— ocuparán un lugar central en los conflictos y en las estrategias de intervención social y política”. Este tema, por tanto, está condicionando la viabilidad misma de la escuela como tal y, por tanto, todos sus procesos organizativos, curriculares, las interacciones educativas, la formación permanente de los profesores, la evaluación, la axiología que la inspira; en una palabra, los proyectos educativos reales y explícitos, no los idearios tan hermosos como inalcanzables que no señalan horizontes pertinentes. (p. 46)

Según los indicadores del OCyT (2013), entre 2003 y 2013, el 30,59 % de la ejecución total en actividades de ciencia y tecnología proviene de las IES, siendo el segundo actor después de las empresas, lo que evidencia el peso que tienen en la gestión del conocimiento y la responsabilidad que esto implica.

En cuanto a la formación de los investigadores, el país ha visto un crecimiento significativo del número de magísteres graduados: en 2003 eran 1848 y 8822 en 2013, aunque concentrados en las Ciencias Sociales con un 64,61 %; mientras que en Ciencias Agrícolas, por ejemplo,

con tan solo el 1,72 %. En el caso de los doctores, se ha pasado de 46 graduados en el 2003 a 310 en 2013, con el 35,1 % en Ciencias Naturales y Exactas, 28,95 % en Ciencias Sociales, mientras que en Ciencias Agrícolas es solamente del 6,36 %.

Este crecimiento, aunque significativo, no es suficiente para la formación de la masa crítica de un país que quiere alcanzar mejores niveles de desarrollo humano y aspira a ser el más educado de América Latina en el año 2025. Y cuando se miran temas tan urgentes como el desarrollo rural y la innovación agropecuaria, aparece entonces un enorme reto por asumir.

Sin embargo, hay que decir que este crecimiento ha generado, por supuesto, un incremento en el número de publicaciones científicas en revistas de alto impacto que empiezan a generar mayor visibilidad, aunque lejos todavía, en términos absolutos y relativos, de los que están en la punta en América Latina.

**Tabla 1.** Principales indicadores de las actividades de investigación y la educación de posgrado en los países latinoamericanos seleccionados, 2012

	Venezuela	Perú	México	Colombia	Chile	Brasil	Argentina
Artículos sobre investigación científica (N.º total)	4390	2708	45.497	13.539	14.926	115.064	30.539
Artículos sobre investigación científica (porcentaje del total a nivel iberoamericano e interamericano)	0,08	0,05	0,78	0,23	0,26	1,97	0,52
Artículos sobre investigación científica (por millón de USD gastados en I+D)			8,9	17,4	16,0	4,2	8,7
Artículos sobre investigación científica (por mil millones de USD del PIB)	11,5	22,8	38,4	36,5	56,1	51,2	50,6
Patentes concedidas a residentes (N.º total)	13 <sup>b</sup>	9 <sup>a</sup>	281	105	104 <sup>a</sup>	654	163
Doctorados reconocidos (N.º total)	19 <sup>b</sup>	758 <sup>a</sup>	5119	310	542 <sup>a</sup>	13.912	1673 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Cifra a 2011; <sup>b</sup> Cifras a 2009.

Fuente: elaboración de la División de Planeamiento Estratégico a partir de los datos suministrados por la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (s. f.) en su página web.

**Tabla 2.** Publicaciones en Web of Science en función de la población en los países latinoamericanos seleccionados, 2000-2011

País	Artículos	Población (millones)	Artículos por millón de habitantes
Colombia	21.051	44,5	473,1
Brasil	325.784	190,7	1708,4
México	148.842	112,3	1325,4
Argentina	84.498	40,4	2091,5
Chile	50.253	17,3	2 904,8
Venezuela	17.285	28,1	615,1

Fuentes: Publicaciones: Thompson Reuters, Web of Science, consultado el 21 de diciembre de 2011. Poblaciones: OCDE y Banco Mundial (2013).

Respecto al número de patentes, según los indicadores del OCyT, se ha disminuido el índice de dependencia, que es la relación entre el número de patentes otorgadas a los no residentes frente a las de los residentes, aunque sigue siendo mayor la de externos tanto por la vía nacional como por el Tratado de Cooperación de Patentes. El coeficiente de invención (número de patentes por cada cien mil habitantes) pasó de 0,19 en 2003 a 0,46 en 2012. Dato modesto frente al 5,99 % de Brasil, el 3,52 % de Chile o el 2,79 % de Argentina; cercano al 0,56 % de México y, ligeramente, superior al 0,14 % de Perú.

Sin duda, en temas de inversión y resultados en ciencia y tecnología, el país muestra un avance importante, aunque no suficiente de cara a los retos que demandan las sociedades del conocimiento. El Estado, a pesar de haber dotado de un carácter administrativo más robusto al antiguo Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), aún no termina de definir la política para los próximos años, y el trabajo de transformación cultural muestra un largo camino por recorrer en un país que, según los resultados de la III Encuesta Nacional de Percepción Pública de la Ciencia y Tecnología (OCyT, 2014), se interesa en un 68 % por los deportes, un 55 % por la farándula y un 50 % por la ciencia.

A modo de síntesis, frente a esta tendencia, el informe de la OCDE y el Banco Mundial (2012) invita a una posición moderada que entiende que la universidad colombiana no pasará en corto plazo a ser una universidad de investigación, y que, por lo tanto, los recursos destinados a generar capacidad investigativa deberán ser invertidos estratégicamente en aquellos equipos de investigadores competentes, para llegar a niveles de excelencia a través del fortalecimiento de sus posibilidades y el relacionamiento con redes internacionales. Por otra parte, es clara la necesidad de que el vínculo entre la investigación y el mundo empresarial sea más sólido, y que las innovaciones a escala y en contexto contribuyan al mejoramiento de los procesos, la productividad y los productos, sin olvidar, como lo dice el mismo informe, que:



La investigación universitaria constituye una fuente de erudición en sentido amplio, mediante la cual los profesores y los estudiantes aprenden sobre la ciencia, la tecnología y la cultura, y conservan la densidad intelectual, que es un elemento esencial de cualquier institución de educación superior. (OCDE y Banco Mundial, 2012, p. 268)

Por último, a este respecto es importante indicar lo que la agenda de la Asociación de Universidades Lasallistas (IALU, por sus siglas en inglés) indica sobre las formas de evaluación del impacto de la investigación en las universidades lasallistas, que apunta a mantener los indicadores tradicionales de medición y, además, a tener en cuenta *los cambios sociales positivos* que los distintos grupos humanos, en especial los más pobres, puedan derivar de estos estudios. La recomendación dice así:

The traditional measures of high impact research and scholarly output that are anchored on dissemination of new knowledge continue to be valid. These include publication in high quality journals and, for some fields, the presentation of research results in high quality conferences. Such public dissemination of new knowledge, i.e. knowledge that has been scientifically and methodically discovered and created and properly reviewed by peers, by itself constitutes a proper “impact” to society. By itself and in itself, the dissemination of knowledge is a contribution to society and remains a critical function of any University–Lasallian or not.

As for so-called applied research and (participatory) action research, and even for direct applications of available knowledge and technology to solve practical societal problems for which no new knowledge is created, the research impact may only be truly measured in terms of the positive societal change that has resulted from the work. Has poverty been alleviated? By how much? Is the alleviation of poverty permanent? Has there been true peace and social justice? At what scale? Has the divide between those that have access to knowledge and those that do not been bridged? Are the rivers clean? Is the air healthy? Does government have the right information to design appropriate social interventions? Is private business a partner of government towards social peace and justice? (IALU, 2013)

*2.1.1.4. Exigente demanda a la educación superior frente a su responsabilidad en la resolución de los problemas que afectan el desarrollo humano de los pueblos*

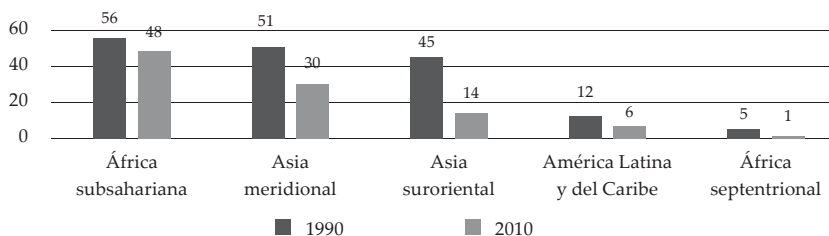
Las IES son instituciones en las sociedades y para las sociedades; su papel de voz profética, de instancia crítica y su reconocimiento social como una propuesta valiosa para el crecimiento de los pueblos, que legitima su autonomía frente a cualquier poder, son un llamado permanente a la pertinencia, que muchas veces necesita ser impertinente frente a las tendencias deshumanizantes que atropellan la dignidad humana.

De manera coincidente con la propuesta de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas (2015), el PID de la Universidad de La Salle tenía sus metas a 2015 y se encuentra avanzando en un ambicioso plan que consolide lo que se ha logrado, cuyo eje central será el desarrollo humano sostenible.

Por eso, es importante examinar algunas de las metas alcanzadas que muestran tendencias que, en virtud de la pertinencia que deben tener las IES, no pueden ser ajenas a la construcción de un PID para una universidad que ha hecho de la apuesta por la transformación social del país una parte fundamental de su Misión.

Frente a las metas asociadas al objetivo de erradicar la pobreza extrema y el hambre, ya en 2010 se mostraba una reducción del 50 % de lo que había en 1990 y, aunque los avances han sido desiguales y la situación en el África subsahariana es dramática, es evidente que hay avances y se debe seguir trabajando en un objetivo que es inherente a la Misión Educativa Lasallista, con retos inmensos en un país tan desigual como Colombia.

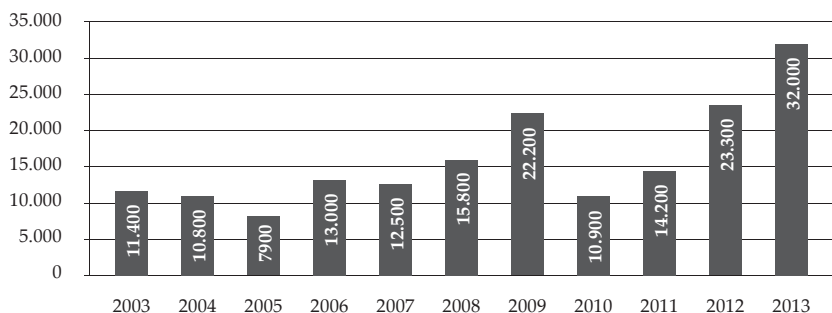
**Figura 3.** Proporción de personas que viven con menos de 1,25 dólares al día, 1990 y 2010 (%)



Fuente: ONU (2015).

También preocupan los efectos que los distintos tipos de violencia tienen sobre los pueblos. Lejos de avanzar en un mundo en paz, las guerras por religión, territorio y conflictos sociales, y los desplazados por los efectos del clima y los desastres naturales vienen en aumento.

**Figura 4.** Cantidad promedio de nuevas personas desplazadas por día, 2003-2013



\* Desplazadas internamente o a través de fronteras internacionales.

Fuente: ONU (2015).

Amnistía Internacional (AI, 2015), en su página web, hace una afirmación que suena como un terrible campanazo de alerta respecto a la situación de los derechos humanos y los estragos de la guerra a nivel mundial: “debemos esperar que, cuando en años venideros miremos hacia 2014, lo que hemos vivido este año se considere el punto más bajo alcanzable a partir del cual nos hayamos alzado y creado un futuro mejor” (p. 5).

Para el caso colombiano, y en medio de las expectativas y la polarización del país que han generado los diálogos en La Habana, es claro que estos son la mejor oportunidad que la nación ha tenido en muchos años para poner fin a un conflicto armado de décadas, que ha desangrado al país y, en su degradación, entorpecido las posibilidades de desarrollo humano. Pero es claro que la paz va mucho más allá de la firma del acuerdo y que nos espera un largo camino para su consolidación. Al respecto, el informe anual de Amnistía Internacional (2015) nos da unas cifras de 2014 que nos permiten entender esta afirmación. La población civil, especialmente los pueblos indígenas, las comunidades afrodescendientes y campesinas, y los defensores de los derechos humanos siguen siendo los más afectados por el conflicto armado. Según las cifras más recientes, proporcionadas por la organización no gubernamental (ONG) Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento (CODHES, 2013), casi 220.000 personas fueron objeto de desplazamiento forzado en 2013. En 2011 habían sido 308.000 personas.

A su vez, el informe publicado en 2013 por el Centro Nacional de Memoria Histórica nos mostró un panorama que es todo un reto para los procesos de reconciliación y construcción del nuevo país que nos merecemos. Así lo resume el informe anual de AI (2015):

Entre 1985 y 2012 murieron de forma violenta casi 220.000 personas, el 80 por ciento civiles. Al menos 25.000 personas fueron víctimas de desapariciones forzadas, cometidas mayoritariamente por paramilitares y fuerzas de seguridad. Alrededor de 27.000 personas fueron secuestradas entre 1970 y 2010, sobre todo por grupos guerrilleros, y más de

5 millones fueron objeto de desplazamientos forzados entre 1985 y 2012. Hasta noviembre, el gobierno había registrado más de 7 millones de víctimas. (p. 132)

Respecto a los efectos perversos de la guerra sobre la educación, presentados por la Unesco en su informe *Una crisis encubierta: conflictos armados y educación* (2011), se identifican 35 países que durante el periodo 1999-2008 estuvieron afectados por lo que denominan *conflictos armados*;<sup>2</sup> de estos, en 19 (el 54 %) hay presencia de la obra lasallista a nivel mundial:

**Tabla 3.** Países en conflicto en los que hay Misión Educativa Lasallista

Región	Países
África: Región Lasallista Africano-Malgache (RELAF)	Costa de Marfil, Chad, Eritrea, Etiopía, Guinea, Nigeria, República Democrática del Congo, Ruanda, Sudán
América Latina: Región Latinoamericana Lasallista (RELAL)	Colombia (dos distritos)
Asia y Oceanía: Conferencia Regional Asia-Pacífico (PARC)	Filipinas, India, Indonesia, Myanmar, Pakistán, Sri Lanka, Tailandia
Europa y Mediterráneo: Región Lasallista Europea-Mediterránea (RELEM)	Palestina, Turquía

Fuente: Molano (2013).

Hay tres situaciones que se presentan de manera relevante en el país y que muestran los impactos del conflicto interno armado en los procesos educativos. El primero tiene que ver con el reclutamiento forzado: el promedio de edad de incorporación de menores como soldados o como operarios del proceso primario de narcotráfico es de 13 años. Se afirma que el temor al reclutamiento forzoso es una causa importante de desplazamiento, por lo menos en cinco departamentos del país (ONU, 2011).

<sup>2</sup> Según estos criterios, se considera país en conflicto armado todo aquel donde hubo más de 1000 muertos a causa de combates durante el periodo 1999-2008, más todo aquel con más de 200 en el transcurso de un año cualquiera del periodo comprendido entre 2006 y 2008. Los muertos a causa de combates son tanto civiles como militares (Unesco, 2011, p. 156).

La segunda, en directa relación con la anterior, y la más grave, corresponde al desplazamiento forzado. Colombia, después de Sudán con cinco millones de personas, es el segundo país del mundo con el mayor número de desplazados internos, con una cifra de más de tres millones de personas. En ambos países, los desplazados internos exceden el número de refugiados. En varias naciones, incluidas Colombia, Georgia, Sri Lanka y Uganda, el desplazamiento suele durar por muchos años.

La tercera es que la violencia en las escuelas puede llegar a ser parte de un ciclo de conflicto. En un apartado del informe, con un impactante título: “La violencia invade las escuelas de Colombia”, Chaux, Martínez y Villar-Márquez señalan:

[...] los niños y adolescentes que viven en los municipios y barrios con altos niveles de conflictividad violenta muestran niveles más altos de agresión y acoso escolar. Encuestas realizadas en colegios de Bogotá en 2006 y 2007 sugieren que esto ha tenido efectos negativos sobre las relaciones interpersonales, a lo que se suman la rivalidad y la violencia común, las disputas de poder y la competencia por la popularidad asociada con la posesión de dinero, drogas y armas. Al discutir las preocupaciones sobre los niveles de robo, presencia de armas e intimidación en escuelas de Bogotá, un concejal identificó la situación de “defenderse de la violencia por medio de la violencia” como “el principio del paramilitarismo” y señaló que el carácter universal de la violencia hace imposible aislar a los estudiantes de la misma. (Unesco, 2011, p. 206)

El informe de la Unesco (2011) dedica la segunda parte (cuatro capítulos) a analizar concienzudamente los efectos de la guerra sobre la educación y las profundas transformaciones que las naciones deben hacer, si en verdad soñamos otro mundo distinto. Su lectura puede, en algunos apartes, conducir al pesimismo, pero debe servir, desde la óptica de la fe, para alimentar la esperanza. En ese sentido, es claro afirmar que el aporte que se les pide a las universidades en la construcción de la paz no es un tema de moda, sino de responsabilidad histórica.

Finalmente, y respecto a las metas del objetivo 7, sobre garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, en el informe del año 2014 se menciona que desde 1990 las emisiones de gases de efecto invernadero han aumentado casi un 50 %. En 2012, los ecosistemas protegidos cubrían el 14 % de las áreas terrestres y marítimas de todo el mundo. Desde 1990, más de 2300 millones de personas han logrado acceder a una fuente mejorada de agua potable, pero todavía hay 748 millones de personas que obtienen su agua de una fuente no mejorada. Entre 1990 y 2012, casi 2000 millones de personas lograron acceder a instalaciones sanitarias mejoradas. Sin embargo, 1000 millones de personas todavía defecan al aire libre. Un tercio de los residentes urbanos de las regiones en desarrollo vive todavía en tugurios.

En síntesis, respecto a esta tendencia se han logrado enormes avances en la mayor parte de las áreas de los objetivos del milenio, pero es necesario redoblar los esfuerzos para alcanzar los objetivos establecidos, sobre todo en temas de paz. Todavía hay importantes fuerzas que amenazan la sostenibilidad de los logros alcanzados y, si bien hay ejemplos de acciones globales exitosas, en estos procesos las universidades no pueden ser ajenas a los retos que entraña el desarrollo humano integral y sustentable.

### **2.1.2. Retos**

Este panorama externo, descrito de manera sucinta en torno a cuatro tendencias, genera al menos cinco retos frente a los cuales el nuevo PID tiene que asumir posturas como las que la Universidad ha tenido en estos 50 años: decididas, innovadoras y arriesgadas.

#### *2.1.2.1. Ser una universidad líder en la reflexión y la generación de conocimiento en los temas que el país necesita*

La Universidad, desde su fundación, ha podido sostener y consolidar un proyecto educativo de alto impacto social gracias a que se ha mantenido fiel a sus principios, sus convicciones, sus horizontes de

sentido y a las exigencias históricas que le ha correspondido vivir. Sus fortalezas académicas, de investigación, proyección y desarrollo social son el resultado de la persistencia en unos ideales y de la convicción de que la educación es un derecho y la principal herramienta de transformación social de un país, nunca una mercancía.

En este momento, la vigencia y permanencia de la Universidad debe darse por la capacidad de ver, escuchar y leer las distintas realidades, necesidades y búsquedas que el país tiene en términos de la formación de su potencial humano, del conocimiento científico, humanístico y tecnológico que requiere, y de los proyectos de innovación social que marcarán la diferencia en la construcción de una paz estable y duradera. Para La Salle, hacer educación superior no puede tratarse de copiar modelos de otros o de repetir lo que todos hacen para subsistir en medio de tantas propuestas educativas, sino de tener un impacto social diferencial, ser una voz profética y comprometida en todos los aspectos sustanciales, para que Colombia pueda superar tantas décadas de odio, violencia, atraso y desigualdad.

A este respecto, afirma el Hno. Carlos Gómez (2015):

Solo habrá paz si la sociedad se transforma y se crea un país más democrático que se expresa en la lucha concitada por la equidad y la justicia social, la mejor distribución de la riqueza, la educación de calidad y la democratización del conocimiento como caminos seguros a la prosperidad y las oportunidades. De muchas maneras, la Universidad ha profesado la convicción de que la paz de Colombia pasa por el desarrollo rural integral y territorial. Más allá de esta afirmación, se ha comprometido con el tema tanto por las acciones reales como por la asunción de asuntos conexos como la educación rural, la producción agrícola y pecuaria y su apertura a las poblaciones rurales. Este espacio debería manifestarse en el cercano futuro en la creación y fortalecimiento de sus capacidades para convertirse en referente en temas de desarrollo rural: educación, territorialidad, memoria histórica, producción, asociatividad y empresa campesina a la vez que en cadenas productivas. (p. 255)



### 2.1.2.2. *Asegurar calidad y acceso*

Frente a los crecientes fenómenos de masificación, privatización de la oferta educativa y los inminentes riesgos de mercantilización que afectan la calidad de la propuesta de educación superior en el país, la Universidad deberá desplegar toda su creatividad y poner en marcha las estrategias necesarias que permitan mantener una oferta asequible y con los estándares y resultados de las mejores universidades de América Latina.

Se trata de lograr el difícil equilibrio entre la sostenibilidad financiera que se necesita para desarrollar los grandes sueños que la Universidad tiene, ofrecer las mejores posibilidades educativas y mantener las puertas abiertas para que siga siendo la propuesta socialmente incluyente que ha sido y que ha favorecido a miles y miles de proyectos personales y comunitarios que han marcado la diferencia en la construcción de un nuevo país.

Lograr los mejores resultados con quienes han tenido escasas oportunidades y menores condiciones educativas es el reto de calidad que este país necesita en la vía hacia la equidad. Tal propósito exige la creatividad y el esfuerzo institucional en la búsqueda de fuentes alternativas de ingreso, en la identificación y consolidación de alianzas y convenios, y en el fortalecimiento de los procesos internos que permitan dar respuestas más eficientes.

### 2.1.2.3. *Asegurar el éxito académico de los estudiantes e impulsar su compromiso social*

Entre los múltiples retos que plantean las sociedades del conocimiento está el de la demanda de profesionales altamente competentes, flexibles, innovadores, críticos, ciudadanos que agregan valor a los grupos humanos y las organizaciones gracias a sus claros criterios éticos y políticos. A esto, en términos generales, se le llama *formación integral*, y para la Universidad de La Salle es uno de los pilares de su Misión.

Este propósito demanda una serie de acciones que pasan por la re-dimensión permanente del currículo en clave de desarrollo de competencias, lo que obliga a una revisión profunda de las metodologías hacia procesos más integradores, menos librescos, más centrados en los desempeños auténticos, con una profunda revisión de los procesos de autoevaluación y con un fuerte impulso a la autogestión del conocimiento; en otras palabras, lo que se denomina *relación pedagógica situada*.

Además de esto, es necesario el fortalecimiento de una cultura universitaria que propicie el desarrollo humano, favorezca la participación, desarrolle las dimensiones artísticas, culturales, deportivas, y haga del campus universitario un escenario de aprendizaje en la vida y para la vida. Acerca de los retos de la formación, afirma el Hno. Carlos Gómez (2015):

Por otro lado, el compromiso se dirige allende la graduación. Los criterios propuestos de éxito deberán ser siempre consecuentes con el modelo educativo, los valores institucionales y las opciones de la Universidad. Resulta obvio que la educación debe aportar al profesional el mejoramiento de sus condiciones de vida, pero, al mismo tiempo, que profese la convicción de que el ejercicio profesional tiene una dimensión importantísima de responsabilidad social, en términos de compromiso, pertenencia a las comunidades, defensa de la democracia, inserción en los temas de desarrollo local y conciencia ciudadana responsable para la construcción de lo público. En su aproximación integral y comprensiva, el éxito habrá de entenderse con connotaciones de compromiso e involucramiento con los procesos políticos de la ciudadanía responsable y democrática. (p. 259)

#### 2.1.2.4. *Ser una universidad que aprende porque investiga*

Avanzar en la investigación es un reto de país, según el informe de la OCDE y el Banco Mundial (2012), que plantea a nivel nacional un horizonte más bien modesto para los próximos años. Para la Universidad de La Salle se trata de consolidar un camino que ha recorrido

con la clara intención de articular las apuestas para posicionar los resultados en publicaciones de alto impacto, mejorar los indicadores y estándares de ciencia y tecnología, fortalecer las publicaciones institucionales, lograr una inserción más eficiente en las redes globales del conocimiento, aumentar y afianzar la oferta posgradual, ojalá con dos doctorados más. Pero también de no dejar de ser pertinentes, de aportar a través de la investigación que resuelve los problemas de la gente y piensa, sin dejar de lado los necesarios desarrollos disciplinares, en soluciones a las múltiples exigencias que Colombia tiene para hacer posible una paz estable y duradera.

Sobre la perspectiva para asumir la investigación, afirma el Hno. Carlos Gómez (2015):

Pensar y optar por la inter y la transdisciplinariedad es más que una posición epistemológica. Debe ser una cultura que impregne la vida universitaria, las relaciones entre investigadores y comunidades, entre ciencias y profesiones, entre profesores y estudiantes, entre universidad y contexto. Este es un desafío enorme que debe ser conscientemente asumido y practicado. (p. 259)

#### *2.1.2.5. Sostener la Misión Educativa Universitaria Lasallista en medio de las incertidumbres*

Un quinto reto que debe ser asumido como responsabilidad de toda la comunidad universitaria, es la tarea de que la Misión Educativa Universitaria Lasallista sea sostenible en el tiempo. Porque es importante, porque es una obra de Dios para la transformación del mundo, para la liberación de las ataduras que impiden la dignidad; porque es la comunicación de un carisma necesario en la crisis planetaria del mundo contemporáneo; porque es un don del buen Dios para todos nosotros, seres humanos necesitados de amor y sentido.

Por estas razones, hay que hacer posibles los recursos para que la Misión se desarrolle, hay que trabajar en modelos más eficientes de gestión que, al adoptar las mejores prácticas, permitan un trabajo por

procesos más ordenado, sistemático y articulado. Es indispensable mejorar nuestros canales de comunicación interna y externa, por eso necesitamos hacernos más visibles y posicionarnos mejor, hacer una divulgación más estratégica de lo que somos y hacemos.

Pero todo esto solo tiene sentido si tenemos claro de qué se trata toda esta tarea, como lo afirmó el Hno. Álvaro Rodríguez Echeverría, anterior Superior General del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, en las palabras de despedida de la II Asamblea Internacional de la Misión Educativa Lasallista en el año 2013, con las se cierra este ejercicio de contexto:

Yo estoy convencido de que Dios en su infinita sabiduría y amor seguirá ofreciendo a los niños y jóvenes medios de salvación y vida en abundancia. Por eso me parece que la pregunta fundamental, que deberíamos hacernos al terminar esta Asamblea es si será con nosotros o sin nosotros. Yo deseo con toda el alma, y estoy seguro que ustedes también, que sea con nosotros. Sin duda todos deseamos que el carisma y la misión lasallista puedan continuar en el mundo para el servicio educativo de los niños y jóvenes a partir de los pobres.

Yo creo que esta Asamblea habrá tenido sentido si hemos dado pasos para asegurar ese futuro. No por deseo de sobrevivencia o de prestigio sino por una necesidad de servicio ante el mundo tan complicado que les toca vivir hoy a los jóvenes, y ante las viejas pobreza que hoy se acrecientan y ante las nuevas pobreza que se enfrentan, respondiendo así al proyecto salvífico de Dios. (Rodríguez, citado en Molano Camargo, 2013)

## **2.2. Contexto interno**

El propósito de esta sección es visualizar los alcances realizados por los proyectos planteados, desde el 2010, en el marco del PID 2010-2015. Es preciso señalar que la Universidad de La Salle no solo ejecuta los proyectos planteados en el PID, sino que, gracias al proceso de autoevaluación institucional y a los procesos de autoevaluación de cada

uno de los programas académicos, nacen proyectos que sustentan la consecución de la Visión de la Universidad y el cumplimiento de la Misión en su quehacer diario.

El PID 2010-2015 fue adoptado en septiembre de 2009 por el Consejo Superior de la Universidad y se estructuró en 5 ejes, 6 objetivos, 22 estrategias y 10 programas; en el presente informe se compara la información por cada eje estratégico del PID, de acuerdo con las unidades administrativas y académicas que responden al cumplimiento de cada uno.

Dentro del informe, se expone la alineación de cada eje del PID al Plan de Mejoramiento y Consolidación Institucional 2012-2019, que es el producto de la última autoevaluación institucional que condujo a la renovación de la acreditación, el cual está compuesto por 11 proyectos de consolidación y 8 proyectos de mejoramiento, para un total de 19 proyectos.

También se miran los proyectos originados en las autoevaluaciones de cada programa académico, con su alineación por eje estratégico del PID, que a la fecha son 177 proyectos en ejecución.

En la tabla 4 se muestra la vista general de los proyectos previstos en cada eje, de cada una de las derivaciones de lo que se puede denominar el gran Plan Estratégico de la Universidad.

**Tabla 4.** Estado de avance de los proyectos estratégicos Unisalle a diciembre de 2014\*

Plan estratégico	Terminados	Avance mayor a 80 %	Avance entre 50 y 79 %	Avance menor a 50 %	Cancelados	Total
<b>Eje 1. Consolidación de la investigación</b>						68
Plan Institucional de Desarrollo 2010-2015	21	3	1	0	5	30
Plan de Mejoramiento y Consolidación Institucional 2012-2019	0	4	1	0	0	5
Plan de Mejoramiento de Programas Académicos	0	16	12	4	1	33
<b>Eje 2. Promoción de la calidad académica</b>						141
Plan Institucional de Desarrollo 2010-2015	31	6	7	3	22	69
Plan de Mejoramiento y Consolidación Institucional 2012-2019	1	2	1	3	0	7
Plan de Mejoramiento de programas académicos	0	33	24	8	0	65
<b>Eje 3. Afianzamiento del modelo de responsabilidad e intervención social</b>						44
Plan Institucional de Desarrollo 2010-2015	10	3	3	1	3	20
Plan de Mejoramiento y Consolidación Institucional 2012-2019	0	2	2	0	0	4
Plan de Mejoramiento de Programas Académicos	0	13	2	5	0	20

Continúa

Plan estratégico	Terminados	Avance mayor a 80 %	Avance entre 50 y 79 %	Avance menor a 50 %	Cancelados	Total
<b>Eje 4. Fortalecimiento de la presencia y la articulación con el contexto</b>						65
Plan Institucional de Desarrollo 2010-2015	10	1	2	1	7	21
Plan de Mejoramiento y Consolidación Institucional 2012-2019	0	2	0	0	0	2
Plan de Mejoramiento de Programas Académicos	0	23	12	7	0	42
<b>Eje 5. Eficiencia y sostenibilidad financiera</b>						47
Plan Institucional de Desarrollo 2010-2015	10	4	4	1	10	29
Plan de Mejoramiento y Consolidación Institucional 2012-2019	0	1	0	0	0	1
Plan de Mejoramiento de Programas Académicos	0	11	2	4	0	17
Total	83	124	73	37	48	365

\* El estado de avance se hace respecto a la temporalidad propuesta en cada proyecto.

*Nota.* Teniendo en cuenta que la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano (VPDH) y la Vicerrectoría Académica (VRAC) unificaron sus proyectos PID a los proyectos del Plan de Mejoramiento Institucional, los proyectos solo se incluyeron en este último.

### 2.2.1. Eje 1. Consolidación de la investigación

En el eje 1 se concentran todas las orientaciones institucionales que buscan fortalecer la investigación de la Universidad de La Salle, procurando ser pertinente y de alto nivel, con un sello característico: aportar a la transformación social y productiva de Colombia. Como elemento adicional, hay que decir que los *rankings* internacionales de posicionamiento de las universidades catalogan como factor fundamental la gestión de la investigación y la divulgación de dichos hallazgos, a través de publicaciones científicas de alto impacto internacional. A continuación se presentan, por objetivo y estrategia del PID 2010-2015, los avances obtenidos en este eje a diciembre de 2014.

*Objetivo A. Realizar investigación pertinente, interdisciplinaria y de alto nivel que aporte a la transformación social, política y productiva del país*

*Estrategia A1. Desarrollo de la producción investigativa de los centros y sus grupos para incidir en la solución de los problemas del país*

- Definición de las líneas institucionales de investigación, según el Acuerdo 005 del Consejo Académico del 25 de marzo del 2014, divulgándose a los miembros de la comunidad lasallista mediante el Librillo Institucional 58.
- Definición del modelo de convocatorias internas para el fortalecimiento de la investigación, gestión por convocatorias de la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia (VRIT).

**Tabla 5.** Recursos de la VRIT para financiación

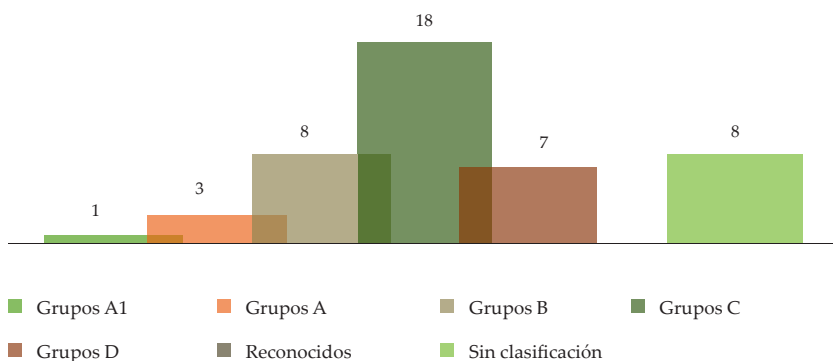
Recursos VRIT (\$)	Recursos Unidad Académica/ULS (\$)	Recursos por cofinanciación (\$)
343.470.553	1.651.285.170	589.753.500
<b>Inversión total (\$): 2.584.509.223</b>		

- Evaluación de 9 centros de investigación, con base en lo establecido en el Acuerdo 081 de 2013 del Consejo de Coordinación. La evaluación llevó al cierre de 2 centros.



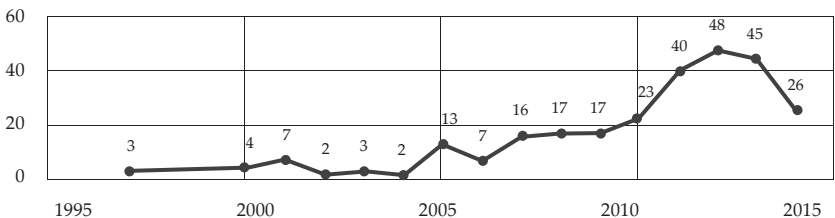
- La Red Lasallista de Semilleros de Investigación está compuesta de 50 semilleros, 13 de los cuales se conformaron en 2014.
- Creación de un semillero de investigación interdisciplinar (Ciencias Básicas, Ciencias de la Salud, Ingeniería, Ciencias Agropecuarias) que tiene en ejecución 10 proyectos.
- Realización de dos encuentros institucionales de semilleros de investigación.
- Apoyo y acompañamiento por parte de la VRIT en la participación de semilleros de la Institución en encuentros regionales, nacionales e internacionales.
- Encuentros institucionales de semilleros de la Universidad de La Salle (I-2013, II-2014, III-2015).
- Apoyo y acompañamiento por parte de la VRIT en la participación de semilleros de la Institución en encuentros regionales, nacionales e internacionales.
- 45 grupos categorizados y reconocidos por Colciencias a 2015.

Figura 5. Grupos en Colciencias a 2015



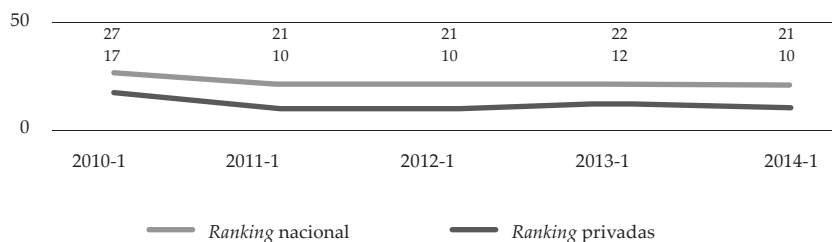
- En cuanto a publicaciones, se reglamentaron las convocatorias para la edición de publicaciones propias de la Universidad de La Salle, mediante la Resolución 002 del 23 de mayo de 2014 de la VRAC.
- Por tercer año, se participa en la Feria Internacional del Libro-Guadalajara, gracias al convenio con La Salle-México. Se continúan las alianzas de coedición y traducción.
- Se percibió un incremento del 21 % en la venta de libros por medio de los distribuidores interno y externos.
- La plataforma PROMETEO fue puesta en marcha en dos versiones: una de acceso exclusivo para los docentes, con fines de evaluación de las actividades de investigación y producción intelectual; y la otra (administrada desde la VRIT), a disposición del público en general, desde la cual es posible consultar los proyectos de investigación que se han adelantado en la Universidad.
- *Citas Scopus*. La medición de la producción intelectual de alto impacto ha tenido un significativo incremento durante los últimos cuatro años, alcanzando en total 159 citaciones en la plataforma Scopus.

Figura 6. Citas en Scopus



- *Ranking U-Sapiens*. Evalúa los programas de maestrías y doctorados (datos que se pueden consultar en la página del Ministerio de Educación Nacional), los grupos de investigación (públicos-Colciencias) y las revistas indexadas en Publindex (públicos-Colciencias).

Figura 7. *Ranking en U-Sapiens*



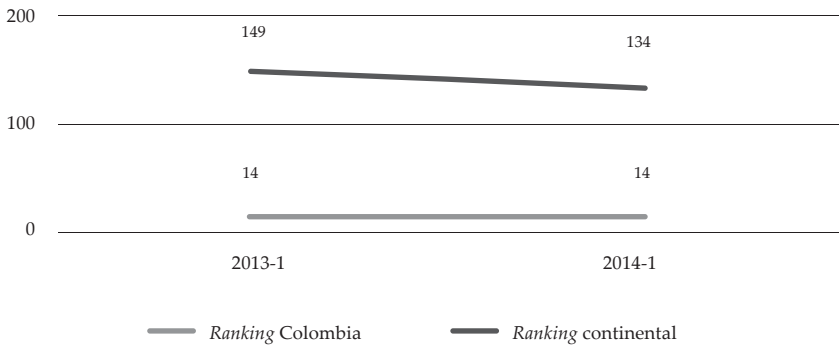
- *Ranking Iberoamericano Scimago Institutions Rankings (SIR)*. Se basa en datos cuantitativos de publicación y citación para analizar la actividad investigadora de todas las instituciones iberoamericanas de enseñanza superior.

Tabla 6. *Ranking en SIR*

Año	Ranking Colombia	Ranking Iberoamérica	Ranking Latinoamérica y Caribe
2013	29/39	389/628	310/418
2014	31/40	386/633	300/404
2015	31/36	389/642	302/400

- *Ranking QS*. Incluye los niveles de investigación de la Institución, su calidad, el nivel de empleabilidad de los egresados; así como también valoraciones subjetivas como la calidad de las relaciones laborales de los empleados y el prestigio de los profesores y demás personal de planta.

Figura 8. Ranking QS



*Estrategia A2. Generación de recursos para la financiación de la investigación*

- *Proyecto Celuquímica*. Está en trámite para la búsqueda de una posible patente; se entregaron muestras a empresas del sector, las cuales indicaron su interés en comprar la tecnología.
- Se está tramitando actualmente una patente para el proyecto *Dispositivo y método para determinar la resistencia a la comprensión inconfiada en muestras de rocas u otros materiales, en forma de disco o sometidas a carga diametral*. Se realizó el registro de la patente en la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Participación en el Virtual Institute de la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés), y en las redes Business Association for Latin American Studies (BALAS), Red de Investigación sobre Didáctica e Institucionalización de la Bibliotecología en Latinoamérica, y Red de Investigación sobre Epistemología de la Bibliotecología y Estudios de la Información (UNAM).
- Se terminó la primera fase del proyecto de investigación interdisciplinar entre las facultades de Ciencias de la Salud e Ingeniería de la Universidad, de título: *Telemedicina y herramientas tecnológicas*

*como medio de apoyo en la detección, atención y seguimiento de pacientes con retinopatía diabética e hipertensiva.*

- Se está llevando a cabo la práctica de exámenes especiales a pacientes de la clínica de optometría y de otras instituciones, con los equipos del laboratorio de alta tecnología (teleoptometría).

*Estrategia A3. Ejecución del Plan de Formación de Docentes-Investigadores*

- Estrategias para fomentar e incentivar la formación de los docentes en la investigación y hacerlos partícipes del Centro Escuela a través de los lineamientos dados en el Acuerdo 008.

*Objetivo B. Favorecer la inserción de la Universidad en la dinámica global de la gestión y generación de conocimiento*

*Estrategia B1. Vinculación de la Universidad con las comunidades académicas nacionales e internacionales*

- Obtención de reconocimientos regionales y nacionales (Redcolsi).
- Publicación de los proyectos de investigación vigentes en la página web de la Red Internacional de Investigación La Salle (RIILSA).
- Participación en eventos organizados por la Región Latinoamericana Lasallista (RELAL) y la Asociación Internacional de Universidades Lasallistas (AIUL).
- Participación de conferencistas internacionales en el VI Simposio de Investigación de la Universidad.
- Aumento en el número de profesores en redes, asociaciones profesionales y sociedades científicas, teniendo para el 2014 un total de 162.

*Estrategia B2. Orientación de los programas académicos a la internacionalización*

- Fortalecimiento de la presencia y la articulación con el contexto (sus resultados se presentan en el eje 4).

*Conclusiones*

Es evidente el interés y la voluntad política de la Universidad por fortalecer su gestión y capacidad investigativa, a través de los centros, grupos y su red de semilleros, así como por divulgar los resultados de su actividad investigativa en libros y revistas especializadas, y participar en redes nacionales e internacionales y en distintos eventos de divulgación. Pero es necesario seguir trabajando en esta labor para mantener o mejorar la visibilidad y el posicionamiento de la Universidad y, sobre todo, asegurar el impacto social de los resultados de investigación. La consolidación de la investigación debe seguir siendo la columna vertebral de la Institución.

De manera particular, hay que mencionar que aunque se realizaron algunos proyectos con base en transferencia tecnológica —que no solo sirven para visibilizar la Universidad, sino que pueden convertirse en opciones de generación de ingresos—, falta potencializar el desarrollo de más proyectos en este sentido.

Por otro lado, es importante indicar que falta mayor direccionamiento estratégico por parte de los proyectos del Plan de Mejoramiento de los programas académicos, de tal manera que apunten directamente a la consecución de los propósitos definidos en el PID, así como a la alineación con los proyectos definidos por las facultades.

También se deberá garantizar que, dentro del fortalecimiento de la gestión, la capacidad investigativa, las líneas de investigación establecidas y el modelo de convocatorias definidas por la VRIT, el PID se utilice como estrategia para incentivar y mejorar los resultados de la tarea investigativa lasallista.

Por último, hay que indicar que la plataforma PROMETEO no permite la generación de informes consolidados del estado de los proyectos ejecutados o en marcha del quehacer investigativo lasallista, lo que impide a los usuarios internos y externos las consultas interactivas y online del contenido y su progreso. Actualmente solo se puede consultar una ficha resumen del proyecto.

### *2.2.2. Eje 2. Promoción de la calidad académica*

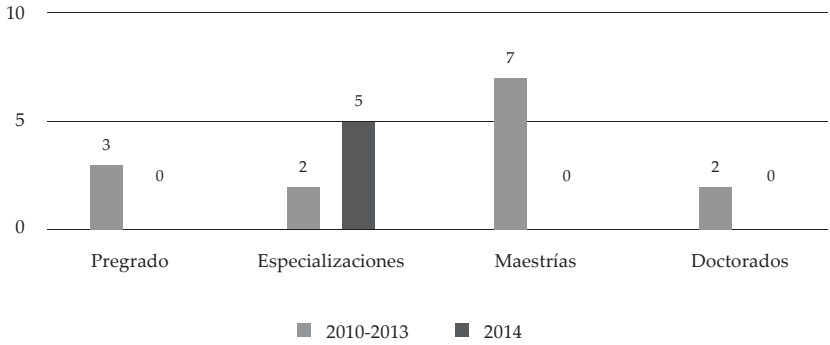
Este eje estratégico está dirigido a estimular y fortalecer el mejoramiento continuo de la calidad académica ofrecida en los programas de pregrado y posgrado, mediante la permanente renovación curricular, la formación constante de los profesores y su evaluación y la continua actualización tecnológica. A continuación se presentan, por objetivo y estrategia del PID 2010-2015, los avances obtenidos en este eje a diciembre de 2014.

*Objetivo C. Impulsar y estimular el mejoramiento continuo de la calidad académica ofrecida en los programas de pregrado y posgrado, mediante la formación de los profesores, la continua actualización tecnológica, la constante renovación curricular y la evaluación permanente de las prácticas docentes de la Universidad de La Salle*

*Estrategia C1. Actualización permanente de la oferta formativa de pregrado y posgrado, flexible y pertinente*

- Creación de 19 programas.

**Figura 9.** Programas académicos nuevos

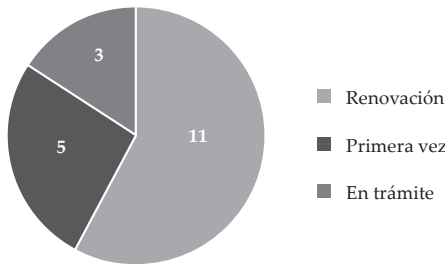


*Nota.* En los datos de 2014, una especialización fue radicada ante el Ministerio de Educación Nacional y se encuentra a la espera de la resolución. Las demás ya cuentan con resolución de esta entidad.

*Estrategia C2. Mejoramiento continuo de la calidad*

- Todos los programas que tienen las condiciones para estar *acreditados en alta calidad* lo han hecho. En la actualidad 16 programas están acreditados.

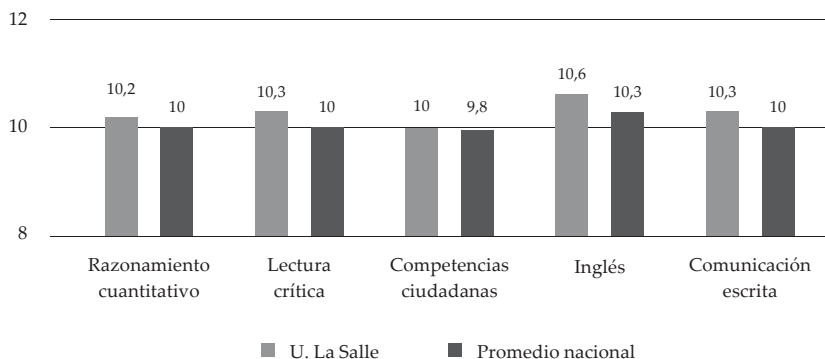
**Figura 10.** Programas acreditados en alta calidad





- Durante el 2014, las tareas adelantadas en autoevaluación fueron:
  - Se concluyó el proceso de autoevaluación con fines de acreditación de la Maestría en Docencia.
  - Se realizaron los procesos de autoevaluación de todos los programas que ejecutaron la renovación de registro.
  - Se iniciaron los procesos de autoevaluación de los departamentos académicos de Ciencias Básicas y Formación Lasallista, con fines de mejoramiento continuo.
- Los resultados en las pruebas Saber Pro 2014, en comparación con el promedio nacional, son los siguientes:

**Figura 11.** Resultados pruebas Saber Pro 2014: Universidad de La Salle y promedio nacional\*



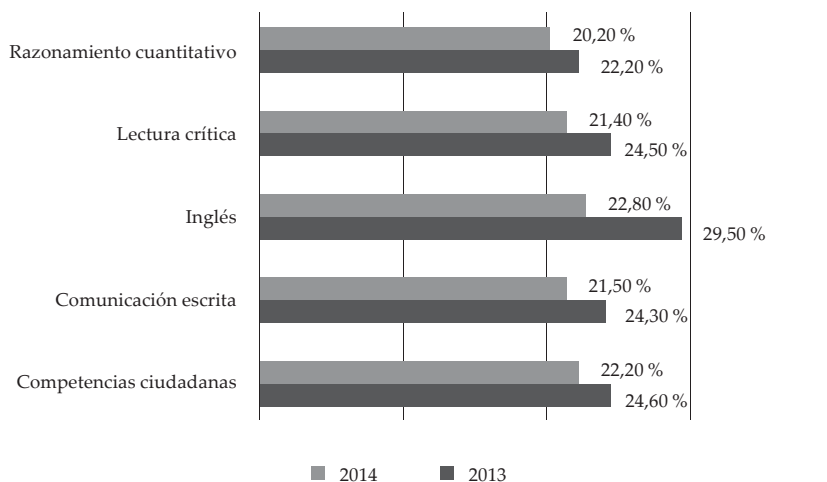
\* Información preliminar.

\* Cálculos con base en la información de resultados reportada por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) en el 2014.

*Nota.* Puntajes promedio por competencias genéricas (2014).

- *Índice de calidad.* Los resultados obtenidos en 2013 y 2014 por la Universidad de La Salle se muestran a continuación:

**Figura 12.** Resultados de las pruebas Saber Pro 2013 y 2014\*



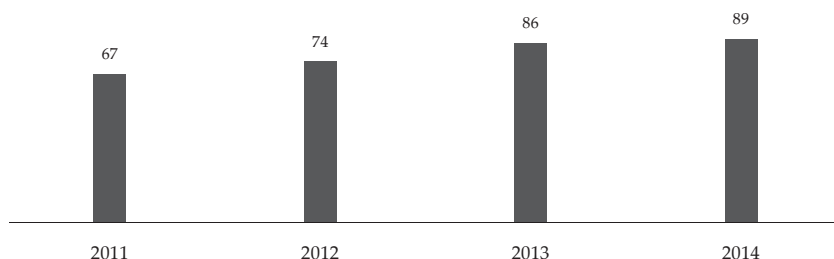
*Nota.* Para el cálculo del índice de calidad, se tomaron los porcentajes correspondientes a los puntajes mayores o iguales al percentil 75 % en las evaluaciones de competencias ciudadanas, comunicación escrita, inglés, lectura crítica y razonamiento cuantitativo, de las pruebas Saber Pro 2014.

\*Información preliminar. Cálculos con base en la información de resultados reportada por el ICFES en el 2014.

*Estrategia C3. Formación permanente de los profesores*

- En cuanto a la realización de diplomados, cursos virtuales en modalidad presencial o intersemestral, inducción de profesores y simposios, en 2014 se tuvo una cobertura de 949 asistentes, algo superior al año anterior (889 asistentes en el 2013).
- La estadística de profesores que adelantan estudios de doctorado ha aumentado, pasando de 67 en 2011 a 89 en 2014.

Figura 13. Número de profesores que adelantan estudios de doctorado



- En el Librillo Institucional 48, la Coordinación de Pedagogía y Didáctica planteó los lineamientos para el uso pedagógico de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), con lo cual, a partir de 2012, se ha venido dotando un laboratorio para el acompañamiento pedagógico de los docentes interesados en la generación de ambientes virtuales de aprendizaje.
- El uso de la plataforma virtual *moodle* muestra un incremento significativo; en la actualidad llega a un poco más del 50 % de los estudiantes de la Universidad.
- En 2014, se trabajó en el diseño e implementación de los objetos virtuales de aprendizaje (OVA): se crearon 265 por profesores en cursos o concursos, y se publicaron 94 en el repositorio.

*Estrategia C4. Fomento de la cultura de la investigación en los estudiantes*

- Se explicó en el Objetivo A: *Realizar investigación pertinente, interdisciplinaria y de alto nivel que aporte a la transformación social, política y productiva del país, del eje 1.*

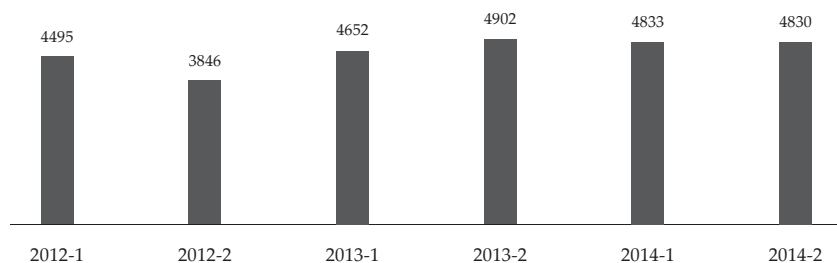
*Estrategia C5. Reducción de la tasa de deserción de los estudiantes*

- La deserción temprana es fluctuante, pero no baja del 25 %. La tasa promedio de deserción por cohorte muestra una reducción

del 10 % en los últimos 5 ciclos académicos (promedio 2009-2011: 42,66 %, promedio 2012-2014: 32,65 %).

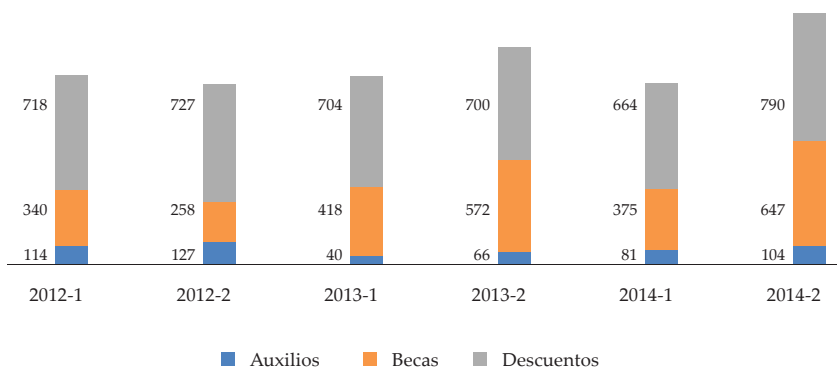
- Los estudiantes beneficiarios de los programas de crédito 2012-2014, en promedio, por cada ciclo académico superan los 4500.

**Figura 14.** Número de estudiantes beneficiarios de los programas de crédito 2012-2014



- Los estudiantes beneficiarios del programa de descuentos 2012-2014, en promedio, por cada ciclo académico superan los 650. En becas son más de 400 y con auxilio educativo más de 80, en promedio, por ciclo académico.

**Figura 15.** Número de estudiantes beneficiarios del programa de descuentos 2012-2014



- Las prácticas para la formación integral y el acompañamiento en 2014, tuvieron 2893 beneficiarios en actividades como conciertos, concursos de canto, gimnasio, danzas, fútbol sala femenina y masculina, talleres y tutorías, entre otras.
- La Universidad de La Salle ofrece las matrículas más económicas dentro de las universidades acreditadas de Bogotá.

### *Conclusiones*

La Universidad de La Salle ha concentrado sus esfuerzos en el mejoramiento de su calidad académica. Esto se refleja en el número de proyectos que formuló en su Plan de Desarrollo Institucional 2010-2015, en sus planes de mejoramiento institucional y los que se han propuesto en cada uno de sus programas académicos. En consecuencia, todos los programas de pregrado susceptibles de acreditación, ya la alcanzaron.

Por otro lado, es importante señalar que 14 de los 17 proyectos cancelados en el PID apuntaban a la creación de nuevos programas académicos, por lo que es recomendable que, en el próximo PID, la meta de consolidación de la oferta académica no debe hacerse sobre denominaciones preestablecidas, sino fruto de estudios serios que miren la pertinencia y las condiciones del mercado.

Otro aspecto para analizar es que, aunque existe una política de bilingüismo establecida desde el Plan de Mejoramiento Institucional, solo dos programas académicos formularon un proyecto con relación a la implementación de esta en el desarrollo integral de los estudiantes, por lo que es una tarea pendiente e inaplazable para el nuevo PID.

Es fundamental concluir la actualización de la normatividad para pregrados y posgrados en función de las nuevas dinámicas de la Universidad.

También es prioritario seguir fortaleciendo la utilización de las nuevas tecnologías de la información en el desarrollo integral de los estudian-

tes de los diferentes programas académicos y abrirse a la posibilidad de nuevas metodologías en la oferta académica.

Por último, habrá que revisar las necesidades de formación docente apuntando, también, hacia las competencias disciplinares y didácticas propias de los campos de conocimiento, de tal modo que favorezca un mejor logro de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Y, sin duda, hacer un plan que le permita al sistema de bibliotecas de la Universidad ponerse a tono con las exigencias de las universidades del mundo, pues cada día su papel en la gestión del conocimiento se hace más relevante en la promoción de la calidad académica y la investigación.

### ***2.2.3. Eje 3. Afianzamiento del modelo de responsabilidad e intervención social***

El eje estratégico 3 busca definir el modelo del desarrollo humano integral y sustentable (DHIS) y su articulación en la dinámica académica de la Universidad de La Salle, así como generar el ambiente y las condiciones que propicien una cultura de la responsabilidad social en la Institución. A continuación se presentan, por objetivo y estrategia del PID 2010-2015, los avances obtenidos en este eje a diciembre de 2014.

*Objetivo D. Generar ambientes y condiciones que propicien una cultura de la responsabilidad social de la comunidad universitaria y en los proyectos de intervención de la Universidad*

*Estrategia D1. Definición del modelo del DHIS y su articulación a la dinámica académica de la Universidad*

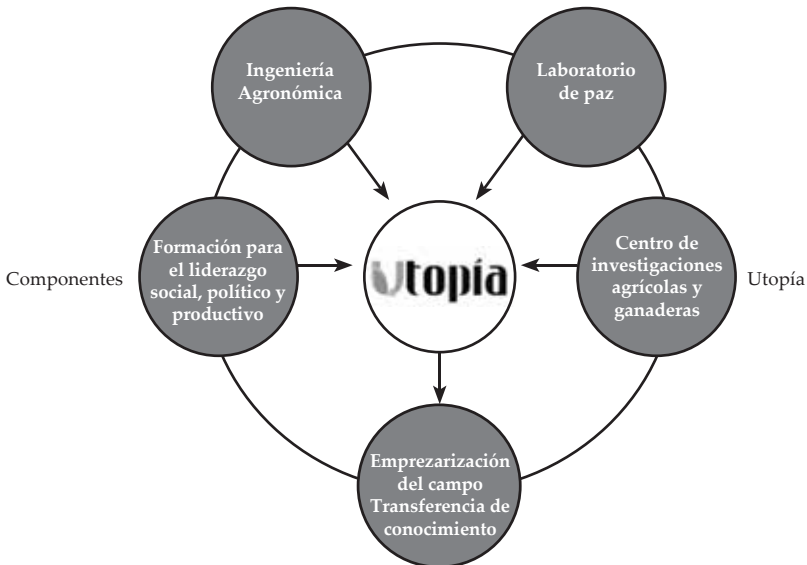
- Construcción del documento de la propuesta de justificación y caracterización del clúster DHIS con los procesos curriculares de la Universidad, en el cual se definieron el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación de la propuesta del clúster DHIS; así mismo, se especificaron los tres tipos de electivas que componen el clúster DHIS y se realizó una propuesta de electivas

interdisciplinarios por sedes y jornadas (documento presentado y avalado por el Comité Central de Currículo).

*Estrategia D2. Presencia de la Universidad de La Salle en las regiones*

- *Utopía*. Trata de convertir jóvenes de sectores rurales, de escasos recursos económicos y que han sido afectados por la violencia, en líderes capaces de lograr la transformación social, política y productiva del país. En 2014 se graduaron 40 estudiantes, en 2015 otros 40. Los premios recibidos al momento son: Premio Emprender Paz 2013; Ojo de Plata, en la categoría Mejor Experiencia 2014; Premio Investigación y Desarrollo 2014 de la Fundación Aureliano Llano, y la Gran Medalla Cívica General Francisco de Paula Santander, en su categoría de Medalla Comendador, entregada por el Gobierno nacional mediante el Decreto 1328 del 15 de julio del 2014, expedido por el Ministerio de Educación.

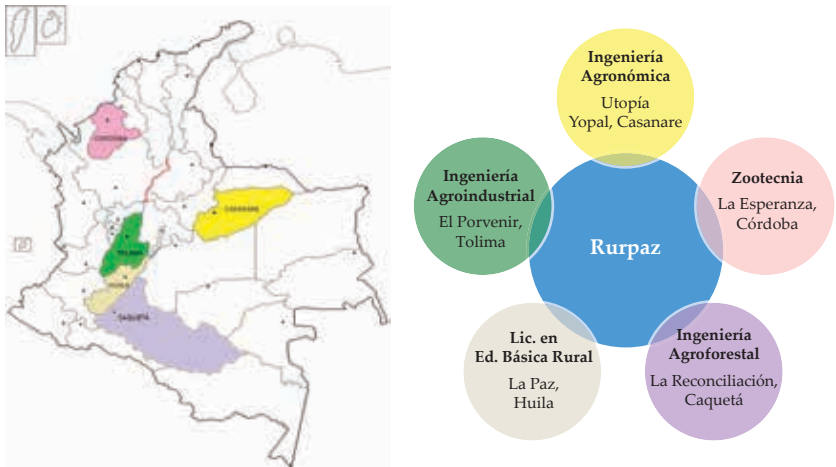
**Figura 16.** Proyecto Utopía



*Estrategia D3. Participación activa en la formulación, aplicación y evaluación de las políticas públicas (nacional, regional y local)*

- **Red Universitaria Rural para la Paz (Rurpaz).** A través del Convenio de Asociación 022 del 2014, suscrito entre el Ministerio de Educación Nacional y la Universidad de La Salle el 24 de enero de 2014, el cual entregó sus resultados al país en diciembre del 2014.

**Figura 17.** Dimensiones, énfasis y zonas de la red Rurpaz



- Realización del Congreso Carta de la Paz, en septiembre de 2014, con los objetivos de contribuir a la reflexión y la investigación en los retos que comporta edificar la paz en el siglo XXI, en un contexto local e internacional; estimular la investigación sobre la paz y crear iniciativas conjuntas de investigación a nivel nacional e internacional; propiciar intercambios de experiencias a nivel internacional; favorecer la sensibilización en torno a la edificación de la paz, y compartir y divulgar el trabajo de investigación en temas de construcción de la paz, llevado a cabo por institutos y centros de todo el mundo.



*Estrategia D4. Formación política para el liderazgo, la participación y el compromiso social*

- Revisión y consulta con las unidades académicas y los departamentos sobre los desarrollos o experiencias, relacionadas con procesos o vivencias articuladas con la Escuela de Gobierno Local y Regional.
- Reflexión interdisciplinar hacia aproximaciones conceptuales sobre el desarrollo regional y la Escuela de Gobierno Local (EGL), con el objetivo de diseñar y fundamentar la EGL como programa estratégico y transversal.
- Ejecución de tres versiones —2013, 2014 y 2015— de la Escuela de Gobierno y Participación Social-Neolaia, con participación activa de los y las estudiantes de la Universidad.

*Estrategia D5. Identificación y promoción de buenas prácticas de la responsabilidad social en la Universidad*

- Documento de la caracterización de los procesos de proyección y desarrollo social.
- Socialización y capacitación sobre los procesos de evaluación docente en relación a la proyección y desarrollo social (*Nodos 6*).
- Definición de la matriz de factores de correlación e interpretación de la práctica social en la Universidad de La Salle.
- Desarrollo del concepto de *práctica social* en la Universidad de La Salle.
- Desarrollo de los objetivos 1, 2, 3 y 4 del Proyecto 6 de mejoramiento institucional, los cuales consisten en:
  1. Elaborar un estado del arte sobre las prácticas de extensión, dentro del marco de la responsabilidad social universitaria, en las diferentes unidades académicas de la Universidad.

2. Elaborar los lineamientos de extensión para la Universidad de La Salle (*Nodos 5*).
3. Elaborar un diagnóstico de responsabilidad social y establecer los lineamientos institucionales sobre responsabilidad social de la Universidad de La Salle (en proceso).
4. Estructurar y poner en marcha el modelo de proyección y desarrollo social de la Universidad de La Salle (en proceso).

### *Conclusiones*

La Universidad de La Salle tuvo un gran acierto estratégico al enfocar su esfuerzo en el Proyecto Estratégico 9 del PID: desarrollo agropecuario con sentido social, más conocido como *Utopía*. Este proyecto persigue dos objetivos fundamentales: el primero, 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”, y el segundo, hacerlos líderes para la transformación social, política y la empresarización productiva del campo en sus lugares de origen.

Es importante recordar que, desde el 2010, *Utopía* es el proyecto más importante y significativo de la Universidad de La Salle en responsabilidad e intervención social. Es un aporte significativo y novedoso a la solución de los graves problemas de la Colombia rural, por lo que es imprescindible hacer de la consolidación de *Utopía* un programa del desarrollo de la Universidad en el inmediato futuro.

Un aspecto que llama la atención es que son pocos los proyectos desarrollados desde los planes de mejoramiento de los programas académicos que apuntan a la responsabilidad social y la generación de líderes regionales para la transformación del país, aspecto que deberá contemplar el desarrollo del Proyecto 6 de mejoramiento, fruto de la autoevaluación institucional.

El próximo PID deberá, de igual manera, seguir fortaleciendo los proyectos encaminados a la promoción de los estudiantes y a mejorar las condiciones para su permanencia en la Institución, de tal forma que se siga por la senda de la reducción de la deserción. También queda por consolidar los esfuerzos en el desarrollo de la EGL, que no pudo concretarse durante la vigencia del PID 2010-2015.

#### ***2.2.4. Eje 4. Fortalecimiento de la presencia y la articulación con el contexto***

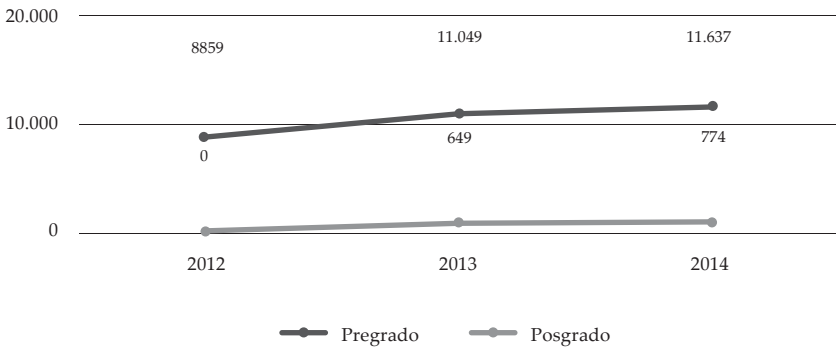
En este eje estratégico se concentran las propuestas de la Universidad dirigidas a fortalecer las relaciones con el sector empresarial, las instancias gubernamentales, los egresados y otras universidades lasallistas en el mundo. A continuación se presentan, por objetivo y estrategia del PID 2010-2015, los avances obtenidos en este eje a diciembre de 2014.

*Objetivo E. Fortalecer las relaciones de la Universidad con el sector empresarial, las instancias gubernamentales, las organizaciones gremiales, las asociaciones de egresados y el sector educativo y cultural*

*Estrategia E1. Fortalecimiento de las relaciones con los egresados*

- La Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano (VPDH) asumió el rol de promotora de la fidelización de egresados desde 2013, al desarrollar cada año actividades como comités, consejos, encuentros, conferencias, seminarios, franjas, talleres, cursos, diplomados, charlas, asesorías o prácticas, grupos focales, etc.
- Primer Encuentro Nacional de Egresados Universidad de La Salle 2014, con la participación de 590 personas.
- En la actualidad, el Sistema de Información de Egresados (SIEG) posee la siguiente información:

**Figura 18.** Número de egresados de la Universidad de La Salle según el SIEG

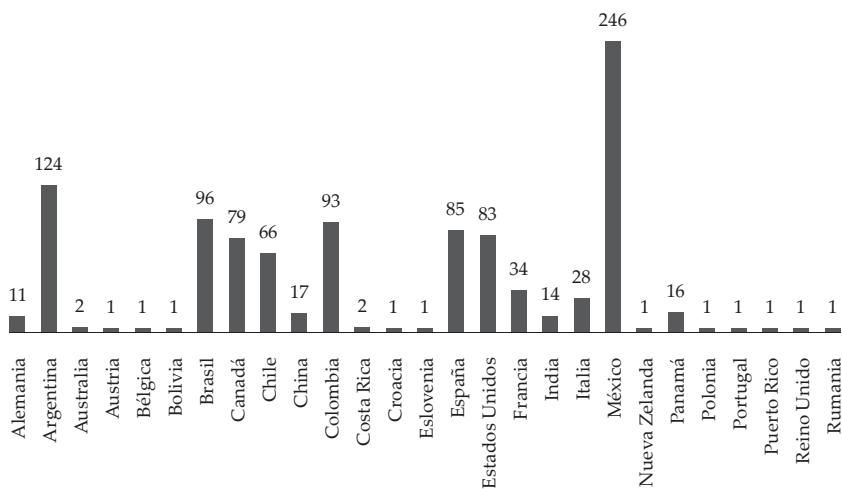


*Nota.* Los datos de 2012 tienen corte el 31 de octubre de 2012, los datos de 2013 el 17 de octubre de 2013 y los datos de 2014 el 26 de noviembre de 2014.

*Estrategia E2. Afianzamiento de las relaciones con las universidades lasallistas en el mundo*

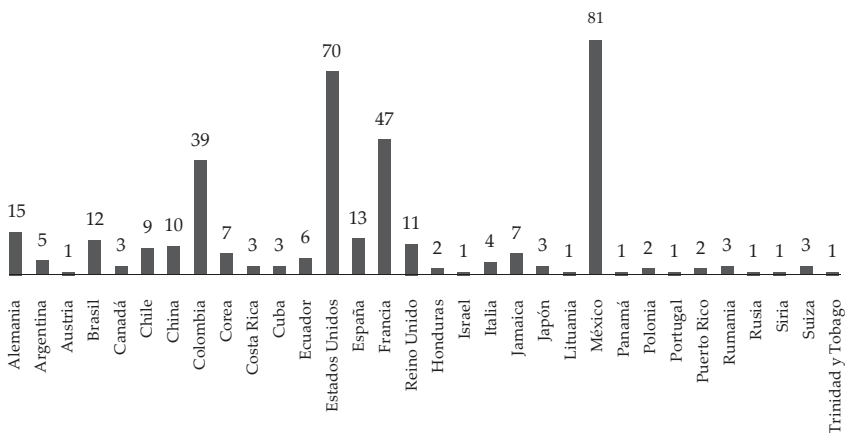
- Los días 18 y 19 de noviembre de 2014, tuvo lugar la visita de evaluación externa a la Universidad de La Salle con el objetivo de verificar su grado de cumplimiento de los estándares de calidad de la internacionalización, propuestos en el marco del proyecto CeQuInt para la evaluación de la calidad de la internacionalización del European Consortium for Accreditation (ECA). En abril de 2015, se recibió por parte del panel de expertos el informe en el que se le pedía a la ECA certificar a la Universidad en el componente de internacionalización.
- Desde el 2008, la Universidad de La Salle ha movilizó a más de 1000 estudiantes alrededor de 27 países, en el marco de diferentes redes, instituciones aliadas y diversos programas creados para facilitar la formación de los estudiantes.

Figura 19. Número de estudiantes lasallistas en otros países



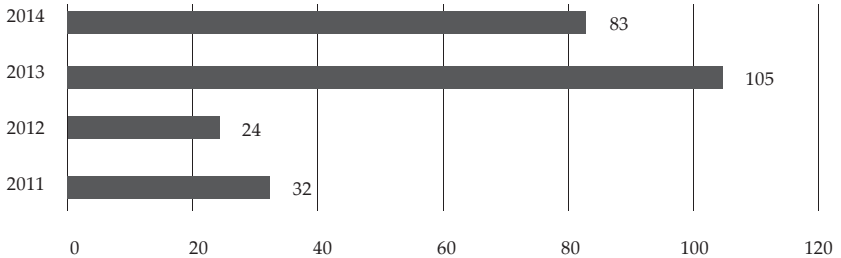
- En cuanto a la movilidad entrante, desde 2008 se han recibido 368 estudiantes procedentes de diversos países.

Figura 20. Número de estudiantes lasallistas de otros países en Colombia



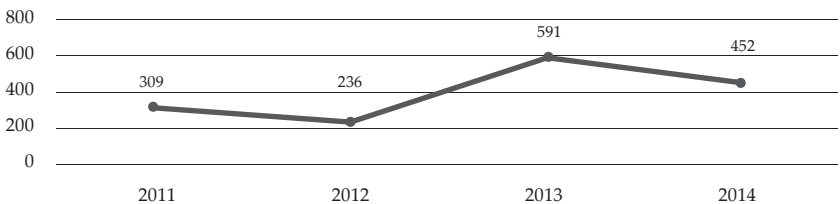
- El número de profesores en comisión académica es de 244, desde el 2011 hasta 2014, quienes adelantan estudios de maestría o doctorado.

**Figura 21.** Número de profesores en comisión académica que adelantan estudios de posgrado



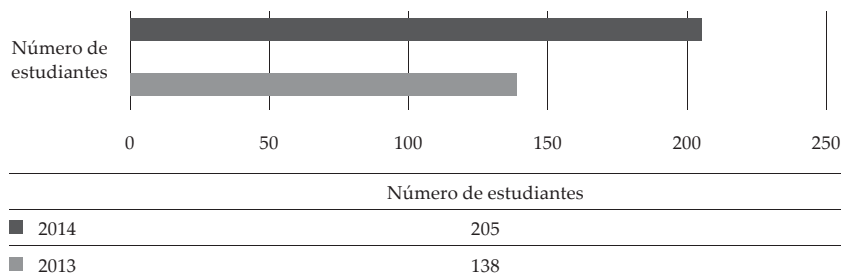
- Diversos tipos de ayuda para facilitar la internacionalización y la movilidad estudiantil, como el Acuerdo 033, renovado por el Acuerdo 046, que permite que estudiantes de programas de pregrado que cumplan los requisitos puedan hacer un semestre en una universidad internacional con la que se tenga convenio.
- En cuanto a las salidas académicas de profesores y administrativos, el total entre 2011 y 2014 es de 1588.

**Figura 22.** Salidas académicas de profesores y administrativos entre 2011 y 2014



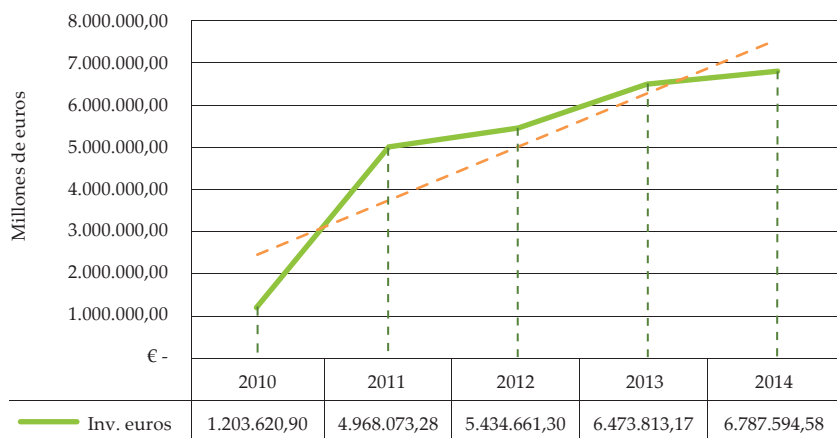
- Actividades locales con envergadura internacional como The Summer School, cuyos resultados son: 2013, 138 estudiantes, y 2014, 205 estudiantes.

**Figura 23.** Participación en actividades locales de envergadura internacional



- El total acumulado de inversión en el fortalecimiento de movilidad estudiantil, desde el primer semestre del año 2012 hasta el segundo semestre del año 2014, es de \$409.615.200.

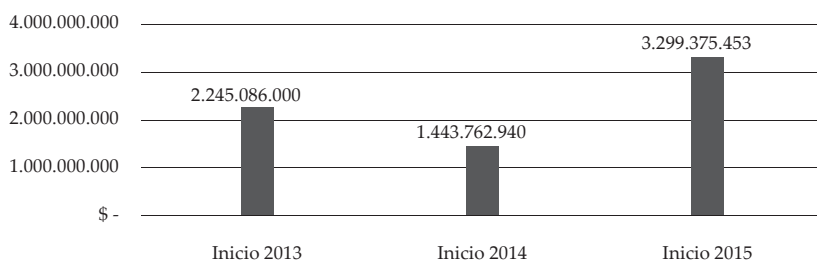
**Figura 24.** Total de inversión en movilidad estudiantil



Estrategia E3. Fomentar la integración Universidad-empresa-Estado

- La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales avanzó en la firma de convenios y de memorandos de entendimiento con entidades públicas y privadas, para la realización de prácticas académicas y marcos para la cooperación académica en municipios vecinos: La Vega, Zipaquirá, El Guavio.
- La Facultad de Ingeniería ejecuta actualmente proyectos con: Patrimonio Natural, Cámara de Comercio de Bogotá, Corpoica, Codensa, Secretaría Distrital de Medio Ambiente, Colciencias, Unidad de Evaluación de Riesgos para la Inocuidad de los Alimentos (UERIA) del Instituto Nacional de Salud y Consorcio L1.
- Desarrollo de asesorías, consultorías y convenios de asociación del Centro de Extensión y Educación Continuada. A continuación, se muestran los ingresos aproximados según el año de inicio del convenio, consultoría o asesoría.

Figura 25. Ingresos del Centro de Extensión y Educación Continuada (pesos)

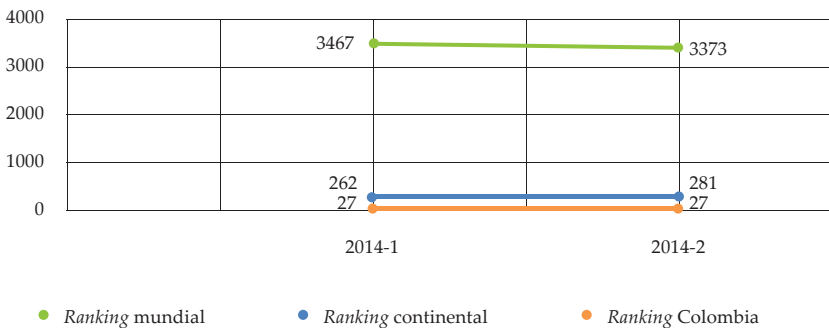


- Se logró la conformación y puesta en marcha del Comité Gestor para la Educación Continuada, así como la consolidación del portafolio y la publicación de *Nodos* 5 y 6.
- *Ranking webometric*. En Colombia, la Universidad de La Salle mantiene el puesto 27; mientras que en América continental des-



cendió 19 posiciones (de la 262 a la 281), y en el mundo ascendió 94 puestos (de la 3467 a la 3373) durante el 2014. La lista se basa en cuatro criterios: el tamaño de la universidad, la visibilidad de su página web, el número de archivos de investigación (online) y el puntaje de los estudiantes. Este *ranking* también es referente del posicionamiento de la Universidad con su mercado objetivo, teniendo en cuenta que mide la visualización de los programas y las consultas hechas en la página web.

**Figura 26.** *Ranking* webometric



### Conclusiones

El gran avance en este eje fue, sin duda, el tema de la internacionalización. Es importante resaltar el gran número de proyectos orientados a la internacionalización de la Universidad de La Salle: es un logro de la Institución que debe seguir siendo una prioridad en el próximo PID, teniendo en cuenta que la Universidad ha realizado una inversión considerable sobre esta temática.

También en el último año se ha avanzado en la consolidación de las alianzas Universidad-empresa-Estado, a través de distintas consultorías y convenios de cooperación. Sin embargo, el tema de visibilidad, posicionamiento y mayor relacionamiento con el sector externo sigue

siendo una tarea institucional pendiente, que requiere de los apalancamientos administrativos para que se den de una manera más eficiente.

Por último, se destaca la importancia que los programas académicos han dado a sus egresados, siendo esta la temática que mayor número de proyectos tiene en el eje. Es un gran avance para la Institución y se debe seguir trabajando para consolidar esta estrategia, definida por la Universidad y articulada con la política institucional desde la VPDH.

### *2.2.5. Eje 5. Eficiencia y sostenibilidad financiera*

Este eje estratégico busca administrar los recursos, con eficiencia y eficacia, para asegurar la sostenibilidad y la viabilidad financiera de la Institución y la capacidad para adelantar los desarrollos físicos y de dotación de laboratorios de primer nivel. A continuación se presenta, por objetivo y estrategia del PID 2010-2015, los avances obtenidos en este eje a diciembre de 2014.

*Objetivo F. Administrar los recursos con eficiencia y eficacia para asegurar la sostenibilidad y viabilidad financiera de la Institución y la capacidad para adelantar los desarrollos físicos y de dotación de laboratorios de primer nivel*

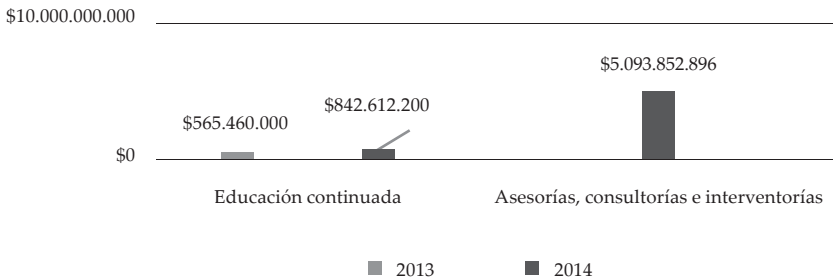
*Estrategia F1. Incremento y diversificación de ingresos*

- Se encuentra en etapa de diseño el modelo de negocio para la operación del laboratorio instrumental de alta complejidad (LIAC).
- Se hace acompañamiento a la estructuración del modelo de extensión y educación continuada por parte de la VPDH.
- Se acompaña a la dirección de la Clínica Veterinaria y de la Clínica de Optometría en la estructuración de su modelo de negocio.
- *Proyecto Enterprise Resource Planning (ERP)*. Se construyeron, socializaron y aprobaron las Normas Internacionales de Información

Financiera (NIIF), en el Consejo Superior, durante la sesión del 5 de noviembre de 2014.

- *Lanzamiento Proyecto ERP Oracle Peoplesoft Enterprise.* Se detalló el alcance del proyecto mediante la identificación de las estructuras, los procesos, los flujos de trabajo, las integraciones o interfaces, las migraciones y los reportes, así como las funcionalidades de la aplicación que no se encuentran dentro de la solución estándar.
- Se sustentó el presupuesto de 2015 en materia de ingresos por matrículas, con base en un ajuste que consulta las realidades de la demanda por programas académicos de pregrado y posgrado.

**Figura 27.** Ingresos brutos por educación continuada y asesorías, consultorías e interventorías



*Estrategia F2. Mejoramiento de la gestión*

- A 2014, en relación a la Certificación en Gestión Ambiental, los avances obtenidos han sido:
  - Se espera radicar el permiso de vertimientos en la sede Candelaria, sujeto a la ejecución de las obras de la segunda fase de los laboratorios de la Facultad de Ingeniería.

- El permiso de vertimientos de la sede Norte se encuentra en trámite.
- Se programó la visita de seguimiento y se cumplió con los parámetros establecidos según la norma.
- Se espera radicar el primer ciclo de 2015, pues falta realizar el estudio de levantamientos de redes y estructuras hidráulicas.
- En cuanto a la ampliación del portafolio de servicios del Centro de Tecnologías de Información, a continuación se muestran los logros a 2014:
  - Se reestructuró el proceso Gestión Tecnológica de la Información, lo cual incorporó seis subprocesos y modificó el equipo que lo conforma, con su actualización en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
  - Se continúa brindando apoyo tecnológico a los diferentes procesos de la Universidad, como son: Admisiones y Registro, Carrera Académica, Pedagogía y Didáctica, Personal, VRIT, Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales (ORII), Clínica de Optometría, VPDH, Planeamiento Estratégico – Sistema Integrado de Información Institucional Lasallista (SIIL), Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior (SPADIES)—, entre otros.

*Estrategia F3. Crecimiento y mejoramiento de la planta física*

- *Infraestructura.* En la sede Chapinero, reforzamiento estructural y actualización integral del edificio Fundadores. En la Clínica de Optometría, con el respaldo institucional de la Universidad y el apoyo financiero de Johnson & Johnson Vision Care, se vienen adelantando obras civiles y de adecuación para implementar el proyecto de lo que se espera sea la óptica más moderna de

Suramérica. En la sede Norte, adecuaciones y mejoramiento (ala occidental y Edificio San Benildo). En la sede Candelaria, laboratorios de ingeniería en segunda fase, áreas de bienestar, auditorios y salones especiales para posgrado. En la sede Yopal, finalización de las 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.

### *Conclusiones*

La Universidad mantiene unas finanzas sanas y, gradualmente, se ha ido acercando a un nivel de equilibrio entre los ingresos y los egresos, lo que permitió sustentar el presupuesto de 2015 con base en un ajuste que consulta las realidades de la demanda por programas académicos de pregrado y posgrado.

Sin embargo, la recomendación hacia el futuro, hecha desde años anteriores, acerca de no depender excesivamente de las matrículas, se hace inaplazable y está atada a avances más significativos en la configuración del Sistema Integral de Ingresos que pide el Plan de Mejoramiento Institucional. Sin duda, los avances en los procesos de NIIF y ERP, que ha desarrollado la Universidad con grandes inversiones, serán un soporte importante en esta tarea.

La creación de la División de Infraestructura ha permitido organizar de mejor manera las inmensas demandas que se hacen en este aspecto. Sin embargo, teniendo en cuenta que es responsabilidad de la Vicerrectoría Administrativa (VRAD) ejecutar los proyectos de mejoramiento de infraestructura, se recomienda seguir consolidando el procedimiento para que las unidades académicas y administrativas presenten anualmente su requerimiento, y sea esta quien formule y desarrolle los proyectos encaminados en esta necesidad.

Desde el 2014, la Universidad de La Salle viene trabajando en la definición de una unidad de mercadeo y en la realización de un estudio de mercados que permita direccionar los retos que se van a afrontar

en materia económica en los próximos años. De este estudio, ya se cuenta con el informe final.

Por otro lado, vale la pena señalar las iniciativas en comunicación, enlace y posicionamiento, que permiten fortalecer la gestión interna y dar una visualización en el entorno. Sería recomendable continuar fortaleciendo el uso de las redes sociales y las nuevas tecnologías de la información, en el manejo de esta variable, y avanzar en un auténtico proyecto estratégico de comunicación.

### ***2.2.6. Lecciones aprendidas en el desarrollo del Plan Institucional de Desarrollo 2010-2015***

#### *2.2.6.1. Interacción de los planes estratégicos*

- Es importante establecer la forma en que los planes estratégicos de la Universidad se van a complementar, teniendo en cuenta que las fechas de vigencia son diferentes, pero los proyectos de uno no deberían reemplazar los proyectos de otro.
- En la formulación del nuevo PID, es fundamental establecer las líneas de acción que sustenten la ejecución de los proyectos a lo largo del tiempo de validez del PID, de tal manera que en la concepción de los proyectos de los planes de mejoramiento, tanto de los programas como el institucional, se tenga claro a qué objetivo estratégico de la Universidad se debe apuntar.
- Los proyectos de los planes de mejoramiento de los programas deberían estar interrelacionados de acuerdo con la facultad a la que pertenecen, de tal forma que sustenten de una manera más eficiente el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad.

#### 2.2.6.2. Seguimiento de los planes

- Es necesario definir los criterios para el cambio de estado de los proyectos; es decir, si un proyecto es cancelado, replanteado o unificado, debería existir un registro que indique los motivos, la fecha y los responsables del cambio.
- De igual manera, cuando un proyecto culmine es necesario cerrarlo, identificando, en lo posible, las lecciones aprendidas (buenas y malas) de su ejecución, con el fin de generar una base de datos de consulta para proyectos posteriores.
- Para la inclusión de nuevos proyectos a cada plan estratégico, con posterioridad a la fecha de su creación, es necesario que se valide si efectivamente el proyecto se debe o no alinear al plan o es un complemento de un proyecto en vigencia, ya que estos nuevos proyectos, en muchas ocasiones, son propios del quehacer diario y no del plan estratégico.
- No fue posible realizar seguimiento financiero a los proyectos.
- Es muy importante contar con una herramienta tecnológica (*software*) que facilite el monitoreo y control de los proyectos en vigencia, así como la formulación y aprobación de los próximos a desarrollarse.

### 2.3. Conclusiones

Se evidencia el cumplimiento del lineamiento dado en el PID 2010-2015 (Universidad de La Salle, 2010):

La Universidad de La Salle busca posicionarse por su capacidad de articular el Desarrollo Humano Integral y Sustentable con la ciencia, la tecnología, la innovación y el humanismo para promover la dignidad humana, la lucha contra la pobreza, la equidad, y la transformación social y productiva. Así, dirigirá preferencialmente su quehacer inves-

tigativo y de intervención social al desarrollo regional y rural del país, privilegiando el desarrollo agropecuario como sector estratégico, y a la participación en los procesos de formación para la democracia y de fortalecimiento del tejido social en el ámbito local. (p. 76)

Esto permitió a la Universidad alcanzar logros extraordinarios gracias a iniciativas de gran envergadura como el proyecto Utopía, lo que muestra que la apuesta de la Universidad por el desarrollo rural con enfoque territorial empieza a mostrar resultados de gran importancia para la transformación social y productiva del país, como lo indica la Misión contemplada en el Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL).

De igual modo, las políticas de investigación, calidad académica, promoción y desarrollo humano, internacionalización, desarrollo de planta física, entre las más relevantes, han configurado nuevas estructuras, lineamientos y acciones que han generado valiosos resultados en la construcción de la nueva Universidad de La Salle.

Es evidente el liderazgo de la Rectoría y las vicerrectorías en su tarea de generar políticas y mostrar los derroteros de la Universidad.

El PID 2010-2015 desplegó la iniciativa de las unidades académicas y administrativas con una gran cantidad de proyectos (190) que apuntaron a los ejes estratégicos propuestos. Sin embargo, más del 25 % de las iniciativas planteadas al inicio fueron canceladas por su imposibilidad institucional al cabo de tres años, por el cambio de los directivos o por los bajos niveles de logro respecto a las expectativas iniciales.

El eje de calidad académica se constituyó en el foco principal del PID, seguido por la investigación, la sostenibilidad financiera, el relacionamiento con el medio y, en último lugar, el afianzamiento del modelo de responsabilidad e intervención social por parte de las unidades académicas, lo que es llamativo en una institución que ha hecho del compromiso con la transformación social un sello de marca y muestra un gran camino de crecimiento en este aspecto.



Aunque es evidente el impulso de las unidades académicas y administrativas, llama la atención que muchos de los proyectos hacen parte de lo que podría denominarse la *operación normal* de la Universidad. Es decir, bajo el paraguas del PID quedaron acciones que normalmente se habrían desarrollado con el plan estratégico o sin él. Este es un punto para tener en cuenta en la concepción del nuevo PID.

Lo anterior es más evidente en el eje de investigación, en el que, aparte de los propuestos por la VRIT, son pocos los proyectos orientados al desarrollo de las capacidades investigativas bajo el nuevo modelo de investigación adoptado por la Universidad a través del Sistema de Investigación Universitario Lasallista (SIUL).

El aspecto del incremento y la diversificación de ingresos sigue siendo un tema pendiente en la apuesta estratégica de la Universidad, y sobre el cual el nuevo PID tendrá que volver con propuestas concretas.

No fue posible hacer seguimiento financiero a los proyectos del PID, aspecto muy importante que deberá tenerse en cuenta para la operación del próximo plan estratégico, pues hace parte de la información que la Institución necesita para la adecuada toma de decisiones.

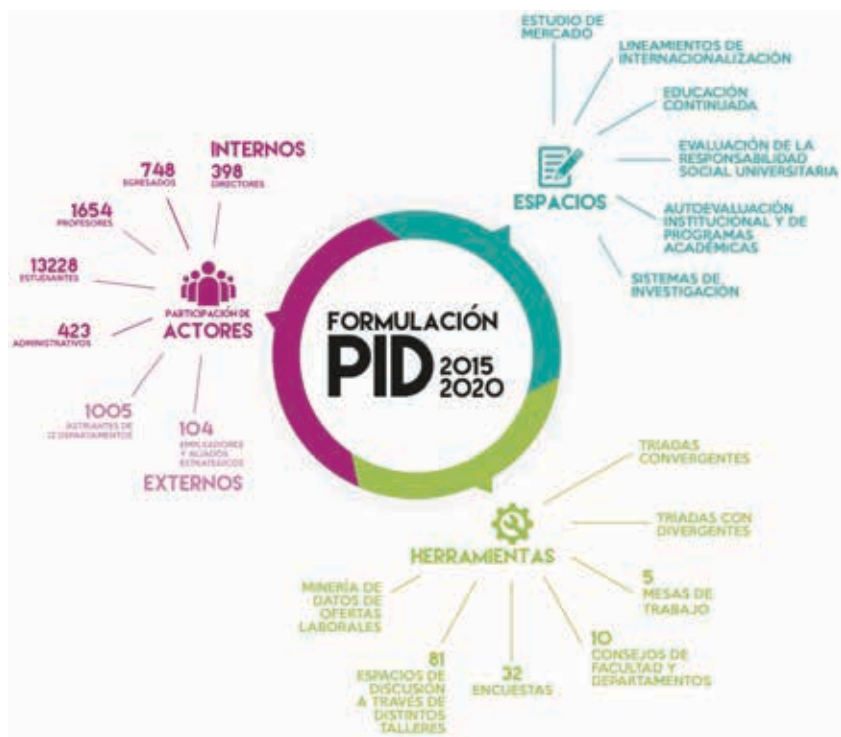
Hay muy buenas lecciones aprendidas que aportan para que el nuevo PID continúe con el desarrollo de la Misión de la Universidad, de una manera más focalizada y articulada.

### 3. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El proceso de construcción del nuevo Plan Institucional de Desarrollo (PID) 2015-2020 ha sido un ejercicio amplio, participativo y permanente, que se ha valido de las actividades de autoevaluación institucional y de programas, de los distintos talleres de consulta interna y externa desarrollados en los procesos de extensión y educación continuada, internacionalización, evaluación del impacto social de la Misión y de otros ejercicios externos hechos a propósito de los estudios de marca y de mercado que la Universidad ha acometido en los últimos años, para recoger información pertinente que ha permitido establecer los grandes ejes de la acción estratégica de la Universidad para el siguiente lustro.

La figura 28 muestra el número de participantes, actividades y aspectos que han permitido la discusión de la comunidad universitaria y la identificación de unas prioridades que permitan avanzar en el logro de la Misión institucional.

Figura 28. Participación de la comunidad universitaria lasallista y de agentes externos en la elaboración del PID



Fuente: elaboración de la División de Planeamiento Estratégico (2015).

### 3.1. Declaratoria

El PID 2015-2020 recoge los logros alcanzados en los últimos años y proyecta un ejercicio innovador sobre las bases construidas; en este sentido, define la siguiente declaratoria que indica el foco estratégico para los próximos años.

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.

### 3.2. Glosario

*Ecología integral.* El Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL) contempla como horizontes de sentido el pensamiento social de la Iglesia y el desarrollo humano integral y sustentable (DHIS). *Laudato si* (2015), la encíclica del papa Francisco, recoge la categoría de ecología integral que apunta a:

[...] la íntima relación entre los pobres y la fragilidad del planeta, la convicción de que en el mundo todo está conectado, la crítica al nuevo paradigma y a las formas de poder que derivan de la tecnología, la invitación a buscar otros modos de entender la economía y el progreso, el valor propio de cada criatura, el sentido humano de la ecología, la necesidad de debates sinceros y honestos, la grave responsabilidad de la política internacional y local, la cultura del descarte y la propuesta de un nuevo estilo de vida. (N. 16)

*Impacto diferencial.* A lo largo de sus cincuenta años de existencia, la Universidad de La Salle ha configurado un estilo particular de acción que en los últimos años ha sido reconocido por su aporte en la formación de personas éticas, con vocación de servicio, comprometidas en la transformación social y productiva del país; por su enfoque social en el ejercicio de las funciones sustantivas; por su liderazgo en el desarrollo humano integral y el desarrollo rural; por sus aportes innovadores en educación superior rural y, sin duda, por la calidad permanente y la seriedad en todos sus procesos. Así, decir impacto diferencial es hacer referencia a mantener, fortalecer y acrecentar el reconocimiento del

nombre de la Universidad en relación con su compromiso con la paz, la construcción de la equidad y el ejercicio profesional ético.

*Innovación social.* La innovación social hace referencia a la creación, difusión, implementación y desarrollo de nuevas prácticas en distintos ámbitos de la vida social, que ayudan a resolver las problemáticas contemporáneas de la sociedad. Lo social incluye los procesos tecnológicos, los modelos de negocio, los prototipos industriales, las distintas formas de emprendimiento y otros caminos que tienen impacto sobre el mejoramiento de la vida de las personas, la construcción de la paz, el cuidado del medio ambiente y la producción limpia. La innovación implica la articulación sectorial y disciplinar, la sostenibilidad a largo plazo y la posibilidad de escalar y replicar los modelos iniciales.

*Pedagogías inclusivas.* El PEUL contempla la democratización del conocimiento como una apuesta por la ampliación del acceso a sus beneficios como elemento de la cultura. En esa misma dirección, las pedagogías inclusivas (Cfr. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], 2015) apuntan a que las políticas, así como los espacios y los ambientes de aprendizaje, deben llegar, tanto en su formulación como en su aplicación, a todas las personas sin discriminación. Esto implica optar por pedagogías dialogantes que asumen el acompañamiento como eje de la relación pedagógica y contemplan integralmente los caminos del aprendizaje y de la evaluación, de tal manera que se construya consistentemente un desarrollo más equitativo.

*Relación pedagógica situada.* En la tradición lasallista, el acompañamiento fraterno es el sello distintivo de la relación pedagógica, y una característica especial de esta es su condición situada. Es decir, parte de los contextos de los estudiantes, sus saberes, sus experiencias; se vale de ellos para lograr los aprendizajes, pues entiende que la persona solo aprende en su contexto socio-cultural, y vuelve a ellos para transformarlos y enriquecerlos gracias a las nuevas comprensiones logradas y las competencias desarrolladas. Además, asume que tanto maestro como estudiante aprenden y crecen: no se trata de una relación uni-

direcciona, sino de un espacio de mutuo enriquecimiento. En suma, permite comprender que la relación pedagógica es un acto de fe, en cuanto se trata de una confianza construida que mira con esperanza las potencialidades y la esencia de las personas. Un vínculo respetuoso, creativo y propiciador del crecimiento de los seres humanos en la libertad y en el amor.

*Valor social compartido.* Las diversas crisis del mundo contemporáneo, que han puesto en jaque los modelos de desarrollo basados en el crecimiento económico, han impulsado la necesidad de pensar caminos alternativos que miren de manera articulada los aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales. Todos estos hacen parte del todo, del ecosistema que mantiene la vida en el planeta y da sustento a todos los seres que habitan esta casa común. Esta perspectiva lleva a pensar que la responsabilidad en la calidad y sostenibilidad de la vida, en la construcción de un mundo más equitativo, es un asunto que convoca a todas las partes, es compromiso de todos. Se trata entonces de impulsar, desde la Universidad, proyectos de desarrollo social a largo plazo, que generen beneficios para la sociedad en conjunto y que promuevan el desarrollo de las capacidades y la expansión de las libertades, superando cualquier atisbo de asistencialismo o de comprensiones reducidas de lo social. Es un proceso de crecimiento integral mutuo.

### **3.3. Estructura del Plan Institucional de Desarrollo**

El PID 2015-2020 está estructurado en cinco ejes estratégicos, que son los grandes lineamientos que dan foco y sentido a la acción de la Universidad para los próximos años:

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 está constituido por programas, entendidos como el “Conjunto de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios y controles que no se pueden lograr si se administran individualmente” (Project Management Institute [PMI], 2008).

A su vez, los programas están conformados por proyectos, asumidos como el esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. “Temporal: significa que cada proyecto tiene un comienzo y final definidos”. “Productos, servicios o resultados únicos: un proyecto crea productos entregables únicos”. “Elaboración gradual: significa desarrollar en pasos e ir aumentando mediante incrementos” (PMI, 2008). Los proyectos se desarrollan a partir de metas medibles y cuantificables a las que se les hace seguimiento.

También, dentro de los programas están las actividades de fortalecimiento, que hacen referencia al concepto de gestión de operaciones, es decir, actividades que son parte del quehacer diario de la Universidad y que, por lo tanto, no tendrán inicio y fin, sino que permanecen continuamente en ejecución. En consecuencia, estas no obedecen al término de proyecto, pero sí arrojan metas cuantificables en el espacio de tiempo definido del PID y tienen responsables definidos.

Entre proyectos y actividades de fortalecimiento, hay procesos de articulación que crean sinergias, permiten compartir recursos y, en determinados momentos, pueden hacer parte uno del otro.

El conjunto de programas y proyectos constituye un portafolio institucional, que será administrado de manera general por la Rectoría a través de la División de Planeamiento Estratégico. Los vicerrectores y los jefes de unidad administrarán los portafolios de sus respectivas unidades, y cada uno de los proyectos tendrá un gerente de proyecto responsable de su gestión.

### **3.4. Ejes, programas, proyectos y metas**

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

Los cincuenta años de la Universidad de La Salle nos han permitido posicionarnos en el contexto nacional como una institución de impacto social, que cree en la transformación social y productiva del país a través de las inmensas posibilidades de la educación superior. Así, se inscribe en una tradición tricentenaria que ha trabajado incansablemente por una propuesta educativa para la equidad y la justicia.

Este primer eje del PID 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.

Respecto a este último aspecto, profesamos la convicción de que la paz de Colombia se construye mediante el desarrollo rural, y este tiene en la educación un pilar fundamental. Esto implica apoyar su consolidación y generar iniciativas para hacer del campo una fortaleza del país.

La educación rural pertinente es un motor trascendental para lograrlo. Además, la producción agrícola y pecuaria, sin ser hoy el sector económico exclusivo de la ruralidad, sigue teniendo un gran impacto en la economía rural y presenta oportunidades importantísimas para los agronegocios, en un mundo que demanda alimentos y en el que Colombia podría ser una potencia mundial.



Tabla 7. Programas estratégicos del eje 1

N.º	Programa	Alcance
1.	Generación de ambientes y condiciones que propicien la construcción de valor social compartido.	Se fundamenta en el alcance de la apuesta social de la Universidad y, desde una perspectiva comprehensiva que involucra varias dimensiones, se propone: la consolidación de una consciencia ética profesional, comprometida con la transformación social y expresada en actitudes y competencias sociales específicas, que se potencian de manera privilegiada a través del Enfoque Formativo Lasallista (EFL) y sus didácticas de trabajo cooperativo; la promoción de dinámicas internas y externas de la comunidad universitaria, que favorezcan y reconozcan la solidaridad y el trabajo en equipo como mecanismos de desarrollo social que benefician a todas las partes involucradas; y, por último, la transformación de acciones asistenciales a procesos planeados, interdisciplinarios, orientados a un nuevo enfoque de las prácticas corporativas, que integren la innovación social como meta de la gestión.
2.	Definición y apropiación por la comunidad universitaria de un corpus diferenciador del DHIS.	Se orienta a que el ejercicio de construcción teórica que se ha hecho en diferentes momentos en torno al modelo de DHIS, y su conceptualización para la Universidad, se sistematice y se consolide en un documento institucional, que sea debidamente comunicado y apropiado por la Institución. Sus perspectivas de aplicación e incorporación en las prácticas formativas y procesos curriculares, deben ser concertadas e introducidas como elementos concretos que permitan avanzar en el sentido de este horizonte. En la medida en que dichos procesos se implementen, deben monitorearse y evaluarse permanentemente, para lo cual es necesario identificar y definir indicadores que den cuenta de esta dinámica.
3.	Acción universitaria para el desarrollo rural.	Las fortalezas de la Universidad en las diferentes facultades son un baluarte para asumir el desarrollo rural como un nodo de la acción universitaria. Desde la convicción de que la paz se construye y se consolida por el desarrollo rural, la Universidad de La Salle promoverá y apoyará las iniciativas para hacer del campo una fortaleza para el país. Este, a su vez, debe prepararse para delinear una política seria para la ruralidad que incluya la presencia del Estado, infraestructura, cadenas justas de producción y comercialización, cuidado del medio ambiente, incentivos y educación de calidad. Utopía tiene su razón de ser en el desarrollo rural y la construcción de la paz.

N.º	Programa	Alcance
4.	Consolidación del proyecto Utopía.	Utopía es hoy una de las principales manifestaciones del impacto social de la Universidad y de su compromiso con el desarrollo rural de Colombia. Consolidar Utopía significa, fundamentalmente, crear las condiciones para su sostenibilidad financiera y académica, una propuesta integral que incluye desde la búsqueda de los estudiantes hasta su ubicación de regreso a sus zonas de origen. Así mismo, requiere la elaboración de un plan estratégico particular que, entre otras cosas, aborde el escalamiento del proyecto a 400 estudiantes (Utopía 400), la creación de un fondo de financiamiento ( <i>endowment</i> ), las demandas de infraestructura, la posibilidad de sus réplicas, la interacción con el Gobierno y la empresa privada, el plan de Filantropía y la interrelación con todas las dinámicas de la Universidad.
5.	Planeación, creación y puesta en funcionamiento de un Parque de Innovación Social.	Apunta a generar una iniciativa de alto impacto social: un Parque de Innovación Social, que se define como un lugar donde los investigadores, el Gobierno y la empresa pueden encontrarse para la generación de proyectos dirigidos a la transformación social y productiva. Los espacios se crearían en la Universidad de La Salle y, a la vez, se ofrecerían para la innovación con impacto social (planes de desarrollo locales, acompañamiento tecnológico, creación de <i>spin-off</i> , redes solidarias, modelos educativos, entre otras).

**Tabla 8.** Proyectos y metas de los programas estratégicos del eje 1

Programa 1. Generación de ambientes y condiciones que propicien la construcción de valor social compartido		
N.º	Proyecto	Metas
1.	Sistema Integral de Proyección y Desarrollo Social Lidera: Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano (VPDH)	Creación, publicación y divulgación del Sistema de Proyección y Desarrollo Social como estrategia de diseño e implementación de programas institucionales de trabajo con comunidades locales.
		Planeación y puesta en marcha de tres programas de proyección y desarrollo social, con creación de valor social compartido que involucre la participación interdisciplinar, transdisciplinar y colegiada de las unidades académicas.
2.	Escuela de Gobierno Local (EGL) Lidera: VPDH	Diseño y puesta en marcha de una oferta de formación continuada en temas de gobierno, política y liderazgo social para líderes locales y regionales y miembros de la comunidad universitaria.
		Diseño e implementación de redes de formadores: en política, con enfoques prioritarios hacia lo rural, y en liderazgo y gobierno local, con enfoque hacia el territorio.
		El 10 % de los estudiantes de pregrado de la Universidad habrán participado de la EGL durante el periodo de vigencia del PID.
3.	Voluntariado universitario Lidera: VPDH	Apertura del Programa de Especialización en Voluntariado.
		Configuración y puesta en marcha de un programa de apoyo y servicio universitario voluntario, basado en el principio de solidaridad.
		El 25 % de los estudiantes de pregrado de la Universidad habrán participado de experiencias de voluntariado en el periodo de vigencia del PID.

<b>Programa 2. Definición y apropiación, por la comunidad universitaria, de un corpus diferenciador del DHIS</b>		
<b>N.º</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Metas</b>
1.	Determinación del corpus diferenciador del DHIS en la Universidad  Lidera: VPDH	Aprobación y publicación del libro institucional del DHIS para la Universidad de La Salle.
		Apropiación, interiorización y puesta en práctica de los lineamientos de la Universidad en torno al DHIS.
		Articular y estructurar las prácticas académicas, investigativas y de extensión, de acuerdo con los lineamientos del DHIS.
		Establecer una gestión de indicadores que puedan dar cuenta de la apropiación y el avance en este horizonte.
2.	Modelo de evaluación del impacto social de la Misión de la Universidad  Lidera: Rectoría y VPDH	Definición de los lineamientos institucionales sobre el impacto social de la Universidad de La Salle.
		Establecer la medición integral anual del impacto social de la acción de la Universidad.
<b>Programa 3. Acción universitaria para el desarrollo rural</b>		
<b>N.º</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Metas</b>
1.	Determinación del modelo conceptual del desarrollo rural con enfoque territorial y ecológico integral, que animará esta apuesta universitaria  Coordina: Rectoría	Aprobación, publicación y apropiación del modelo conceptual sobre desarrollo rural con enfoque territorial y ecológico integral.
2.	Propuestas para el desarrollo rural que aporten a la superación del conflicto armado y la construcción de la paz  Coordina: Vicerrectoría de Investigación y Transferencia (VRIT), Vicerrectoría Académica (VRAC) y VPDH	Aumentar en un 20 % anual el número de consultorías, asesorías y proyectos de investigación e intervención, que propicien el desarrollo rural con enfoque territorial y propicien la construcción de la paz.*
		Creación de, por lo menos, un programa transdisciplinar de pregrado o posgrado que apunte al desarrollo rural territorial y la construcción de la paz.

Programa 4. Consolidación del proyecto Utopía		
N.º	Proyecto	Metas
1	Diseño e implementación del modelo de gobierno de Utopía y consolidación de sus componentes  Coordina: Rectoría	Autoevaluación de Utopía en todos sus componentes.
		Identificación de alternativas estratégicas de modelo de gobierno y selección de la más apropiada.
		Diseño del modelo de gobierno para el campus del proyecto Utopía en todos sus componentes.
		Implementación del modelo de gobierno del campus y transición del modelo de gobierno.
		Creación de la Oficina de Planeación y Gestión de Proyectos de Desarrollo de Utopía.
		Rediseño y consolidación de los componentes centrales, transversales y de apoyo del proyecto Utopía.
2.	Diseño e implementación del plan de escalamiento a 400 estudiantes de Utopía  Coordina: Rectoría y Consejo de Coordinación	Diseño y aprobación del Plan Estratégico Utopía 400.
		Gestión de la financiación del escalamiento de Utopía a 400 estudiantes.
		Evaluación y seguimiento periódico del Plan Estratégico Utopía 400.
3.	Visibilización interna y externa de Utopía  Coordina: Rectoría y responsable en el modelo de gobierno	Definición de objetivos de comunicación interna y externa, y de los grupos objetivo.
		Elaboración, ejecución y evaluación del plan de comunicación y fortalecimiento de la página web.
4.	Diseño e implementación de la incubadora empresarial rural. modelo de relación con egresados  Coordina: Rectoría y responsable en el modelo de gobierno	Diseño de la incubadora empresarial rural. Gestión de financiación de la incubadora.
		Implementación de la incubadora empresarial para egresados del proyecto Utopía. Diseño del modelo de seguimiento del egresado empresario y no empresario.

5.	Diseño e implementación de un Plan de Desarrollo de Fondos Utopía–Reestructuración de Filantropía  Coordina: Rectoría y responsable en el modelo de gobierno	Identificación de las dimensiones financieras de Utopía para los próximos diez años, en los escenarios de Utopía 200 estudiantes y 400 estudiantes. Constitución de un fondo de financiación ( <i>endowment</i> ). Diseño e implementación de un Plan de Desarrollo de Fondos Utopía. Reestructuración de Filantropía.
6.	Red de educación superior rural para la superación del conflicto armado y la paz  Coordina: Rectoría y responsable en el modelo de gobierno	Establecimiento de alianzas públicas o privadas con miras a la implementación de la red.
<b>Programa 5. Planeación, creación y puesta en funcionamiento de un Parque de Innovación Social</b>		
N.º	Proyecto	Metas
1.	Planeación del Parque de Innovación Social  Coordina: Rectoría y VRIT	Definición del concepto, la visión y los fundamentos del Parque de Innovación Social.
		Diseño y planeación del Parque de Innovación Social.
		Convocatoria de actores para una prueba piloto.
		Definición del alcance y diseño de una prueba piloto.
		Gestión de fondos para la prueba piloto.
		Implementación y autoevaluación de la prueba piloto.
2.	Implementación del Parque de Innovación Social  Coordina: Rectoría y VRIT	Puesta en marcha del Parque de Innovación Social.
		Evaluación de resultados del Parque de Innovación Social.
		Diseño de un modelo de convocatoria para proyectos asociados al Parque de Innovación Social.

\* Para el año 2014-2, se encuentra que el 22 % de los proyectos de extensión se relacionan con las temáticas indicadas. Para el caso de los proyectos de investigación, es del 10 %.

Fuente: elaboración de la División de Planeamiento Estratégico (2015).

### *3.4.2. Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente*

La política de calidad académica de la Universidad, a través de los ejercicios de autoevaluación y mejora continua, ha generado logros significativos y evidentes en los procesos de acreditación institucional y de todos los programas de pregrado, y en la valoración por parte de académicos y empleadores que afirman las capacidades, los valores y los conocimientos de los egresados lasallistas. Además, es reconocido el trabajo que la Institución hace por sostener una propuesta educativa de excelencia al alcance de todos.

Así, este segundo eje apunta a la consolidación y ampliación de estos logros de la calidad académica, de tal manera que la Universidad 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.

La calidad académica de la Universidad de La Salle debe identificarse cada vez más con la construcción y el afianzamiento de ambientes y experiencias promotores de nuevas dinámicas sociales, desde una perspectiva no violenta, y con la articulación de elementos formativos intencionales y efectivos de perfiles profesionales, éticamente responsables y políticamente impactantes, para una sociedad que ha superado el conflicto armado y construye una cultura de la paz.

En tal sentido, los siguientes programas estratégicos y sus desarrollos estarán enfocados a contribuir a la construcción de una cultura de la paz.

Tabla 9. Programas estratégicos del eje 2

N.º	Programa	Alcance
1.	Pedagogías inclusivas y currículos flexibles y pertinentes	Apunta a la comprensión de apuestas pedagógicas que orienten perspectivas con relación a la democratización del conocimiento; procesos inclusivos que articulen los diseños curriculares con las dinámicas plurales y diversas de la población, y nuevas formas de evaluación como dinámica formativa y no selectiva, que capitalicen las nuevas formas de acceso a la información y al conocimiento de las nuevas generaciones. Lo anterior se debe reflejar en las apuestas académicas pertinentes en donde la inclusión sea factor constitutivo de la calidad.
2.	Mejoramiento permanente de la calidad académica	Impulsa el desarrollo integral de la calidad académica a través de la potenciación y la apropiación del EFL; el desarrollo profesional docente; la apropiación de una cultura de evaluación; la incorporación de lógicas y prácticas pedagógicas inclusivas, que aseguren la promoción académica y la permanencia de los estudiantes como parte de la calidad de los procesos formativos; la gestión curricular sistémica; la autorregulación en el aprendizaje de los estudiantes, a partir de estrategias didácticas significativas con el apoyo que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y, así mismo, el fortalecimiento de la oferta posgradual de la Universidad.
3.	Educación <i>e-learning</i>	Se orienta a potenciar la educación de calidad a través de los ambientes y las estrategias que optimicen el uso de las nuevas tecnologías como herramientas de acceso al conocimiento y la consolidación de ambientes virtuales de aprendizaje al estilo lasallista. De esta manera, se utilizan distintos canales para el acompañamiento en el trabajo autónomo de los estudiantes y se favorece una oferta académica diversa a través de metodologías virtuales, con el ánimo de que más colombianos puedan acceder al sistema educativo de educación superior en sus diferentes niveles y en su propuesta de formación continua.
4.	Construcción de una política de segunda lengua para la Universidad de La Salle	Se explica en el marco de las sociedades globales y del conocimiento, donde nos encontramos, en las que el manejo de una segunda lengua, y en particular el idioma inglés, más que ser un requisito se constituye en una competencia necesaria. La definición y puesta en marcha de la propuesta deben establecer claramente tanto los alcances y requisitos como los medios, estrategias y criterios para su gestión.

Continúa



N.º	Programa	Alcance
5.	Reflexión sobre el lasallismo en perspectiva de la educación superior	La lasallanidad de la Universidad, de cara al futuro, se enriquecerá en la medida en que los temas medulares, como el servicio educativo de los pobres, la relación pedagógica situada, la creación educativa, el papel del laicado y la espiritualidad de la educación cristiana, sean temas persistentes en la reflexión de la Universidad. Es decir, una tarea pendiente: poder hacer una relectura situada y sistemática del pensamiento lasallista en la educación superior. Hasta ahora, hemos hecho trasposiciones descriptivas y metodológicas, más o menos adecuadas y pocas veces críticas y propositivas, para la tradición lasallista en la educación superior.
6.	Presencia regional de la Universidad	La Universidad tiene el potencial y la posibilidad de extender su oferta académica a las regiones, preferencialmente posgradual, favoreciendo principalmente los lugares con menos presencia de universidades. La experiencia de algunos programas puede ser replicada en otros departamentos con programas pertinentes a sus necesidades.
7.	Reposicionamiento del papel de la biblioteca en la vida de la academia	Se enmarca en el papel que las bibliotecas universitarias desempeñan en las sociedades contemporáneas como centros dinámicos de gestión del conocimiento y posibilitadores de espacios de formación, que conllevan la gestión de las colecciones, la prestación de servicios de información, la formación en alfabetización para el uso eficiente de la información, la promoción de la lectura, la formación en el uso ético de la información, el desarrollo de capacidades investigativas y la dinamización de acciones culturales; de tal modo que, el sistema de bibliotecas de la Universidad de La Salle, sea un soporte central en los procesos académicos e investigativos.

**Tabla 10.** Proyectos y metas de los programas estratégicos del eje 2

Programa 1. Pedagogías inclusivas y currículos flexibles y pertinentes		
N.º	Proyecto	Metas
1.	Pedagogías inclusivas Coordina: VRAC	Documento de conceptualización, diseño e implementación de pedagogías inclusivas ( <i>Hitos</i> ).
		Socialización y formación de los docentes en pedagogías inclusivas.
		Incorporación de la propuesta de pedagogías inclusivas en el 100 % de los currículos.
2.	Articulación sistemática del currículo de la Universidad Coordina: VRAC y Vicerrectoría Administrativa (VRAD)	El 100 % de los currículos actualizados y redimensionados.
		Consolidación y fortalecimiento articulado de los componentes comunes de los currículos de los programas académicos de pregrado y posgrado.*
		Construcción e implementación de un modelo de gestión curricular sistémico que responda a los procesos académicos, administrativos y financieros.
		Reestructuración del sistema de información académica que responda a un modelo de gestión institucional integral.
		Aumento de los estudiantes de pregrado que desarrollen movilidad interna o externa.**
Programa 2. Mejoramiento permanente de la calidad académica		
1.	Sistema integrado de diagnóstico de necesidades y proceso de acompañamiento integral al estudiante Lidera: VPDH y VRAC	Reducción al 15 % de los índices de pérdida y repetición académica, y al 25 % de deserción por cohorte graduada.
		Implementación de un sistema de información estudiantil, que permita la identificación temprana de variables de incidencia en la permanencia de los estudiantes, para que estos puedan acceder a los procesos de prevención de la deserción.
		Consolidación del sistema de apoyo y acompañamiento estudiantil para los programas de pregrado y posgrado.

Continúa

		Implementación de 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.
		Mejoramiento de la estrategia de visibilización de los estudiantes destacados por su desempeño universitario.
2.	Formación y desarrollo profesional docente Coordina: VRAC	Definición de perfiles docentes como la investigación, la docencia o la extensión, en procesos de convocatorias, contratación, formación, planes académicos y evaluación docente.
		Focalización de los procesos de formación docente, acorde con las necesidades de las unidades académicas, con especial atención a la apropiación del EFL.
		Consolidación de la revisión e implementación de nuevas estrategias de evaluación del aprendizaje en los niveles microcurriculares.
		Al menos el 35 % de los profesores de planta con PhD.
3	Fortalecimiento de la oferta académica Lidera: VRAC y VPDH	Articulación de la metodología y los instrumentos pertinentes para evaluar la oferta académica vigente, con vista a la toma de decisiones.
		Acreditación internacional de cuatro programas académicos actuales de pregrado o posgrado.
		Acreditación en alta calidad del 100 % de las maestrías que cumplan las condiciones previas.
		Afianzamiento de una oferta amplia y diversificada de educación continuada, que asegure un crecimiento anual progresivo de la rentabilidad de estos procesos.
4.	Impulso y posicionamiento de los programas de posgrado Coordina: VRAC	Ofrecer, al menos, una maestría investigativa y plantear dos doctorados nuevos con perspectiva interdisciplinar, en coordinación de dos o más unidades académicas.
		Definición de un modelo de gestión académica para los posgrados de la Universidad.
		Incremento del 10 % anual en el número de estudiantes de posgrado.

Programa 3. Educación <i>e-learning</i>		
1.	Recursos de apoyo <i>e-learning</i>  Coordina: VRAC	Incrementar en un 10 % anual el uso de la plataforma <i>moodle</i> y las herramientas virtuales, como apoyo al trabajo independiente de los estudiantes.
		Adecuación de la infraestructura necesaria para el desarrollo de las estrategias virtuales que se adopten institucionalmente.
		Consolidación y masificación del proyecto La Salle Hum@nítica.
2.	Oferta académica <i>e-learning</i>  Coordina: VRAC	Definición de la política, los lineamientos institucionales y su implementación para el desarrollo de programas con metodología <i>e-learning</i> , metodología a distancia y apoyo a la presencialidad.
		Creación de metodologías <i>e-learning</i> en la oferta académica de la Universidad.
Programa 4. Construcción de una política de segunda lengua para la Universidad de La Salle		
1.	Redefinición de la política de segunda lengua en la Universidad de La Salle  Lidera: VRAC, VPDH y Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales (ORII)	Evaluación formal de los elementos de la política de segunda lengua existentes y formulación participativa e implementación de una nueva política.
		Construcción de ambientes formativos de segunda lengua desde un enfoque intercultural.
Programa 5. El lasallismo en perspectiva de la educación superior		
1.	Relectura situada y sistemática del lasallismo en perspectiva de la educación superior  Coordina: VRAC, VPDH	Conformación de un equipo orientado a la investigación y difusión del lasallismo en perspectiva de la educación superior.
		Creación de una red de trabajo y cooperación a nivel internacional para el fomento del lasallismo en perspectiva de educación superior.
		Recuperación y divulgación del patrimonio documental lasallista al optimizar la estrategia de publicación de la serie Pensamiento Lasallista.
		Crear espacios de reflexión e interiorización permanente para la comunidad universitaria lasallista, vinculados a los retos de la educación lasallista desde la relación pedagógica situada, la creación educativa, el papel del laicado y la espiritualidad de la educación cristiana.

<b>Programa 6. Impacto regional de la oferta académica formal y de educación continuada</b>		
1.	Programas académicos con pertinencia regional  Coordina: VRAC y VPDH	Diseño e implementación de tres programas académicos de presencia temporal, especialmente de posgrado, en regiones estratégicamente seleccionadas, con el fin de impactarlas desde la investigación, la proyección, el desarrollo social y la interacción con el sector productivo.
		Implementación de un conjunto de estrategias que faciliten el acceso, la permanencia y la graduación de los jóvenes de las regiones, en relación con los programas académicos implementados.
		Elaboración de un estudio de factibilidad para la creación de otras sedes en regiones prioritarias del país.
		Diseño e implementación de programas de extensión, de presencia temporal, en regiones estratégicamente seleccionadas con el fin de impactarlas socialmente.
2.	Alianzas estratégicas  Coordina: VRAC	Definición de un protocolo de acompañamiento, seguimiento y control institucional para la implementación de los programas en la región.
		Fortalecimiento y búsqueda de alianzas estratégicas que comprometan a los actores Universidad, Estado, empresa, sociedad e Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, con el fin de garantizar un mayor impacto en las regiones.
<b>Programa 7. Reposicionamiento del papel de la biblioteca en la vida de la academia</b>		
1.	Gestión dinámica de la información  Coordina: VRAC y VRIT	Identificación de las necesidades en infraestructura, tecnología y personal para el desarrollo del programa.
		Aumentar en un 50 % el uso de recursos bibliográficos ofrecidos por la Universidad.
		Diseño, implementación y evaluación de la Unidad de Bibliometría.
		Diseño, implementación y evaluación del programa Biblioteca Innova, para fomentar la innovación, el desarrollo y el emprendimiento.
2.	Fomento de la lectura y la divulgación cultural  Coordina: VRAC	Crear estrategias metodológicas y operativas que promuevan e impulsen el desarrollo de aprendizajes fuera del aula.
		Diseño e implementación de estrategias de desarrollo de habilidades para la lectura.

		Estudio y creación de un proyecto de escritura universitario que brinde capacitación y apoyo a investigadores, estudiantes, escritores y administrativos.
		Consolidación de la agenda cultural de la biblioteca.
3.	Reestructuración del repositorio institucional Coordina: VRAC	Definición de la política de repositorio.
		Reestructuración de las colecciones de metadatos y el plan de visibilidad.
		Posicionamiento del repositorio institucional en los primeros 15 lugares según Webometrics.
4.	Bibliotecas lasallistas incluyentes y socialmente responsables Coordina: VRAC	Definición de un modelo de intervención social bibliotecario a través de servicios y programas culturales abiertos a la sociedad en general.
		Posicionamiento de las bibliotecas de la Universidad de La Salle en la formulación del modelo de bibliotecas rurales.

\* Para el periodo 2015-1, había 26 estudiantes de pregrado haciendo doble programa en la Universidad.

\*\* La movilidad interna de estudiantes de pregrado para el periodo 2015- 1, se dio así: *outgoing*, 8 estudiantes a nivel nacional y 122 estudiantes a nivel internacional. En posgrado fueron 2 estudiantes a nivel internacional. Respecto al proceso *incoming*, fueron 6 estudiantes de pregrado de procedencia nacional y 41 de procedencia internacional. Para posgrado fue de 3 estudiantes de procedencia internacional.

### 3.4.3. Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia

La Universidad de La Salle decidió pasar de ser una universidad que enseña, a ser una universidad que aprende porque investiga. En ese sentido, ha orientado su acción en el marco de una política que busca estimular un ejercicio investigativo, que responda a las necesidades reales de las comunidades y las preguntas en torno de los procesos de desarrollo del país.

Los retos que las sociedades del conocimiento ponen a la Universidad, y los resultados obtenidos en el marco del PID anterior y en los planes de mejoramiento institucional y de los programas, sugieren este eje con el propósito de seguir fortaleciendo las apuestas investigativas institucionales, con un mayor sentido de pertinencia, apropiación social de la ciencia y transferencia tecnológica.

**Tabla 11.** Programas estratégicos del eje 3

N.º	Programa	Alcance
1.	Gestión de la investigación	Busca generar los procesos que permitan la implementación del Sistema de Investigación Universitario Lasallista (SIUL) 2015-2020 y el cumplimiento de sus objetivos y metas concretas. Se orienta a consolidar el ambiente propicio y los recursos internos y externos necesarios para el desarrollo de iniciativas y proyectos de investigación, desde las distintas dependencias de la Universidad.
2.	Fomento de la investigación para la transformación social y productiva del país	Se orienta a estimular el diseño, la elaboración y la ejecución de los proyectos de investigación que busquen con sus resultados propiciar la equidad, la inclusión y la productividad. Propone incentivar los proyectos diferenciadores y de alto impacto y aportar a la consolidación de la agenda de investigación de las universidades lasallistas, de manera particular en los temas de desarrollo rural.
3.	Divulgación del conocimiento y de las fortalezas investigativas de la Universidad	Se orienta a asegurar que se den distintos espacios para la reflexión y la divulgación de los resultados de la investigación, y que las propuestas curriculares potencien la investigación formativa. También, a apoyar a las comunidades académicas (centros, grupos, semilleros) en sus procesos de consolidación investigativa y a fortalecer sus competencias para la generación de conocimiento y soluciones realizables, que respondan a las necesidades de las comunidades.
4.	Innovación, transferencia y apropiación social del conocimiento	Busca diseñar mecanismos y estrategias para la apropiación social del conocimiento. Se orienta, también, a establecer e implementar indicadores de apropiación y transferencia desde las distintas áreas, y a diseñar, implementar y validar un modelo de innovación que estimule la obtención de patentes de invención, modelos de utilidad y diseños industriales.

**Tabla 12.** Proyectos y metas de los programas estratégicos del eje 3

Programa 1. Gestión de la investigación		
N.º	Proyecto	Metas
1.	Creación de la Unidad de Gestión de Proyectos Coordina: Rectoría	Diseñar e implementar un modelo de gestión y apoyo administrativo y financiero eficiente para los procesos de investigación, extensión y proyección social.
2.	Fortalecimiento de los procesos internos y externos de gestión de la investigación Coordina: Rectoría, VRIT y VRAD	Aumentar en un 50 % el número de profesores de dedicación vinculados a proyectos de investigación financiados a través de convocatorias internas de la VRIT.
		Mínimo un 10 % de los ingresos académicos de la Universidad serán destinados a actividades asociadas a la investigación.
		Estructurar y definir el modelo general institucional para las consultorías, las asesorías, las interventorías y la asistencia técnica.
		Adaptación del procedimiento institucional que permita entregar de manera oportuna la información financiera de los proyectos a las entidades externas.
3.	Consolidación y articulación del Sistema de Información en Investigación de la Universidad de La Salle Coordina: VRIT y VRAD	Actualización de la plataforma PROMETEO y articulación con los demás sistemas de información de la Universidad.
		Creación de una herramienta tecnológica para el seguimiento de la producción intelectual de la Universidad.

Continúa



<b>Programa 2. Fomento de la investigación para la transformación social y productiva del país</b>		
1.	Desarrollo de capacidades investigativas Responsables: VRIT y VRAC	Fortalecimiento del plan de formación anual para docentes en gestión de la investigación.
2.	Construcción de un portafolio de incentivos para las actividades de investigación y producción intelectual Coordina: VRIT y VRAC	Flexibilización del modelo de planes académicos.
		Armonización del sistema de evaluación de profesores.
		Estudio de factibilidad para el establecimiento de un plan de incentivos económicos para las actividades de investigación y producción intelectual.
3.	Formación investigativa de los estudiantes Coordina: VRIT y VRAC	Diseño, ejecución y evaluación del plan de incorporación de la investigación formativa en los planes de estudio.
		Diseño, ejecución y evaluación de un plan de formación para semilleros y jóvenes investigadores.
4.	Fortalecimiento de la gestión investigativa de los docentes Coordina: VRIT	Mejoramiento en un 20 % de la calificación promedio de profesores en el componente de actividades de investigación y producción intelectual.
<b>Programa 3. Divulgación del conocimiento y de las fortalezas investigativas de la Universidad</b>		
1.	Diseño de estrategias de comunicación interna de las actividades, los resultados y las fortalezas de investigación de la Universidad de La Salle Coordina: VRIT y VPDH	Flexibilización de la página <i>web</i> para la inclusión de mayores contenidos.
		Implementación de la estrategia institucional para la divulgación de las fortalezas y los avances de investigación.
		Implementación de la estrategia, por unidad académica, para la divulgación de las fortalezas y los avances de investigación.
2.	Diseño de estrategias de comunicación externa de las actividades y las fortalezas de investigación de la Universidad de La Salle Coordina: VRIT	Tres revistas científicas de la Universidad indexadas en Scopus-Thomson.
		En promedio, un artículo científico anual por profesor con PhD, publicado en una revista indexada en Scopus-Thomson.
		Cinco libros publicados, anualmente, como resultado de investigación.

**Programa 4. Innovación, transferencia y apropiación social del conocimiento**

1.	Articulación de los procesos en investigación al Parque de Innovación Social  Coordina: VRIT	Desarrollo de proyectos de investigación que apunten a la transformación social y productiva del país.
		Tres patentes o registros de propiedad intelectual.
		Creación de <i>spin-off</i> ; planes de desarrollo regional, proyectos educativos, entre otros.
2.	Creación de, al menos, un Instituto de Investigación  Coordina: Rectoría y VRIT	Diseño, planeación e implementación inicial de, al menos, un Instituto de Investigación.
		Al menos, un Instituto de Investigación en funcionamiento.
3.	Diseño de estrategias para la socialización de proyectos con las comunidades  Coordina: VRIT y VRAC	Mínimo el 50 % de los proyectos de investigación con un componente de apropiación social del conocimiento.
		Diseño de un sistema de indicadores para el seguimiento y la evaluación de la pertinencia y la apropiación social del conocimiento en los proyectos de investigación.

### 3.4.4. Eje 4. Posicionamiento nacional y visibilidad internacional

La Universidad ha desarrollado un gran número de actividades y proyectos exitosos que han impactado la vida del país y han merecido el reconocimiento nacional e internacional. Estas iniciativas muestran un sello distintivo, una manera particular de hacer las cosas, una Universidad preocupada por construir un país con mejores oportunidades para sus ciudadanos.

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 en el marco de la política que rige estos procesos, que apunta a un ejercicio integral y humanista de la internacionalización.

**Tabla 13.** Programas estratégicos del eje 4

N.º	Programa	Alcance
1.	Definición y puesta en marcha del proceso de comunicación institucional	Los procesos que se han desarrollado hasta el momento en la Universidad han dado cuenta de que existen muchas y diversas experiencias valiosas y diferenciadoras de la Misión universitaria lasallista que no se conocen. El posicionamiento y la visibilidad de la Universidad de La Salle, de su identidad o impronta particular y de sus valores agregados, implican un ejercicio estratégico e integrado de comunicación que garantice que conozcamos mejor toda la dinámica institucional, que promueva a la comunidad universitaria a identificarse con estos procesos y que apalanque la visibilidad de la Universidad como una institución con valor social diferenciador.
2.	Fortalecimiento de la internacionalización de la Universidad	El fundamento es la concepción institucional de que la internacionalización debe ser vista como una oportunidad en doble vía para la comprensión de nuestros pueblos y culturas, más allá del simple hecho de salir a otras latitudes sin un horizonte claro.

N.º	Programa	Alcance
		<p>La Universidad de La Salle será un destino académico atractivo a otras comunidades educativas si potencia en su investigación la biodiversidad, y temas climático-ambientales y agropecuarios. Así mismo, esta deberá pensar paralelamente cómo provee a potenciales estudiantes y profesores extranjeros una experiencia en la que encuentre un país con especificidades culturales e identidades propias. No se puede caer en la tentación de ofrecer una copia de universidad extranjera en territorio colombiano, sino que se debe presentar una universidad colombiana, comprometida con una realidad y una historia propia, que hace ciencia y docencia en un contexto particular y enriquece el proceso formativo de quienes vienen a esta región. La Universidad de La Salle será, por ende, un polo de atracción de un voluntariado internacional que aporta experiencias significativas para el crecimiento personal, profesional y científico de una comunidad universitaria que se desenvuelve en un contexto de compromiso con la construcción de un mundo mejor, en paz, con equidad y justicia.</p>
3.	Fortalecimiento de las relaciones con los egresados	<p>Busca que las acciones encaminadas a afianzar la relación de la Universidad con sus egresados se construyan en una apuesta que involucre el trabajo conjunto con las unidades académicas, a fin de alcanzar objetivos institucionales comunes, para tener información cada vez más amplia de sus trayectorias profesionales como insumo de retroalimentación y mejoramiento de los programas y de la dinámica universitaria; que participen y se involucren propositivamente en el fomento de experiencias de extensión de la universidad, y que promuevan la interacción y la participación en redes, que les permita encontrar o definir causas comunes que los asocien.</p>
4.	Presencia e interacción en espacios estratégicos	<p>Se orienta a consolidar y expandir el trabajo que ha venido haciendo la Universidad en los últimos años, respecto a hacer presencia diferencial y establecer interacciones con los distintos grupos de interés (academia, Gobierno, empresa, organizaciones sociales). De este modo, puede hacer visible su aporte a la solución de los problemas del país y tomar parte en las decisiones que impactan los sectores sociales y productivos, así como incidir en la formulación de una política pública.</p>

**Tabla 14.** Proyectos y metas de los programas estratégicos del eje 4

Programa 1. Definición y puesta en marcha del proceso de comunicación institucional		
N.º	Proyecto	Metas
1.	Definición y puesta en marcha del proceso de comunicación institucional  Lidera: VPDH	Constitución de un equipo o área que gestione la comunicación de la identidad institucional y articule canales, medios, programas y lenguajes.
		Definición del plan de comunicación y prensa multimedial y de estrategias de divulgación y comunicación interna.
		Desarrollo e implementación de un sistema de señalética en la Universidad.
		Afianzar el posicionamiento global de la <i>web</i> institucional ( <i>ranking</i> global sobre los 50.000).
		Transformación progresiva de contenidos textuales a hipertexto y multimedia (videos, <i>podcast</i> , blogs).
		Posicionamiento, en la <i>web</i> y en las redes, de contenidos académicos pertinentes a nivel global.
2.	Mercadeo estratégico de la oferta académica  Lidera: VPDH y División de Planeamiento Estratégico (DPE)	Implementación de un proceso permanente de estudio de mercado institucional para la identificación de oportunidades, prospectivas y rutas posibles en la planeación estratégica de la oferta formativa e investigativa de la Universidad.
		Definición y puesta en marcha del plan integral de mercadeo y promoción institucional, que dirija y articule las experiencias y estrategias de oferta de los programas de pregrado, posgrado y formación continuada.
Programa 2. Fortalecimiento de la internacionalización de la Universidad		
1.	Gestión, ampliación y divulgación de diferentes modalidades que posibiliten la movilidad académica estudiantil y docente  Coordina: Rectoría y ORII	Creación de un banco con oportunidades para la movilidad, a través de organismos nacionales e internacionales, que aproveche las posibilidades de instituciones como Colciencias.
		Incremento en las postulaciones de estudiantes en las plataformas del Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (Icetex) y otras (por ejemplo, Alianza Pacífico, Reciprocidad para Extranjeros, Asistentes de Idiomas).

		Fortalecimiento e incremento de alianzas para programas de formación en lengua extranjera, para estudiantes, profesores y administrativos.
		Articulación y creación de cátedras internacionales en La Universidad de La Salle (cátedras: Asia, África, de las Américas y el Caribe).
		Consolidación del portafolio de ocho programas <i>Faculty-Led</i> , uno por cada facultad.
2.	Redes para la potenciación de las comunidades académicas, de investigación y de egresados con presencia internacional  Responsable: Rectoría, ORII, VRAC y VRIT	Creación y visibilización internacional de un repositorio de datos de expertos académicos y científicos en temáticas de experticia de la Universidad de La Salle.
		Incremento en la movilidad de profesores e investigadores visitantes.
		Participación en programas, proyectos o convocatorias gestionados a través de la International Association of La Salle Universities.
		Consolidación de la Universidad como referente en temas de internacionalización de la educación superior y paz en Latinoamérica y el Caribe.
		Consolidación de la Universidad en sus relaciones académicas y científicas para ejercicios de colaboración conjunta con África, Irlanda y las Filipinas, en temas de resolución de conflictos.
3.	Promoción de un ambiente universitario internacional  Coordina: Rectoría y ORII	Dos muestras y exposiciones culturales con embajadas, organismos e invitados internacionales por año.
		Un Summer Academy por año.
		Generación de oportunidades de formación internacional para el personal administrativo.
4.	Formulación de planes de internacionalización en unidades académicas, dependencias y departamentos.  Coordina: Rectoría y ORII	Creación de la matriz de intensidades (Mii) en internacionalización de la Universidad de La Salle.
		Un plan estratégico de internacionalización por cada facultad que responda a la Mii.

Continúa

<b>Programa 3. Fortalecimiento de las relaciones con los egresados</b>		
1.	Seguimiento de la trayectoria de los egresados Coordina: VPDH	Optimización e integración del sistema de información de los egresados a los Sistemas Integrados de Información Lasallista (SIIL).
		Caracterización de un sistema de indicadores e implementación de la medición periódica para el seguimiento a la trayectoria profesional de los egresados.
2.	Vinculación de los egresados a la vida universitaria Coordina: VPDH	Definición de una estrategia efectiva, sistemática y periódica de retroalimentación institucional desde la experiencia de los egresados.
		Fortalecimiento de las relaciones estratégicas entre los egresados, la empresa y la extensión universitaria.
<b>Programa 4. Presencia e interacción en espacios estratégicos</b>		
1.	Alianzas estratégicas Coordina: Rectoría, VRAC, VRIT y VPDH	Definición de espacios de participación estratégica en la Universidad.
		Establecimiento de alianzas en los sectores estratégicos identificados.
2.	Participación en juntas directivas y órganos de decisión Coordina: Rectoría, VRAC, VRIT y VPDH	Presencia y participación activa en las juntas directivas y organizaciones sociales de interés para la Universidad.
3.	Posicionamiento en los <i>rankings</i> académicos nacionales e internacionales Coordina: Rectoría, VRAC, VRIT y VPDH	Mejoramiento en la clasificación de los <i>rankings</i> (QS Ranking, Scimago, Webometrics).

### 3.4.5. Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera

Los retos de la Misión Educativa Universitaria Lasallista son grandes y de largo alcance, lo que hace necesario fortalecer de manera continua la gestión administrativa y financiera para lograr los objetivos de todos los ejes estratégicos, mediante la ejecución de los proyectos que, para tal propósito, se han previsto mediante este plan y otros igualmente relevantes.

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.

**Tabla 15.** Programas estratégicos del eje 5

N.º	Programa	Alcance
1.	Generación y diversificación de ingresos	Conjunto de acciones y proyectos que deben adelantarse para asegurar la generación de ingresos netos ordinarios, permanentes y crecientes, a través de todas y cada una de las actividades generadoras de ingresos en la Institución, así como las nuevas que podrían crearse.
2.	Gestión de la infraestructura y de los recursos de apoyo	Conjunto de acciones y proyectos que deben contribuir oportunamente, desde las perspectivas de infraestructura física y de apoyo, a los requerimientos derivados de los otros ejes estratégicos.
3.	Consolidación de las mejores prácticas empresariales en los modelos de gestión de la Universidad	Conjunto de acciones y proyectos para garantizar la productividad, la sostenibilidad financiera y la minimización de riesgos, mediante la implementación de las mejores prácticas empresariales existentes.
4.	Consolidación de los SIIL	Consolidar el desarrollo de los SIIL de la Universidad, que articulan los sistemas particulares existentes y futuros, de cara a la interacción adecuada de los procesos y como herramienta fundamental para la toma de decisiones.
5.	Fortalecimiento del modelo de gestión académica	Adoptar e implementar las mejores prácticas para la gestión académico-administrativa, fortaleciendo su integración y sistematización para garantizar servicios oportunos y de alta calidad.
6.	Aseguramiento de la gestión documental como apoyo a la gestión administrativa y académica	Implementar estrategias pertinentes que garanticen el manejo adecuado de la información de alto impacto institucional y beneficien, de manera transversal, el desarrollo de los procesos de cada área.



**Tabla 16.** Proyectos y metas de los programas estratégicos del eje 5

Programa 1. Generación y diversificación de ingresos		
N.º	Proyecto	Metas
1.	Soporte de planeación financiera al sistema integral de generación de ingresos  Coordina: VRAD	Diseño e implementación de los modelos de simulación que conformarán el sistema de evaluación económico-financiero de la Universidad.
		Propuesta sobre el plan de ajuste que se va a establecer en las tarifas y los valores de los servicios académicos y no académicos, sustentada en los modelos mencionados y alineada con el direccionamiento que arrojen los estudios de mercado, estableciendo prioridades para su implementación.
		Estimación del crecimiento potencial anual de cada una de las fuentes de ingresos operacionales, y concertación de metas y compromisos de crecimiento anual para el periodo 2018-2020.
		Determinación del perfil de los ingresos de la Universidad para el periodo 2018-2020 y extrapolación de estos a largo plazo.
		Revisión y ajuste de los procesos administrativos asociados a la generación de ingresos que deriven de actividades diferentes a las matrículas.
2.	Generación de ingresos de acuerdo a las metas institucionales definidas  Coordina: VRAD, VRIT y VPDH	Generación de ingresos de las unidades académicas, administrativas y de extensión, con actividades de acuerdo a sus capacidades y recursos,
		Incremento significativo y gradual de la oferta y la matrícula efectiva de formación continuada, de acuerdo con las metas financieras de la Universidad.
3.	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  Coordina: VRAD	Proyección financiera de otros ingresos derivados de la gestión de inversiones en bienes inmuebles.
		Recomendaciones para cada inmueble, sustentadas en análisis técnicos individuales.

Programa 2. Gestión de la infraestructura y de los recursos de apoyo		
1.	Plan de infraestructura física Coordina: VRAD	Programa de proyectos e inversiones económicas para mantener en buenas condiciones de uso, y bajo el cumplimiento de normas legales, la planta física actual de la Universidad durante el periodo 2016-2020.
		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 mediano y largo plazo, según las metas de crecimiento en programas y población definidas por la alta dirección.
		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.
2.	Plan de recursos de apoyo académico Coordina: VRAD	Definir el crecimiento de la disponibilidad de recursos bibliográficos, soporte virtual, tecnología, entre otros, de acuerdo con los requerimientos identificados en el proceso de planeación general de la Institución y con las metas de crecimiento en los programas y la población académica, definidos por la alta dirección.
3.	Plan de tecnologías de información Coordina: VRAD	Implementación de la solución tecnológica <i>Peoplesoft</i> –Enterprise Resource Planning (ERP) financiero y de recursos humanos–.
		Implementación de la Mesa de Servicio para Soporte Tecnológico a Usuarios.
		Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).
		Oferta diversificada de medios de pago para servicios académicos y unidades generadoras de ingresos.
		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.
		Propuesta y recomendación sobre un plan de continuidad de negocio y un centro tecnológico alterno.

Continúa

<b>Programa 3. Consolidación de mejores prácticas empresariales en los modelos</b>		
1.	Mejores prácticas empresariales  Coordina: VRAD	Planeación, diseño y puesta en marcha de un modelo institucional de gestión ambiental.
		Planeación, diseño y propuesta de un proyecto para la gestión del riesgo.
		Diseño y propuesta de un proyecto de desarrollo laboral para los empleados administrativos de la Universidad, asociado a la compensación económica.
		Gestión por procesos, sustentada a través de organización y métodos, con un alcance que incluya a toda la Universidad desde una visión integral de macroprocesos.
2.	Propuesta de un modelo de operación de la Universidad  Coordina: VRAD	Presentación de una propuesta de un modelo de operación de la Universidad.
<b>Programa 4. Consolidación de los Sistemas Integrados de Información Lasallista (SIIL)</b>		
1.	Administración integral de la información en un sistema de inteligencia de negocios (Oracle Business Intelligence)  Coordina: VRAD y Rectoría	Implementación y puesta en marcha de una bodega de datos con enfoque de inteligencia de negocios.
		Definición e implementación de una política de gobierno y gestión de la información en sus diferentes niveles.
		Diseño, desarrollo e implementación de los modelos para la medición de indicadores administrativos y financieros.
		Consolidación de los sistemas en desarrollo: Nexus, Extensión La Salle, PROMETEO, Centro de Lenguas.
2.	Fortalecimiento y adaptación del Sistema de Información Académica de la Universidad a una visión <i>estudiante 360°</i>  Lidera: VRAD y VPDH	Definición y establecimiento de un perfil multidimensional de un registro único estudiantil de la Universidad (no del programa).
		Diseño y puesta en marcha del modelo de articulación curricular que integre todos los espacios académicos formativos.
		Definición del alcance y medición de los impactos y esfuerzos que requiere la visión estudiante 360°.
		Adecuación del Sistema de Información Académica y sus funcionalidades adicionales para que faciliten la gestión de la visión estudiante 360°.

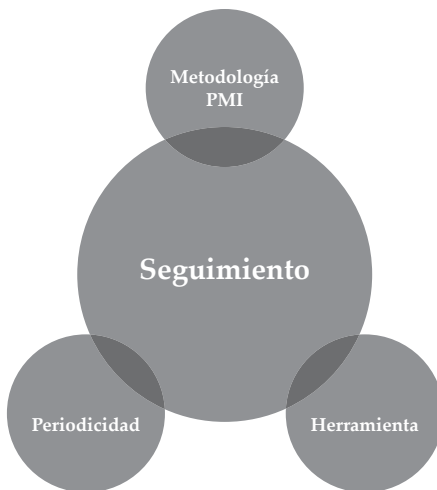
<b>Programa 5. Fortalecimiento del modelo de gestión académico-administrativo</b>		
1.	Mejoramiento de los procesos de gestión académico-administrativos  Coordina: VRAC	Diagnóstico integral de la gestión académico-administrativa actual, en su interrelación e interacción con procesos directivos y administrativos.
		Actualización de prácticas de gestión académico-administrativas.
		Sistematización de las anteriores prácticas de gestión que se consideren pertinentes y viables.
2.	Consolidación del modelo de control interno de la Universidad  Coordina: Rectoría y Oficina de Control Interno	Diseño e implementación del modelo de control interno en la Universidad.
		Documentación y formalización de procesos de control interno.
		Adopción y apropiación de los procesos de auditoría interna.
<b>Programa 6. Aseguramiento de la gestión documental como apoyo a la gestión administrativa y académica</b>		
1.	Optimización del acceso y la consulta a la información de carácter misional  Coordina: Rectoría y Secretaría General	Implementación del Repositorio de Actos Administrativos Institucionales 1964-2014.
		Digitalización e indexación de la historia académica de los egresados 1968-1998 en el Repositorio Institucional Unisalle (RIUS).
2.	Fortalecimiento de la gestión documental desde la normativa vigente y aplicable  Coordina: Rectoría y Secretaría General	Actualización y divulgación del Programa de Gestión Documental Institucional.
		Elaboración y divulgación del Reglamento Institucional de Gestión Documental.
		Creación o actualización e implementación de instrumentos archivísticos.
		Estudio de factibilidad para la implementación de la ISO 30300/30301.
3.	Acercamiento a la gestión documental electrónica  Coordina: Rectoría y Secretaría General	Identificación del estado actual de la implementación de nuevas tecnologías de información.

### 3.5. Plan de Seguimiento

El propósito principal del Plan de Seguimiento es establecer la forma de evaluar y controlar, de forma continua, la ejecución de los proyectos estratégicos del PID, asegurando su calidad; esto se valora en términos de cumplimiento de objetivos, logro de resultados e indicadores de impacto.

La evaluación y el seguimiento permitirán determinar las acciones que se van a ejecutar, en caso de cambios en el entorno que obliguen a replantear los proyectos o en caso de factores que alteren el óptimo cumplimiento de estos. En este sentido, una vez se definan los ejes y objetivos estratégicos, las tácticas y el trabajo que se va a realizar con las unidades académicas y administrativas, se definirán las herramientas y la periodicidad para el seguimiento, teniendo en cuenta que su metodología será la del PMI.

Figura 29. Seguimiento al PID



Fuente: elaboración de la División de Planeamiento Estratégico (2015).

### **3.5.1. Metodología**

Se hará una jornada de sensibilización con las diferentes instancias en cuanto a la importancia del seguimiento al PID, dándoles a conocer la herramienta de seguimiento y definiendo su plan de formación.

### **3.5.2. Periodicidad**

El seguimiento al PID 2015-2020 será coordinado por la División de Planeamiento Estratégico con una periodicidad semestral; la evaluación tendrá en cuenta, además de los avances alcanzados, las acciones que se van a ejecutar frente a las dificultades que se presenten y el replanteamiento que sea necesario debido a cambios en el entorno.

### **3.5.3. Herramienta**

El seguimiento se llevará a cabo a través de una herramienta informática la cual permitirá hacer una evaluación, tanto de la ejecución de las actividades en el desarrollo de los proyectos como en la ejecución presupuestal de estos. La implementación de esta herramienta se realizará en trabajo conjunto con el Centro de Tecnologías de la Información.

Los formatos utilizados para la formulación de los proyectos y las actividades se muestran en las tablas 15, 16, 17 y 18.

**Tabla 17.** Ficha de formulación de proyecto

<b>Proyecto N.º</b> __ <i>Nombre del proyecto que se plantea</i>			
<b>Eje del PID</b> Mencione el eje del PID al cual está asociado el proyecto.			
<b>Programa del PID</b> Mencione el programa del PID al cual está asociado el proyecto.			
<b>Resumen del proyecto</b> Explique en qué consiste el problema, cómo cree que lo resolverá y cuáles son las razones que justifican su financiación. Este resumen lo debe elaborar después de realizar la formulación técnica y presupuestal del proyecto, con una extensión máxima de diez (10) líneas.			
<b>Planteamiento del problema</b> Explique cuál es el problema principal que conlleva a la generación del proyecto dentro del PID.			
<b>Objetivo general</b> Redacte en infinitivo el logro máximo que se pretende alcanzar. El objetivo general abarca toda la problemática del proyecto y en él se refleja lo que se quiere lograr.			
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Metas/resultados esperados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Tiempo de medición y ejecución</b>
Redacte en infinitivo los logros concretos que se deben conseguir para alcanzar el objetivo general. Estos objetivos deben facilitar el cumplimiento del objetivo general, mediante la determinación de etapas o la precisión y el cumplimiento de los aspectos necesarios para lograrlo.	Formule un resultado directo y verificable que se alcanzará con el desarrollo del objetivo específico correspondiente.	Especifique un indicador que le permita verificar el logro de la meta planteada.	Incluya la periodicidad con la que se hará la medición del indicador y el tiempo de ejecución de la actividad.
<b>Metodología</b> Describa las diferentes técnicas que se utilizarán: diseños estadísticos, simulación, pruebas, ensayos, entre otros, que permitan alcanzar dichos objetivos.			
<b>Impactos esperados</b> Señale los impactos que espera generar. Recuerde que los impactos no necesariamente se logran al finalizar el proyecto, ni con la sola consecución de los resultados/productos. Generalmente, se logran en el mediano y largo plazo.			
<b>Aspectos de propiedad intelectual</b> Especifique el manejo de propiedad intelectual: propiedad industrial (patentes de invención), derechos de autor, secreto industrial, entre otros, relacionados con los impactos y los resultados generados en el proyecto.			

<b>Estrategias de seguimiento al proyecto</b>
Ver plan de seguimiento de proyectos (a continuación).
<b>Rango presupuestal</b>
Incluya los costos generados por la implementación del proyecto, de acuerdo con el rango establecido.

Fuente: elaboración de la División de Planeamiento Estratégico.

**Tabla 18.** Plan de seguimiento de proyectos

<b>Plan de seguimiento de proyectos (por objetivo específico)</b>			
<b>Proyecto N.º</b> __			
Nombre del proyecto que se plantea.			
<b>Eje del PID</b>			
Mencione el eje del PID al cual está asociado el proyecto.			
<b>Programa del PID</b>			
Mencione el programa del PID al cual está asociado el proyecto.			
<b>Objetivo específico</b>			
Diligencie el objetivo específico al cual se le va a hacer seguimiento, tal como se describió en la ficha del proyecto.			
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de terminación</b>
Escriba el listado de actividades específicas que se van a desarrollar en el proyecto, indicando cómo se va a dar cumplimiento al objetivo específico trazado.	Escriba el cargo del responsable del desarrollo de la actividad.	Indique día, mes y año en el que se dará inicio a las actividades descritas (DD/MM/AAAA).	Indique día, mes y año en el que se dará terminación a las actividades descritas (DD/MM/AAAA).
<b>Acción de seguimiento</b>	<b>Fecha de seguimiento</b>	<b>Avances/ resultados</b>	<b>Evidencias</b>
Indique las acciones que se van a realizar para hacer el seguimiento al desarrollo de las actividades. Por ejemplo: convocar reuniones de seguimiento, comités, visitas orientadas a verificar el cumplimiento de las acciones, entre otras.	Establecer una fecha para una primera revisión del cumplimiento de las acciones planteadas. En cada reunión de seguimiento se planteará la fecha de la siguiente revisión (DD/MM/AAAA).	No diligencie este campo. En el momento del seguimiento se enumerarán los avances obtenidos.	No diligencie este campo. En el momento del seguimiento se enumerarán las evidencias que sustentan el cumplimiento de los avances descritos.

Fuente: elaboración de la División de Planeamiento Estratégico.



**Tabla 19.** Ficha de formulación de actividades de fortalecimiento

<b>Actividad N.º</b> __ <i>Nombre de la actividad que se plantea</i>			
<b>Eje del PID</b> Mencione el eje del PID al cual está asociada la actividad.			
<b>Programa del PID</b> Mencione el programa del PID al cual está asociada la actividad.			
<b>Resumen de la actividad</b> Explique en qué consiste el problema, cómo cree que lo resolverá y cuáles son las razones que justifican su financiación. Este resumen lo debe elaborar después de realizar la formulación técnica y presupuestal de la actividad, con una extensión máxima de diez (10) líneas.			
<b>Planteamiento del problema</b> Explique cuál es el problema principal que conlleva a la generación de la actividad dentro del programa.			
<b>Objetivo general</b> Redacte en infinitivo el logro máximo que se pretende alcanzar. El objetivo general abarca toda la problemática de la actividad y en él se refleja lo que se quiere lograr.			
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Metas/resultados esperados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Tiempo de medición y ejecución</b>
Redacte en infinitivo los logros concretos que se deben conseguir para alcanzar el objetivo general. Estos objetivos deben facilitar el cumplimiento del objetivo general, mediante la determinación de etapas o la precisión y el cumplimiento de los aspectos necesarios para lograrlo.	Formule un resultado directo y verificable que se alcanzará con el desarrollo del objetivo específico correspondiente.	Especifique un indicador que le permita verificar el logro de la meta planteada.	Incluya la periodicidad con la que se hará la medición del indicador y el tiempo de ejecución de la actividad.
<b>Metodología</b> Describa las diferentes técnicas que se utilizarán: diseños estadísticos, simulación, pruebas, ensayos, entre otros, que permitan alcanzar dichos objetivos.			
<b>Impactos esperados</b> Señale los impactos que espera generar. Recuerde que los impactos no necesariamente se logran al finalizar el periodo de ejecución de la actividad, ni con la sola consecución de los resultados/productos. Generalmente, se logran en el mediano y largo plazo.			
<b>Aspectos de propiedad intelectual</b> Especifique el manejo de propiedad intelectual: propiedad industrial (patentes de invención), derechos de autor, secreto industrial, entre otros, relacionados con los impactos y los resultados generados en la actividad.			

<b>Estrategias de seguimiento</b>
Ver plan de seguimiento de las actividades de fortalecimiento (a continuación).
<b>Rango presupuestal</b>
Incluya los costos generados por la implementación de la actividad, de acuerdo con el rango establecido.

Fuente: elaboración de la División de Planeamiento Estratégico.

**Tabla 20.** Plan de seguimiento de las actividades de fortalecimiento

<b>Plan de seguimiento de actividades (por objetivo específico)</b>			
<b>Actividad N.º</b> __			
Nombre de la actividad que se plantea.			
<b>Eje del PID</b>			
Mencione el eje del PID al cual está asociada la actividad.			
<b>Programa del PID</b>			
Mencione el programa del PID al cual está asociada la actividad.			
<b>Objetivo específico</b>			
Diligencie el objetivo específico al cual se le va a hacer seguimiento, tal como se describió en la ficha de la actividad.			
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de terminación</b>
Escriba el listado de actividades específicas que se van a desarrollar, indicando cómo se va a dar cumplimiento al objetivo específico trazado.	Escriba el cargo del responsable del desarrollo de la actividad.	Indique día, mes y año en el que se dará inicio a las actividades descritas (DD/MM/AAAA).	Indique día, mes y año en el que se dará terminación a las actividades descritas (DD/MM/AAAA).
<b>Acción de seguimiento</b>	<b>Fecha de seguimiento</b>	<b>Avances/ resultados</b>	<b>Evidencias</b>
Indique las acciones que se van a realizar para hacer el seguimiento al desarrollo de las actividades. Por ejemplo: convocar reuniones de seguimiento, comités, visitas orientadas a verificar el cumplimiento de las acciones, entre otras.	Establecer una fecha para una primera revisión del cumplimiento de las acciones planteadas. En cada reunión de seguimiento se planteará la fecha de la siguiente revisión (DD/MM/AAAA).	No diligencie este campo. En el momento del seguimiento se enumerarán los avances obtenidos.	No diligencie este campo. En el momento del seguimiento se enumerarán las evidencias que sustentan el cumplimiento de los avances descritos.

Fuente: elaboración de la División de Planeamiento Estratégico.

Para el reporte de los avances, se manejará un formato en Excel para cada unidad académica y administrativa, con el fin de que reporten todos los proyectos que son de su responsabilidad. En el caso de que se modifique algún aspecto de la formulación del proyecto, este deberá contar con la aprobación del director del programa (Vicerrector o Rector), con un acta soporte que evidencie la aprobación del cambio y, además, deberá reportarse en el formato establecido para tal fin.

A continuación, en las figuras 30, 31 y 32 se muestran los formatos de seguimiento (reporte) y control de cambios:

Figura 30. Hoja de seguimiento de proyecto (vista planeación de proyecto)

FECHA DE PLANEACIÓN DEL PROYECTO. LOS DATOS SON INMODIFICABLES. TODO CAMBIO DE FORMULACIÓN DEL PROYECTO DEBE ESTAR REGISTRADO EN CONTROL DE CAMBIOS												
EJERCIO 2015-2020	PROGRAMA DE LE	TÍTULO DEL PROYECTO	MES/AÑO	INICIO PLANEADO	FIN PLANEADO	COSTO 2015	COSTO 2016	COSTO 2017	COSTO 2018	COSTO 2019	COSTO 2020	COSTO TOTAL

Figura 31. Hoja de seguimiento de proyecto (vista reporte de avances)

The image shows a screenshot of a spreadsheet application. At the top, a dark grey header bar contains the text "FICHA DE SEGUIMIENTO DEL PROYECTO". Below this, the spreadsheet is organized into columns with the following headers: "COSTO TOTAL" (yellow background), "INDICADOR" (purple background), "N. de Cumplimiento de META al 31 DE DICIEMBRE DE 2015" (light blue background), "Costo a diciembre 31 de 2015" (light blue background), "Reporte Evidencia" (light blue background), "Observaciones" (light blue background), "N. de Cumplimiento de META al 31 DE DICIEMBRE DE 2016" (pink background), "Costo a diciembre 31 de 2016" (pink background), "Reporte Evidencia" (pink background), and "Observaciones" (pink background). The rows below the headers are empty, showing a grid for data entry. The spreadsheet interface includes a menu bar at the top with options like "Archivo", "Inicio", "Insertar", "Referencias", "Formato", "Datos", "Revisión", "Programas", and "Ayuda". At the bottom, there is a status bar with "Seguimiento" and "Control de cambios" visible.

COSTO TOTAL	INDICADOR	N. de Cumplimiento de META al 31 DE DICIEMBRE DE 2015	Costo a diciembre 31 de 2015	Reporte Evidencia	Observaciones	N. de Cumplimiento de META al 31 DE DICIEMBRE DE 2016	Costo a diciembre 31 de 2016	Reporte Evidencia	Observaciones



Para cada proyecto que sufra modificaciones de su plan inicial, deberá generarse un acta de autorización de cambios y deberá diligenciarse el formato de control de cambios.

## REFERENCIAS

- Amnistía Internacional (AI). (2015). *Informe 2014/15 de Amnistía Internacional: la situación de los derechos humanos en el mundo*. Madrid: Autor.
- Banco Mundial. (2015). *Ciencia y tecnología: indicadores de desarrollo mundial*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/tema/ciencia-y-tecnologia>
- Brunner, J. J. (Coord.). (2007). *Educación superior en Iberoamérica: informe 2007*. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). Recuperado de <http://www.oei.es/salactsi/Educac.pdf>
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2013). *¡Basta ya! Colombia: memorias de guerra y dignidad. Informe general Grupo de Memoria Histórica*. Bogotá: Autor.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (1992). *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Consejo Nacional de Educación Superior (CESU). (2014). *Acuerdo por lo superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz*. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-344500\\_archivopdf\\_sintesi\\_doc\\_acuerdosuperior.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-344500_archivopdf_sintesi_doc_acuerdosuperior.pdf)
- Consejo Privado de Competitividad. (2013). *Informe Nacional de Competitividad 2013-2014*. Recuperado de [http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC\\_INC2013-2014-Informe.pdf](http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-2014-Informe.pdf)
- Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento (CODEHS). (2013). *Desplazamiento masivo y múltiple: enero-noviembre*



2013. *Boletín de la CODEHS*, 81. Recuperado de [http://www.codhes.org/index.php?option=com\\_si&type=4](http://www.codhes.org/index.php?option=com_si&type=4)
- Departamento Nacional de Planeación. (s. f.). *Bases para el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf>
- Didriksson, A. (2008). Contexto global y regional de la educación superior en América Latina y el Caribe. En A. L. Gazzola y A. Didriksson (eds.), *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe* (pp. 21-54). Bogotá: Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC-Unesco).
- Gómez, C. (2012). *La Misión Lasallista en América Latina y el Caribe: un desafío pleno de esperanza*. Cuadernos MEL 44. Hermanos de las escuelas Cristianas.
- Gómez, C. (2015). Atisbos de futuro para la Universidad de La Salle. En C. Gómez, P. Calvo y M. Molano, *Universidad de La Salle 1964-2014: 50 años para pensar, decidir y servir*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- International Association of Lasallian Universities (IALU). (2013). *Lasallians in the World Solving Real Problems of the World: Research Agenda of the International Association of Lasallian Universities (IALU)*. *AXIS: Journal of Lasallian Higher Education*, 4(2). Recuperado de <http://axis.smumn.edu/index.php/axis/article/view/72>
- Molano, M. (2012). ¿Enseñar los derechos humanos? Algunas reflexiones didácticas desde el lasallismo. *Revista Digital de Investigación Lasaliana*, (5), 38-51.
- Molano, M. (2013). II AIMEL: un llamado a la espezanza. *Revista de la Universidad de La Salle*, (62), 13-35.
- Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT). (2013). *Indicadores de ciencia y tecnología 2013: Colombia*. Bogotá: Autor. Recuperado de [http://ocyt.org.co/Portals/0/Documentos/COLOMBIA\\_2013.pdf](http://ocyt.org.co/Portals/0/Documentos/COLOMBIA_2013.pdf)
- Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT). (2014). *Percepciones de las ciencias y las tecnologías en Colombia: resultados de la III Encuesta Nacional de Percepción Pública de la Ciencia y la Tecnología*.

- Bogotá: Autor. Recuperado de [http://encuestaapropiacion.ocyt.org.co/archivos/IIIENPPCyT\\_DEF.pdf](http://encuestaapropiacion.ocyt.org.co/archivos/IIIENPPCyT_DEF.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio: informe 2014*. Recuperado de <http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/mdg-report-2014-spanish.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (2011). *Una crisis encubierta: conflictos armados y educación*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001921/192155S.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (2015). *Replantear la educación: ¿hacia un bien común mundial?* Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002326/232697s.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Banco Mundial. (2012). *Evaluaciones de políticas nacionales de educación: la educación superior en Colombia 2012*. Recuperado de <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/Evaluaciones%20de%20pol%C3%ADticas%20nacionales%20de%20Educaci%C3%B3n%20-%20La%20Educaci%C3%B3n%20superior%20en%20Colombia.pdf>
- Papa Francisco (2015). *Laudato si*. Bogotá: Ediciones Paulinas.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2011). *Colombia rural: razones para la esperanza. Informe Nacional de Desarrollo Humano*. Bogotá: Autor.
- Project Management Institute (PMI). (2008). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (4ª ed.). s. l.: Autor.
- Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (s. f.). *Indicadores*. Recuperado de <http://www.ricyt.org/indicadores>
- Sinnetic. (2014). *Estudio de mercadeo de la Universidad de La Salle*. Bogotá: Autor.
- Universidad de La Salle. (2010). *Plan Institucional de Desarrollo 2010-2015*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Varghese, N. V., Bjarnason, S., Cheng, K. M., Fielden, J., Lemaitre, M. J. y Levy, D. (2009). *A New Dynamic: Private Higher Education*. París: Unesco. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001831/183174e.pdf>

## Acuerdo 002 de 2015 del Consejo Superior

UNIVERSIDAD DE  
**LASALLE**

**CONSEJO SUPERIOR**  
Acuerdo No. 002 de 2015  
(septiembre 2)

**Por el cual se adopta el PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO  
2015-2020 DE LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

EL CONSEJO SUPERIOR  
DE LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
en ejercicio de sus funciones estatutarias y

### CONSIDERANDO

Que la mediante los artículos 28 y 29 de la Ley 30 de 1992 y conforme a la autonomía universitaria consagrada en el artículo 69 de la Constitución Política de Colombia, se reconoció a las Universidades el derecho de darse y modificar sus estatutos.

Que el Ministerio de Educación Nacional mediante Resolución No. 16517 del 14 de diciembre de 2012, renovó la Acreditación Institucional de Alta Calidad a la Universidad de La Salle.

Que el Estatuto Orgánico en su artículo 23, literal g) establece que es función del Consejo Superior *"Adoptar, a propuesta del Rector, el Plan Institucional de Desarrollo..."*

Que el Proyecto del Plan Institucional de Desarrollo 2015 – 2020 fue trabajado en varias sesiones de Consejo de Coordinación, al igual que por la comunidad académica en un Taller llevado a cabo en el Centro de Investigación y Capacitación La Isla, Sasaima.

Que el Proyecto del Plan Institucional de Desarrollo 2015 – 2020 fue presentado al Consejo Académico en su sesión del 25 de agosto de 2015. El Consejo Académico hizo los ajustes que consideró oportunos y, emitió concepto unánime favorable para ser presentado por el Rector al Consejo Superior, de conformidad con lo estipulado en el artículo 38, literal o) del Estatuto Orgánico.

Que el Consejo Superior de la Universidad de La Salle conoció y discutió el Proyecto del Plan Institucional de Desarrollo 2015 – 2020, en su sesión del 2 de septiembre de 2015.

Que en virtud de lo anterior, el Consejo Superior,

### ACUERDA

**ARTÍCULO 1.-** Adoptar el **PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2015 - 2020** de la Universidad de La Salle<sup>1</sup>, contenido en el documento anexo y que en todo hace parte integral de este Acuerdo.

<sup>1</sup> Misión Educativa Universitaria Lasallista.

UNIVERSIDAD DE  
**LA SALLE**

Consejo Superior Acuerdo N° 002 de 2015 - Hoja 2

**ARTÍCULO 2.-** Conceptuar favorablemente sobre la necesidad de asignar responsables, tiempo, presupuesto e indicadores para la ejecución del Plan Institucional de Desarrollo 2015 – 2020.

**ARTÍCULO 3.-** El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición.

Dado en Bogotá, D.C. a los dos (2) días del mes de septiembre de 2015.



**LEONARDO ENRIQUE TEJEIRO DUQUE, f.s.c.**  
Presidente del Consejo Superior



**PATRICIA INÉS ORTIZ VALENCIA**  
Secretaria General

Este libro se imprimió en los talleres de  
CMYK Diseños e Impresos SAS  
con un tiraje de 2000 ejemplares.

Universidad de La Salle  
Bogotá, Colombia  
Octubre del 2015