



LOS LIBERTADORES
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

INFORME DE GESTIÓN 2016

Bogotá, D.C., marzo de 2017



LOS LIBERTADORES
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA



Vida
Universitaria



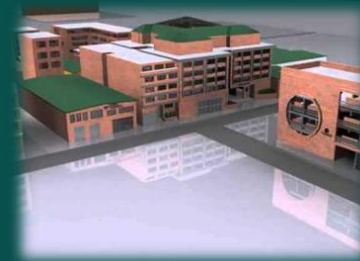
Cultura



Salud



Deporte





INFORME DE GESTIÓN 2016

DIRECTIVOS

Juan Manuel Linares Venegas
Presidente del Claustro

Jaime Alberto Moreno Perdomo
Presidente Consejo Superior

Sonia Arciniegas Betancourt
Rectora

Orlando Salinas Gómez
Vicerrector Académico

Carlos Alfonso Aparicio Gómez
Vicerrector Proyección Social y Relaciones Interinstitucionales

Ricardo Pérez Sáenz
Rector Sede Cartagena

María Angélica Cortes Montejó
Secretaria General

Yezid Orlando Pérez Alemán
Director de Planeación

Arturo Manuel Torres Cifuentes
Director de Auditoria y Riesgos

Luz Mercedes Flechas Mendoza
Director Autoevaluación y Acreditación

Cesar Nieto Licht
Gerente de Talento Humano

Paola Andrea Arango Pinilla
Gerente Administrativa y Financiera

Mario Eduardo Zambrano Rodríguez
Gerente Contable

Paola Andrea Ramírez Giraldo
Gerente de Promoción y Comunicaciones

Héctor Harvey Cruz Bedoya
Gerente de Tecnología

DECANOS Y OTROS DIRECTORES ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS

Jorge Eduardo Corrales Amaya

Decano Facultad de Ciencias Administrativas

Olga Patricia Sánchez Rubio

Decana Facultad de Ciencias de la Comunicación y Humanidades

Martha Lorena Martínez Correal

Decana Facultad de Ciencias de la Educación

Álvaro Luis Mercado Suarez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Contables

John Jairo Morales Álzate

Decano Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

Adriana Cecilia Páez Pino

Decana Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas

Edwin Yair Oliveros Ariza

Decano Facultad de Psicología

Julián Dicker Echeverry

Director de Proyección Social

Juan Eugenio Ortiz Osorio

Director de Egresados

Carolina Gutiérrez Beltrán

Directora de Relaciones Interinstitucionales

Carmen Gómez Bandera

Directora de Bienestar

Luis Ignacio Aguilar Zambrano

Director de Investigaciones

Yasmin Molina Rojas

Directora de Innovación Curricular y Desarrollo Docente

Mónica Liliana Losada Ruiz

Directora de Admisiones y Registro Académico

Cesar Augusto Casas Velandia

Director de Centro de Recursos de Apoyo al Aprendizaje y la Investigación

Beatriz Eugenia Taborda Ocampo

Directora del Centro de Emprendimiento

Laura Fabiola Álvarez Morales

Directora del Centro de Idiomas

INFORME DE GESTIÓN 2016

EDITOR

Yezid Orlando Pérez Alemán
Director de Planeación

Tabla de Contenido

Presentación.....	15
1. Cumplimiento del Plan de Acción 2016.....	23
1.1. Cumplimiento del Plan de Acción por actividades	23
1.2. Cumplimiento del Plan de Acción por objetivo	24
1.3. Cumplimiento del Plan de Acción por proyecto	26
1.4. Cumplimiento del Plan de Acción según el presupuesto	28
1.5. Cumplimiento del Plan de Acción según presupuesto por objetivo	30
1.6. Cumplimiento del Plan de Acción según presupuesto por proyecto	32
1.7. Cumplimiento de las actividades comparado con la ejecución presupuestal	34
1.8. Cumplimiento de las actividades comparado con la ejecución presupuestal por proyecto.....	35
2. Cumplimiento del Plan de Acción por objetivo	37
2.1. Objetivo 1: Satisfacer con pertinencia las necesidades de la sociedad mediante la excelencia académica	38
2.1.1. Plan 1.1 Ofrecer formación con calidad.....	40
2.1.1.1. Proyecto: Acreditación Institucional	40
2.1.1.2. Proyecto Nuevos Programas	48
2.1.1.3. Proyecto Virtualización.....	54
2.1.2. Plan 1.2 Fortalecer el sistema I+D+i.....	57
2.1.3. Plan 1.3 Afianzar la internacionalización	71
2.1.4. Plan 1.4 Desarrollar la Responsabilidad Social	82
2.1.4.1. Proyecto Responsabilidad Social	82

2.1.4.2.	Proyecto Egresados	88
2.1.5.	Plan 1.5 Consolidar el Bienestar Institucional.....	93
2.2.	Objetivo 2: Asegurar la sostenibilidad financiera de la Institución	104
2.2.1	Plan 2.1 Optimizar la estructura financiera institucional	106
2.2.2	Plan 2.2 Diversificar el portafolio de ingresos	109
2.3.	Objetivo 3: Lograr la Máxima Efectividad Organizacional.....	114
2.3.1	Plan 3.1 Fortalecer el Sistema Integrado de Gestión y Plan 3.2. Desarrollar el sistema integrado de información y evaluación institucional	116
2.3.2	Plan 3.3 Fortalecer la Arquitectura Organizacional	125
2.3.2.1	Proyecto Gestión Documental	125
2.3.2.2	Proyecto Gobierno Corporativo	127
2.3.2.3	Proyecto Sistema Integrado de Control Interno	131
2.3.3	Plan 3.4 Fortalecer la infraestructura de la Institución	134
2.3.3.1	Proyecto Estructura Tecnológica.....	134
2.3.3.2	Proyecto Infraestructura Física	136
2.3.3.3	Proyecto Seguridad Física.....	143
2.4.	Objetivo 4: Asegurar la capacidad de aprendizaje y fortalecimiento Institucional	146
2.4.1	Plan 4.1 Incrementar el Desarrollo Humano Integral Profesor y Plan 4.2. Incrementar el Desarrollo Humano Integral de la comunidad administrativa.....	148
2.4.2	Plan 4.2. Incrementar el desarrollo humano integral de la comunidad administrativa.....	162
3	Análisis del cumplimiento del Plan de Acción	165

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Cumplimiento del Plan de Acción de acuerdo con el seguimiento trimestral	24
Gráfica 2. Cumplimiento del Plan de Acción por objetivo	25
Gráfica 3. Cumplimiento del Plan de Acción por proyecto	27
Gráfica 4. Cumplimiento del Plan de Acción según presupuesto (miles de pesos)	29
Gráfica 5. Cumplimiento del presupuesto del Plan de Acción por objetivos. Millones de pesos.....	31
Gráfica 6. Cumplimiento del Plan de Acción comparado con la ejecución presupuestal.....	34
Gráfica 7. Cumplimiento del Plan de Acción comparado con la ejecución presupuestal por proyecto.....	36
Gráfica 8. Reporte de estado de avance de los proyectos.....	37
Gráfica 9. Cumplimiento del Objetivo 1	39
Gráfica 10. Resultados del Proyecto Acreditación Institucional	41
Gráfica 11. Cumplimiento promedio de los factores de acreditación institucional en la Encuesta de Percepción	44
Gráfica 12. Porcentaje de programas acreditados con respecto a los programas acreditables. 2013-2016.....	47
Gráfica 13. Número y proporción de estudiantes matriculados en programas académicos acreditados con respecto a los estudiantes matriculados en programas académicos de pregrado.....	48
Gráfica 14. Resultados del Proyecto Nuevos Programas	49
Gráfica 15. Resultados del Proyecto Virtualización	54
Gráfica 16. Resultados del Proyecto Investigación	58
Gráfica 17. Clasificación de los grupos de investigación. 2013-2016.....	63
Gráfica 18. Número de jóvenes investigadores apoyados por la Institución. 2013-2016.....	65
Gráfica 19. Número y participantes en semilleros de investigación. 2013-2016.....	67

Gráfica 20. Resultados del Proyecto Internacionalización	72
Gráfica 21. Estudiantes entrantes y salientes. 2013-2016.....	78
Gráfica 22. Profesores entrantes y salientes. 2013-2016.	79
Gráfica 23. Resultados del Proyecto Responsabilidad Social	83
Gráfica 24. Resultados del Proyecto Egresados	89
Gráfica 25. Número de graduados. 2013-2016.....	91
Gráfica 26. Tasa de vinculación y salario promedio al primer año de egreso. Comparativo con el promedio nacional. 2013-2016.	92
Gráfica 27. Resultados del proyecto Bienestar Institucional	95
Gráfica 28. Estudiantes reportados en riesgo y atendidos por el programa PYGO. 2015-2016.....	98
Gráfica 29. Número de atenciones del programa PYGO según mecanismo de apoyo. 2015-2016.	99
Gráfica 30. Becas y apoyos económicos de matrícula otorgados. 2013-2016.....	101
Gráfica 31. Créditos educativos. Monto y número de estudiantes beneficiados según entidad. 2013-2016.	102
Gráfica 32. Cumplimiento del Objetivo 2	105
Gráfica 33. Resultados del Proyecto Modelo Financiero	107
Gráfica 34. Resultados del Proyecto Universidad Corporativa	110
Gráfica 35. Cumplimiento del Objetivo 3	115
Gráfica 36. Resultados del Proyecto Planeación Institucional	117
Gráfica 37. Modelo de inteligencia competitiva	119
Gráfica 38. Resultados del proyecto DILO	120
Gráfica 39. Resultados del Proyecto Gestión Documental	126
Gráfica 40. Resultados del Proyecto Gobierno Corporativo	128
Gráfica 41. Resultados del Proyecto Sistema Integrado de Control Interno	132

Gráfica 42. Resultados del Proyecto Estructura Tecnológica.....	135
Gráfica 43. Resultados del proyecto Infraestructura Física	137
Gráfica 44. Utilización de la capacidad instalada de aulas. 2015-2016.	142
Gráfica 45. Resultados del Proyecto Seguridad Física.....	144
Gráfica 46. Cumplimiento del Objetivo 4	147
Gráfica 47. Resultados del Proyecto Gestión Humana.....	149
Gráfica 48. Profesores de tiempo completo según formación académica. 2013-2016.....	151
Gráfica 49. Número de profesores de tiempo completo y de cátedra. 2013-2016.....	153
Gráfica 50. Profesores de tiempo completo y de cátedra por tipo de contrato. 2013-2016.	154
Gráfica 51. Profesores de tiempo completo según categorías en el Escalafón. 2013-2016.....	157
Gráfica 52. Relación estudiante:profesor de tiempo completo. 2013-2016.	158
Gráfica 53. Distribución de la dedicación de los profesores de tiempo completo a las funciones sustantivas. 2015-2016.....	159
Gráfica 54. Resultados del Proyecto Teletrabajo	163

Índice de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento presupuestal de los proyectos de desarrollo según porcentaje de ejecución	32
Tabla 2. Estado de propuestas de nuevos programas académicos en metodología presencial	50
Tabla 3. Estado de propuestas de nuevos programas académicos en metodología virtual.....	52
Tabla 4. Estado de propuestas de nuevos programas académicos en la Sede Cartagena	53
Tabla 5. Grado de virtualización de los espacios académicos propuestos	55
Tabla 6. Proyectos de investigación por línea de investigación. Número de proyectos, presupuesto asignado y ejecutado.	59
Tabla 7. Productos de proyectos de investigación según grupos de investigación	60
Tabla 8. Clasificación de los grupos de investigación y año de creación. 2013-2015.....	61
Tabla 9. Jóvenes investigadores apoyados por la Institución. Programa académico en el que se encuentra matriculado y proyecto de investigación en el que participa	64
Tabla 10. Participantes inscritos y que aprobaron el curso de semilleros de investigación por facultad.	66
Tabla 11. Proyectos presentados en el Encuentro Nacional de Semilleros de Investigación.....	69
Tabla 12. Profesores y estudiantes en movilidad entrante y saliente	73
Tabla 13. Profesores salientes por tipo de movilidad y país de destino	74
Tabla 14. Profesores entrantes según tipo de movilidad y país de origen	75
Tabla 15. Estudiantes salientes por tipo de intercambio y según país de destino	76
Tabla 16. Estudiantes entrantes por facultad	77
Tabla 17. Redes o asociaciones en las que participa la Fundación por dependencia.....	80
Tabla 18. Beneficiarios por Centro Especializado de Proyección Social	85
Tabla 19. Beneficiarios de los servicios jurídico y psicológico del Consultorio Móvil.....	85
Tabla 20. Estudiantes que realizan prácticas sociales por Facultad. 2016-I y 2016-II.	88

Tabla 21. Participantes en actividades culturales. 2016-I y 2016-II.....96

Tabla 22. Participantes en actividades deportivas en los dos periodos académicos semestrales.97

Tabla 23. Número de atenciones en salud en los dos periodos académicos semestrales97

Tabla 24. Deserción de primer semestre por programa académico. 2016-I y 2016-II.103

Tabla 25. Programas de educación continuada. Número de participantes e intensidad horaria111

Tabla 26. Estado de avance en la elaboración de los documento de políticas institucionales129

Tabla 27. Presupuesto planeado y ejecutado y porcentaje de ejecución de obras de infraestructura física. Millones de pesos.138

Tabla 28. Apoyos otorgados para la formación de profesores por Facultad o dependencia.152

Tabla 29. Distribución de los profesores de tiempo completo en las categorías del Escalafón según programa o departamento de adscripción.
.....155

Índice de Imágenes

Imagen 1. Consultorio Móvil86

Imagen 2.Estructura organizacional adoptada por la Asamblea General el 13 de septiembre de 2016122

Imagen 3. Mapa de procesos institucional.....123

Imagen 4. Sistema Integrado de Gestión133

Imagen 5. Edificio de la Sede Cartagena. Vista frontal y vista lateral139

Imagen 6. Modelo de competencias organizacionales160

Presentación

En el marco del Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020 *Calidad académica para el desarrollo sostenible*, la Institución formula anualmente el correspondiente Plan de Acción, conformado por los proyectos de desarrollo, y que se convierte en la manera en que la Fundación se orienta en cada vigencia anual para alcanzar los objetivos del Plan.

El presente Informe de Gestión correspondiente al año 2016 presenta entonces la gestión de la Fundación de acuerdo con los objetivos del Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020 y a su interior, de acuerdo con la ejecución de los proyectos de desarrollo; en 2016 se formularon y se ejecutaron 20 proyectos de desarrollo. El informe se nutre de los avances reportados en los informes trimestrales de seguimiento al Plan de Acción. Al seguimiento de los proyectos de desarrollo se agregan otros resultados de la gestión asociados a los objetivos o a los planes del Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020.

El año 2016 como primer año del Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020 y por ende de su primer Plan de Acción, fue de importantes cambios y transformaciones organizacionales. En primer lugar, significó un importante proceso de aprendizaje desde el punto de vista metodológico y conceptual en cuanto a la formulación, la ejecución, el seguimiento y el control de los proyectos de desarrollo. Con el Plan de Acción se adoptó la metodología de gestión de proyectos del *Project Management Institute*, con las implicaciones desde el punto de vista organizacional para una Institución que comienza una gestión orientada por proyectos.

En segundo lugar, otra de las transformaciones fue el cambio en la estructura orgánica y en la gestión por procesos, lo que indudablemente repercutió en el avance de los proyectos de desarrollo así como de otros aspectos de la gestión académica y administrativa. Esto, por ejemplo, significó que algunos proyectos estuvieran a la espera de la definición de la estructura organizacional que contemplara claramente las responsabilidades y las funciones de los involucrados.

En tercer lugar, es innegable que la vinculación de nuevos directivos como responsables de los proyectos de desarrollo significó que tuvieran la oportunidad de conocer a profundidad, apropiar convenientemente y, en algunos casos, introducir modificaciones al desarrollo de dichos proyectos. El impacto de este hecho en 2016 se compensará favorablemente en lo que resta de la ejecución del Plan De Desarrollo Libertador 2016-2020 gracias a una mejor conceptualización de los proyectos de desarrollo y de una mayor compenetración con su ejecución.

Ahora bien, la Institución mantiene el propósito de lograr la acreditación institucional, con lo cual los proyectos de desarrollo y demás aspectos de la gestión estuvieron sobre todo dirigidos a atender los requerimientos de esta opción institucional. Puede entonces decirse que los avances del Plan de Acción 2016 así como los avances en otros aspectos de la gestión significan finalmente garantizar las condiciones de todo tipo para el logro de ese gran propósito institucional.

El cumplimiento del Plan de Acción 2016 se convierte de esta manera en el punto de partida para la formulación del Plan de Acción 2017.

Inicialmente en esta presentación se hace una relación de los elementos más destacados del entorno económico en el año 2016 al igual que algunas perspectivas en este sentido para el año 2017. A continuación se presentan los hechos más significativos para la educación superior en el país al igual que los hechos relevantes de la Fundación en el año que luego se desarrollan mucho más ampliamente en el presente informe.

En el primer capítulo se presenta el cumplimiento consolidado del Plan de Acción 2016 en términos de la ejecución de las actividades así como de la ejecución presupuestal.

El segundo capítulo desarrolla el cumplimiento de cada uno de los proyectos de desarrollo organizados de acuerdo con los objetivos del Plan de Desarrollo 2016-2020. En este capítulo, y en el contexto del alistamiento de las condiciones iniciales para el proceso de acreditación institucional así como de cada uno de los factores que serán valorados por el Consejo Nacional de Acreditación - CNA, presentamos para cada proyecto de desarrollo, los resultados de la valoración de algunos indicadores relevantes asociados a la gestión realizada en cada uno de dichos proyectos.

Finalmente, el tercer capítulo recoge algunas consideraciones del cumplimiento del Plan de Acción a manera de conclusiones.

Presentamos, pues, a la comunidad académica este Informe de Gestión que da cuenta de los avances y logros de nuestra Institución en la búsqueda de la calidad académica para el desarrollo sostenible.

El entorno económico en el año 2016 y algunas perspectivas para el año 2017

A continuación se presenta una breve síntesis del desempeño económico del país en 2016. En materia de crecimiento económico en el año 2016 la economía colombiana presentó una desaceleración con respecto al año inmediatamente anterior. En efecto, el Producto Interno Bruto (PIB) presentó un crecimiento de 2,0% en 2016 comparado con un 3,1% en 2015. Esta desaceleración se observa especialmente en el tercer trimestre de 2016 cuando se registró un crecimiento de apenas 1,2% con respecto al mismo periodo de 2015. Las actividades con mayor crecimiento fueron las de los establecimientos financieros y de seguros, las actividades inmobiliarias y de servicios a las empresas, la construcción y la industria manufacturera, mientras se aprecia la mayor caída en la de explotación de minas y canteras, situación explicada fundamentalmente por la extracción de petróleo y carbón. El comportamiento de este sector repercute significativamente en el comportamiento de las exportaciones que disminuyeron en un 0,9% con respecto al año inmediatamente anterior. El gasto de los hogares, variable fundamental para el gasto en educación, creció en el año en un 2,1%, superior al gasto del gobierno, variable explicativa en materia de contratación pública, que creció en el 1,8%. De esta manera el aumento del consumo final se situó en el 2,0%, inferior al 3,6% registrado en el año 2015.

En cuanto al comportamiento de la inflación la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en el año 2016 fue de 5,75%, por encima del valor medio del rango meta y del límite superior de largo plazo establecido por el Banco de La República de 3,0% y 4,0%, respectivamente. Si se considera el IPC sin alimentos, el incremento en el año 2016 fue de 5,14%. Por grupos de bienes y servicios las mayores variaciones se presentaron en su orden en salud, otros gastos, alimentos y educación. Se aprecia entonces como el sector de la educación contribuye de manera significativa al aumento del IPC y afecta la demanda de servicios educativos de los hogares. Si se considera el incremento de precios por niveles de ingresos, el mayor aumento se presenta en los ingresos altos y bajos con un 5,81%, mientras para las personas de ingresos medios el incremento fue de 5,69%. El incremento del IPC en Bogotá fue inferior al promedio nacional y se situó en el 5,69%.

Otra variable macroeconómica significativa y que determina la posibilidad de ingreso y permanencia a la educación superior es también la relacionada con el comportamiento del desempleo. La tasa de desempleo nacional en 2016 de las 13 principales ciudades y sus áreas metropolitanas fue de 9,22%, superior a la registrada en el año 2015 cuando fue de 8,93%, el valor más bajo registrado desde el año 2001. En particular la tasa de desempleo en Bogotá se sitúa por debajo del promedio nacional con el 8,8%.

Con respecto específicamente a la educación superior, de acuerdo con el Índice de Costos de la Educación Superior que se calcula semestralmente, la variación anual de los costos en el segundo semestre de 2016 fue del 6,46%, superior a la del mismo periodo del año 2015 que se situó en 5,37%. De acuerdo con el carácter de la institución se registra un mayor incremento de este índice en las instituciones

públicas (7,24%) que en las instituciones privadas (5,83%). Por grupos de costos se destacan los incrementos en los rubros de compra de bienes y servicios (4,02%) y especialmente de gastos de personal (7,59%). Específicamente en este último grupo se registra un incremento de su variación con respecto al mismo periodo del año inmediatamente anterior cuando fue del 4,90%. Estas variaciones en los gastos de personal se explican sobre todo en los gastos de personal de profesores e investigadores diferentes a los de hora cátedra (8,90%), con contribuciones de los otros componentes de este grupo de costo inferiores así: profesores de cátedra del 7,04%, directivos y profesionales del 7,09% y empleados técnicos y administrativos del 7,41%. Para las instituciones universitarias privadas los mayores incrementos del Índice de Costos de la Educación Superior se presentan en los grupos de personal docente (6,91%), personal no docente (6,78%), otros costos y gastos (7,04%) y servicios de vigilancia (6,20%) y servicios públicos (6,03%), mientras se presentan incrementos moderados e inferiores a los del año inmediatamente anterior en el rubro de honorarios y afiliaciones (2,12%) y de viáticos, transporte y comunicaciones (2,05%), especialmente. Este comportamiento de la canasta específica de bienes y servicios de la educación superior pone de presente la dinámica cambiante de este sector en el contexto de la economía colombiana.

En cuanto a las perspectivas para el año 2017, desde el punto de vista del crecimiento económico se espera que el año 2016 haya sido un año de transición y que se presente un repunte en el crecimiento del PIB impulsado por el comportamiento esperado de los precios internacionales de los hidrocarburos y del procesamiento y transformación de ellos en el país, de los efectos de la Reforma Tributaria Estructural y de los recursos de inversión que lleguen al país en virtud de la puesta en marcha de los Acuerdos del Proceso de Paz. Según la Encuesta de Expectativas del Banco de la República que consulta a directivos del sector productivos así como a analistas y consultores económicos, se espera un crecimiento del PIB en promedio del 2,58% para el año 2017 y del 3,02% para el siguiente año. La expectativa en enero se situó, sin embargo, en 0,38 puntos porcentuales con respecto a la que se tenía un trimestre atrás para el año 2017. De la mano con la reducción de expectativas del crecimiento económico, los agentes consultados disminuyen también su percepción favorable en cuanto a la evolución de la planta de personal; en efecto, el 65,8% espera una evolución favorable del empleo tanto en el primer semestre del año como para el año completo. Esta expectativa se redujo del 77,3% de opinión favorable un trimestre atrás.

En materia de inflación, los analistas del sector financiero consultados por el Banco de la República cifran en general sus expectativas entre el 3,90% y el 5,30% con una valor promedio de 4,34%. De esta manera se espera una inflación inferior a la causada en 2016, si bien aún no logre situarse en el rango meta establecido por la Junta Directiva del Banco de la República entre el 2% y el 4% con un punto medio del 3%. La Encuesta de Expectativas mejora este valor esperado de la inflación y la sitúa en promedio en el 3,86%. Este último valor pareciera incorporar dentro de las expectativas de los agentes económicos el incremento del Impuesto al Valor Agregado del 16% al 19% previsto en la Reforma Tributaria Estructural y que entró en vigencia a partir de febrero de 2017. En efecto, de acuerdo con las declaraciones del

Ministerio de Hacienda el incremento del IVA será internalizado por la economía y se espera que contribuya al aumento del IPC en el año 2017 en no más de medio punto porcentual.

Los hechos más significativos en la educación superior en 2016

Los hechos más significativos de la educación superior en el país en el año 2016 giran alrededor de los pasos para la puesta en marcha de las políticas previstas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 al igual que otras iniciativas del sector orientadas por el Ministerio de Educación Nacional - MEN. El primer aspecto tiene que ver con la propuesta inicial de lineamientos de política pública elaborada por el MEN a mediados de año para la puesta en marcha del Sistema Nacional de Educación Terciaria. Se trató del comienzo de una construcción constructiva – en palabras del MEN -, que sin embargo no fue discutida ampliamente en el segundo semestre del año por parte de la comunidad académica. A comienzos de 2017 se ha reactivado el interés por la puesta en marcha de dicho sistema que apunta finalmente a contar con un Sistema Nacional de Cualificaciones que vincule aún más las necesidades del mercado laboral con el reconocimiento académico correspondiente y facilite la movilidad a través del Sistema.

En segundo lugar 2016 fue el segundo año de ejecución del programa *Ser Pilo Paga* que permitió el acceso a instituciones de educación superior acreditadas de 12.505 jóvenes que se agregaron a los 10.080 que ingresaron en 2015, el primer año de ofrecimiento del programa. Esta cifra en 2016 superó los 11.000 que se habían previsto, lo cual se ha explicado como la incidencia positiva que ha tenido el programa después de un año de funcionamiento en los resultados de la Prueba Saber 11. En efecto, en dicha prueba realizada a finales de 2015 se presentó un desplazamiento a los cuartiles superiores de un mayor número de estudiantes potenciales beneficiarios del programa. *Ser pilo paga* representó la destinación en el año 2016 de \$227 mil millones de pesos en matrículas y gastos de sostenimiento de estos estudiantes. Ahora bien, la mayor proporción de ellos se ha matriculado en las dos versiones del programa en instituciones de educación superior privadas. Esta iniciativa del gobierno, que tendrá su tercera versión en el año 2017, espera beneficiar en el cuatrienio a alrededor de 40.000 estudiantes y puede interpretarse como uno de los mecanismos que impulsa la acreditación de alta calidad institucional, en la medida en que las instituciones de educación superior no acreditadas dejan de recibir a estos estudiantes que ahora ingresan a las que cuentan con acreditación.

Al respecto de la acreditación de alta calidad, este reconocimiento sigue creciendo tanto en programas académicos como en instituciones, si bien aún representa una proporción en uno y otro aspecto menor en el conjunto de la educación superior. Al final del año 2016 45 instituciones de educación superior cuentan con acreditación institucional. De esta manera la acreditación pasa de ser cada vez más una decisión voluntaria de las instituciones a convertirse en un requisito para el acceso a posibilidades de financiación y de funcionamiento de

las instituciones de educación superior. Al respecto se debe mencionar que el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 prevé que a partir de 2018 los recursos de financiación de estudios de educación superior del Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior - Icetex deben dirigirse a los estudiantes matriculados en instituciones o programas académicos que cuenten con acreditación de alta calidad. Además, en virtud del Decreto 2450 de diciembre de 2015 los programas académicos de licenciatura y los enfocados a la educación deberán contar con acreditación de alta calidad para la obtención o renovación del registro calificado.

El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 busca el fortalecimiento de la formación de maestros y en consecuencia de las licenciaturas en educación en el país. En este sentido el MEN expidió en febrero la Resolución 2041 que actualizó las características específicas para la obtención, la renovación o la modificación del registro calificado de los programas académicos de licenciatura que se ofrecen en el país con el propósito de reconocer la importancia de la oferta de este tipo de programas académicos para el desarrollo del país, así como el papel de los educadores para garantizar la calidad de la educación en todos los niveles de formación. Dentro de los aspectos destacados de estas nuevas características de calidad se encuentran la exigencia de un componente presencial mínimo en la formación de los educadores así como el reconocimiento del papel que tienen los espacios de práctica en contextos reales en dicha formación.

En su relación con las instituciones de educación superior el MEN les entregó a cada una de ellas los resultados del Modelo de Indicadores de Desempeño de la Educación en su segunda versión – MIDE 2.0. En esta nueva versión se han incorporado al modelo nuevas variables en las dimensiones previstas de valor agregado, logro, graduados, producción intelectual, capital humano, planta docente e internacionalización. Así mismo se han revisado y modificado los grupos de instituciones similares. Estas variables permitirán a las instituciones de educación superior y al sector mismo hacer un seguimiento y evaluación de su desempeño con miras a su mejoramiento.

A lo largo del año el MEN impulsó también la discusión académica acerca de la necesidad de revisión y actualización del Sistema de Información de la Educación Superior – SNIES, convocando a la comunidad académica del país a jornadas técnicas para la construcción de un nuevo modelo. El efecto en este sentido es una nueva versión del reporte de información que deben realizar las instituciones de educación superior al SNIES que entrará en vigencia gradualmente a partir del año 2017.

Los hechos más destacados en la Fundación en 2016

Entre los hechos más destacados de la Fundación en el año 2016 en el marco del Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020 se encuentran los siguientes:

- Otorgamiento de la acreditación de alta calidad a los programas académicos de Economía, Contaduría Pública y Derecho, con lo cual se llega a ocho programas académicos de pregrado que corresponden al 44,4% de los programas académicos acreditables.
- Otorgamiento del Registro Calificado para el ofrecimiento de la Maestría en Educación, como primer programa de maestría de la Institución y que le permitirá continuar en el camino de la formación de alto nivel de maestros y docentes en el país, en el cual la Fundación cuenta con una larga trayectoria con sus programas de pregrado y de especialización. Esta maestría es la consecuencia de la acreditación de alta calidad del programa de Licenciatura en Pedagogía Infantil, primer programa académico en recibir la acreditación de alta calidad en 2013 y que faculta para ofrecer programas académicos de maestría en esa misma área de conocimiento.
- La Institución avanza en el plan de trabajo para el cumplimiento de las condiciones iniciales con miras a la postulación a la acreditación institucional y lleva a cabo las acciones para fortalecer aquellos aspectos favorables y hacer frente a las oportunidades de mejoramiento en otros, gracias a que cuenta con un modelo robusto de autoevaluación y realiza de forma sistemática el seguimiento de los indicadores asociados a cada factor que permita la toma de decisiones oportuna para las acciones de mejoramiento que correspondan a la dinámica del aseguramiento de la calidad.
- Adopción de la Política Institucional de Internacionalización y Cooperación, de la Política Institucional de Talento Humano y la Política de Buen Gobierno, como primeros avances de la revisión y actualización de los aspectos normativos internos como requisito para la acreditación institucional. Los avances en los demás documentos que deben ser construidos o actualizados serán formalizados en el año 2017.
- Adopción de la nueva estructura organizacional por parte de la Asamblea General en el mes de septiembre y que viene siendo puesta en marcha gradualmente desde entonces. Esta estructura organizacional responde a la dinámica actual de la Institución permitirá atender los desafíos que enfrenta la Institución y que le permitirán cumplir con el Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020. La adopción de esta estructura organizacional ha estado acompañada del impulso y fortalecimiento de la gestión por procesos y que será además la base para un sistema integrado de gestión.
- Entrada en funcionamiento del nuevo edificio de la Sede Cartagena, como una concreción del desarrollo institucional previsto desde planes de desarrollo anteriores y que le ofrecerá a la Institución en adelante la posibilidad de desarrollar el Proyecto Educativo

Libertador y las funciones de docencia, educación y extensión en beneficio de la ciudad y de la costa Caribe y con una perspectiva de proyección regional e internacional.

Estos hechos y los demás registrados en el año 2016 se describen en más detalle en el presente informe como parte del cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020.

Desde el cierre del año y hasta la fecha de preparación del presente informe se debe mencionar como hecho significativo la finalización del proyecto para la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera en la elaboración y presentación de los estados financieros. Esto además permitirá adecuar la labor contable para atender los requerimientos del Plan Único de Cuentas para la Educación Superior definido por la Resolución 643 de diciembre de 2015.

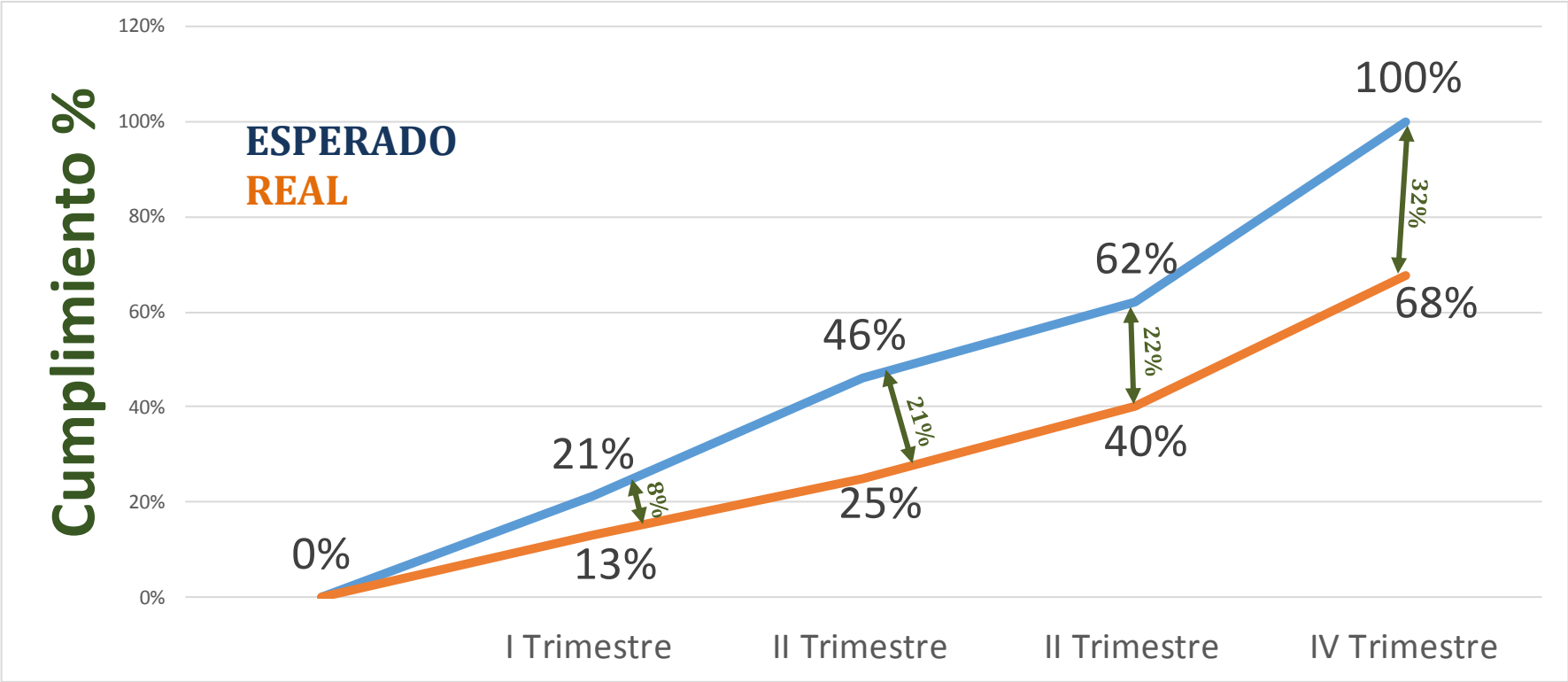
1. Cumplimiento del Plan de Acción 2016

A continuación se presenta el avance consolidado del Plan de Acción y de cada uno de sus objetivos. Así mismo se presenta el cumplimiento de la ejecución presupuestal consolidada, por objetivo y por cada uno de los proyectos de desarrollo. Finalmente se presenta la comparación de la ejecución de las actividades y el presupuesto asignado, en donde se aprecia una mayor alineación en este año que en años anteriores.

1.1. Cumplimiento del Plan de Acción por actividades

El Plan de Acción 2106 registra un cumplimiento consolidado de las actividades del 68% (Gráfica 1). Se aprecia especialmente el impulso en la ejecución de los proyectos en el último trimestre del año, que si bien no logró llevar la ejecución del Plan de Acción al 100%, significó un mayor ritmo que en los primeros trimestres. El resultado consolidado se explica por el desarrollo de los distintos proyectos que se detallan a continuación así como por diversos factores de la dinámica institucional que afectaron el desarrollo esperado. En efecto, en 2016 la Institución adoptó una nueva estructura orgánica que significó cambios en las responsabilidades y funciones de las distintas dependencias. Así mismo, la llegada de nuevos directivos significó la revisión y en algunos casos el replanteamiento de algunos de los proyectos, lo cual se refleja finalmente en su ejecución. No obstante lo anterior, el cumplimiento reportado se sitúa en un rango aceptable de acuerdo con los parámetros establecidos para el seguimiento del plan que establece los siguientes rangos: satisfactorio (80% - 100%), aceptable (60% - 80%), de alerta (0% - 60%).

Gráfica 1. Cumplimiento del Plan de Acción de acuerdo con el seguimiento trimestral

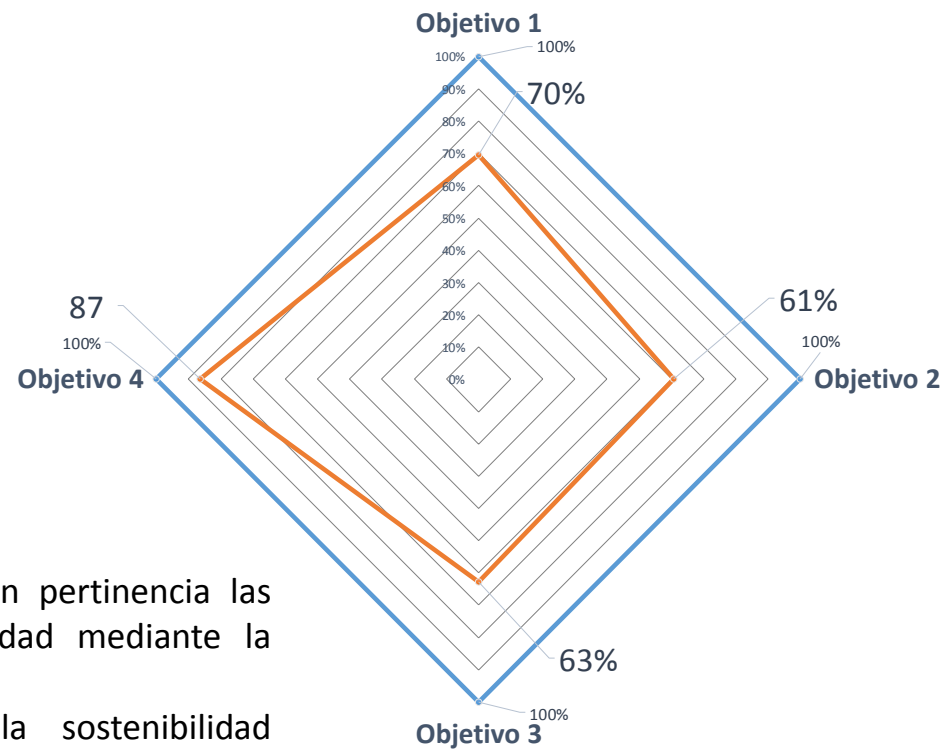


Fuente: Dirección de Planeación.

1.2. Cumplimiento del Plan de Acción por objetivo

En términos generales, los cuatro objetivos lograron porcentajes de ejecución equilibrados, con una ejecución del 70% del primer objetivo, 61% del segundo objetivo, 63% del tercer objetivo y 87% del cuarto objetivo, el de mayor porcentaje de ejecución (Gráfica 2).

Gráfica 2. Cumplimiento del Plan de Acción por objetivo



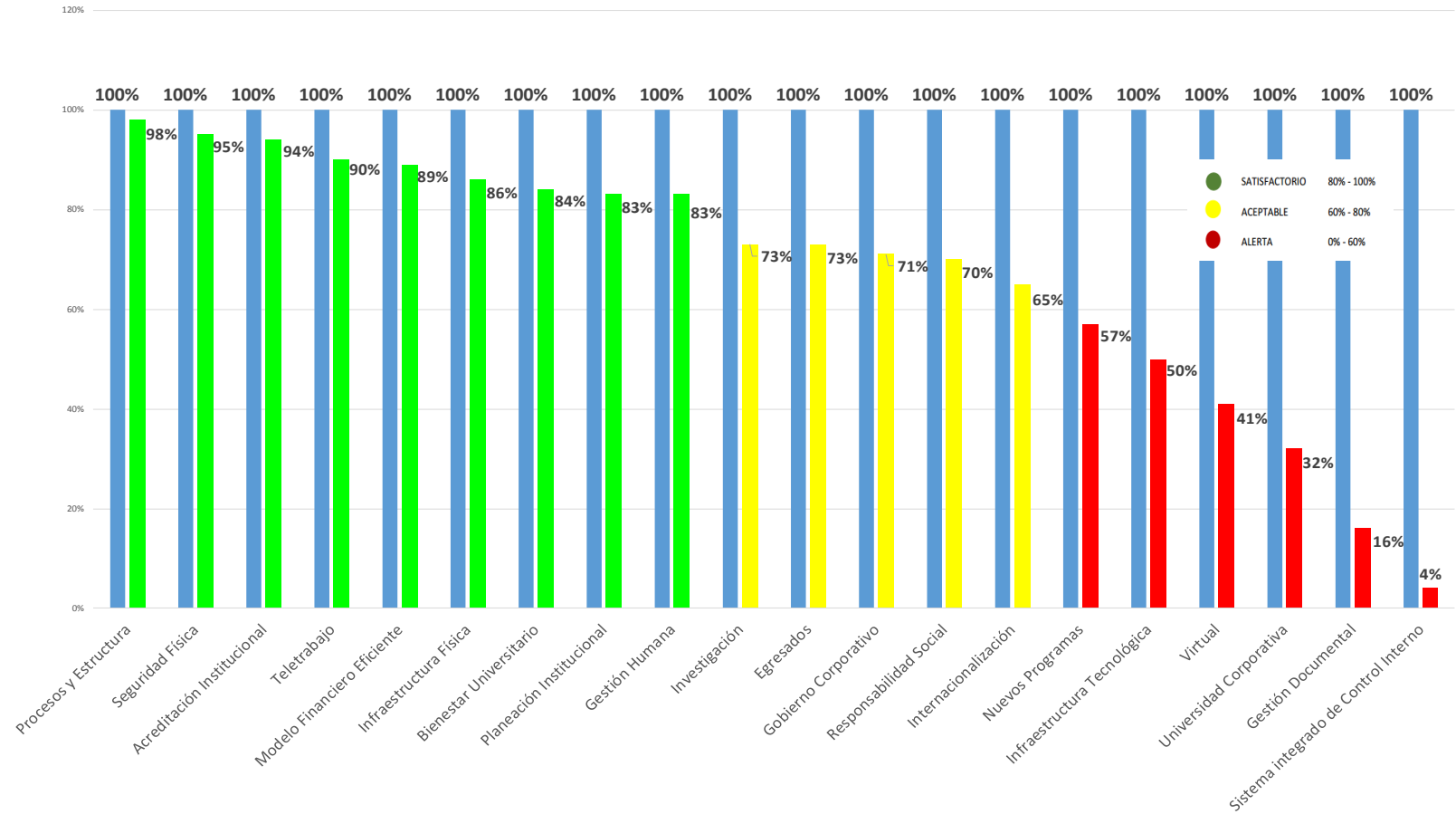
- Objetivo 1:** Satisfacer con pertinencia las necesidades de la sociedad mediante la excelencia académica.
- Objetivo 2:** Asegurar la sostenibilidad financiera de la Institución.
- Objetivo 3:** Lograr la Máxima Efectividad Organizacional.
- Objetivo 4:** Asegurar la capacidad de aprendizaje y fortalecimiento Institucional

Fuente: Dirección de Planeación.

1.3. Cumplimiento del Plan de Acción por proyecto

Como se aprecia en la Gráfica 3, nueve de los 20 proyecto de desarrollo (45%) alcanzaron una ejecución por encima del 80% (ejecución satisfactoria); otros 5 proyectos (25%) se encuentran en el rango aceptable y los seis proyectos restantes (30%) terminaron con una ejecución inferior al 60%. Para cada uno de los proyectos de desarrollo se explican las razones para dicha ejecución. Además, en la formulación del Plan de Acción 2017 se deberá tener en cuenta este cierre de los proyectos para determinar su continuidad o su reformulación.

Gráfica 3. Cumplimiento del Plan de Acción por proyecto

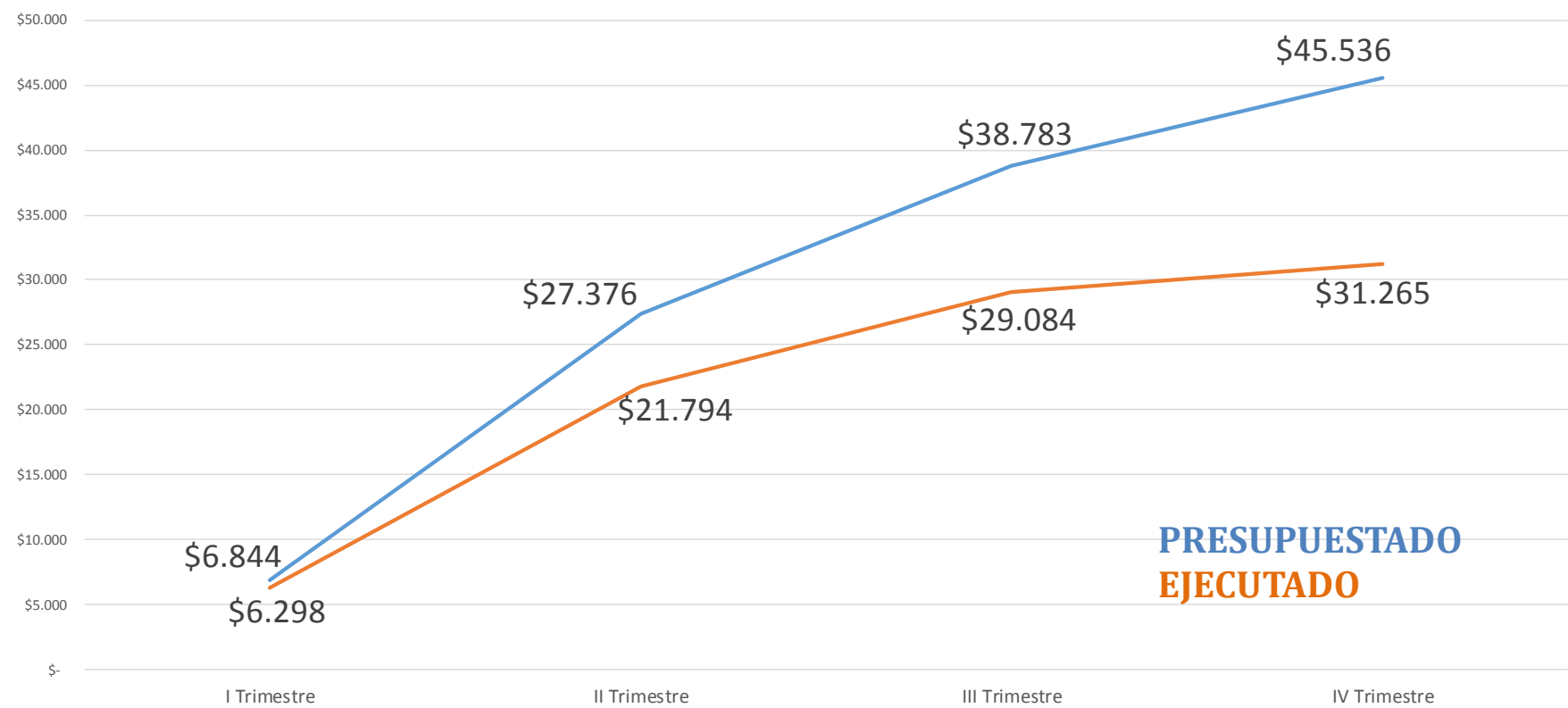


Fuente: Dirección de Planeación.

1.4. Cumplimiento del Plan de Acción según el presupuesto

Como se aprecia en la Gráfica 4 la ejecución presupuestal de los proyectos de desarrollo alcanzó un valor de \$31.265 millones de pesos, equivalente al 68,7%, del presupuesto asignado; la menor ejecución recoge también logros de eficiencia en el desarrollo de algunos de ellos.

Gráfica 4. Cumplimiento del Plan de Acción según presupuesto (miles de pesos)

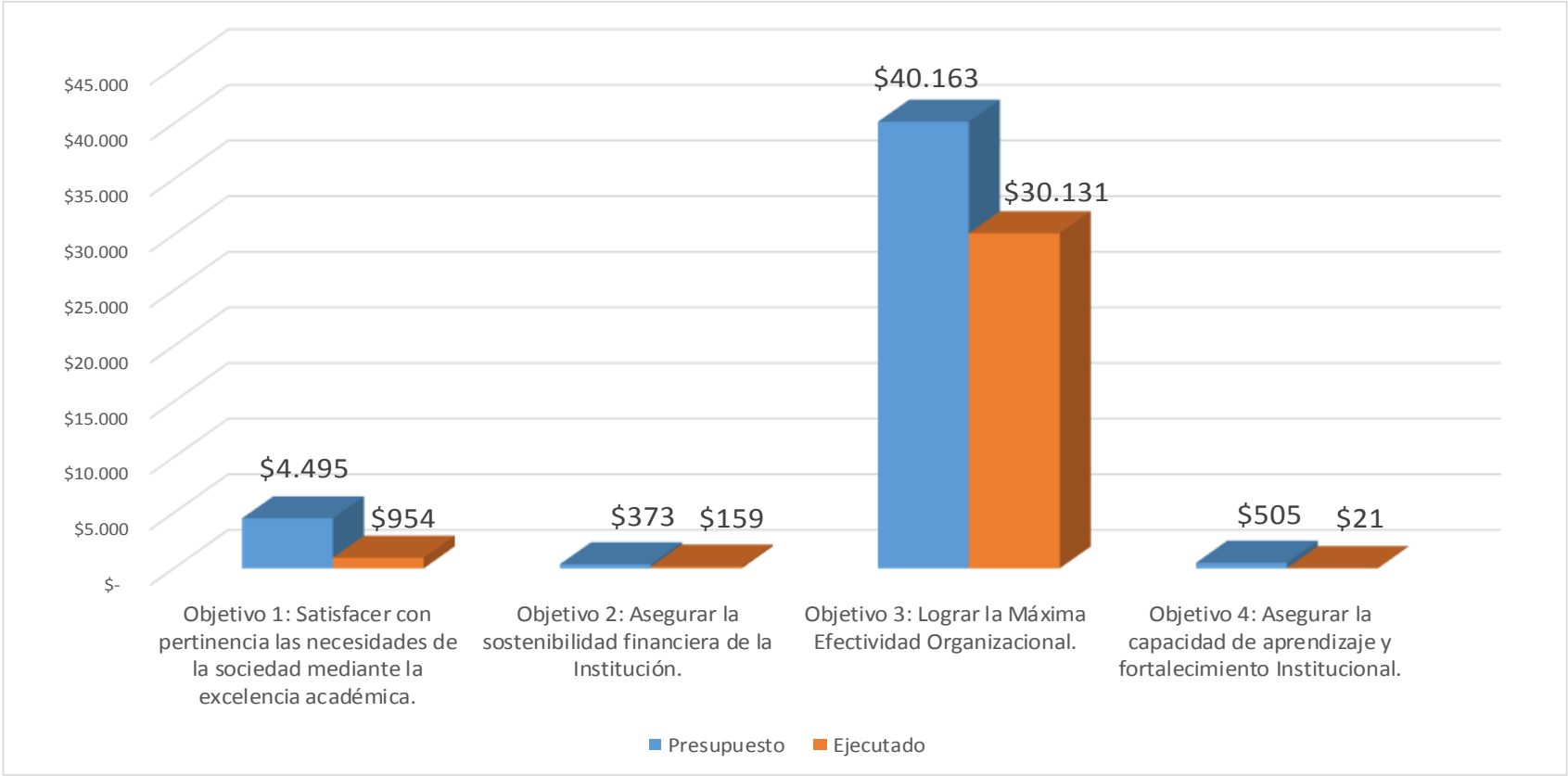


Fuente: Dirección de Planeación.

1.5. Cumplimiento del Plan de Acción según presupuesto por objetivo

La Gráfica 5 presenta el comparativo del presupuesto asignado y ejecutado de los proyectos de desarrollo de acuerdo con el objetivo. Así, en los proyectos correspondientes al primer objetivo se tuvo una ejecución presupuestal de \$954 millones de pesos correspondientes al 21,2% del presupuesto asignado. En los proyectos correspondientes al segundo objetivo se tuvo una ejecución de \$159 millones de pesos, correspondiente al 42,6% del presupuesto asignado. El tercer objetivo, que tuvo la mayor asignación presupuestal, tuvo una ejecución en sus proyectos de \$30.131 millones de pesos, explicada por los proyectos de infraestructura física, lo que equivale al 75% del presupuesto asignado. Finalmente, los proyectos de desarrollo del cuarto objetivo reportaron una ejecución de \$21 millones de pesos, equivalente al 4,2% del presupuesto asignado.

Gráfica 5. Cumplimiento del presupuesto del Plan de Acción por objetivos. Millones de pesos



Fuente: Dirección de Planeación.

1.6. Cumplimiento del Plan de Acción según presupuesto por proyecto

La Tabla 1 presenta el cumplimiento del presupuesto de cada uno de los proyectos organizados descendientemente con respecto al porcentaje de ejecución. Esta ejecución corresponde a lo registrado en el presupuesto de la Institución al cierre del año.

La ejecución presupuestal de 303% del proyecto de Seguridad Física se explica debido a que en 2016 se contabilizó la adquisición e instalación de los torniquetes de acceso a los edificios y del software de operación por valor de \$652.387.800 que corresponde a una ejecución del año 2015, por lo cual la ejecución con cargo al proyecto en el año 2016 ascendió a \$232.130.744. La ejecución presupuestal de los proyectos de Nuevos programas y de Acreditación Institucional registran una ejecución de \$170.701.280 y \$85.060.245, respectivamente, de acuerdo con los registros particulares de la dependencia encargada de su desarrollo y en esta medida difiere de lo registrado presupuestalmente; de esta manera la ejecución de estos proyectos ascendería a 22% y 11%, respectivamente.

Tabla 1. Cumplimiento presupuestal de los proyectos de desarrollo según porcentaje de ejecución

Proyecto de desarrollo	Presupuesto (millones de pesos)	Ejecución (millones de pesos)	% Ejecución
Seguridad Física	\$301,8	\$915,7	303%
Infraestructura Física	\$36.187,9	\$28.710,1	79%
Procesos y Estructura	\$405,2	\$264,6	65%
Modelo Financiero	\$236,0	\$139,2	59%
Egresados	\$35,0	\$16,8	48%
Investigación	\$1.277,6	\$610,2	48%
Bienestar Universitario	\$99,1	\$37,6	38%
Responsabilidad Social	\$69,3	\$25,5	37%
Internacionalización	\$480,0	\$75,0	16%
Universidad Corporativa	\$137,0	\$19,5	14%

Mayor a 80% 
25% a 80% 
Menor a 25% 

Proyecto de desarrollo	Presupuesto (millones de pesos)	Ejecución (millones de pesos)	% Ejecución
Nuevos Programas	\$790,9	\$91,7	12%
Infraestructura Tecnológica	\$2.387,0	\$238,7	10%
Acreditación Institucional	\$750,0	\$69,0	9%
Gestión Humana	\$250,0	\$21,1	8%
Virtualización	\$993,0	\$28,7	3%
Planeación Institucional	\$75,0	\$1,9	3%
Teletrabajo	\$254,8	\$0,0	0%
Gestión Documental	\$772,9	\$0,0	0%
Gobierno Corporativo	\$15,0	\$0,0	0%
Sistema de Control Interno	\$18,0	\$0,0	0%
Total	\$45.535,6	\$31.265	69%

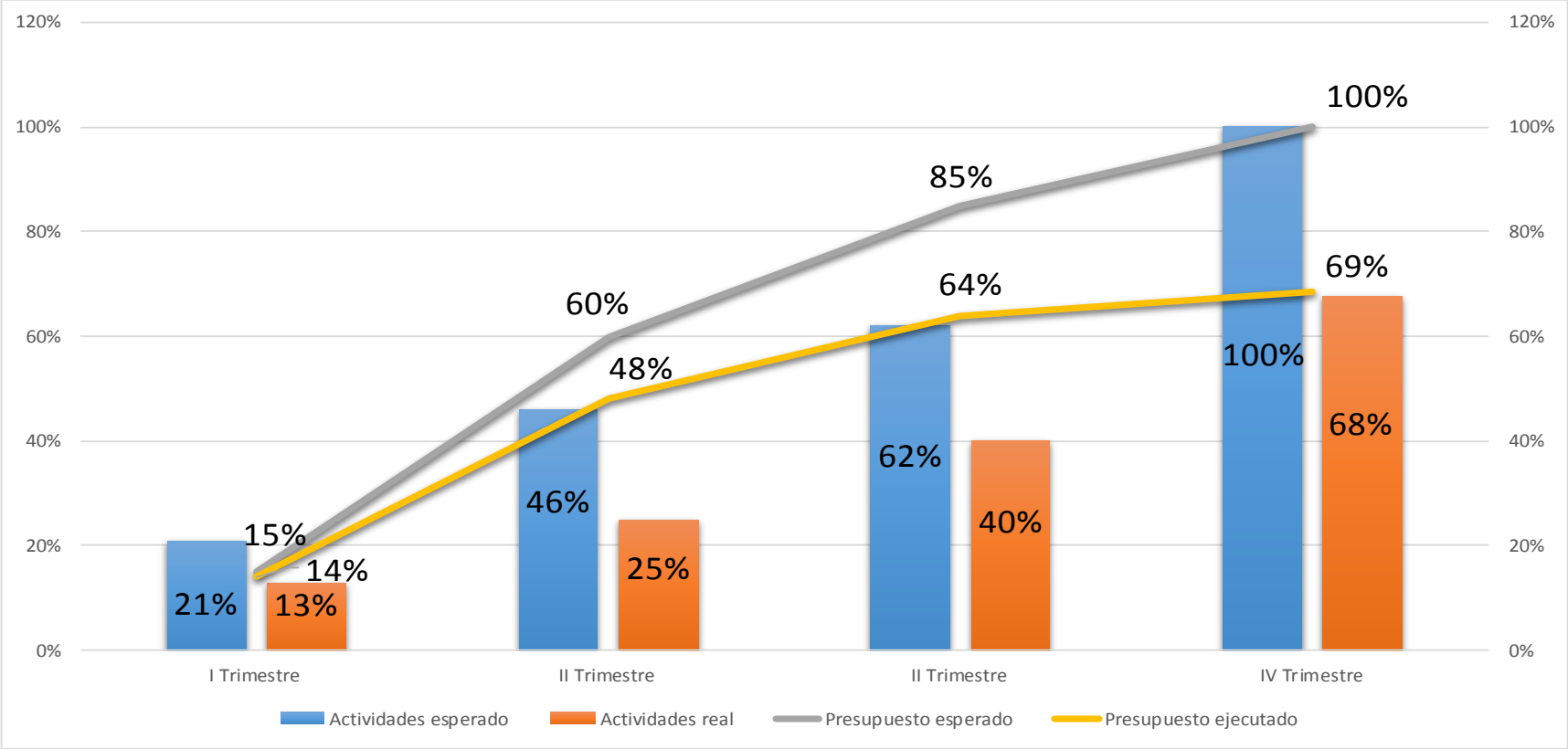
Mayor a 80% 
 25% a 80% 
 Menor a 25% 

Fuente: Gerencia Administrativa y Financiera.

1.7. Cumplimiento de las actividades comparado con la ejecución presupuestal

La Gráfica 6 presenta el comparativo del presupuesto de las actividades previstas en el Plan de Acción y la correspondiente ejecución presupuestal a lo largo de los cuatro trimestres del año. A final del año se evidencia una correspondencia entre las actividades y la ejecución presupuestal en el resultado consolidado del Plan de Acción.

Gráfica 6. Cumplimiento del Plan de Acción comparado con la ejecución presupuestal

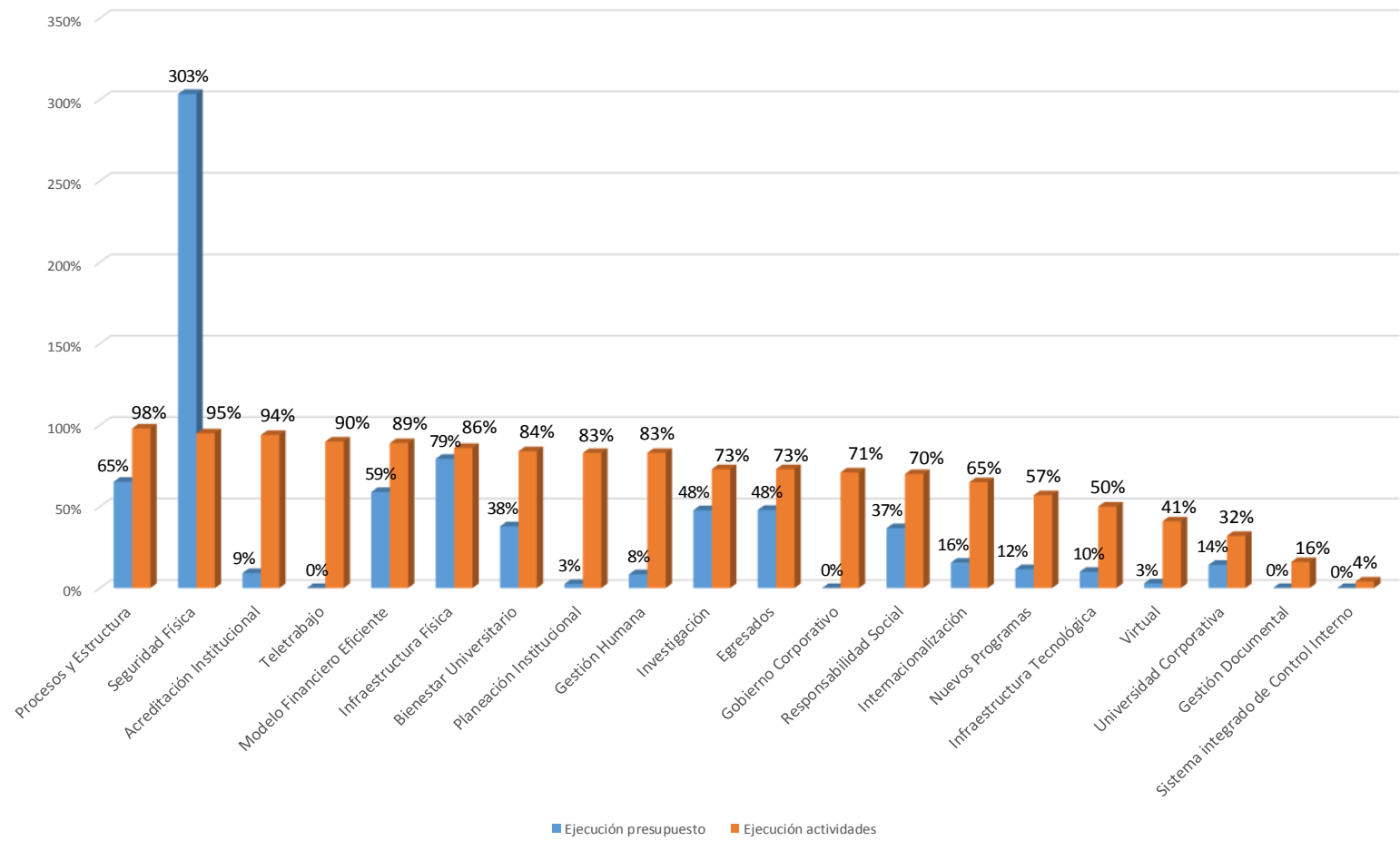


Fuente: Dirección de Planeación.

1.8. Cumplimiento de las actividades comparado con la ejecución presupuestal por proyecto

La Gráfica 7 presenta la comparación del cumplimiento de las actividades y la ejecución presupuestal para los proyectos de desarrollo. Se aprecia en general una ejecución presupuestal medida en términos porcentuales inferior a la ejecución de las actividades de los proyectos de desarrollo.

Gráfica 7. Cumplimiento del Plan de Acción comparado con la ejecución presupuestal por proyecto

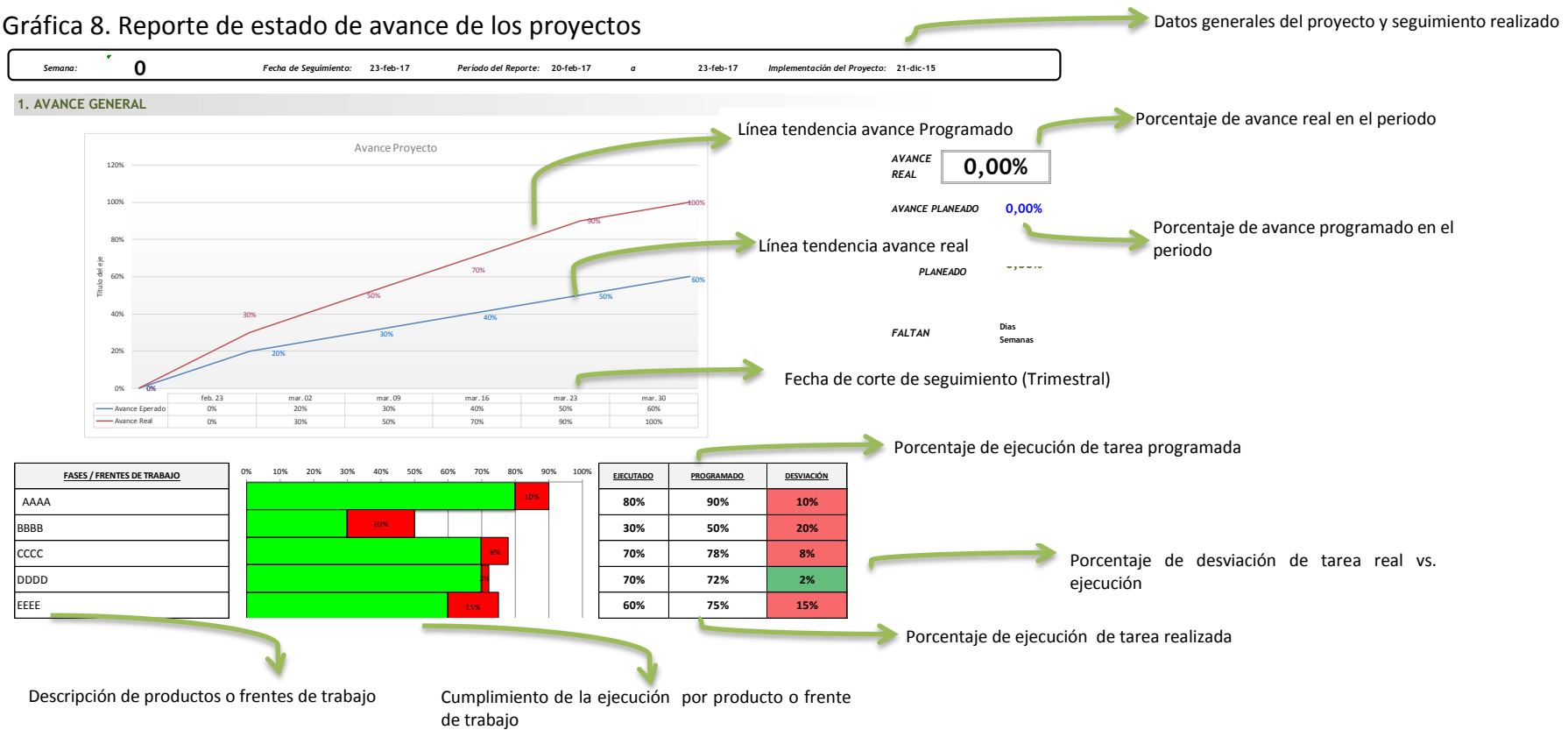


Fuente: Dirección de Planeación.

2. Cumplimiento del Plan de Acción por objetivo

Para cada uno de los objetivos se presenta inicialmente de manera consolidada el porcentaje de cumplimiento de los proyectos de desarrollo. En cada proyecto de desarrollo se muestra el estado de avance real, el cumplimiento porcentual de sus actividades y el resultado de la ejecución presupuestal y las desviaciones correspondientes con respecto a lo planeado (Gráfica 8).

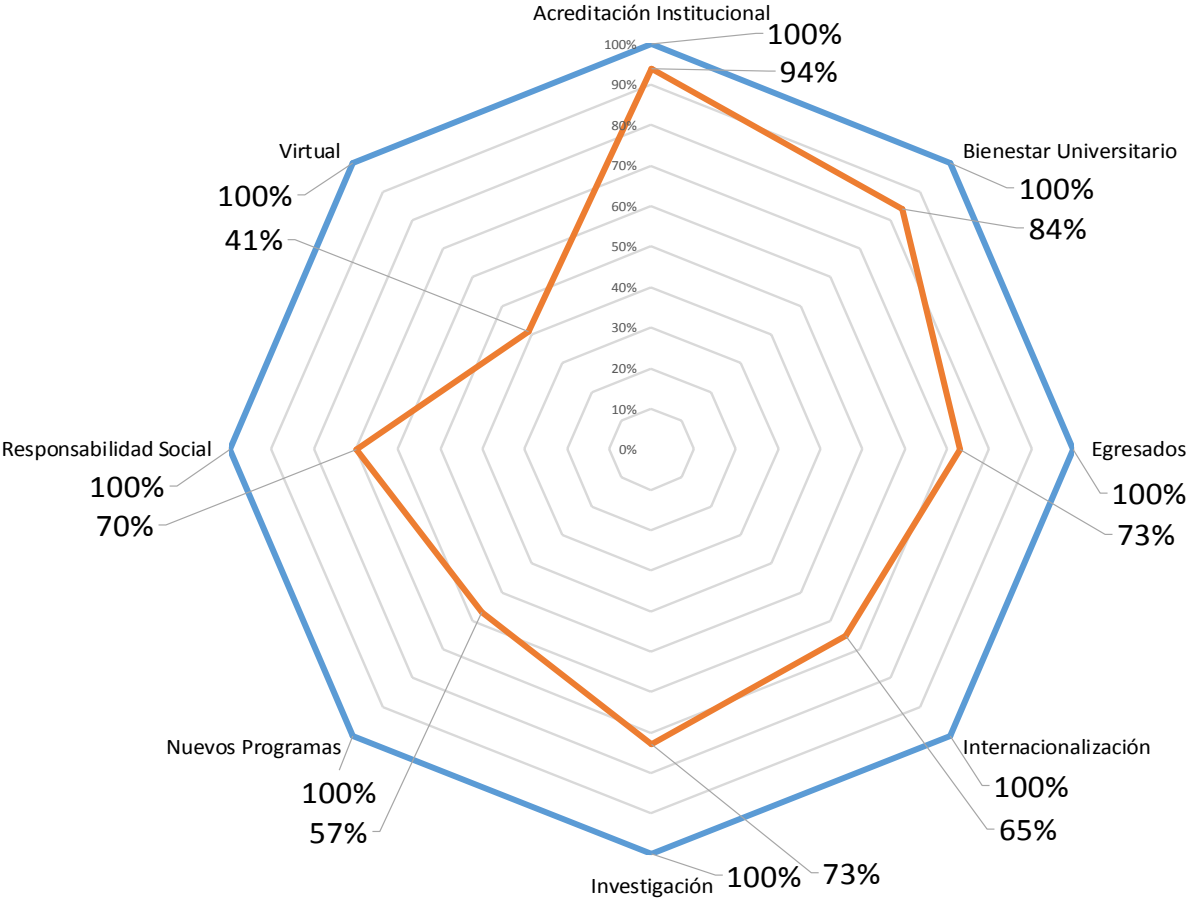
Gráfica 8. Reporte de estado de avance de los proyectos



2.1. Objetivo 1: Satisfacer con pertinencia las necesidades de la sociedad mediante la excelencia académica

El objetivo 1 está integrado por los siguientes planes: 1.1. Ofrecer una formación con calidad, 1.2. Fortalecer el Sistema I+D+i, 1.3. Afianzar la internacionalización, 1.4. Desarrollar la pertinencia y responsabilidad social y 1.5. Consolidar el bienestar institucional. A continuación se reporta el avance de los proyectos de desarrollo formulados en virtud de dichos planes. La Gráfica 9 presenta el porcentaje de cumplimiento de dichos proyectos de desarrollo al final del año.

Gráfica 9. Cumplimiento del Objetivo 1



Fuente: Dirección de Planeación.

2.1.1. Plan 1.1 Ofrecer formación con calidad

Este plan contempla acciones que apuntan al factor de procesos académicos de los lineamientos de acreditación institucional e incluye los proyectos de Acreditación Institucional, Nuevos programas y Virtualización.

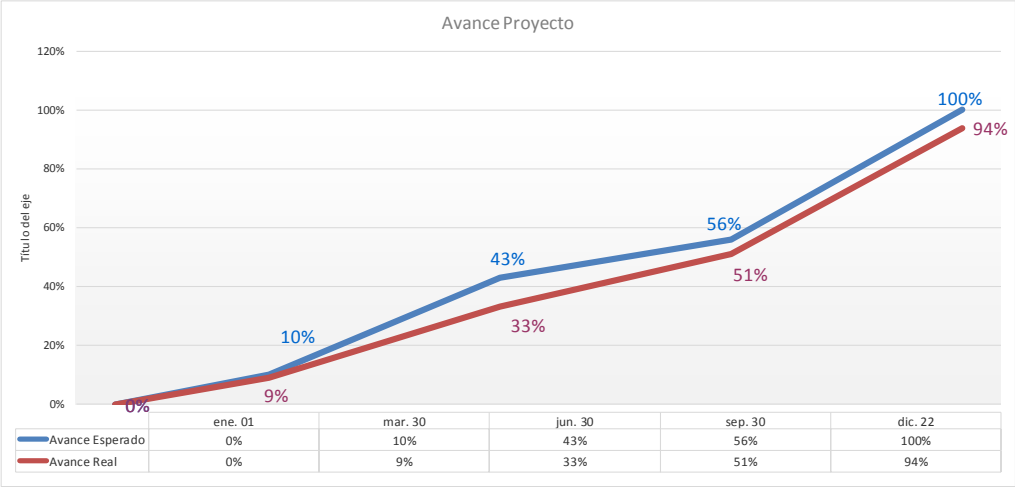
2.1.1.1. Proyecto: Acreditación Institucional

El objetivo de este proyecto es adelantar los procesos de acreditación de alta calidad institucional y de programas. La Gráfica 10 presenta los resultados de su ejecución en el año 2016.

Gráfica 10. Resultados del Proyecto Acreditación Institucional

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Período del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-16
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL 94,00%

AVANCE PLANEADO 100,00%

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO 6,00%

FALTAN 0 0 Días Semanas

PRESUPUESTO		
Planeado	\$	790.900.000
Ejecutado	\$	69.000.000
TOTAL 2016	\$	69.000.000

FASES / FRENTE DE TRABAJO / PRODUCTOS	88%	90%	92%	94%	96%	98%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Alistamiento de condiciones iniciales							6%	94%	100%	6%
Alistamiento de la base informativa y fortalecimiento del sistema integrado de información Institucional							0%	100%	100%	0%
Acreditación de programas							8%	92%	100%	8%

Este proyecto se viene ejecutando desde 2015 cuando se decidió trabajar en procura de la obtención de la acreditación institucional como uno de los grandes propósitos del Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020. A partir de esta decisión, en el año 2016 se diseñó y se puso en marcha la metodología para avanzar en la acreditación institucional. Así, se formuló la estructura organizacional necesaria para llevar a cabo el proceso de acreditación institucional multicampus y se dio inicio al trabajo de los comités Directivo de Acreditación Institucional, Técnico Asesor y de Líderes de Factores. Esta estructura por comités, al igual que la integración de las doce Mesas de Autorregulación y Autoevaluación de acuerdo con los factores de acreditación institucional ha permitido llevar a cabo la fase inicial de la preparación de las condiciones iniciales para presentarse a la acreditación.

Se realizaron además actividades tendientes a sensibilizar a la comunidad académica acerca de la importancia para la Institución de la obtención de la acreditación institucional. Se llevó a cabo un taller de sensibilización en el que participaron directivos, decanos, y responsables de unidades académicas y administrativas en el que se desarrollaron las siguientes temáticas: tendencias de la educación superior internacionalmente y en Colombia, características de las instituciones de educación superior acreditadas, la metodología del proceso de acreditación Institucional multicampus, la integración de mesas de trabajo para identificar fortalezas y retos de la Institución frente a los aspectos importantes identificados para la acreditación, y la divulgación del resultado del trabajo de cada una de las mesas.

En este ámbito se destaca también la realización del Primer Curso Intersemestral de Formación sobre Acreditación Institucional, el cual tuvo como finalidad lograr una apropiación de los miembros de la comunidad académica acerca de las implicaciones del proceso. En este curso se inscribieron 53 miembros de la comunidad académica, de los cuales 36 participaron tanto en las actividades presenciales como virtuales; 10 de ellos obtuvieron certificado de culminación y 26 recibieron certificado de participación.

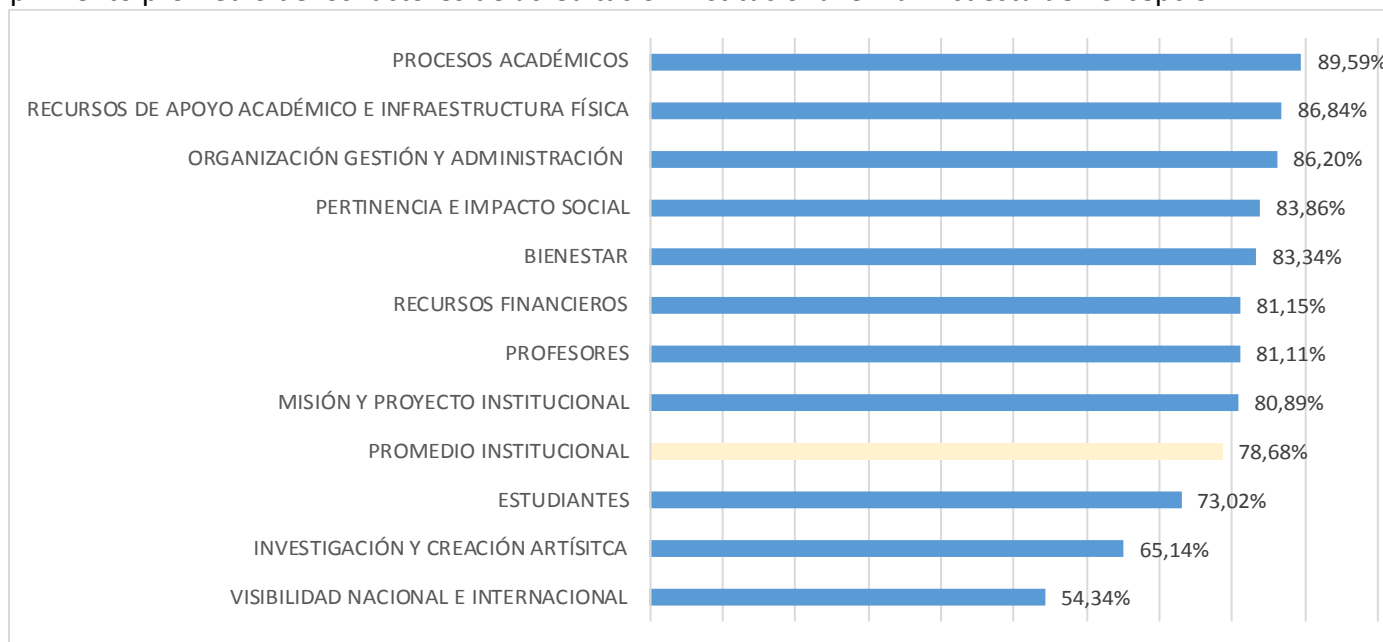
Se conformó el Comité Directivo de Acreditación cuyo objetivo es orientar las estrategias para el despliegue de las acciones necesarias que garanticen el desarrollo del proceso. A lo largo del año a través de sus reuniones mensuales el Comité consideró los avances en la preparación de las condiciones iniciales y orientó las acciones enmarcadas en el plan de trabajo definido para la acreditación institucional. El Comité está conformado por el Presidente del Claustro, el Presidente del Consejo Superior, la Rectora, el Vicerrector Académico, El Vicerrector de Proyección Social y Relaciones Interinstitucionales, el Rector de la Sede Cartagena, el Director de Planeación y la Directora de Autoevaluación y Acreditación. Se conformó igualmente el Comité de Líderes de Factores, que busca poner en marcha las estrategias y verificar el cumplimiento de las orientaciones de las autoridades y órganos de gobierno y del Comité Directivo de Acreditación Institucional. A partir del mes de marzo se instalaron también las Mesas de Autorregulación y Autoevaluación cuya función es reconocer las características y aspectos que hacen parte de cada uno de los factores así como la revisión, aprobación y gestión de la batería de políticas e indicadores

asociados. Se cuenta también desde el mes de abril con el Comité Técnico Asesor que está encargado de acompañar el desarrollo de instrumentos y metodologías de análisis de información para el abordaje de las diferentes fases del proceso relacionadas con la medición.

En el marco de este proceso se realizó un análisis de cada uno de los factores, características y aspectos a considerar de los lineamientos de acreditación institucional con la finalidad de identificar las políticas requeridas para cada uno de estos y así actualizarlas, o en caso en que no se contará con ellas, llevar a cabo su formulación para su aprobación por parte del Consejo Superior. De esta manera se identificaron veinte documentos de política o de carácter reglamentario que era necesario actualizar o elaborar. A ello se hace referencia específica en el proyecto de Gobierno Corporativo.

En el marco de la preparación para la acreditación institucional y tomando además como referentes los lineamientos de la acreditación de alta calidad de programas académicos se ajustó el instrumento de encuesta de recolección de percepciones de los grupos de interés acerca de la Institución, en especial mediante la revisión y reducción de las preguntas. Esta Encuesta de Percepción se aplicó en los dos periodos académicos semestrales manteniendo en el primer periodo académico la encuesta anterior para garantizar la medición consecutiva de cinco años. En el primer periodo académico de 2016, al inicio del proceso, el promedio de los factores se ubica en un grado de cumplimiento aceptable con un 78,68% de valoración. Como se aprecia en la Gráfica 11, ocho factores arrojan valores de percepción por encima del promedio, y solamente los factores de Visibilidad Nacional e Internacional, Investigación y Creación Artística y Estudiantes obtienen calificaciones por debajo del promedio institucional. Estos resultados señalan unas fortalezas que se deben apuntalar, así como unos aspectos por mejorar para los cuales se han diseñado las correspondientes estrategias de intervención.

Gráfica 11. Cumplimiento promedio de los factores de acreditación institucional en la Encuesta de Percepción



Fuente: Dirección de Autoevaluación y Acreditación

Nota: Corresponde a los factores de acreditación institucional con excepción del factor de autoevaluación.

Como resultado concreto del año en este proyecto se cuenta la elaboración del documento de condiciones iniciales previstas en los lineamientos de Acreditación Institucional del CNA. El documento está organizado de tal manera que responde a las preguntas de ¿Quiénes somos?, ¿Cómo estamos organizados?, ¿Hacia dónde vamos?, ¿Cuál es nuestra oferta académica?, ¿Cuál es nuestra comunidad académica?, ¿Cuál es nuestra propuesta educativa?, ¿Cuál es nuestro compromiso con la calidad y el mejoramiento continuo?, y, ¿Con qué recursos contamos? Este documento fue el insumo para la visita de parte de los ex consejeros del CNA Lorena Gartner y Álvaro Zapata, quienes en calidad de pares colaborativos valoraron la situación de la Institución con respecto a dicha postulación. Esta visita tuvo lugar los días 18 y 19 de noviembre de 2016 y se efectuó tanto en Bogotá como en Cartagena. En su informe los pares colaborativos realizan observaciones y recomendaciones que se constituyen en un referente fundamental para avanzar en la ruta de una sólida cultura de la calidad.

Se debe también mencionar el esfuerzo institucional que significa la preparación de las solicitudes de registro calificado y de acreditación institucional en la medida en que se trata de una decisión de carácter estratégico mantener el registro calificado de los programas académicos vigentes. En cuanto a la acreditación de alta calidad de los programas académicos, esta se convierte en un requisito para poder optar a la acreditación institucional.

En materia de renovación de registros calificados se radicaron en el Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior – SACES - las solicitudes de renovación de registro calificado de los siguientes programas académicos: Ingeniería Mecánica, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, Licenciatura en Pedagogía Infantil y Licenciatura en Educación Especial. En todos los casos dicha solicitud de renovación estuvo acompañada de la propuesta de reforma curricular de los programas académicos. Con ello se busca poner a punto estos programas académicos con las tendencias académicas de la formación como en el caso de los programas de ingeniería. En cuanto a los programas del área de la educación su reforma curricular obedece además a las exigencias del MEN para el funcionamiento de programas académicos de educación.

Se realizaron así mismo reformas curriculares sustanciales de los programas académicos de Ingeniería Electrónica e Ingeniería Aeronáutica y reformas curriculares no sustanciales - en materia de modificación en la denominación de espacios académicos del componentes transversal - en los programas académicos de Derecho, Contaduría Pública, Psicología, Publicidad y Mercadeo, Economía, Diseño Gráfico, Comunicación Social-Periodismo y Administración de Empresas.

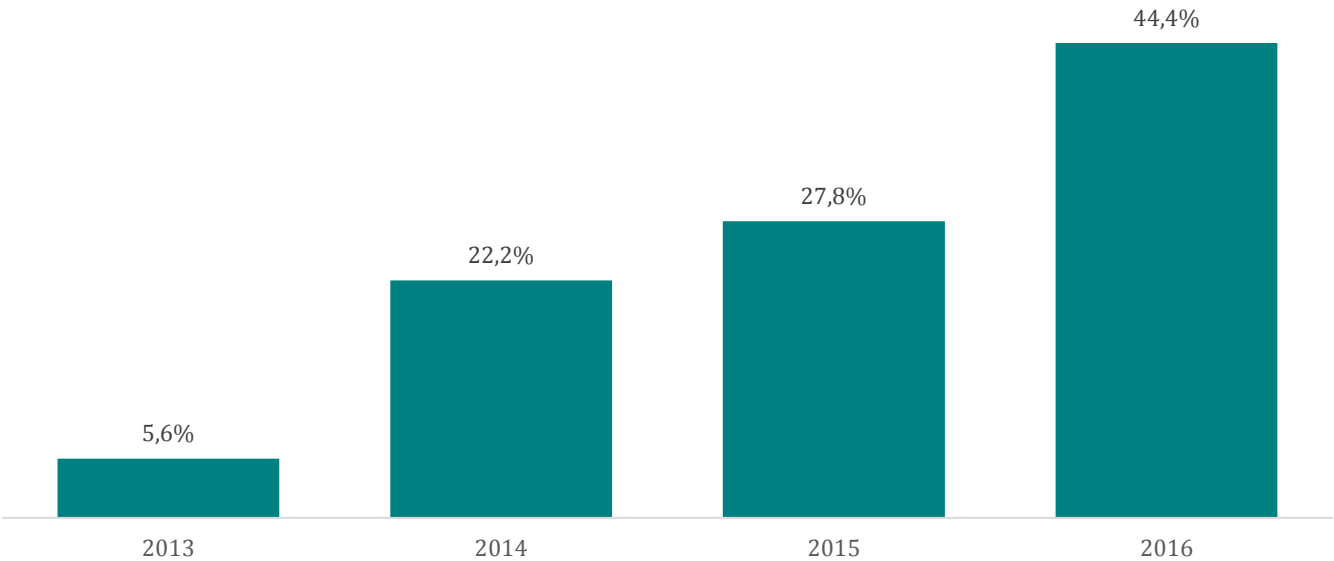
La dinámica de la gestión de los programas académicos condujo a la presentación de la solicitud de inactivación por razones de la pérdida de pertinencia académica de los programas académicos en metodología virtual por ciclos propedéuticos de Técnica Profesional en Servicio Automotriz y Tecnología en Diagnóstico y Gestión Automotriz. Esta decisión fue adoptada mediante el Acuerdo No. 34 del 25 de agosto del Consejo Superior y fue presentada al MEN, junto con el “Plan de Acción para la Finalización de Cohortes” y así garantizar la continuidad en la prestación del servicio para los estudiantes que aún se encuentran matriculados.

La revisión permanente del estado de la oferta académica permitió identificar que en los casos de los programas académicos de Comunicación Social-Periodismo, Administración de Empresas a Distancia e Ingeniería Electrónica se presentaban inconsistencias en el número de créditos académicos registrados en el SNIES, que ya fueron corregidas. Así mismo se procedió a inactivar algunos programas que no son ya ofertados por la Institución y que se encontraban aún activos en el SNIES. Dichos programas académicos fueron los de Economía (Sede Cartagena), Especialización en Administración de Empresas, Especialización en Pedagogía de la Recreación Musical para el Desarrollo Social y Cultural, Especialización en Pedagogía de la Recreación Ecológica, y la Especialización en Salud Familiar.

En cuanto a la acreditación de alta calidad de programas académicos se presentó al CNA el informe de autoevaluación con fines de acreditación del programa académico de Licenciatura en Educación Especial, que de acuerdo con las disposiciones del MEN para programas de licenciatura requiere contar con acreditación de alta calidad. Así mismo, se inició la elaboración del informe de autoevaluación con fines de renovación de la acreditación de alta calidad de los programas académicos de Licenciatura en Pedagogía Infantil, Comunicación Social-Periodismo, Administración Turística y Hotelera (articulado en ciclos propedéuticos con el programa de Tecnología en Gestión Turística y Hotelera) y para presentación por primera vez de la solicitud de acreditación de alta calidad del programa académico de Diseño Gráfico.

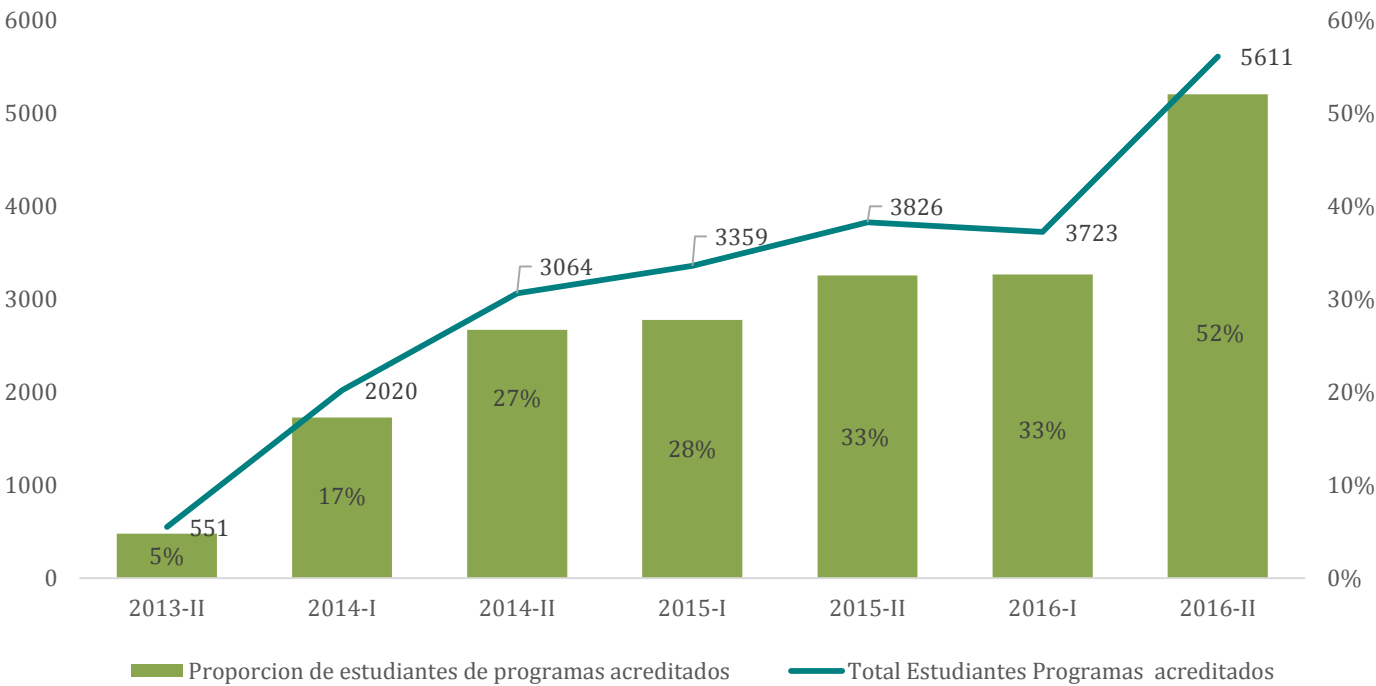
Al recibir en el año 2016 la acreditación de alta calidad de los programas de Economía, Contaduría Pública y Derecho, por un periodo de cuatro años cada uno de ellos, lo cual fue reconocido por el MEN en la ceremonia de otorgamiento de la Orden a la Educación Superior y a la Fe Pública “Luis López de Mesa” el 30 de noviembre de 2016, la Fundación completa ocho programas académicos con acreditación de alta calidad, lo que equivale a una proporción de acreditación del 44,4% con respecto a los programas académicos acreditables. En la Gráfica 12 se presenta la evolución de dicha proporción de programas académicos acreditados desde el año 2013, cuando la Institución obtuvo la acreditación de su primer programa académico. De esta manera, como lo muestra la Gráfica 13, el 52% de los estudiantes matriculados a finales de 2016 en programas académicos de pregrado se encuentran matriculados en programas acreditados de alta calidad.

Gráfica 12. Porcentaje de programas acreditados con respecto a los programas acreditables. 2013-2016.



Fuente: SNIES. Procesamiento de la Dirección de Planeación.

Gráfica 13. Número y proporción de estudiantes matriculados en programas académicos acreditados con respecto a los estudiantes matriculados en programas académicos de pregrado



Fuente: Dirección de Admisiones y Registro. Procesamiento de la Dirección de Planeación.

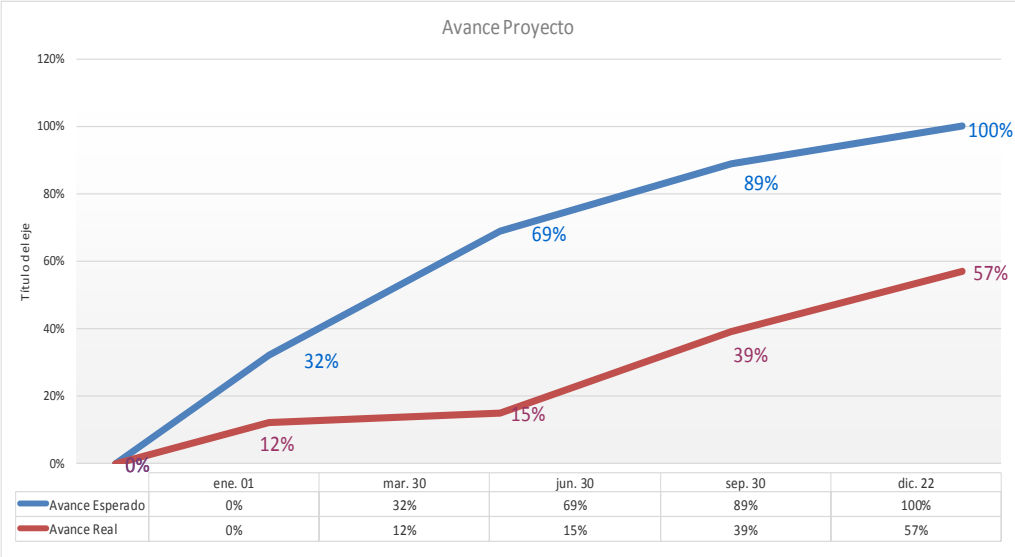
2.1.1.2. Proyecto Nuevos Programas

A través de este proyecto se busca generar la oferta de nuevos programas académicos. La Gráfica 14 presenta los resultados de su ejecución en el año 2016.

Gráfica 14. Resultados del Proyecto Nuevos Programas

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Periodo del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-16
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL **57,00%**

AVANCE PLANEADO **100,00%**

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO **43,00%**

FALTAN **0** Dias
0 Semanas

PRESUPUESTO		
Planeado	\$	790.900.000
Ejecutado	\$	91.700.000
TOTAL 2016	\$	91.700.000

FASES / FRENTE DE TRABAJO / PRODUCTOS	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Presencial												51%	100%	49%
Virtual												51%	100%	49%
Cartagena												79%	100%	21%

En 2016 la Fundación recibió el registro calificado para los siguientes programas académicos:

- Maestría en Educación – Metodología presencial - Resolución 10853 del 1 de junio de 2016
- Especialización en Mercadeo de Servicios Turísticos – Metodología presencial – Resolución 000483 del 15 de enero de 2016

- Especialización en Gerencia Estratégica de Pymes – Metodología virtual – Resolución 02435 del 10 de febrero de 2016
- Especialización en Estadística Aplicada – Metodología virtual - Resolución 15808 del 3 de agosto de 2016
- Tecnología en Gestión Logística del Comercio Exterior – Metodología presencial – Sede Cartagena - Resolución 14652 del 18 de julio de 2016

Con el programa de Maestría en Educación, que inició actividades académicas en el mes de septiembre, la Institución ofrece el primer programa de maestría. Teniendo en cuenta los programas académicos en funcionamiento así como los programas académicos inactivados, al final del año 2016 la oferta académica de la Fundación está integrada por 35 programas académicos distribuidos así: un programa técnico, seis programas tecnológicos, 18 programas de pregrado, 9 programas de especialización y un programa de maestría.

Aparte de lo anterior, la Fundación avanzó en la preparación de las propuestas de nuevos programas académicos en metodología presencial, en metodología virtual y en los programas académicos particulares para la Sede Cartagena. Las Tablas 2, 3 y 4 presentan el estado de avance de dichas propuestas.

Tabla 2. Estado de propuestas de nuevos programas académicos en metodología presencial

Programa académico	Facultad	Estado
Maestría en cuidados paliativos	Facultad de Psicología	A partir de los estudios de concepto se sugiere cambio de nombre a Maestría en Salud Mental y Terapia Breve.
Maestría en comunicación creativa	Facultad de Ciencias de la Comunicación y Humanidades	Aprobada por el Consejo Superior y presentada al MEN. Se encuentra para visita de pares académicos en los primeros meses de 2017.
Especialización en seguridad informática	Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas	Se elaboró el documento inicial de propuesta que se encuentra en revisión.
Especialización en gestión energética y usos de fuentes alternas de energía	Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas	Se elaboró el documento inicial de propuesta que se encuentra en revisión.

Especialización en derecho urbanístico e inmobiliario (Derecho procesal)	Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales	Se elaboró el documento inicial de propuesta que se encuentra en revisión.
Especialización en derecho comercial, arbitraje y resolución de conflictos (MASC) (Derecho Comercial)	Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales	Se sugiere no continuar con esta propuesta de acuerdo con el resultado del sondeo realizado.

Fuente: Dirección de Autoevaluación y Acreditación.

Tabla 3. Estado de propuestas de nuevos programas académicos en metodología virtual

Programa académico	Facultad	Estado
Maestría en Educación	Facultad de Ciencias de la Educación	Se elaboró el documento inicial de propuesta que se encuentra en revisión.
Especialización en Enseñanza del Idioma Extranjero	Facultad de Ciencias de la Educación – Departamento de Idiomas	Se elaboró el documento inicial de propuesta que se encuentra en revisión.
Especialización en Mercadeo de Servicios Turísticos	Facultad de Ciencias Administrativas	Se elaboró el documento inicial de propuesta que se encuentra en revisión.
Especialización en Gerencia de Proyectos	Facultad de Ciencias Administrativas	Se elaboró el documento inicial de propuesta que se encuentra en revisión.
Especialización en Gerencia Comercial	Facultad de Ciencias Administrativas	Se elaboró el documento inicial de propuesta que se encuentra en revisión.
Especialización en Logística Internacional	Facultad de Ciencias Económicas y Contables	Se sugiere no continuar con esta propuesta de acuerdo con el resultado del sondeo realizado

Fuente: Dirección de Autoevaluación y Acreditación.

Tabla 4. Estado de propuestas de nuevos programas académicos en la Sede Cartagena

Programa académico	Facultad	Estado
Tecnología en Gestión Gastronómica (por ciclos propedéuticos)	Facultad de Ciencias Administrativas	Se elaboró el documento inicial de propuesta que se encuentra en revisión.
Profesional en Gastronomía	Facultad de Ciencias Administrativas	Se elaboró el documento inicial de propuesta que se encuentra en revisión.
Tecnología en Gestión de Mercadeo y Ventas	Facultad de Ciencias Administrativas	Se sugiere no continuar con esta propuesta después de analizar su pertinencia.
Profesional en Negocios Internacionales	Facultad de Ciencias Económicas y Contables	Se culminó el proceso ante el MEN. De acuerdo con la información de la plataforma SACES se encuentra en estado de proyección de resolución.

Fuente: Dirección de Autoevaluación y Acreditación.

2.1.1.3. Proyecto Virtualización

El objetivo de este proyecto es fortalecer el modelo de educación virtual. La Gráfica 15 presenta los resultados de su ejecución en el año 2016.

Gráfica 15. Resultados del Proyecto Virtualización



En el marco de este proyecto se contempló la virtualización de 50 espacios académicos de los programas académicos de pregrado. Como se aprecia en la Tabla 5, al final del año el 46% de ellos se encuentra con una ejecución superior al 90%, 32% en un rango entre el 70% y el 89% de ejecución y el 14% por debajo del 70%.

Tabla 5. Grado de virtualización de los espacios académicos propuestos

Espacio académico	%	Espacio académico	%
Approaches and methods in language teaching	100%	Desarrollo Humano	95%
<i>Didactics in English language 1</i>	100%	Informática Educativa	92%
Catedra libertadora	100%	Ingles III	87%
Gestión de proyectos	95%	Didáctica para ambientes diversos de aprendizaje	87%
Estrategia y prospectiva en escenarios globales	95%	Estados contables	87%
Mercadeo internacional en entornos competitivos	95%	Dilemas éticos políticos y responsabilidad	87%
Innovación para el desarrollo	95%	Recreación y Ecología	85%
Tendencias de los negocios internacionales	95%	Matemáticas financieras	85%
Electiva: agroecología	95%	Finanzas internacionales	85%
Comercio y negocios internacionales	95%	Finanzas de empresas	85%
Formulación y evaluación de proyectos	95%	Ingles II	85%
Investigación de mercados	95%	Arte, Creación y Pedagogía	83%
Mercadeo	95%	Ambientes y objetos virtuales de aprendizaje	82%
Comercio y negocios internacionales	95%	Estrategia	77%
Ingles I	95%	Gerencia del servicio en organizaciones turísticas	77%
Lengua y comunicaciones	95%	Problemática ambiental, desarrollo sostenible y políticas	77%
Dinámicas mundiales contemporáneas	95%	Logística Comercial	75%
Gestión logística integral y de la cadena de abastecimiento	95%	Lúdica en Contexto	75%

Espacio académico	%	Espacio académico	%
Historia del Arte y la Cultura	95%	Arte y Procesos de Aprendizaje	67%
Ecología de Ambientes Rurales y Urbanos	95%	Electiva: Bioética y Ecología Social	67%
Lúdica y Didáctica	95%	Estructuras empresariales	65%
Saneamiento Básico e Higiene Ambiental	65%	Expresiones Lúdicas	63%
Modelos Pedagógicos y Didácticas para la Educación Ambiental	65%	Diplomado de cuidados paliativos y cuidado y humanización del servicio.	NA
Didáctica del Arte, expresión y creatividad	63%		

Fuente: Dirección de Educación Virtual y a Distancia.

En 2016 se crearon en total 1.323 aulas virtuales de espacios académicos transversales y 4.595 aulas virtuales de espacios académicos disciplinares. Esto permitió que 9.413 estudiantes en el periodo académico 2016-I y 10.914 en el periodo académico 2016-II, así como 662 profesores en el periodo académico 2016-I y 737 profesores en el periodo académico 2016-II pudieran hacer uso de esta herramienta de apoyo al aprendizaje autónomo.

Durante 2016 se incorporó a las herramientas digitales de apoyo al aprendizaje el módulo *Mobile*, que permite el acceso a los contenidos desde dispositivos móviles y que ya es usado por el 25% de los estudiantes. Así mismo se activaron los módulos de *Community*, que permite la entrega de información segmentada según el público objetivo y crear clubes para actividades extracurriculares, y *Content*, consistente en un repositorio de archivos que permite almacenar, compartir y publicar contenido de manera integrada con las aulas virtuales. A finales de 2016 un 70% de los contenidos semilla de los espacios académicos virtualizados se encuentran incorporados en este módulo.

2.1.2. Plan 1.2 Fortalecer el sistema I+D+i

Este plan contempla las acciones tendientes al fortalecimiento de la investigación, el desarrollo y la innovación de la Institución. En 2016 el plan comprende el proyecto denominado Investigación.

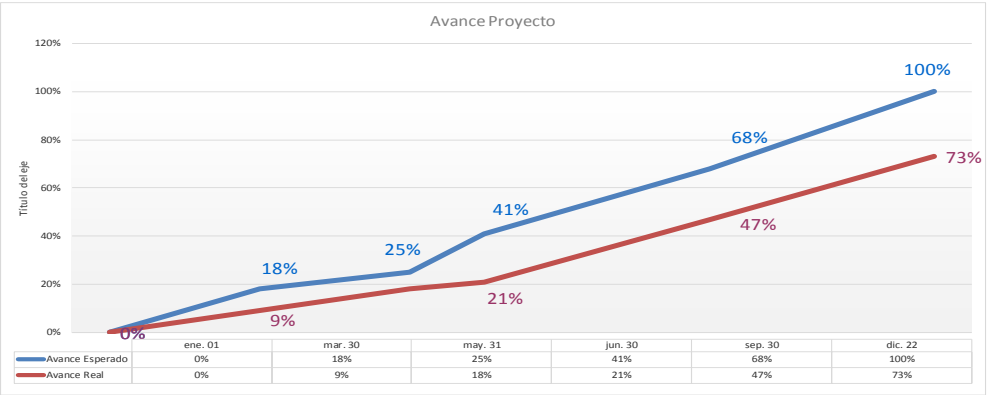
Proyecto Investigación

Este proyecto tiene como objetivo contar con un proceso estandarizado para realizar la investigación al interior de cada una de las unidades académicas, así como clasificar los grupos de investigación en categorías A1, A o B. Para la Fundación la investigación debe responder a los retos que demanda la sociedad en términos de innovación y desarrollo, de tal forma que se consolide la creación de nuevo conocimiento y su debida interacción con los procesos de docencia y proyección social. En la Gráfica 16 se presentan los resultados de la ejecución del proyecto.

Gráfica 16. Resultados del Proyecto Investigación

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Periodo del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-17
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL **73,00%**

AVANCE PLANEADO **100,00%**

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO **27,00%**

FALTAN **365** Dias
52 Semanas

PRESUPUESTO		
Planeado	\$	1.277.600.000
Ejecutado	\$	610.175.785
TOTAL 2016	\$	610.175.785

FASES / FRENTE DE TRABAJO / PRODUCTOS	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Adquisición Software para Investigación												63%	100%	37%
Reglamento de Ética de la Investigación												0%	100%	100%
Convocatoria Interna/Externa de Proyectos de Investigación 2015-2016												100%	100%	0%
Convocatoria Interna de Semilleros de Investigación 2015-2016												100%	100%	0%
Programa Institucional de Semilleros de Investigación												100%	100%	0%
Convocatoria Interna de Jóvenes Investigadores												82%	100%	18%
Crear Editorial Institucional												0%	100%	100%
Reclasificación de Investigadores y Grupos de Investigación												85%	100%	15%

En 2016 se ejecutaron 40 proyectos de investigación a través de las seis líneas de investigación institucionales que venían en actividad. Estos proyectos fueron apoyados con recursos propios de la Institución. La Tabla 6 presenta el número de proyectos de investigación por línea de investigación institucional así como la información del presupuesto asignado y ejecutado. La ejecución de los proyectos de investigación contribuye pues, a la consolidación de las líneas de investigación institucionales.

A las seis líneas de investigación existentes se une a partir de 2016 la nueva línea de investigación de Evaluación, Aprendizaje y Docencia, aprobada en febrero de 2016, que busca fortalecer la reflexión, el debate, la construcción, la de-construcción y la difusión del conocimiento en torno a las problemáticas de la evaluación, el currículo y la docencia, vinculando el ejercicio investigativo a redes de conocimiento en los ámbitos institucional, de programas y en los niveles de pregrado, de posgrado y de la educación media.

Tabla 6. Proyectos de investigación por línea de investigación. Número de proyectos, presupuesto asignado y ejecutado.

Línea de investigación institucional	Número de Proyectos	Presupuesto asignado	Presupuesto ejecutado
Calidad Ambiental y Producción más Limpia	4	\$272.873.200	\$215.888.366
Desarrollo Humano Integrador en el Contexto Social Colombiano	9	\$137.947.303	\$63.129.139
Globalización y Desarrollo Sostenible	3	\$81.415.500	\$48.551.425
Innovación y Emprendimiento	9	\$351.629.921	\$191.933.498
Pedagogías Medios y Mediaciones	12	\$183.611.544	\$90.673.357
Sistemas Complejos y Aplicaciones Tecnológicas de Impacto Social	3	\$0	\$0
Total	40	\$1.027.477.468	\$610.175.785

Fuente: Dirección de Investigaciones.

Los proyectos ejecutados en 2016 arrojaron como resultado 217 productos de investigación, distribuidos en 78 productos de nuevo conocimiento, 8 de desarrollo tecnológico, 65 productos clasificados como de apropiación social de conocimiento y 66 productos de formación de recursos humanos, de acuerdo con la clasificación de Colciencias en las convocatorias de medición de grupos de investigación y de investigadores (Tabla 7).

Como hecho destacado en materia de los resultados de la labor investigativa se debe mencionar la realización en noviembre del vuelo inaugural del vehículo aéreo no tripulado *Vant Solvendus*, como resultado del proyecto de investigación desarrollado conjuntamente con la Universidad de Sao Paulo. Este vehículo aéreo es considerado como el primer avión solar colombiano y ha contribuido al reconocimiento nacional e internacional de la Institución como pionera en este tipo de desarrollos.

Tabla 7. Productos de proyectos de investigación según grupos de investigación

Grupo de investigación	Generación de nuevo conocimiento	Desarrollo tecnológico	Apropiación social del conocimiento	Formación de recurso humano
Investigación Aplicada en Señales y Sistemas – GUIAS	3	2	3	4
GRIDNTIC		1		2
Física, Estadística y Matemáticas Aplicadas – FEMA	2		6	25
Psicología Integral y Desarrollo Humano	5		5	8
Psicosis y Psicoanálisis	3		4	1
Ciencias Aeroespaciales – GICA	7			
Diseño, Análisis y Desarrollo de Sistemas de Ingeniería Mecánica – GIDAD Mecánica	7		1	1
Bioingenio	8	2	37	18
Reflexión Económica y Contable	13			
Nipón - Estudio Anime	1	3	1	1

Grupo de investigación	Generación de nuevo conocimiento	Desarrollo tecnológico	Apropiación social del conocimiento	Formación de recurso humano
Estudios Internacionales	9			
Comunicación, Cultura y Tecnología	13			
Competir	3	0	3	5
Pedagogías	2			
Grupo de Investigación de Responsabilidad Social y Ambiental – GIRSA	2		5	1
Total	78	8	65	66

Fuente: Dirección de Investigaciones.

Con respecto a los grupos de investigación, en 2016 se mantuvo la clasificación de los grupos de investigación del año inmediatamente anterior, toda vez que no hubo nueva convocatoria de medición por parte de Colciencias. En total la Fundación cuenta con 18 grupos de investigación, de los cuales 14 se ubican en la categoría C, dos en la categoría D y otros dos están reconocidos. En la Tabla 8 se presenta el estado de la clasificación de los grupos en Colciencias en los últimos años así como el año de creación.

Tabla 8. Clasificación de los grupos de investigación y año de creación. 2013-2015.

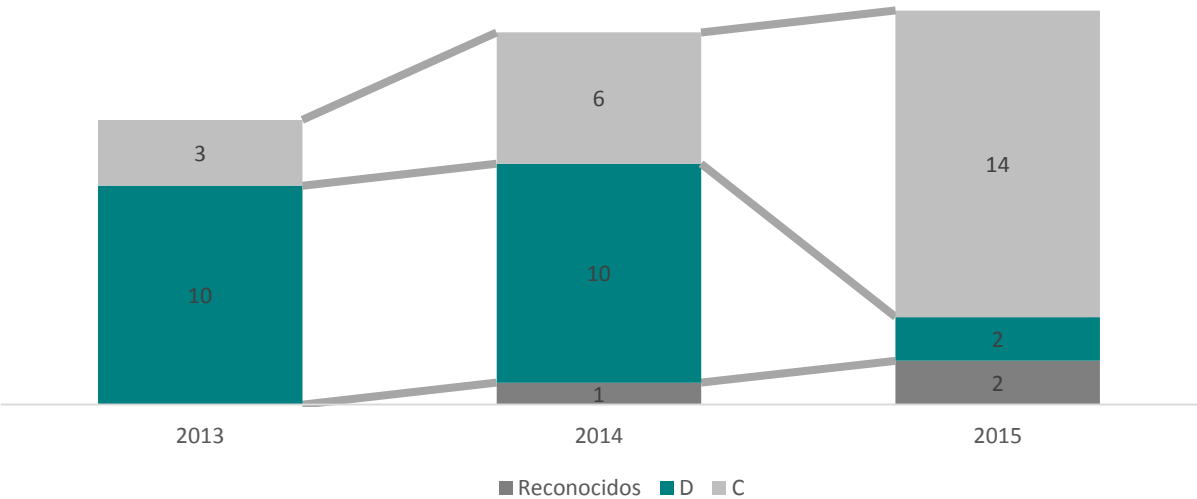
Grupo	2013	2014	2015	Año de creación
Ciencias Aeroespaciales - GICA	D	D	C	2009
Competir	D	C	C	2005
Comunicación, Cultura y Tecnología	D	D	C	2004
Derecho y Política	D	D	C	2007
Estudios Internacionales	D	D	C	2005

Grupo	2013	2014	2015	Año de creación
Grupo de Investigación de Responsabilidad Social y Ambiental - GIRSA	C	C	C	2005
GRIDNTIC	D	D	C	2009
Investigación Aplicada en Señales y Sistemas - GUÍAS	C	C	C	2010
Nipón, Estudio Anime	D	C	C	2009
Pedagogías	D	D	D	2001
Psicología Integral y Desarrollo Humano	C	C	C	2008
Psicosis y Psicoanálisis	D	D	D	2006
Reflexión Económica y Contable	D	C	C	2010
Bioingenio	-----	D	C	2012
Diseño, Análisis y Desarrollo de Sistemas de Ingeniería Mecánica - GIDAD Mecánica	-----	D	C	2013
Física, Estadística y Matemáticas Aplicadas – FEMA	-----	D	C	2013
Grupo de Energía Solar en Desarrollo de Tecnologías Limpias-Gestel	-----	Reconocido	Reconocido	2009
La Razón Pedagógica	-----	-----	Reconocido	2014

Fuente: Dirección de Investigaciones.

La Gráfica 17 presenta entonces la evolución en los últimos años de la clasificación de los grupos de investigación en donde se aprecia el mejoramiento en el reconocimiento de los grupos de investigación en cumplimiento de los objetivos previstos en el Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020. Así, la mayoría de los grupos en categoría D en años anteriores se ubican en los últimos años en categoría C.

Gráfica 17. Clasificación de los grupos de investigación. 2013-2016.



Fuente: Dirección de Investigaciones. Procesamiento de la Dirección de Planeación.

Como parte del fomento a la investigación en los programas académicos la Institución apoyó en 2016 a once jóvenes investigadores con una destinación de \$62.007.484. En la Tabla 9 se relacionan los jóvenes investigadores de acuerdo con el programa académico y el proyecto en el que participaron. De la misma manera en la Gráfica 18 se muestra el número de jóvenes investigadores apoyados por la Institución en los últimos años.

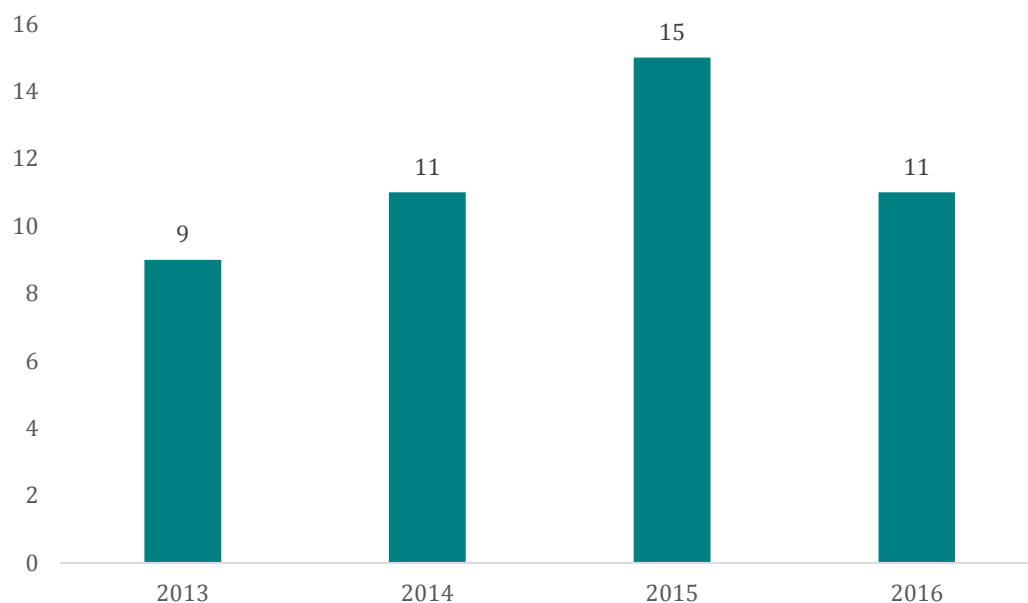
Tabla 9. Jóvenes investigadores apoyados por la Institución. Programa académico en el que se encuentra matriculado y proyecto de investigación en el que participa.

Joven investigador	Programa académico	Proyecto de investigación
Laudy Mateus Flórez	Psicología	Datos normativos para 10 pruebas neuropsicológicas infantiles con niños en Bogotá.
Jesus Ricardo Amílcar Solano Taborda	Derecho	Accountability mechanisms in the solid waste management systems of Bogotá and Sao Paulo.
Bryan David Alarcón Medina	Ingeniería Industrial	Comportamientos logísticos en la distribución de última milla de mercancías para centros comerciales de la localidad de Chapinero en Bogotá D.C.
María Alejandra Solano Taborda	Economía	Centro de Investigación y Consultoría Económica CICE
Paula Julieth Rodríguez Mariscal	Ingeniería Industrial	Diseñar y puesta en marcha de un filtro biológico con (<i>eichhornia crassipes</i>) y zeolitas para tratamiento de aguas industriales contaminadas con metales pesados.
Paula Andrea Vargas Hernández	Ingeniería de Sistemas	Producción de una revisión sistemática de estudios primarios en cualquier ámbito investigativo para los semilleros de investigación
Jimmy Alexander Ayala Zuluaga	Ingeniería Aeronáutica	Diseño e implementación del cardiodrone activado remotamente en emergencias cardiovasculares.
Sindy Paola Rodríguez Silva	Derecho	Masculinidades en Ciudad de México y Bogotá D.C., cómo influyeron en la construcción del concepto de familia y la cultura jurídica entre los años 1950 - 2016 (Fase II).
German Castilla Arévalo	Administración Turística y Hotelera	Configuración del producto turístico termal para el departamento de Cundinamarca.
Sergio Andrés Espinosa Baquero	Ingeniería Industrial	Estructuración del modelo teórico para potencializar actividades de transferencia de resultados de proyectos de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación en instituciones universitarias.

Joven investigador	Programa académico	Proyecto de investigación
Silvy Lleraldine Sánchez Arévalo	Administración Turística y Hotelera	Propuesta de integración regional turística, a través del análisis de los planes de desarrollo turístico vigentes en la Provincia del Tequendama.

Fuente: Dirección de Investigaciones

Gráfica 18. Número de jóvenes investigadores apoyados por la Institución. 2013-2016.



Fuente: Dirección de Investigaciones. Procesamiento de la Dirección de Planeación.

La Institución también alienta el trabajo de los estudiantes en el marco de los semilleros de investigación, que contribuyen a la investigación formativa en los programas académicos. En 2016 se ofreció el curso de formación en investigación para integrantes

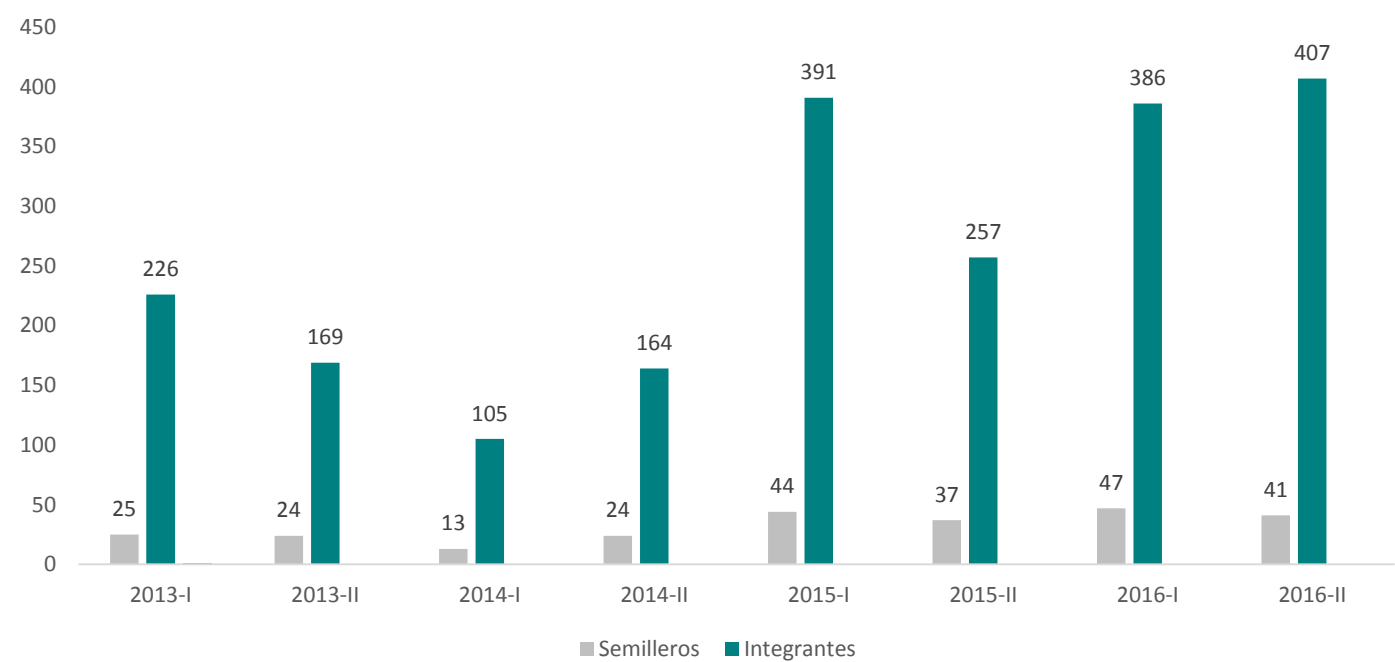
actuales y potenciales de semilleros de investigación. En total en el año se inscribieron 616 estudiantes, de los cuales 230 aprobaron el curso. La Tabla 10 presenta el número de inscritos y de estudiantes que aprobaron dicho curso en cada uno de los dos periodos académicos, mientras la Gráfica 19 muestra el desarrollo en materia de semilleros de investigación y de estudiantes participantes en ellos en los últimos años.

Tabla 10. Participantes inscritos y que aprobaron el curso de semilleros de investigación por facultad.

Facultad	Estudiantes inscritos	Estudiantes que aprobaron el curso
Facultad de Ciencias Administrativas	99	24
Facultad de Ciencias Administrativas - Cartagena	35	6
Facultad de Ciencias de la Comunicación y Humanidades	34	8
Facultad de Ciencias de la Educación	36	20
Facultad de Ciencias Económicas y Contables	113	42
Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas	216	114
Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales	11	2
Facultad de Psicología	72	14
Total	616	230

Fuente: Dirección de Investigaciones.

Gráfica 19. Número y participantes en semilleros de investigación. 2013-2016.



Fuente: Dirección de Investigaciones. Procesamiento de la Dirección de Planeación.

La Institución participó en el XIV Encuentro Regional de Semilleros de Investigación que se llevó a cabo en el mes de mayo en Bogotá. A dicho encuentro asistieron 30 ponentes de la Institución con 17 proyectos. Los participantes se distribuyen de la siguiente manera de acuerdo con las Facultades de pertenencia: cuatro estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, diez de la Facultad de Ciencias de la Educación, cinco de la Facultad de Ciencias Económicas y Contables, siete de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas, dos de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales y dos de la Facultad de Ciencias de la Comunicación y Humanidades.

De los proyectos presentados tres de ellos fueron seleccionados para ser llevados al XIX Encuentro Nacional de Semilleros de Investigación y al XII Encuentro Internacional de Semilleros de Investigación. Aparte de los tres proyectos mencionados, en dicho

Encuentro se presentaron cuatro proyectos de semilleros de investigación de la Sede Cartagena. En la Tabla 11 se relacionan los proyectos presentados y los puntajes obtenidos tanto en los encuentros regionales como en el encuentro nacional, lo que da cuenta del reconocimiento de los trabajos presentados.

Tabla 11. Proyectos presentados en el Encuentro Nacional de Semilleros de Investigación.

Semillero de investigación	Proyecto	Facultad	Puntaje Regional	Puntaje Nacional
Convivencia escolar	Estrategias pedagógicas para el fortalecimiento de la convivencia escolar en primaria.	Facultad de Ciencias de la Educación	99.00	82.00
Convivencia escolar	Estrategias pedagógicas para el fortalecimiento de la convivencia escolar en primaria.	Facultad de Ciencias de la Educación	99.00	82.00
Convivencia Escolar	Practicas pedagógicas entorno	Facultad de Ciencias de la Educación	92.00	98.00
Convivencia Escolar	Evaluación educativa como apoyo de la reflexión crítica, en diferentes ambientes educativos.	Facultad de Ciencias de la Educación	90.00	88.00
Diseño, creación e innovación de productos turísticos	La cultura emprendedora de los estudiantes de Administración Turística	Facultad de Ciencias Administrativas - Sede Cartagena	92.00	84.00
Estilos de aprendizaje y rendimiento académico	Estudio de los estilos de aprendizaje y su incidencia en el rendimiento académico de estudiantes de 10 grado	Facultad de Ciencias Administrativas - Sede Cartagena	98.00	71.00

Turisalud	Caracterización de las empresas dedicadas al turismo médico en la ciudad de Cartagena	Facultad de Ciencias Administrativas - Sede Cartagena	91.00	84.00
Socio-emprendimiento	Análisis de la influencia de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial basadas en programa de facturación electrónica desarrolladas por las empresas de telefonía móvil	Facultad de Ciencias Administrativas - Sede Cartagena	81.50	86.00

Fuente: Dirección de Investigaciones.

2.1.3. Plan 1.3 Afianzar la internacionalización

Este plan busca atender fundamentalmente las exigencias del factor de visibilidad nacional e internacional previsto en los lineamientos de acreditación institucional. El plan prevé el desarrollo del proyecto de internacionalización.

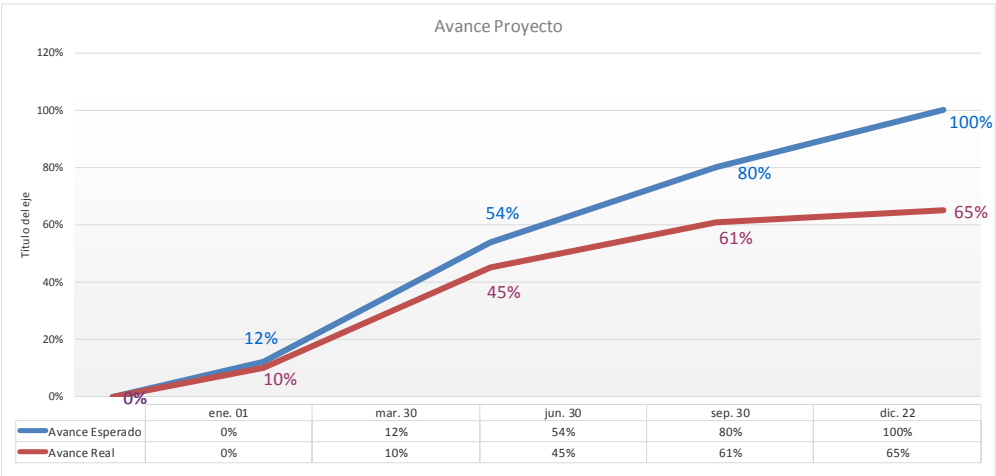
Proyecto Internacionalización

El objetivo del proyecto de investigación es establecer las políticas, los procesos y procedimientos que soporten la internacionalización concebida como modelo integral, así como generar el reconocimiento nacional e internacional de los procesos misionales y de la gestión con calidad y pertinencia. Los productos previstos son el plan de movilidad, la internacionalización del currículo y de la proyección social, la doble titulación y la vinculación a redes. La Gráfica 20 presenta los resultados de la ejecución del proyecto en el año 2016.

Gráfica 20. Resultados del Proyecto Internacionalización

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Período del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-16
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL **65,00%**

AVANCE PLANEADO **100,00%**

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO **35,00%**

FALTAN **0** Dias
0 Semanas

PRESUPUESTO		
Planeado	\$	480.000.000
Ejecutado	\$	74.990.000
TOTAL 2016	\$	74.990.000

FASES / FRENTE DE TRABAJO / PRODUCTOS	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Consolidación del programa de movilidad												84%	100%	16%
Internacionalización del currículo												83%	100%	17%
Doble titulación internacional												38%	100%	62%
Internacionalización de la proyección social												45%	100%	55%
Redes y asociaciones												78%	100%	22%

El hecho más significativo en materia de internacionalización tiene que ver con la adopción por parte del Consejo Superior mediante el Acuerdo 41 del 27 de octubre de la Política Institucional de Internacionalización y Cooperación, entendida como el marco general en el que se desarrollan las distintas estrategias que le permiten a la Institución articularse con diversos organismos del orden nacional, regional e internacional para la proyección de las funciones misionales y de gestión de la Institución.

De esta manera el objetivo general de la política es “... articular y promover el desarrollo de las funciones misionales de docencia, investigación, extensión y proyección social así como la gestión institucional una visión progresiva de perspectivas y aprendizajes internacionales y mecanismos de cooperación, que permitan la construcción de un proyecto educativo institucional amplio e integral para responder con pertinencia, coherencia y calidad a los retos de una sociedad globalizada.” En la política se definieron las siguientes estrategias que deberán ser ejecutadas en los próximos años: internacionalización del currículo – doble titulación, internacionalización de la investigación, participación en redes interinstitucionales, movilidad académica internacional, lengua extranjera, internacionalización de la proyección social, y buenas prácticas de administración y gestión en el marco de la cooperación.

La Institución recibió o efectuó visitas a lo largo del año con la Universidad de Sao Paulo, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y la Universidad de Oriente, instituciones con las que mantiene convenios de cooperación.

En materia de movilidad de profesores y estudiantes en la Tabla 12 se muestra el consolidado de los unos y los otros que participaron en actividades de movilidad internacional tanto entrante como saliente durante el año 2016.

Tabla 12. Profesores y estudiantes en movilidad entrante y saliente

Movilidad	Número
Profesores salientes	11
Profesores entrantes	6
Estudiantes salientes	380
Estudiantes entrantes	26
Total	423

Fuente: Dirección de Relaciones Interinstitucionales

Los profesores de la Fundación que salieron en actividades de movilidad de acuerdo con el tipo de movilidad y el país de destino se relacionan en la Tabla 13.

Tabla 13. Profesores salientes por tipo de movilidad y país de destino

Facultad	Tipo de movilidad	País de destino
Facultad de Ciencias Administrativas	Seminario	Argentina
Facultad de Ciencias de la Comunicación y Humanidades	Seminario	México
Facultad de Ciencias de la Comunicación y Humanidades	Profesor invitado	Estados Unidos
Facultad de Ciencias de la Comunicación y Humanidades	Profesor visitante	México
Facultad de Ciencias Económicas y Contables	Seminario	Argentina
Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas	Profesor visitante	México
Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas	Profesor visitante	México
Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas	Profesor visitante	México
Facultad de Psicología	Evento académico	México
Facultad de Psicología	Presentación de ponencia	España
Facultad de Psicología	Profesor visitante	México

Fuente: Dirección de Relaciones Interinstitucionales

En cuanto a los profesores que visitaron la Fundación, en la Tabla 14 se presenta la Facultad, el tipo de movilidad y el país de origen.

Tabla 14. Profesores entrantes según tipo de movilidad y país de origen

Facultad	Tipo de movilidad	País de origen
Facultad de Ciencias Administrativas	Profesor virtual	México
Facultad de Ciencias Administrativas	Profesor virtual	México
Facultad de Ciencias de la Comunicación y Humanidades	Profesor invitado	México
Facultad de Ciencias de la Educación	Profesor invitado	Francia
Facultad de Ciencias Económicas y Contables	Profesor invitado	Argentina
Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas	Profesor invitado	Brasil

Fuente: Dirección de Relaciones Interinstitucionales

Con relación a los estudiantes, los 380 estudiantes de la Institución en movilidad internacional tuvieron como destino las instituciones con las cuales la Fundación tiene convenios en países como Argentina, México y Perú, especialmente. La Tabla 15 presenta los estudiantes de la Fundación que realizaron actividades de movilidad internacional según el país de destino y el tipo de movilidad. La mayor proporción corresponde a estudiantes que realizan seminarios en las universidades mexicanas con las cuales se tiene convenio.

Tabla 15. Estudiantes salientes por tipo de intercambio y según país de destino

Facultad / Tipo de movilidad	Argentina	México	Perú	Total
Facultad de Ciencias Administrativas	42	55	1	98
Intercambio	1	5	1	7
Seminario	41	50		91
Facultad de Ciencias de la Comunicación y Humanidades		53		53
Intercambio		6		6
Seminario		47		47
Facultad de Ciencias de la Educación		2		2
Seminario		2		2
Facultad de Ciencias Económicas y Contables	9	1		10
Intercambio		1		1
Seminario	9			9
Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales		22		22
Seminario		22		22
Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas	1	152		153
Intercambio		1		1
Seminario	1	151		152
Facultad de Psicología		42		42
Intercambio		1		1
Seminario		41		42
Total	52	327	1	380

Fuente: Dirección de Relaciones Interinstitucionales.

De manera recíproca la mayor cantidad de estudiantes visitantes en movilidad internacional proviene de México en virtud de los convenios de intercambio estudiantil (Tabla 16).

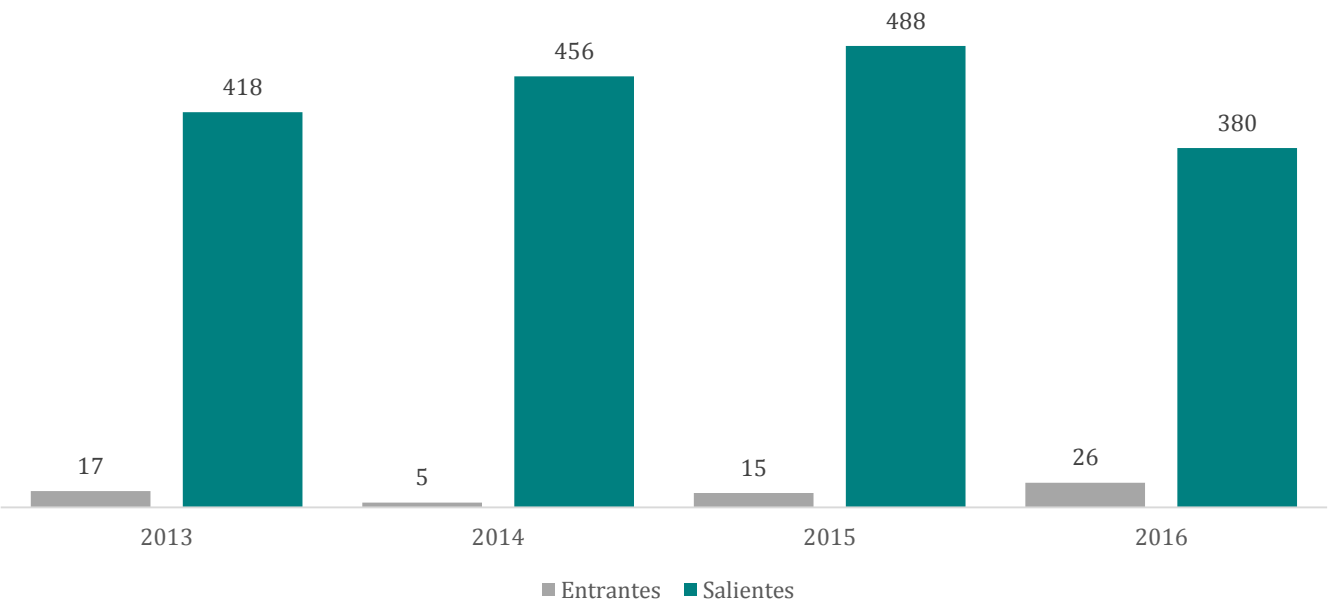
Tabla 16. Estudiantes entrantes por facultad

Facultad	Número
Facultad de Ciencias Administrativas	7
Facultad de Ciencias de la Comunicación y Humanidades	4
Facultad de Ciencias de la Educación	4
Facultad de Ciencias Económicas y Contables	9
Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas	1
Facultad de Psicología	1
Total	26

Fuente: Dirección de Relaciones Interinstitucionales

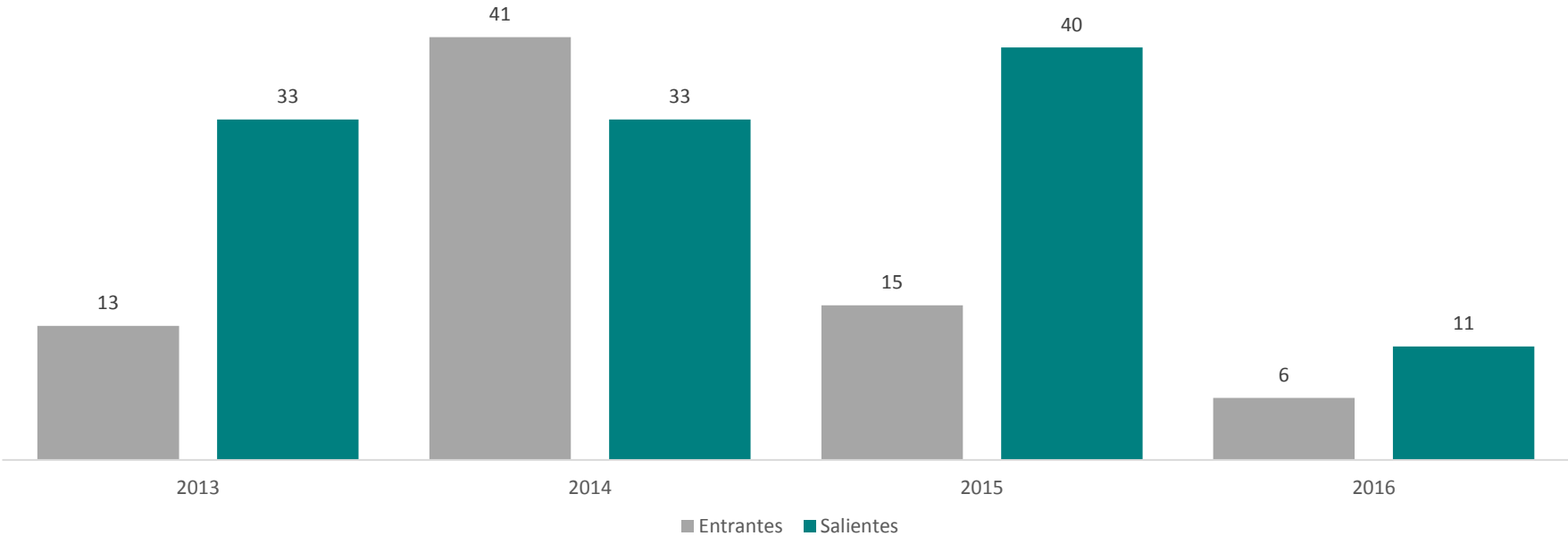
Las Gráficas 21 y 22 presentan la evolución de la movilidad de estudiantes y de profesores en el periodo 2013-2016.

Gráfica 21. Estudiantes entrantes y salientes. 2013-2016.



Fuente: Dirección de Relaciones Interinstitucionales. Procesamiento de la Dirección de Planeación.

Gráfica 22. Profesores entrantes y salientes. 2013-2016.



Fuente: Dirección de Relaciones Interinstitucionales. Procesamiento de la Dirección de Planeación.

Con el fin de verificar los criterios de internacionalización del currículo a partir de los *syllabus* se empleó la rejilla de Likert para siete programas de pregrado y a todos los espacios académicos ofrecidos por el Centro de Idiomas. Los resultados de este ejercicio fueron entregados a cada programa académico para realizar los ajustes y actualizaciones necesarios en los planes de estudio desde la perspectiva de la internacionalización.

En cuanto a la participación en redes en 2016 se hizo un inventario de aquellas en las que la Fundación participa. El resultado de dicho levantamiento se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17. Redes o asociaciones en las que participa la Fundación por dependencia

Dependencia	Red o asociación
Departamento de Formación Humana y Social	Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar
Departamento de Formación Humana y Social	Asociación de Economía de América Latina y el Caribe
Dirección de Relaciones Interinstitucionales	Unión de Universidades Latinoamericanas y del Caribe
Dirección de Relaciones Interinstitucionales	Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado
Dirección de Relaciones Interinstitucionales	Organización Universitaria Interamericana
Facultad de Ciencias Administrativas	Red Latinoamericana de Investigadores en Administración
Facultad de Ciencias de la Comunicación y Humanidades	<i>Design History Society</i>
Facultad de Ciencias de la Comunicación y Humanidades	Federación Latinoamericana de Semiótica
Facultad de Ciencias Económicas y Contables	Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración
Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales	Asociación Mexicana de Ciencias Políticas
Facultad de Ingenierías y Ciencias Básicas	<i>Institute of Industrial Engineers</i>
Facultad de Ingenierías y Ciencias Básicas	<i>Institute for Operations Research and Management Sciences – INFORMS</i>
Facultad de Ingenierías y Ciencias Básicas	Sociedad Brasileña de Investigación Operativa
Facultad de Ingenierías y Ciencias Básicas	<i>Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions</i>
Facultad de Psicología	Sociedad Interamericana de Psicología

Fuente: Dirección de Relaciones Interinstitucionales

Nota: El Departamento de Formación Humana y Social hace parte a partir de septiembre de 2016 de la Facultad de Ciencias de la Comunicación y Humanidades.

Se destaca la afiliación en 2016 de la Fundación a través de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas al *Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions*.

En materia de formación en lengua extranjera se debe hacer mención a formación en inglés de estudiantes y profesores a través de acciones por parte del Centro de Idiomas como las intervenciones académicas con las facultades, los cursos intersemestrales de nivelación y los acompañamientos para la obtención de la ruta de nivel B2 en programas académicos particulares. Adicionalmente, es

notable el incremento de los estudiantes beneficiados por contenidos en inglés en espacios académicos disciplinares; así, más de 480 estudiantes en el primer periodo académico semestral y más de 2.300 estudiantes en el segundo periodo académico semestral tuvieron oportunidad de participar en espacios académicos disciplinares con contenidos en inglés, lo que representa un incremento significativo con respecto a periodos anteriores, toda vez que en los dos años anteriores se había logrado impactar tan solo a 300 estudiantes en espacios académicos con contenidos en inglés.

2.1.4. Plan 1.4 Desarrollar la Responsabilidad Social

Mediante este plan se busca atender lo previsto en los factores de acreditación institucional de pertinencia e impacto social a través de los proyectos de responsabilidad social y egresados.

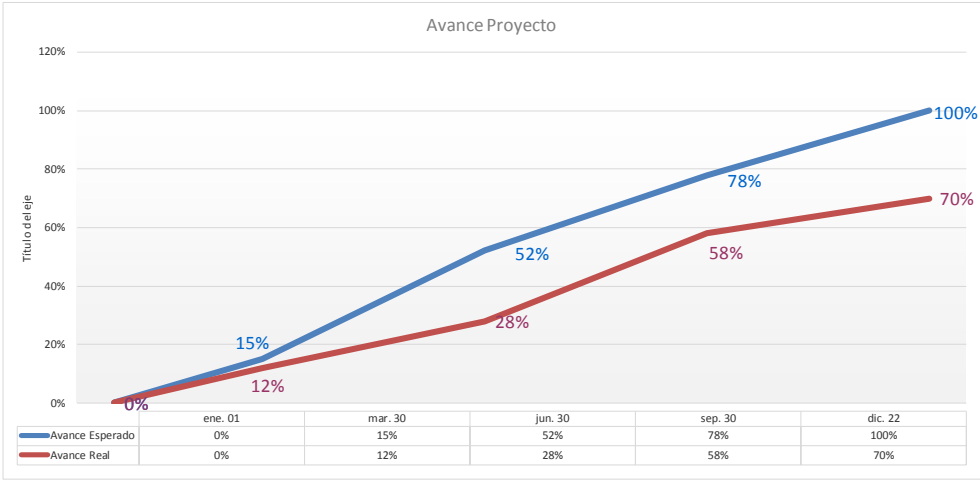
2.1.4.1. Proyecto Responsabilidad Social

El objetivo de este proyecto es formular un modelo de responsabilidad social universitaria orientado a la promoción personal y la inclusión social. Con él se espera obtener los siguientes productos: a) planear y definir el plan de responsabilidad social; b) análisis, diseño e implementación del modelo de responsabilidad social; c) Informe de resultados, mejora continua e implementación de acciones; y, d) certificación del modelo de responsabilidad social. La Gráfica 23 muestra los resultados de la ejecución del proyecto en el año 2016.

Gráfica 23. Resultados del Proyecto Responsabilidad Social

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Período del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-16
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL 70,00%

AVANCE PLANEADO 100,00%

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO 30,00%

FALTAN 0 0 Dias Semanas

PRESUPUESTO	
Planeado	\$ 69.300.000
Ejecutado	\$ 25.470.000
TOTAL 2016	\$ 25.470.000

FASES / FRENTES DE TRABAJO / PRODUCTOS	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Modelo de responsabilidad social												78%	100%	22%
Voluntariado												34%	100%	66%
Consultorio Móvil												82%	100%	18%

La proyección social es indudablemente una de las fortalezas institucionales desarrollada, especialmente, a través de estrategias como los Centros Especializados de Proyección Social, el Consultorio Móvil y el Voluntariado Libertador. Los Centros Especializados de Proyección Social, adscritos a las correspondientes facultades y coordinados a través de la Dirección de Proyección Social, atienden demandas y necesidades específicas de los agentes sociales en su ámbito profesional con el concurso de profesores y estudiantes. En el año 2016 se atendieron 4.436 personas. En la Tabla 18 se presenta la distribución de estos beneficiados de acuerdo con el Centro Especializado.

En 2016 se inició además el proyecto piloto *Consultorio Jurídico on-line*, cuyo objetivo es prestar una atención de manera efectiva en asuntos legales en las áreas de derecho civil, de familia, penal, administrativo y comercial. Este proyecto inició con asesorías a estudiantes, egresados y demás miembros de la comunidad académica en la Sede Cartagena, en un horario que les permitiera hacer uso del servicio virtual. Para garantizar una mayor cobertura en los servicios de proyección social se realizaron también ocho talleres dirigidos a estudiantes de cinco colegios con alrededor de 320 participantes y cuatro talleres de padres de familia con una asistencia de 96 personas. En estos talleres los temas tratados fueron los medios alternativos de solución de conflictos y buena convivencia, pautas de crianza, manejo emocional, toma de decisiones y *bullying*. De la misma manera se debe mencionar el proyecto *Construyendo Caminos* de la Facultad de Psicología cuyo objetivo es generar estrategias para el desarrollo de habilidades sociales bajo el principio de promoción de la salud y prevención del consumo problemático de sustancias psicoactivas. En 2016 se trabajó en la promoción de la salud y la prevención del consumo adictivo de sustancias psicoactivas con soldados del Ejército Nacional capacitando a 239 soldados y 14 oficiales.

Tabla 18. Beneficiarios por Centro Especializado de Proyección Social

Centro Especializado de Proyección Social	Número de beneficiarios
Centro Universitario de Atención Psicológica (CUNAPSI)	168
Consultorio Jurídico	4.207
Taller Creativo	12
Salón Lateral	7
Consultorio Estadístico	35
Desarrollo Integral para la Pequeña Empresa (DIPE)	7
Total	4.436

Fuente: Dirección de Proyección Social

A través del Consultorio Móvil la Fundación hace presencia en zonas con problemáticas psicojurídicas reales, que son atendidas desde el punto de vista jurídico en asuntos de derecho penal, civil, laboral, de familia, entre otros, y desde el punto de vista psicológico en problemas de violencia intrafamiliar, crisis económica, comportamiento de los hijos, jubilación de un miembro de la familia, etc. Para las comunidades la llegada del Consultorio Móvil representa una garantía en la atención a sus necesidades y solución a las mismas, que por demás es gratuita. El Consultorio Móvil (Imagen 1) opera en las localidades de Bosa y Kennedy como una forma de atender a las comunidades de las cuales provienen especialmente los estudiantes de programas académicos de pregrado matriculados en la Fundación. La Tabla 19 muestra el número de atenciones brindadas por el Consultorio Móvil en los servicios jurídico y psicológico. A la par de la atención en el Consultorio Móvil se ofrecen en esas comunidades capacitaciones y talleres que dictan los profesionales y practicantes en instituciones educativas en temas como autoconocimiento, autoconcepto, autoaceptación, autorespeto, entre otros.

Tabla 19. Beneficiarios de los servicios jurídico y psicológico del Consultorio Móvil

Servicio	Beneficiarios
Jurídico	992
Psicológico	495
Total	1.417

Fuente: Dirección de Proyección Social

Imagen 1. Consultorio Móvil



Fuente: Dirección de Proyección Social

Como parte del impacto y crecimiento del Voluntariado Libertador se logró ampliar la cobertura a dos comunidades más, y se dio continuidad a la presencia que ya venía del año 2015. Actualmente se llevan a cabo proyectos sociales en las comunidades Luis Carlos Galán II – Cazucá, Ciudad Galán - Kennedy, Rompiendo Cadenas - Santa Fe, Porvenir – Bosa y Margaritas - Kennedy. En estos proyectos se trabaja con niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado y se realizan actividades de habilidades para la vida, derechos humanos y valores. En estos proyectos se cuenta con la participación como aliados de organizaciones como *Somos Capases* y la *Fundación Allegro*. El Voluntariado Libertador ha permitido consolidar un grupo importante de voluntarios en cada comunidad donde se hace presencia, lo que ha contribuido al desarrollo teórico y metodológico de los talleres quincenales que se realizan con la población impactada.

Estas acciones se articulan con entidades como *Ekoplanet* para la compra de papel, *Group 44* para la compra de plástico y material PET, y *Ecometal* quienes compran aluminio, cuñetes plásticos y baterías, entre otros, y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI -, que suministró un dispositivo para la recolección de baterías y así poder hacer reciclaje de este tipo de material. Además, en alianza con la *Fundación Planeta Tita*, que trabajan por la protección y cuidado de animales en abandono, se instalaron dispositivos para el reciclaje de tapas plásticas que se destinan a la compra de elementos de aseo, comida y material para construcción de viviendas para gatos y perros en abandono.

En el mes de mayo la Institución recibió por parte de Fenalco Seccional Cundinamarca el Certificado en Responsabilidad Social referente a las acciones socialmente responsables de la Fundación, incluyendo los planes y programas de responsabilidad social actualmente en ejecución así como los propuestos en el largo plazo. El certificado reconoce e incentiva la responsabilidad social de las instituciones y ratifica su compromiso con las prácticas socialmente responsables, y busca a su vez que se incrementen. El certificado de responsabilidad social generará en adelante una mayor valoración y posicionamiento de marca para la Institución y la posibilidad de acceder a recursos de financiación. Al interior de la Institución se espera que contribuya a organizar y hacer seguimiento a los planes y programas de responsabilidad social, a la vez que debe movilizar a los miembros de la comunidad académica para comprometerse y apoyar las prácticas sociales de la Fundación.

En esta misma línea la Fundación adhirió el Acuerdo de la Red Colombia contra el Trabajo Infantil. Se trata de una alianza público-privada en la cual los aliados se comprometen a compartir buenas prácticas y diseñar estrategias que permitan prevenir y erradicar progresivamente el trabajo infantil. De esta manera la Fundación es la segunda institución de educación superior en firmar dicho acuerdo. Esto le permitirá a la Institución hacer parte del Pacto Global Colombia y apoyar las estrategias contra el maltrato infantil así como incrementar su capital relacional con los demás aliados de la red. Entre estos se encuentran Telefónica–Movistar, Pacific Rubiales, Aviatour S.A., Mineros S.A., THX Energy, Codensa–Emgesa, Cafam, Compensar, Ecopetrol, Petrocombustión, Asocaña, Asocolflores, Grupo Argos, Banco Colpatria, entre otras.

Las prácticas académicas, que hacen parte de los programas académicos, como manifestación de la proyección social se concretaron con la firma de 254 convenios, 96 más que el año inmediatamente anterior. En total 3.370 estudiantes de los distintos programas académicos de pregrado realizaron sus prácticas. La Tabla 20 presenta la distribución de las prácticas sociales por facultad en los dos periodos académicos del año. Esta labor estuvo apoyada por más de veinte profesores. Adicionalmente, en cumplimiento del Decreto 055 de 2015 acerca de la cobertura en riesgos laborales de todos los estudiantes que realicen prácticas, 2.906 estuvieron asegurados por la Fundación por un valor de \$21.202.400 y 464 estuvieron fueron asegurados por los sitios de práctica que recibieron a los estudiantes.

Tabla 20. Estudiantes que realizan prácticas sociales por Facultad. 2016-I y 2016-II.

Facultad	2016-I	2016-II	Total
Facultad de Ciencias Administrativas	251	213	464
Facultad de Ciencias de la Comunicación y Humanidades	180	185	365
Facultad de Ciencias de la Educación	681	659	1.340
Facultad de Ciencias Económicas y Contables	99	92	191
Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales	242	242	484
Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas	115	116	231
Facultad de Psicología	151	144	295
Total	1.719	1.651	3.370

Fuente: Dirección de Proyección Social

Toda la actividad de la Fundación en materia de responsabilidad social se recogió en la primer edición de su Balance Social que presenta un diagnóstico del impacto social de los proyectos y actividades derivadas de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social, y cómo estas han aportado al desarrollo social de la comunidad académica y de las comunidades en donde la Fundación hace presencia.

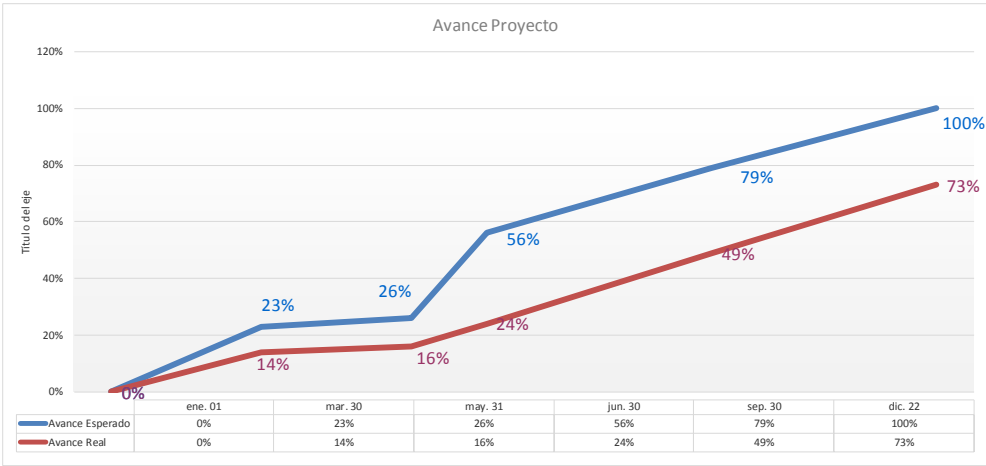
2.1.4.2. Proyecto Egresados

El proyecto de egresados tiene como objetivo poder vincularlos en el impacto social del desarrollo institucional y previó la obtención de los siguientes productos: a) actualización académica; b) apoyo para el desarrollo profesional; c) servicios y beneficios para los egresados; d) canales de comunicación con egresados; e) seguimiento a egresados. La Gráfica 24 presenta los resultados del proyecto en el año 2016.

Gráfica 24. Resultados del Proyecto Egresados

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Período del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-17
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL 73,00%

AVANCE PLANEADO 100,00%

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO 27,00%

FALTAN 365 Dias 52 Semanas

PRESUPUESTO		
Planeado	\$	35.000.000
Ejecutado	\$	16.800.000
TOTAL 2016	\$	16.800.000

FASES / FRENTE DE TRABAJO / PRODUCTOS	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Actualización Académica											18%	82%	100%	18%
Apoyo para el desarrollo profesional											17%	83%	100%	17%
Servicios y beneficios para egresados											15%	85%	100%	15%
Canales de comunicación con egresados											32%	68%	100%	32%
Seguimiento a egresados											43%	57%	100%	43%

En 2016 se realizaron diversas actividades dentro de las que se destacan:

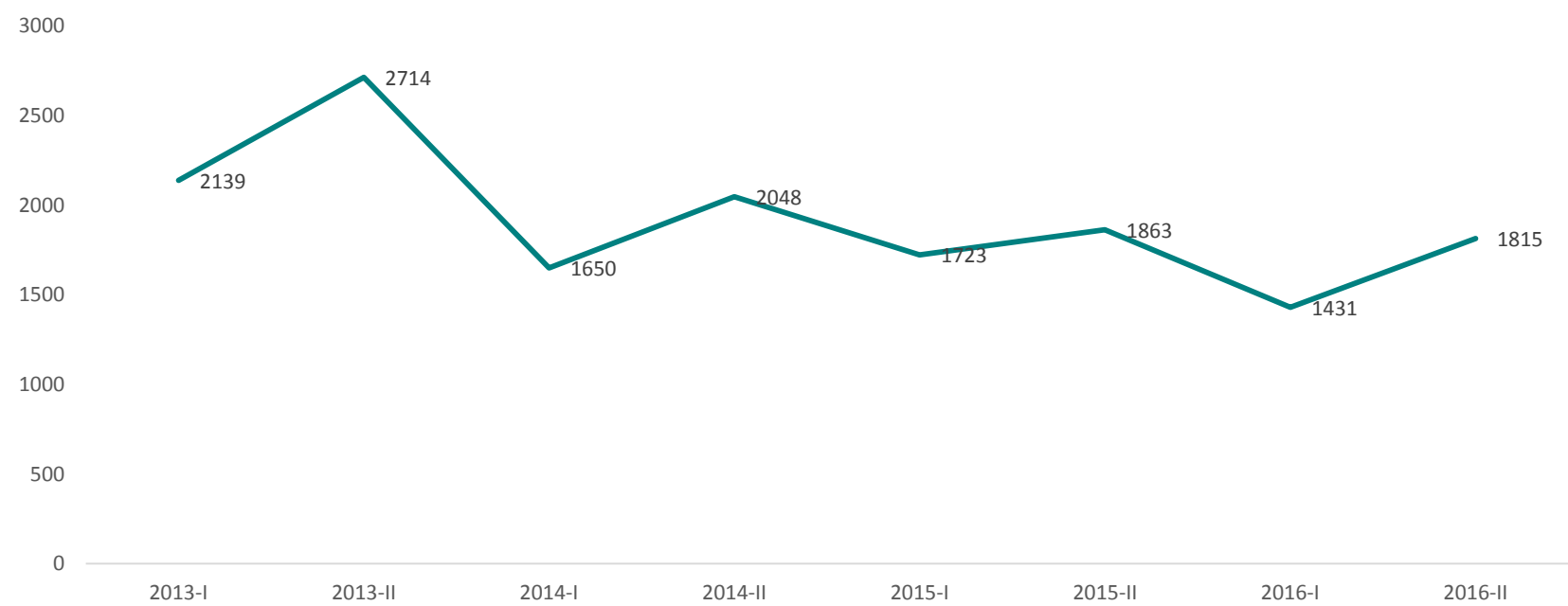
- *Open Day* de posgrados para la Especialización en Logística Internacional, que contó con la participación de 106 potenciales candidatos.
- Cinco desayunos de trabajo con egresados de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas con un total de 122 participantes.
- Realización del V Encuentro de Egresados de la Sede Cartagena con la participación de 35 egresados.
- Conferencias en temas de actualidad para egresados entre las cuales se destacan: liderazgo como herramienta gerencial en la Facultad de Ciencias Administrativas con 38 participantes; nueva regulación aduanera de la Facultad de Ciencias Económicas y Contables con 53 participantes; gestión de seguridad y salud en el trabajo de la Facultad de Ingenierías y Ciencias Básicas con 41 participantes; taller en tecnologías accesibles de la Facultad de Ciencias de la Educación con 6 participantes; jornada de actualización tributaria en alianza con SIIGO en la Facultad de Ciencias Administrativas con la participación de 118 egresados.
- Charla E con el apoyo del Centro de Emprendimiento con la participación de 27 egresados.
- Realización de la Reunión Plenaria de la Red Seis de ASCUN en las instalaciones de la Fundación con la participación de 42 instituciones de educación superior pertenecientes al nodo Bogotá y Cundinamarca.
- Vinculación de 604 nuevas empresas para la publicación de ofertas laborales y de 5.120 nuevos usuarios en la plataforma *trabajando.com* de la Fundación.
- Feria laboral virtual con la participación de 1.569 estudiantes y egresados, y el ofrecimiento de 1.120 vacantes y 274 ofertas.
- Incorporación a la base de datos de 323 nuevos egresados a través de la convocatoria abierta permanente de la Dirección de Egresados.
- Los egresados caracterizados pasaron de 7.027 a comienzos de año a 8.426 a finales de año. Así mismo, se incrementó a 24.122 los egresados a los que la Fundación les hace llegar información por correo electrónico.

Como parte de los productos y servicios, así como con la ampliación de los canales de comunicación con los egresados se estructuraron beneficios como descuentos para entradas en el Teatro Casa Ensemble, el portafolio de servicios para empresas y profesionales de diferentes sectores de la empresa *The Office*, y la inclusión de los egresados contadores públicos en el Club SIIGO.

El trabajo con los egresados se apoya cada vez más en las redes sociales. Con este fin en 2016 la Institución actualizó y unificó en un solo sitio la página de seguidores de *Facebook*, se puso en marcha la estrategia en *Linkedin* y se revisó el portal web de egresados. La Institución cuenta con 737 seguidores y 737 *likes* en el *FanPage* de *Facebook* de egresados.

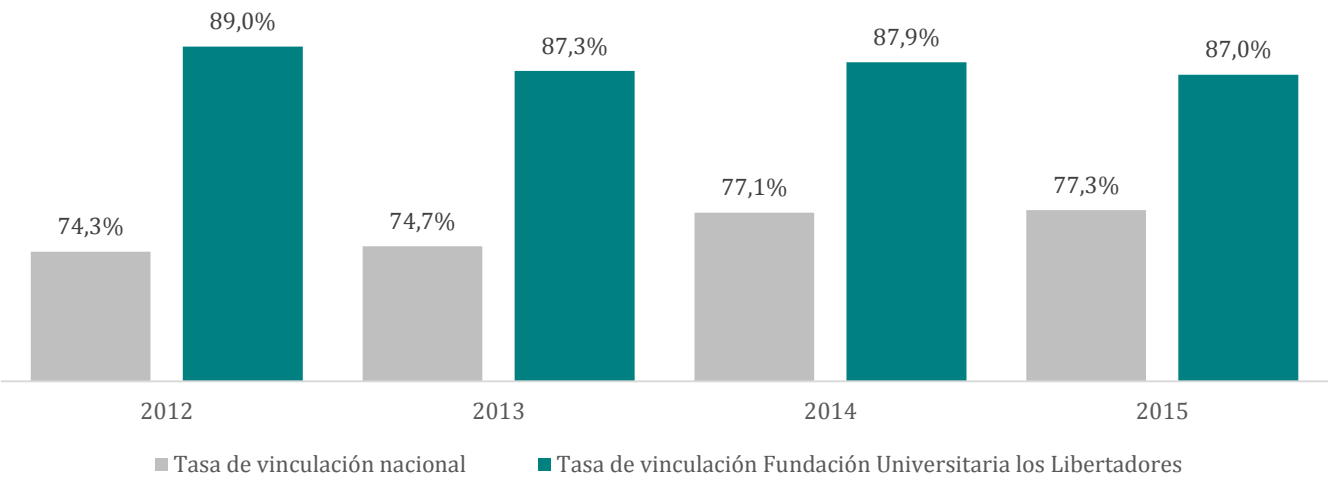
La Gráfica 25 presenta el comportamiento del número de graduados en los últimos años. Además, la Gráfica 26 muestra el desempeño de los graduados de la Fundación en el mercado laboral comparado con el conjunto de los graduados de la educación superior en los últimos años. Se aprecia una tasa de vinculación, entendida como la proporción de los graduados de la Institución que cotizan al Sistema General de Seguridad Social y que por tanto están en situación de empleo formal, por encima del promedio nacional, y un ingreso promedio – medido en términos de salario promedio - al primer año de egreso también superior al promedio nacional.

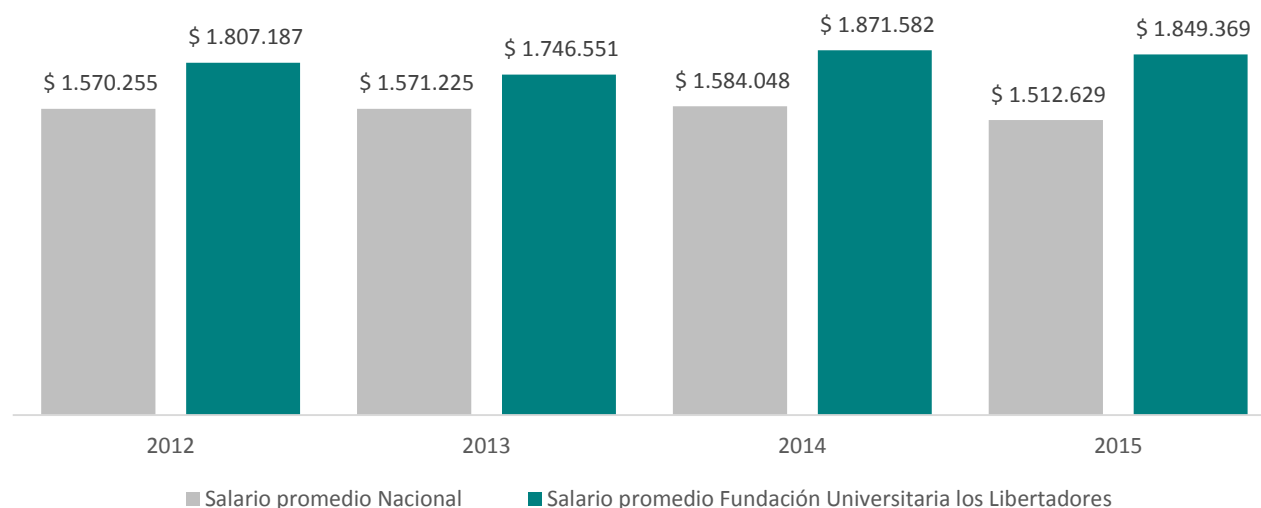
Gráfica 25. Número de graduados. 2013-2016.



Fuente: Dirección de Admisiones y Registro. Procesamiento de la Dirección de Planeación.

Gráfica 26. Tasa de vinculación y salario promedio al primer año de egreso. Comparativo con el promedio nacional. 2013-2016.





Fuente: Observatorio Laboral para la Educación - OLE. Procesamiento de la Dirección de Planeación.

Uno de los propósitos de la Fundación es impulsar entre sus estudiantes el espíritu emprendedor que se traduzca posteriormente en iniciativas emprendedoras como egresados. Durante 2016, 4.521 estudiantes participaron en espacios académicos de emprendimiento, de los cuales 462 eligieron emprendimiento como su opción de grado. Adicionalmente, 2.075 estudiantes y 27 egresados tomaron parte en las *Charlas E*, en donde tuvieron oportunidad de escuchar las experiencias de 38 empresarios invitados. Esta labor se ha reflejado en especial en el hecho de que la Institución ha sido reconocida por *Innpulsa* como oferente de servicios de consultoría para emprendedores.

2.1.5. Plan 1.5 Consolidar el Bienestar Institucional

A través de este plan la Institución busca atender el factor de acreditación institucional de bienestar institucional. Para ello se formuló el proyecto de bienestar institucional.

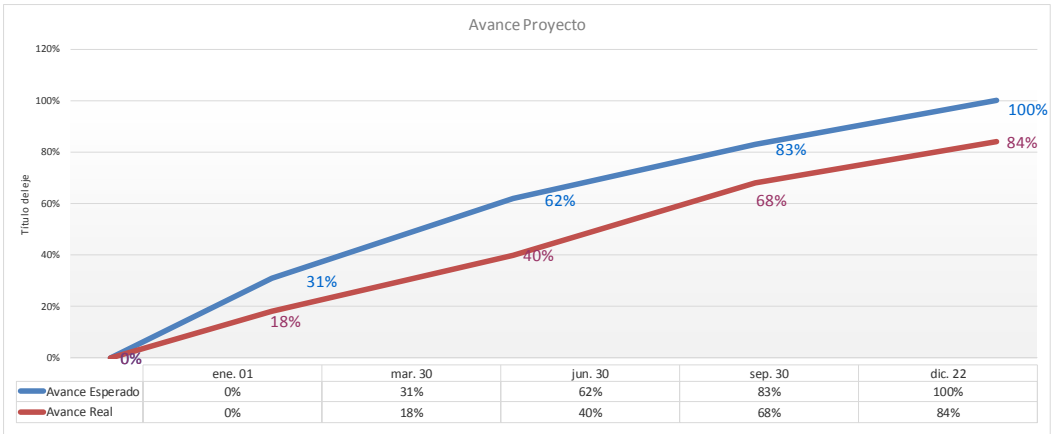
Proyecto Bienestar Institucional

El objetivo de este proyecto es ampliar y fortalecer el portafolio de servicios, la cobertura y la calidad de las diferentes áreas de bienestar en la Sede Bogotá, en la Sede Cartagena y para los estudiantes de los programas académicos virtuales. Los productos esperados en este proyecto fueron: a) Fortalecer el bienestar institucional en la Sede Cartagena; b) Fortalecer los programas de prevención y promoción en salud y atención psicoafectiva; c) Posicionar el programa de Permanencia y Graduación Oportuna - PYGO en la Sede Cartagena; d) Implementar la tienda deportiva; e) Dar visibilidad y fortalecimiento al bienestar universitario virtual; y f) Implementar el consultorio de fisioterapia. La Gráfica 27 presenta los resultados obtenidos en el proyecto en el año 2016.

Gráfica 27. Resultados del proyecto Bienestar Institucional

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Periodo del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-16
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL 84,00%

AVANCE PLANEADO 100,00%

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO 16,00%

FALTAN 0 Dias 0 Semanas

PRESUPUESTO		
Planeado	\$	99.100.000
Ejecutado	\$	37.600.000
TOTAL 2016	\$	37.600.000

FASES / FRENTE DE TRABAJO / PRODUCTOS	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Fortalecer el Bienestar en Cartagena	0%											100%	100%	0%
Programas de Promoción y Prevención - Atención Psicoafectiva	0%											100%	100%	0%
Posicionar Promoción y Graduación Oportuna (PYGO) - Cartagena	0%											100%	100%	0%
Visibilizar Bienestar Virtual	40%											60%	100%	40%
Consultorio Fisioterapia	31%											69%	100%	31%

En las actividades culturales se destaca la reanudación de las escuelas formativas para hijos de empleados y egresados en violín y teclados, guitarra e iniciación teatral. Se organizaron además cinco eventos interinstitucionales así como se registraron 53 participaciones externas en eventos culturales. Mediante los talleres formativos se logró la participación de 1.864 estudiantes. Adicionalmente, se obtuvieron siete galardones en categorías culturales y la Institución premió el esfuerzo de 14 estudiantes que obtuvieron galardones en participaciones culturales tanto de la Sede Bogotá como de la Sede Cartagena. Así mismo se conformó el quinteto de profesores de bienestar, con la realización de dos conciertos intersemestrales y tres presentaciones generales, se logró el montaje de la Exposición de Arte y se continuó el convenio con el Festival de Cine de Bogotá.

En el propósito de la ampliación de los servicios de bienestar a la Sede Cartagena se debe mencionar la oferta de talleres formativos, la conformación del grupo vallenato, la vinculación con el Nodo Norte de ASCUN y la participación de miembros de la comunidad académica en dos Festivales Regionales Culturales así como la obtención de un galardón en el Festival de Artes de Cartagena. La Tabla 21 muestra el número de participantes en dichas actividades culturales en cada uno de los periodos académicos semestrales.

Tabla 21. Participantes en actividades culturales. 2016-I y 2016-II

Población	2016-I	2016-II	Total
Estudiantes	2.182	926	3.108
Egresados	8	54	62
Profesores	131	7	138
Empleados Administrativos	280	5	285
Total	2.601	992	3.593

Fuente: Dirección de Bienestar.

En materia de actividades deportivas se destacan las escuelas de formación deportiva en natación y las vacaciones recreativas para hijos de empleados, las caminatas ecológicas, el torneo de fútbol sala que convocó a más de 250 participantes entre egresados estudiantes y empleados administrativos. También se destaca la participación en torneos deportivos interinstitucionales y la obtención de la medalla de bronce obtenida en tenis de mesa femenino por equipos en los Juegos Deportivos Nacionales Universitarios que se llevaron a cabo en la ciudad de Manizales.

Las actividades recreativas y deportivas realizadas durante el año 2016 beneficiaron a 5.372 miembros de la comunidad académica en deportes como tenis de mesa, fútbol sala, baloncesto, voleibol, ajedrez, fútbol, taekwondo, karate, natación, squash, pilates, TRX. La Tabla 22 presenta la distribución de los participantes en actividades deportivas en los dos periodos académicos semestrales.

Tabla 22. Participantes en actividades deportivas en los dos periodos académicos semestrales.

Población	2016-I	2016-II	Total
Estudiantes	2.793	2.826	5.619
Egresados	9		9
Profesores	6	58	64
Empleados administrativos	5	35	40
Total	2.813	2.919	5.732

Fuente: Dirección de Bienestar.

Promover estilos de vida saludable a través de talleres formativos y actividades complementarias al proyecto de vida y del servicio de atención asistencial en medicina, enfermería, odontología, asesoría espiritual y psicología, es el objetivo principal en lo referente a las actividades de salud. En el año se efectuaron tres eventos de promoción y prevención en salud y se ofrecieron servicios asistenciales en medicina, enfermería, atención espiritual, atención psicológica y fisioterapia y talleres formativos en lenguaje Braille y lenguaje de señas. Los programas de prevención y promoción en salud se extendieron así mismo a la Sede Cartagena. Durante 2016 se realizaron en total 5.504 atenciones a miembros de la comunidad académica. La Tabla 23 da cuenta de estas atenciones para los dos periodos académicos semestrales.

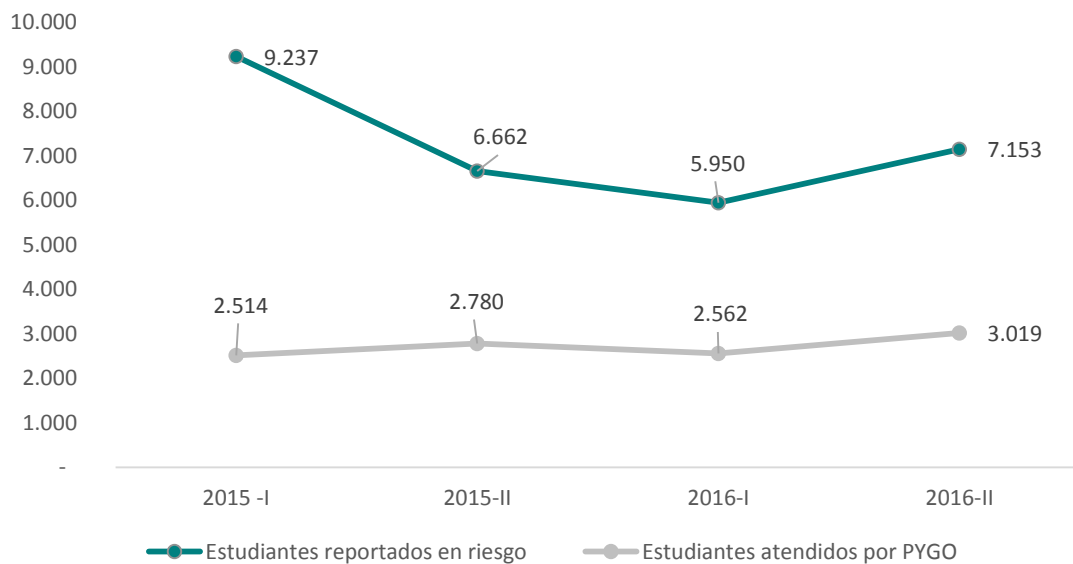
Tabla 23. Número de atenciones en salud en los dos periodos académicos semestrales

Población	2016-I	2016-II	Total
Estudiantes	2.387	4.185	6.572
Egresados	41	41	82
Empleados administrativos	1.113	596	1.709
Contratistas	25	116	141
Total	3.566	4.938	8.504

Fuente: Dirección de Bienestar.

Un programa importante en materia de bienestar estudiantil es el de Permanencia y Graduación Oportuna – PYGO. A través del sistema de alertas tempranas el programa recibió 13.103 alertas y atendió 5.581 estudiantes gracias a los mecanismos de apoyo de consejería académica, psicológico, psicopedagógico y de trabajo social. La Gráfica 28 muestra además el comportamiento de los estudiantes reportados en riesgo y atendidos a través del programa PYGO desde el año 2015.

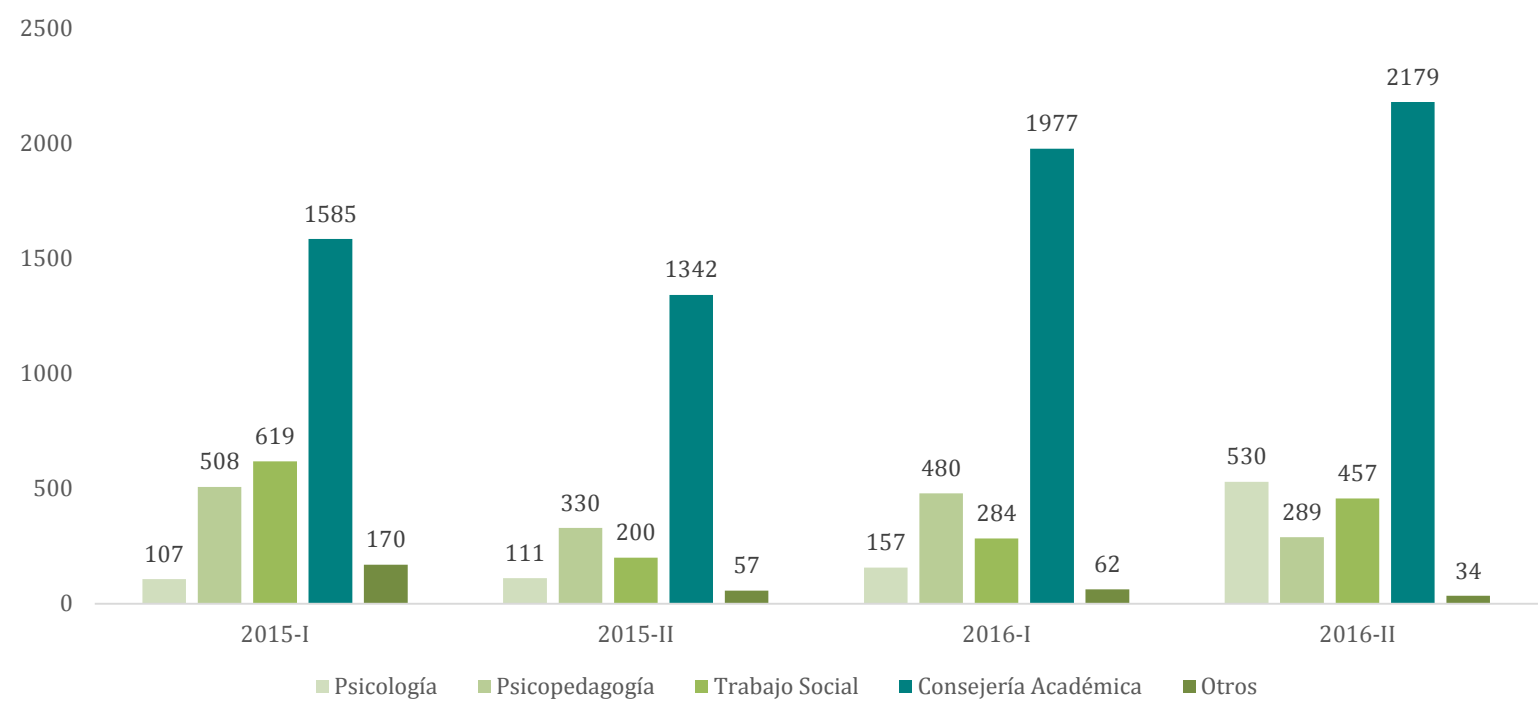
Gráfica 28. Estudiantes reportados en riesgo y atendidos por el programa PYGO. 2015-2016.



Fuente: Dirección de Bienestar.

Además, en la Gráfica 29 se puede apreciar la ampliación de la cobertura del programa desde sus inicios en el año 2015 a través de los mecanismos de apoyo de psicología, psicopedagogía, trabajo social y consejería académica, especialmente.

Gráfica 29. Número de atenciones del programa PYGO según mecanismo de apoyo. 2015-2016.



Fuente: Dirección de Bienestar. Procesamiento de la Dirección de Planeación.
Nota: Otros apoyos corresponde a los prestados por otras coordinaciones de Bienestar u otras dependencias.

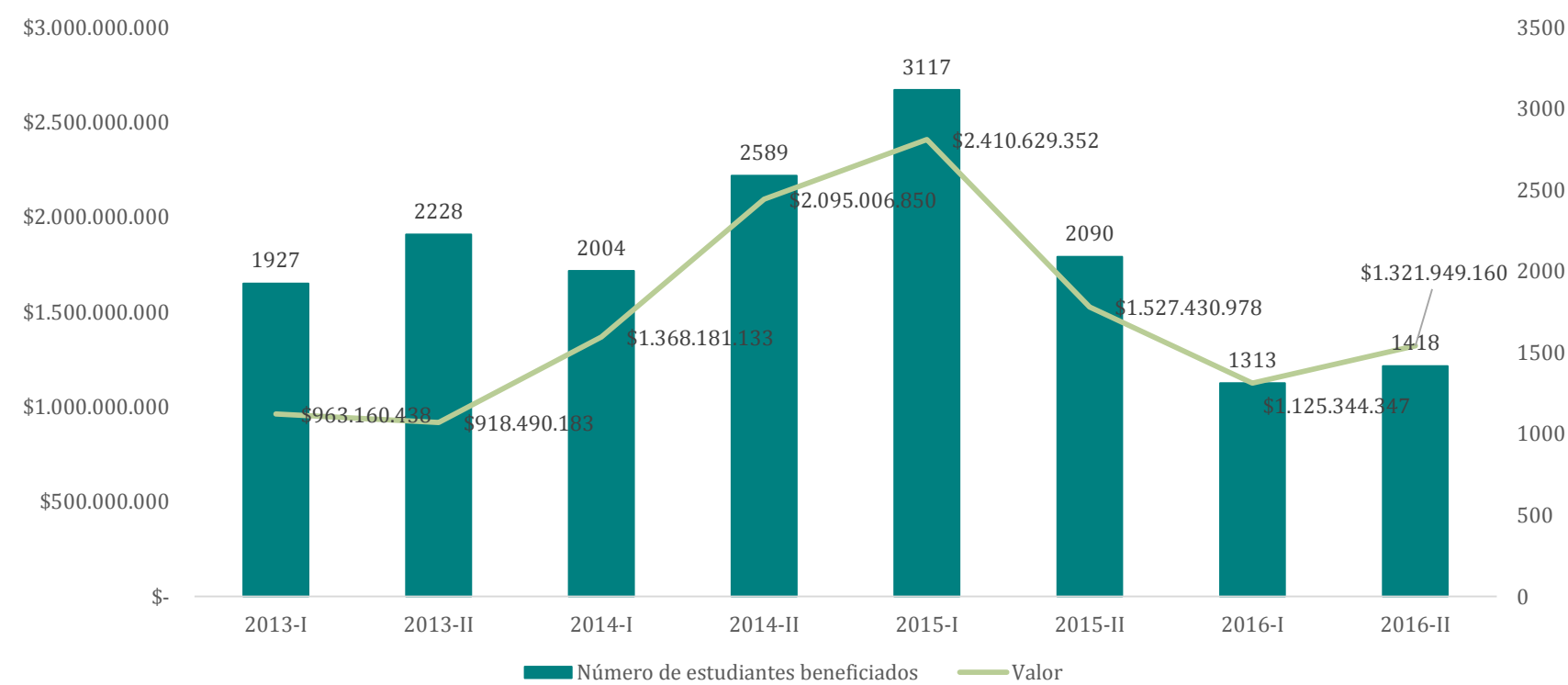
La Institución albergó el *Tercer Encuentro de acciones de acompañamiento estudiantil para la educación superior inclusiva*, que contó con la participación de 36 instituciones de educación superior y de 159 asistentes. Sus temáticas se orientaron al acompañamiento estudiantil para poblaciones con algún tipo de diversidad y a las estrategias de permanencia y graduación oportuna de las instituciones participantes.

En el propósito de extender el alcance del programa a la Sede Cartagena en el segundo semestre se realizaron actividades de capacitación y de caracterización de los estudiantes de la Sede.

Con el programa PYGO la Institución propone una estrategia efectiva para fomentar la permanencia estudiantil con calidad y de esa manera contrarrestar la deserción estudiantil. De acuerdo con la información reportada en el Sistema de Prevención de la Deserción de la Educación Superior – SPADIES, la deserción de primer semestre en los dos periodos académicos semestrales de 2016 se situó en 13.56% y 13.57%, respectivamente. En la Tabla 24 se aprecia además el comportamiento de la deserción por programa académico en los dos periodos académicos semestrales.

Como parte del bienestar se cuenta también el apoyo que la Institución brinda a los estudiantes para la realización de sus estudios en forma de becas y apoyos económicos del valor de matrícula. En el periodo académico 2016-I se otorgaron becas y descuentos por valor de \$1.125.344.347 que beneficiaron a 1.313 estudiantes, mientras en el periodo académico 2016-II se entregaron \$1.321.949.160 que beneficiaron a 1.418 estudiantes. De esta manera el aporte directo de la Institución a la financiación de estudios de los estudiantes ascendió a \$4.620.011.887 que equivale al 7% de los ingresos anuales por matrícula (Gráfica 30).

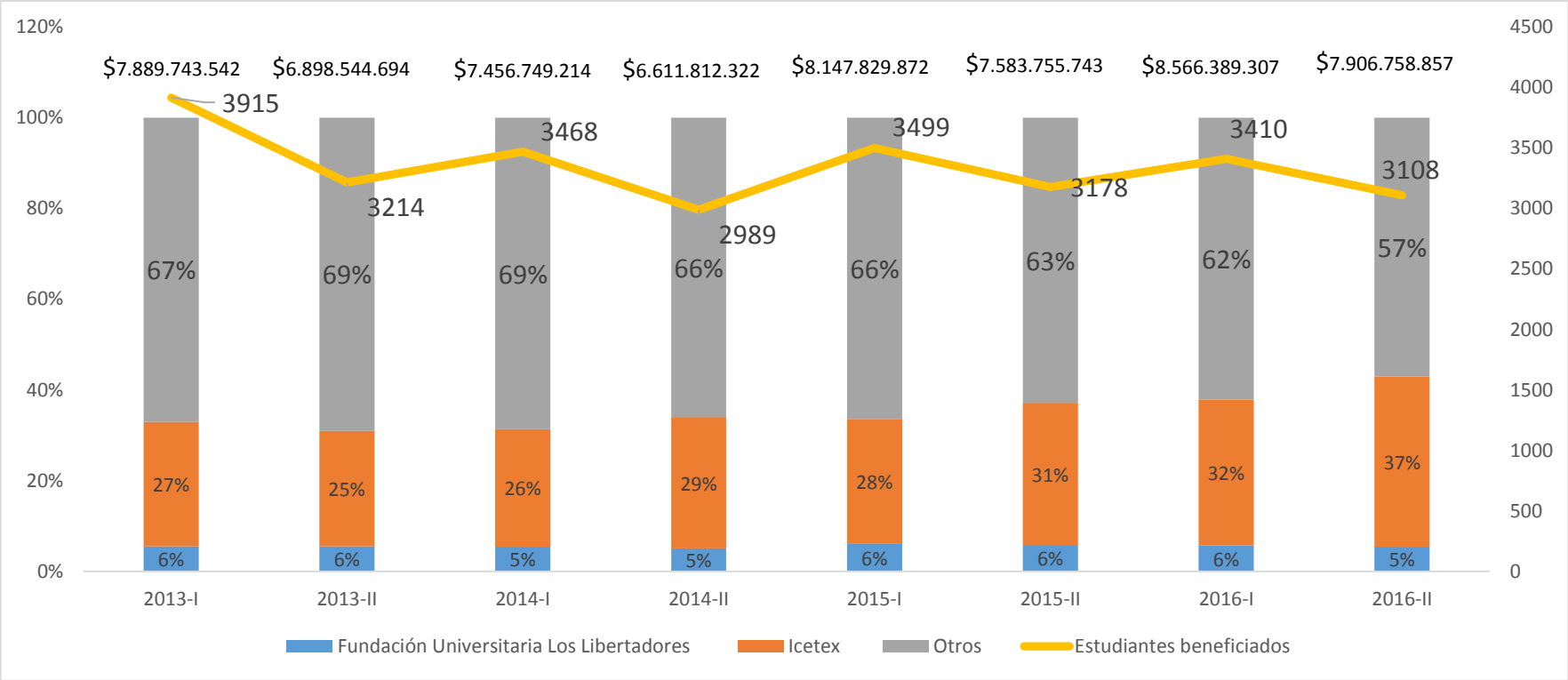
Gráfica 30. Becas y apoyos económicos de matrícula otorgados. 2013-2016.



Fuente: Gerencia Contable y Dirección de Bienestar. Procesamiento de la Dirección de Planeación.

De la misma manera la Institución otorgó posibilidades de financiación a 567 estudiantes por valor de \$920.746.394. A esto se agregan 1.977 estudiantes que recibieron créditos de Ictex por valor de \$5.717.832.712 y 3.974 estudiantes que accedieron a financiación con entidades financieras por un valor total de \$9.834.569.058. En la Gráfica 31 se aprecia el comportamiento en los últimos años de los créditos educativos a los cuales acceden los estudiantes.

Gráfica 31. Créditos educativos. Monto y número de estudiantes beneficiados según entidad. 2013-2016.



Fuente: Dirección de Tesorería e Inversiones. Procesamiento de la Dirección de Planeación.

Tabla 24. Deserción de primer semestre por programa académico. 2016-I y 2016-II.

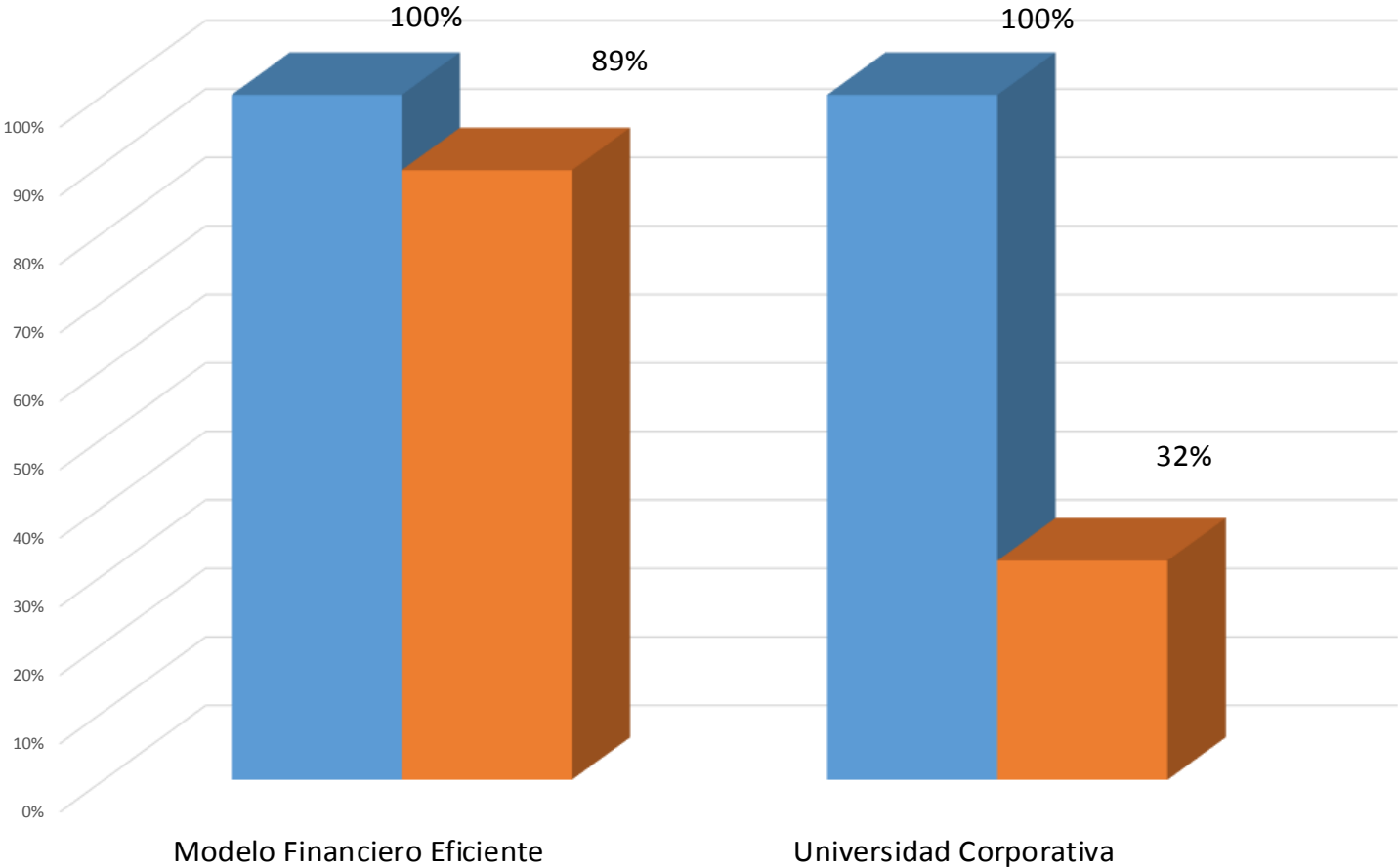
Programa académico	2016-I	2016-II
Administración de Empresas	14,85%	14,05%
Administración de Empresas a distancia	50,00%	25,00%
Administración Turística y Hotelera – nivel profesional	7,48%	13,33%
Administración turística y hotelera - nivel tecnológico	33,33%	33,33%
Comunicación Social y Periodismo	12,01%	10,25%
Contaduría Pública	11,88%	8,82%
Derecho	9,67%	16,37%
Diseño Gráfico (1)	8,22%	11,95%
Economía	18,39%	16,46%
Ingeniería Aeronáutica	10,80%	9,39%
Ingeniería de Sistemas	14,15%	14,01%
Ingeniería Electrónica	10,89%	10,32%
Ingeniería Industrial	12,18%	10,33%
Ingeniería Mecánica	12,93%	14,43%
Licenciatura en Educación Especial	9,32%	7,14%
Licenciatura en Pedagogía Infantil	12,48%	11,28%
Psicología	11,56%	7,98%
Publicidad y Mercadeo	10,44%	13,75%
Técnica Profesional Automotriz	84,15%	88,33%
Técnica Profesional en Operación Turística	90,62%	95,45%
Técnica Profesional en Servicio Automotriz	100,00%	100,00%
Tecnología en Administración de Empresas	34,67%	19,23%
Tecnología en Administración Turística y Hotelera	55,56%	37,04%
Tecnología en Gestión Administrativa	23,77%	21,64%
Tecnología en Gestión Comercial y Financiera	11,54%	30,30%
Total	13,56%	13,59%

Fuente: SPADIES. (1): Para este programa se tienen dos registros en SPADIES. Al consolidar la información los datos de deserción son de 9,87% y 13,84%.

2.2. Objetivo 2: Asegurar la sostenibilidad financiera de la Institución

El objetivo 2 está integrado por los planes 2.1. Optimizar la estructura financiera institucional y 2.2. Diversificar el portafolio de ingresos. A continuación se reporta el avance de los proyectos de desarrollo formulados en virtud de dichos planes. La Gráfica 32 presenta el porcentaje de cumplimiento de dichos proyectos de desarrollo al final del año.

Gráfica 32. Cumplimiento del Objetivo 2



Fuente: Dirección de Planeación.

2.2.1 Plan 2.1 Optimizar la estructura financiera institucional

Este plan tiene a su interior el proyecto del Modelo Financiero que se presenta a continuación.

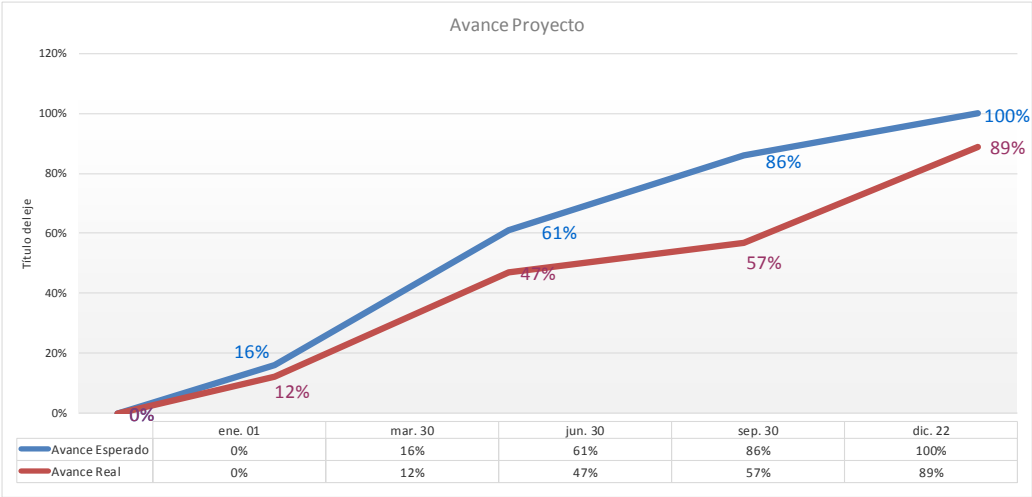
Proyecto Modelo Financiero

El objetivo del proyecto es definir e implementar la planeación de la estructura patrimonial y de tesorería, la determinación de la estructura de capital más adecuada y el desarrollo del modelo financiero. Para ello se prevé obtener los siguientes productos: a) Estructura de Costos; b) Estrategia financiera; c) Matriz de riesgo; d) Acompañamiento empresarial; y, e) PUC sector Educación. La Gráfica 33 presenta los resultados de la ejecución del proyecto en el año 2016.

Gráfica 33. Resultados del Proyecto Modelo Financiero

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Período del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-16
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL **89,00%**

AVANCE PLANEADO **100,00%**

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO **11,00%**

FALTAN **0** Dias
0 Semanas

PRESUPUESTO		
Planeado	\$	236.000.000
Ejecutado	\$	139.200.000
TOTAL 2016	\$	139.200.000

FASES / FRENTE DE TRABAJO / PRODUCTOS	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Modelo Financiero												91%	100%	9%
Estrategia Financiera												90%	100%	10%
Matriz de Riesgo												80%	100%	20%
Acompañamiento Empresarial												85%	100%	15%
Manuales y Políticas de Inversión												80%	100%	20%

En el desarrollo de este proyecto se contó con la asesoría de la firma Independent Capital y se obtuvieron los siguientes resultados:

- Actualización del modelo financiero con la información financiera y contable a diciembre de 2015

- Estrategia de creación de tres portafolios de destinación específica: becas, acreditación e infraestructura
- Propuesta de alternativas de financiación de los proyectos de infraestructura física
- Propuesta de políticas de inversiones y de manual de riesgo de acuerdo con los usos del portafolio y el plan para desarrollar el Sistema de Administración de Riesgo Financiero.
- Capacitaciones en Bloomberg, en administración de portafolios y riesgo, y en la propuesta de reforma tributaria estructural a directivos de la Institución.
- Modelo de evaluación y encuesta de calificación de contrapartes
- Modelo de evaluación y calificación de emisores
- Aplicativo de modelos de evaluación financiera de programas académicos y de programas de educación continua

En virtud de la nueva estructura orgánica adoptada se convocó a partir del segundo semestre del año al Comité Financiero que debe orientar la gestión presupuestal, financiera, de tesorería y contable de la Institución.

Como parte de este plan se debe también mencionar el inicio del proyecto de Contabilidad de Costos, para el cual se contrató a la firma KPMG. Este proyecto tiene como objetivo definir un modelo de contabilidad de costos para la Institución. Uno de los insumos fundamentales para ello es disponer de una estructura de centros de costos que refleje la estructura orgánica de la Institución y permita recoger debidamente las diversas actividades de la Fundación y así brindar información acerca del desempeño de cada una de ellas. Adicionalmente, este proyecto brindará elementos fundamentales para atender debidamente las exigencias de reporte de información contable de la Institución al MEN a partir de la expedición del Plan Único de Cuentas de instituciones de educación superior.

2.2.2 Plan 2.2 Diversificar el portafolio de ingresos

En virtud de este plan se formuló en 2016 el proyecto denominado Universidad Corporativa que se presenta a continuación.

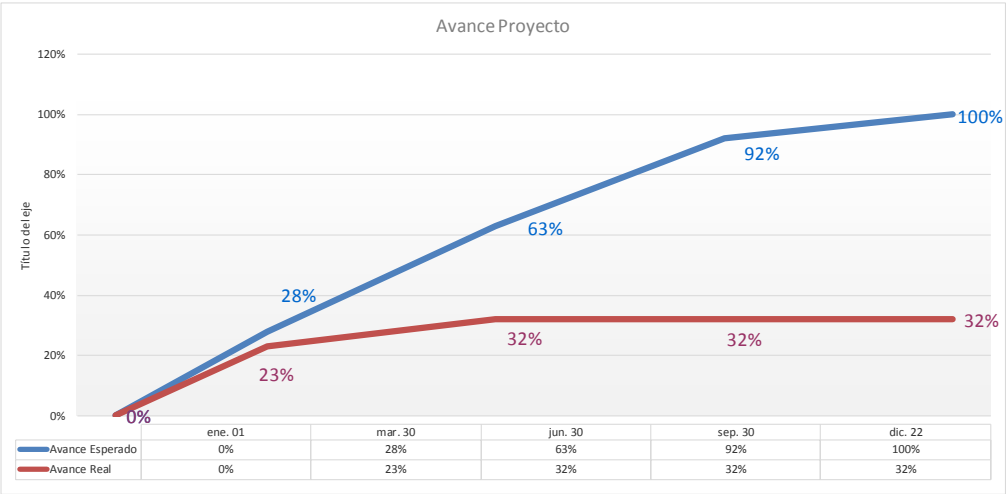
Proyecto Universidad Corporativa

El objetivo de este proyecto es establecer las condiciones generales, las metas y los recursos para establecer y desarrollar la Universidad Cooperativa. La Gráfica 34 presenta los resultados de la ejecución de este proyecto en 2016.

Gráfica 34. Resultados del Proyecto Universidad Corporativa

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Periodo del Reporte:	15-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-16
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL **32,00%**

AVANCE PLANEADO **100,00%**

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO **68,00%**

FALTAN **0** Dias
0 Semanas

PRESUPUESTO		
Planeado	\$	137.000.000
Ejecutado	\$	19.490.000
TOTAL 2016	\$	19.490.000

FASES / FRENTES DE TRABAJO / PRODUCTOS	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Definir Estructura												60%	100%	40%
Establecer el Proceso												20%	100%	80%
Portafolio												50%	100%	50%
Clientes Potenciales												5%	75%	70%
Control y Seguimiento												30%	75%	45%

La diversificación de ingresos a través de otras fuentes se concentró especialmente en las actividades de educación continuada y de la participación en concursos licitatorios.

En 2016 se realizaron 35 programas de educación continuada con una participación consolidada de 590 asistentes (Tabla 25). Con el propósito de direccionar la actividad de educación continuada la Institución ha realizado diversos acercamientos con la Cámara de Comercio de Bogotá y con *Connect Bogotá Región* para insertarse en la estrategia de especialización inteligente formulada por dichas instituciones en alianza con otras instituciones públicas y privadas con el objetivo de desarrollar a la región Bogotá – Cundinamarca como un polo de desarrollo sobre la base de sus potencialidades y del empleo de nuevas tecnologías. La Fundación ha desarrollado entonces una formulación de sus actividades de educación continuada que pretende satisfacer las necesidades de formación del talento humano para el desarrollo de dicha estrategia. Así mismo se debe mencionar el convenio suscrito con el grupo inmobiliario INMUVE con el objeto de ofrecer cursos de educación continuada virtuales y semipresenciales para empresas del sector inmobiliario sobre temas de actualidad inmobiliaria, desarrollos constructivos, negocios inmobiliarios, derecho urbano y formación predial. En virtud de dicho convenio la Institución tuvo oportunidad de hacer presencia en el Gran Salón Inmobiliario en el mes de agosto para ofrecer el Diplomado en Gestión Inmobiliaria Integral.

Tabla 25. Programas de educación continuada. Número de participantes e intensidad horaria

Programas	Participantes	Intensidad (horas)
Declaración de renta personas jurídicas y actualización tributaria 2016.	16	5
Estrategias pedagógicas para el manejo y la prevención del <i>bullying</i> y <i>ciberbullying</i>	14	270
Seminario de actualización en derecho privado	27	52
Seminario de actualización en derecho penal	13	56
Seminario de actualización en derecho público	13	52
Seminario de actualización en derecho laboral	15	50
Conciliación en derecho (FUNDAPP)	39	120
Conciliación en derecho	6	120
Estrategias pedagógicas para el manejo y la prevención del <i>bullying</i> y <i>ciberbullying</i>	14	270
Conocimientos generales de inglés	2	96
Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF para pymes	7	120

Programas	Participantes	Intensidad (horas)
Diplomado "la mejora continua para el trabajo seguro, saludable y productivo"	30	80
Conciliadores en derecho	39	120
Curso de actualización en derecho privado	27	52
Curso de actualización en derecho público	13	52
Curso de actualización en derecho penal	13	56
Curso de actualización en derecho laboral	15	50
Diplomado en gestión documental	24	120
Curso de actualización normativa en talento humano	17	40
Curso modelo de arquitectura empresarial	16	30
Curso formulación y evaluación de indicadores	31	40
Curso minería de datos	31	30
Diplomado en derecho procesal y probatorio administrativo	30	120
Curso <i>Cobit 5 Foundation</i>	20	30
Curso de redacción y ortografía	15	10
Curso de redacción y argumentación jurídica	15	10
Curso de responsabilidad civil y penal en riesgos laborales	15	10
Diplomado en cuidados paliativos	4	120
Curso de cocina navideña	5	20
Curso de actualización en derecho privado	21	50
Curso de actualización en derecho público	14	50
Curso de actualización en derecho penal	10	50
Curso de actualización en derecho laboral	7	50
Curso de idiomas	11	96
Curso de inglés especializado	1	96
Total	590	-----

Fuente: Dirección de Educación Continuada.

En materia de licitaciones la Institución participó en la contratación de tres nuevas licitaciones. En la primera de ellas hace parte de la unión temporal DPS-Asesoría y Gestión con el objeto de realizar de manera técnica, autónoma e independiente diagnósticos territoriales detallados que permitan establecer los tipos de negocio y líneas productivas que se pueden desarrollar en municipios previamente establecidos, de acuerdo con las características de la demanda y oferta del mercado. El monto de dicha contratación asciende a \$523.359.375

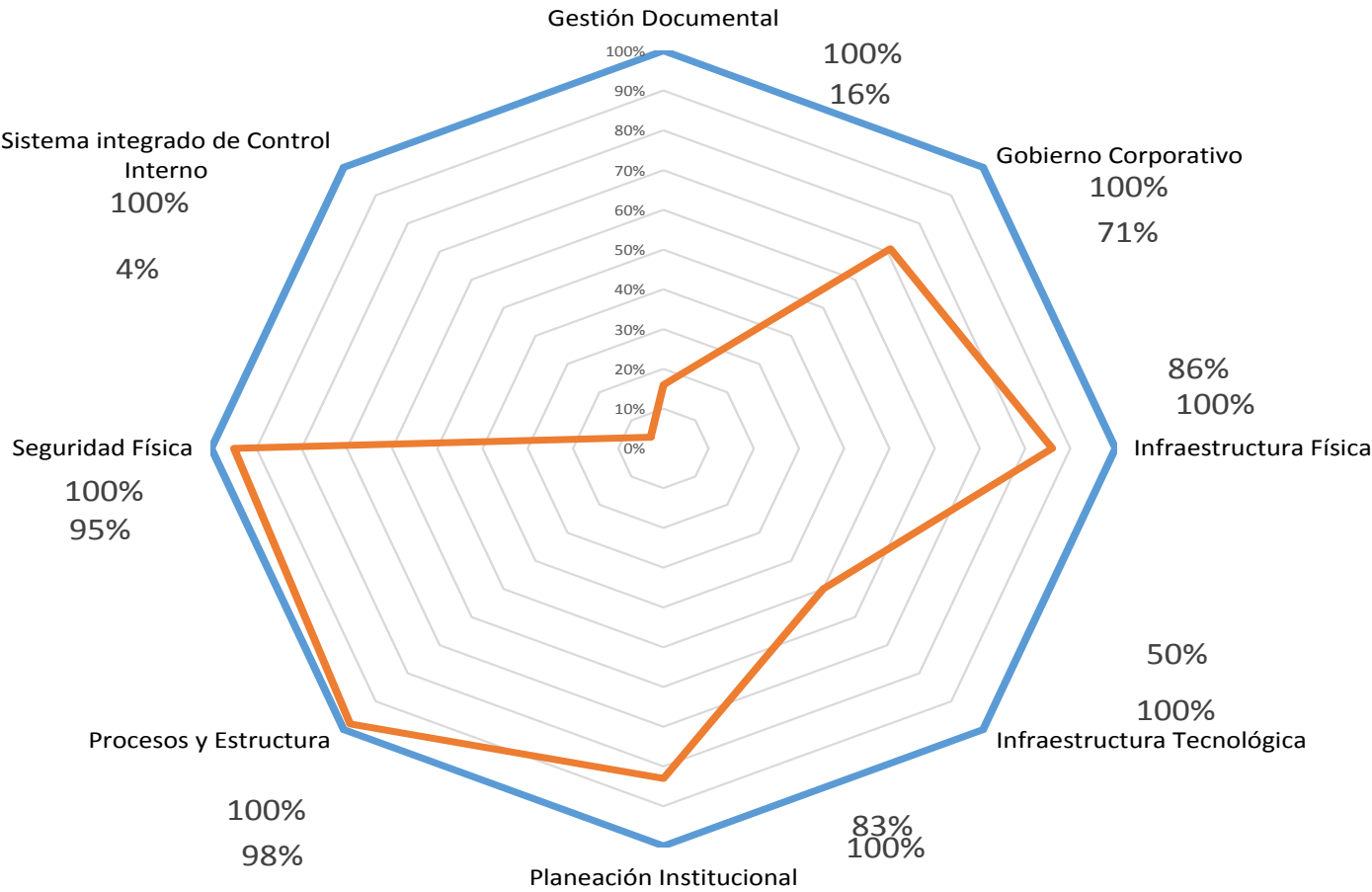
En segundo lugar, en virtud del Consorcio Prosperidad y Paz firmado con la Fundación Universitaria del Área Andina y con la Corporación Escuela Galán para la Democracia, participa en el proyecto Mi Negocio, diseñado por el Departamento Administrativo de Prosperidad Social – Fondo de Inversión para la Paz, para la capacitación en competencias laborales y transversales y así contribuir a generar planes de negocio de 12.882 beneficiarios que pertenecen a grupos de población vulnerable, desplazados, víctimas del conflicto o población desmovilizada o reinsertada en diversas regiones del país. El valor total del contrato es de \$44.000 millones de pesos, de los cuales se entregarán recursos de capitalización para la conformación de unidades productivas por parte de los beneficiarios. Este proyecto le permitirá a la Fundación una mayor presencia en 40 municipios de 13 departamentos del país. El monto de la participación de la Fundación en dicho contrato es de \$ 210.893.468.

El tercer proyecto es el contratado con el IDEAM para prestar los servicios profesionales de control de calidad de datos diarios de temperatura y precipitación de estaciones climatológicas y el análisis y captura horaria de variables meteorológicas por valor de \$850 millones de pesos. De esta manera el monto total contratado en el año 2016 ascendió a \$1.584.252.843.

2.3. Objetivo 3: Lograr la Máxima Efectividad Organizacional

El objetivo 3 está integrado por los planes 3.1. Fortalecer el sistema integrado de gestión, 3.2. Desarrollar el Sistema Integrado de Información y Evaluación institucional, 3.3. Fortalecer la arquitectura organizacional y 3.4. Fortalecer la infraestructura de la Institución. A continuación se reporta el avance de los proyectos de desarrollo formulados en virtud de dichos planes. La Gráfica 35 presenta el porcentaje de cumplimiento de dichos proyectos de desarrollo al final del año.

Gráfica 35. Cumplimiento del Objetivo 3



Fuente: Dirección de Planeación

2.3.1 Plan 3.1 Fortalecer el Sistema Integrado de Gestión y Plan 3.2. Desarrollar el sistema integrado de información y evaluación institucional

Estos dos planes comparten el proyecto de planeación institucional que se presenta a continuación.

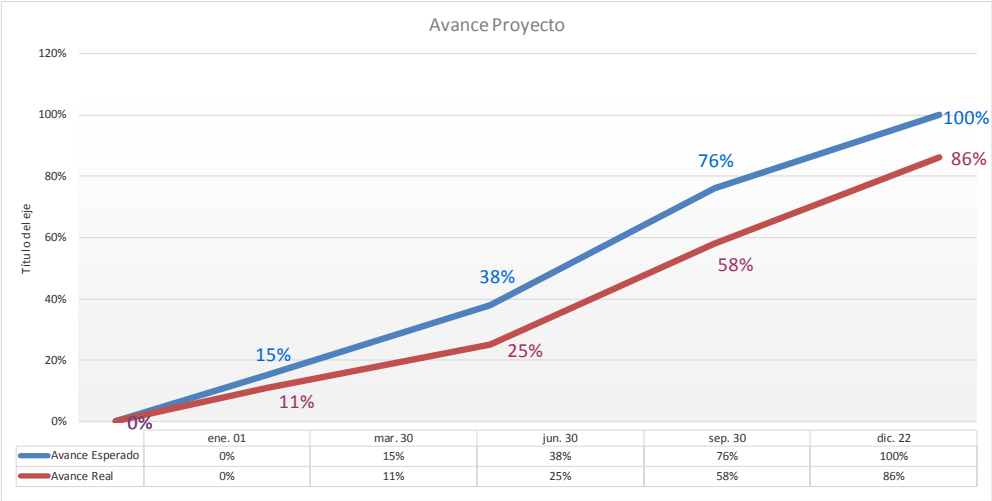
Proyecto Planeación Institucional

El objetivo de este proyecto es implementar el sistema institucional para consolidar información y generar reportes e indicadores de seguimiento, control y operación. Como productos en este proyecto se previeron los siguientes: a) *Balanced Scorecard*; b) Sistema Integrado de Gestión; c) Sistema de administración de riesgos; d) Sistema de información, medición y seguimiento (Indicadores, encuestas, estadísticas; y e) Unidad de Inteligencia Competitiva. La Gráfica 36 presenta los resultados de la ejecución de dicho proyecto en el año 2016.

Gráfica 36. Resultados del Proyecto Planeación Institucional

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Período del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-16
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL 83,00%

AVANCE PLANEADO 100,00%

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO 17,00%

FALTAN 0 0 Días Semanas

Comprometido		
Planeado	\$	75.000.000
Ejecutado	\$	1.900.000
TOTAL 2016	\$	1.900.000

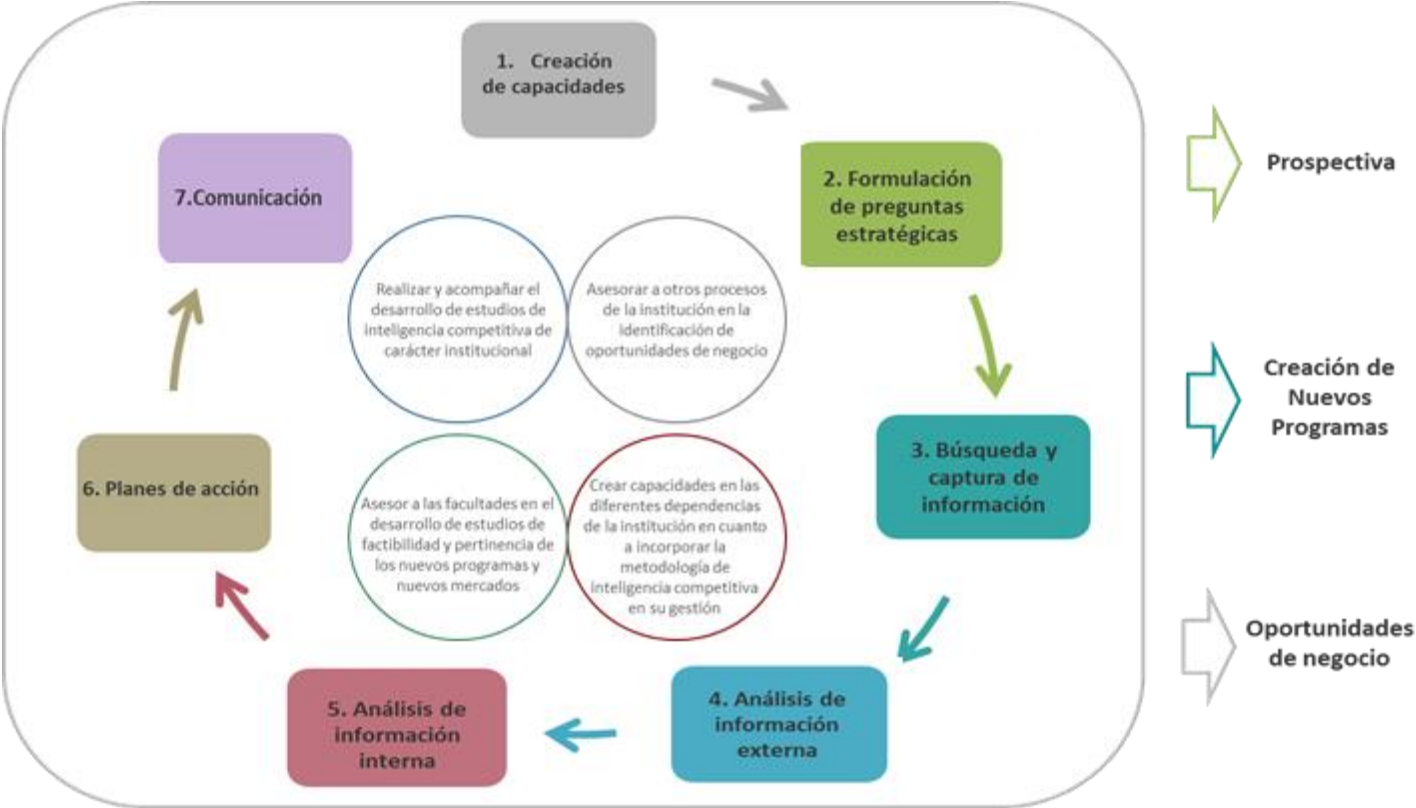
FASES / FRENTES DE TRABAJO / PRODUCTOS	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Balanced ScoreCard												95%	100%	5%
Inteligencia Competitiva												87%	100%	13%
Información y Control de Datos Estadísticos												75%	100%	25%

En virtud de este proyecto se avanzó en el diseño y documentación de la batería de indicadores estratégicos como parte de los indicadores de gestión previstos en el Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020, para los cuales se realizó además la primera medición correspondiente al año 2016 como primer año del Plan. Estos indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos de la Institución y se espera que sean los que se reporten periódicamente a las autoridades de gobierno. Al finalizar el año los indicadores estratégicos se encuentran en proceso de revisión para su adopción definitiva. Este grupo se complementa con otro conjunto de indicadores de carácter táctico u operativo que apoyarán la gestión particular de las diferentes dependencias y que en forma consolidada permitirán dar cuenta tanto del avance del Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020 como del cumplimiento de las exigencias de la acreditación de alta calidad tanto de programas académicos como institucional.

En 2016 se puso en práctica la metodología de inteligencia competitiva como una forma de incorporar esta perspectiva en la gestión habitual de las diversas dependencias. La metodología de inteligencia competitiva puesta en práctica en 2016 se muestra en la Gráfica 37. A lo largo del año se realizaron diversos estudios para atender las solicitudes de diferentes dependencias de la Fundación que corresponden a los diferentes tipos de vigilancia previstos en la inteligencia competitiva. Así mismo, se realizaron los análisis preliminares de oferta y demanda de las propuestas de 17 nuevos programas académicos de pregrado y posgrado. Además, esta labor se concretó en la elaboración de guías y procedimientos puestos al servicio de las diferentes dependencias para la realización de vigilancia tecnológica, del entorno y comercial. Además, se realizaron diversas sesiones de capacitación y motivación con potenciales usuarios de las metodologías de inteligencia competitiva.

Con el propósito de lograr el rediseño de la estructura organizacional de la Institución y el análisis de procesos, en 2016 se continuó la ejecución del proyecto *Desarrollo Institucional Libertador – DILO*. Este proyecto se culminó a finales de noviembre y entre sus resultados se encuentran la adopción de la estructura organizacional, la formulación del mapa de procesos y el avance en la estructuración de procesos y procedimientos. La Gráfica 38 presenta los resultados del proyecto DILO.

Gráfica 37. Modelo de inteligencia competitiva

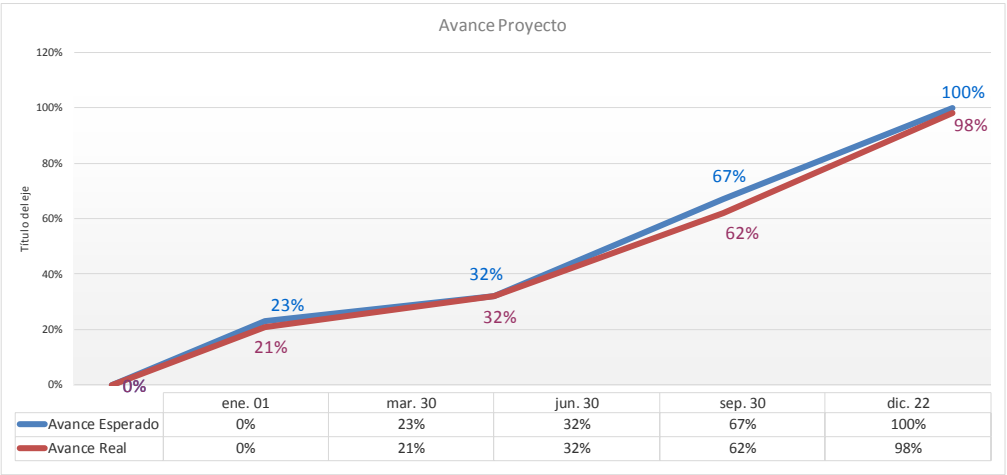


Fuente: Dirección de Planeación.

Gráfica 38. Resultados del proyecto DILO

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Período del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-16
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL 98,00%

AVANCE PLANEADO 100,00%

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO 2,00%

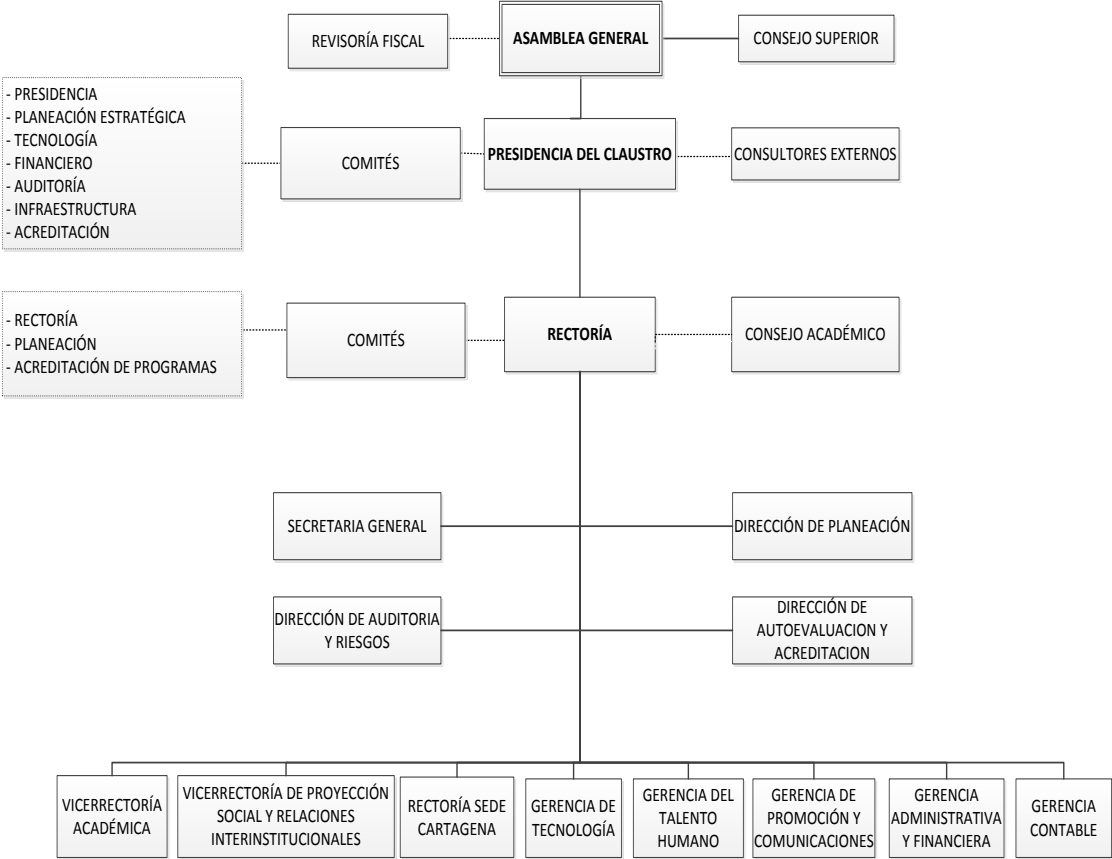
FALTAN 0 0 Dias Semanas

Comprometido		
Planeado	\$	405.230.533
Ejecutado	\$	264.470.000
TOTAL 2016	\$	264.470.000

FASES / FRENTES DE TRABAJO / PRODUCTOS	91%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Definir metodología y arquitectura aplicable	100%										100%	100%	0%
Establecer estado actual de los procesos	100%										100%	100%	0%
Mapa y caracterización de procesos	100%										100%	100%	0%
Estructura Organizacional	100%										100%	100%	0%
Construcción de Procesos	94%										94%	100%	6%

Como parte del proyecto DILO, a partir del análisis inicial de las dependencias se realizó una propuesta de estructura organizacional que fue aprobada por la Asamblea General el 31 de marzo de 2016. Posteriormente, teniendo en cuenta las microestructuras de cada dependencia y una mayor comprensión de los requerimientos del Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020, se identificó la necesidad de realizar nuevos ajustes en la estructura organizacional con la revisión de nuevas condiciones de interacción, las líneas de autoridad, los lazos de comunicación, los criterios de control y de gestión y la atención adecuada de las funciones de docencia, investigación y extensión. La nueva propuesta se adoptó por parte de la Asamblea General el 13 de septiembre de 2016 (Imagen 2). A continuación se adoptaron las estructuras detalladas de las diferentes unidades mediante la Resolución 03 de la Presidencia del Claustro del 14 de septiembre de 2016.

Imagen 2.Estructura organizacional adoptada por la Asamblea General el 13 de septiembre de 2016



Fuente: Acuerdo 01 de la Asamblea General del 13 de septiembre de 2016.

El rediseño del mapa de procesos, otro de los resultados del proyecto DILO, busca generar coherencia tanto entre las dependencias y procesos como entre sus responsables, con cambios específicos respecto a la unificación y consideración de procesos que no se tenían presentes, por lo cual muchas de las actividades realizadas en la Institución no tenían lineamientos claros. El nuevo mapa de procesos fue

adoptado finalmente el 1 de noviembre y comprende 20 procesos institucionales, es decir, de utilización tanto en la Sede Bogotá como en la Sede Cartagena (Imagen 3). Entre los cambios más relevantes que se lograron con este nuevo mapa de procesos se encuentran: i) mayor coherencia entre las dependencias y los procesos en toda la Institución; ii) tipificación de procesos en aquellos de apoyo estratégico, misionales y de control; iii) escisión del proceso de Gestión Financiera en los de Gestión Contable y Gestión Financiera; iv) inclusión de los procesos de Gestión Documental y Gestión Jurídica; v) unificación en el proceso de Gestión Administrativa de las acciones de apoyo logístico, de mantenimiento y de seguridad; vi) separación de los procesos de Extensión y Proyección Social, pues sus finalidades son diferentes y no coincidentes; así mismo, se creó el proceso de Egresados como etapa final del ciclo del estudiante; vii) el proceso de Internacionalización se transforma en uno de mayor alcance denominado Relaciones Interinstitucionales y adquiere el carácter de estratégico.

Imagen 3. Mapa de procesos institucional



Fuente: Dirección de Planeación

La estructura de procesos y procedimientos definida a partir del mapa de procesos se basó en tres premisas fundamentales: relacionamiento sistémico, pensamiento basado en riesgos y trabajo colaborativo mediante acuerdos de servicios. Como resultado se obtuvieron los siguientes productos:

- Caracterización de 18 procesos, donde se definen los objetivos del proceso, se identifican los productos y las partes interesadas y se determinan los subprocesos correspondientes. Estas caracterizaciones fueron cargadas en el sistema de información ISOLución, donde se encuentran disponibles para consulta.
- Construcción de los mapas de riesgos de los 18 procesos. Estos mapas incluyen la identificación, el análisis, la evaluación y la valoración de los riesgos de cada proceso y el respectivo plan de acción para la mitigación de impactos. Los mapas de riesgo elaborados se constituyeron en uno de los insumos para priorizar la documentación que se debía actualizar o generar y se convierten en un primer paso para el inicio de la gestión de riesgos.
- Construcción de los mapas de relacionamiento sistémico de cada proceso, a fin de detallar la interacción de procesos entre sí y entre sus subprocesos, identificando aquellos puntos críticos en donde se requiere la adopción de acuerdos de servicio que permitan una mayor eficiencia y comunicación entre las diferentes dependencias.
- Revisión, construcción o ajuste de 122 documentos (procedimientos, instructivos, formatos, etc.).
- En el mes de agosto se realizaron las auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y en ese mismo mes se recibió la visita de auditoría externa del Icontec. Los resultados tanto de las auditorías internas como de la auditoría externa fueron satisfactorios; sin embargo, la Institución se encuentra en un momento de transición del anterior SGC a los nuevos procesos identificados en el marco del proyecto DILO.
- El 2 de noviembre se realizó la reunión de revisión por parte de la Dirección del SGC en la que se presentaron los resultados de las auditorías así como la marcha en general del SGC y se ratificó la continuación de la certificación.

Otro aspecto de la gestión fue el desarrollo del proyecto de *Atención de solicitudes de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones - PQRSF*, formulado para integrar los diferentes canales de atención de este tipo de solicitudes mediante un aplicativo sistematizado que permita gestionar adecuada y oportunamente dichas solicitudes que presentan sobre todo los estudiantes acerca del servicio educativo, y retroalimentar de esta manera la gestión institucional. Este proyecto se encuentra a finales del año en un 84% de ejecución y se espera finalizarlo y poner la solución desarrollada en funcionamiento en el primer trimestre del año 2017.

2.3.2 Plan 3.3 Fortalecer la Arquitectura Organizacional

Este plan pretende comprender a su interior los proyectos de Gestión Documental, Gobierno Corporativo y Sistema Integrado de Control Interno.

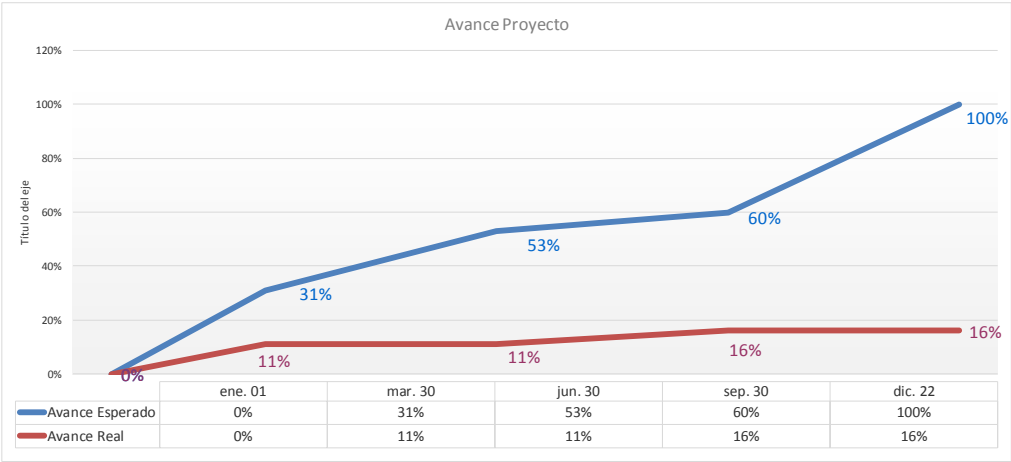
2.3.2.1 Proyecto Gestión Documental

El objetivo del proyecto es implementar el modelo de gestión documental y el control de fondos documentales y previó los siguientes productos: a) Implementar el software de gestión documental; b) intervención del archivo central; y, c) Intervención del material para descarte. La Gráfica 39 presenta los resultados de la ejecución de este proyecto en el año 2016.

Gráfica 39. Resultados del Proyecto Gestión Documental

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Periodo del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-16
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL 16,00%

AVANCE PLANEADO 100,00%

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO 84,00%

FALTAN 0 Dias 0 Semanas

PRESUPUESTO		
Planeado	\$	772.900.000
Ejecutado	\$	-
Comprometido	\$	-
TOTAL 2016	\$	-

FASES / FRENTES DE TRABAJO / PRODUCTOS	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Compra software de gestión documental	0%											100%	100%	0%
Intervención del archivo central	43%											3%	46%	43%
Intervención material para descarte	46%											0%	46%	46%

A fin de actualizar la gestión documental de la Fundación de acuerdo con los estándares nacionales para el almacenamiento y la gestión de los ciclos de vida de los documentos se adquirió el software SEVENET que soporta dicha actividad. Como fase inicial se parametrizó su uso en la Ventanilla Única de Correspondencia y se diseñó el flujo de trabajo de los documentos recibidos. La Ventanilla Única de Correspondencia fue adoptada mediante el Acuerdo 17 del 14 de julio de 2016 del Consejo Superior. Para su puesta en marcha se capacitaron 53 empleados administrativos tanto en la Sede Bogotá como en la Sede Cartagena. Adicionalmente se elaboraron los términos de referencia para la contratación de la intervención del archivo central en cuanto a su depuración, custodia y gestión tercerizada, y se espera contratar dicha labor en el primer trimestre de 2017.

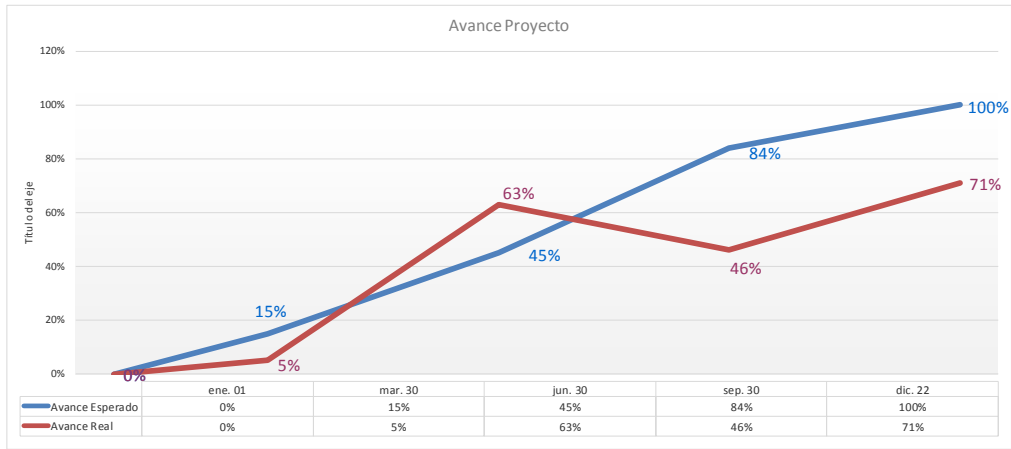
2.3.2.2 Proyecto Gobierno Corporativo

El objetivo de este proyecto es actualizar la normatividad institucional acorde con las necesidades actuales de la Fundación. Además, como ya se mencionó, se trata de poner a punto a la Institución con respecto a los lineamientos de la acreditación institucional. La Gráfica 40 presenta los resultados de la ejecución del proyecto en el año 2016.

Gráfica 40. Resultados del Proyecto Gobierno Corporativo

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Periodo del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-16
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL **71,00%**

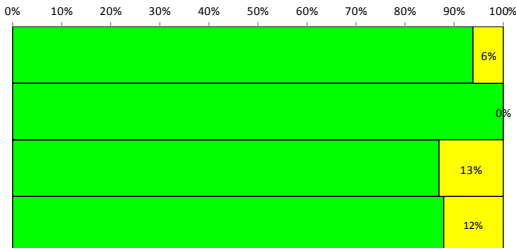
AVANCE PLANEADO **100,00%**

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO **29,00%**

FALTAN **0** Días
0 Semanas

Comprometido		
Planeado	\$	15.000.000
Ejecutado	\$	-
TOTAL 2016	\$	-

FASES / FRENTES DE TRABAJO / PRODUCTOS
Diagnóstico de la reglamentación institucional
Política de buen gobierno corporativo
Modificación del Estatuto Profesor al
Modificación del Reglamento Estudiantil



EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
94%	100%	6%
100%	100%	0%
87%	100%	13%
88%	100%	12%

En total se identificaron 20 documentos que era necesario elaborar o actualizar. Se debe destacar que en este trabajo se contó con la participación de las dependencias directamente encargadas con procesos de consulta de miembros de la comunidad académica y la consideración en diversas sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo Académico de aquellos documentos que por su naturaleza tienen implicaciones para la vida académica de la Institución. La Tabla 26 relaciona dichos documentos y su estado al final del año.

Tabla 26. Estado de avance en la elaboración de los documento de políticas institucionales

Documento de política o reglamento	Avance (%)	Observación
Política de Buen Gobierno	100%	Aprobada por el Consejo Superior el 29 de septiembre de 2016 mediante Acuerdo No. 40 de 2016.
Política de Internacionalización y Cooperación	100%	Aprobada por Consejo Superior el 27 de octubre de 2016 mediante Acuerdo No. 41 de 2016.
Reglamento Estudiantil	85%	Revisada en el Consejo Académico del 18 de octubre de 2016.
Estatuto Profesorado	85%	Revisada en el Consejo Académico del 21 de octubre de 2016.
Política de Egresados	85%	Revisada en el Consejo Académico del 15 de noviembre de 2016.
Política de Inclusión	85%	Revisada en el Consejo Académico del 15 de noviembre de 2016.
Política Investigación, Creación Artística y Cultural	85%	Revisada en el Consejo Académico del 15 de noviembre de 2016.
Política de Sostenibilidad Financiera	85%	En revisión por parte del Comité Financiero.
Política de Responsabilidad y Proyección Social	75%	En revisión y ajuste de la Vicerrectoría de Proyección Social y Relaciones Interinstitucionales

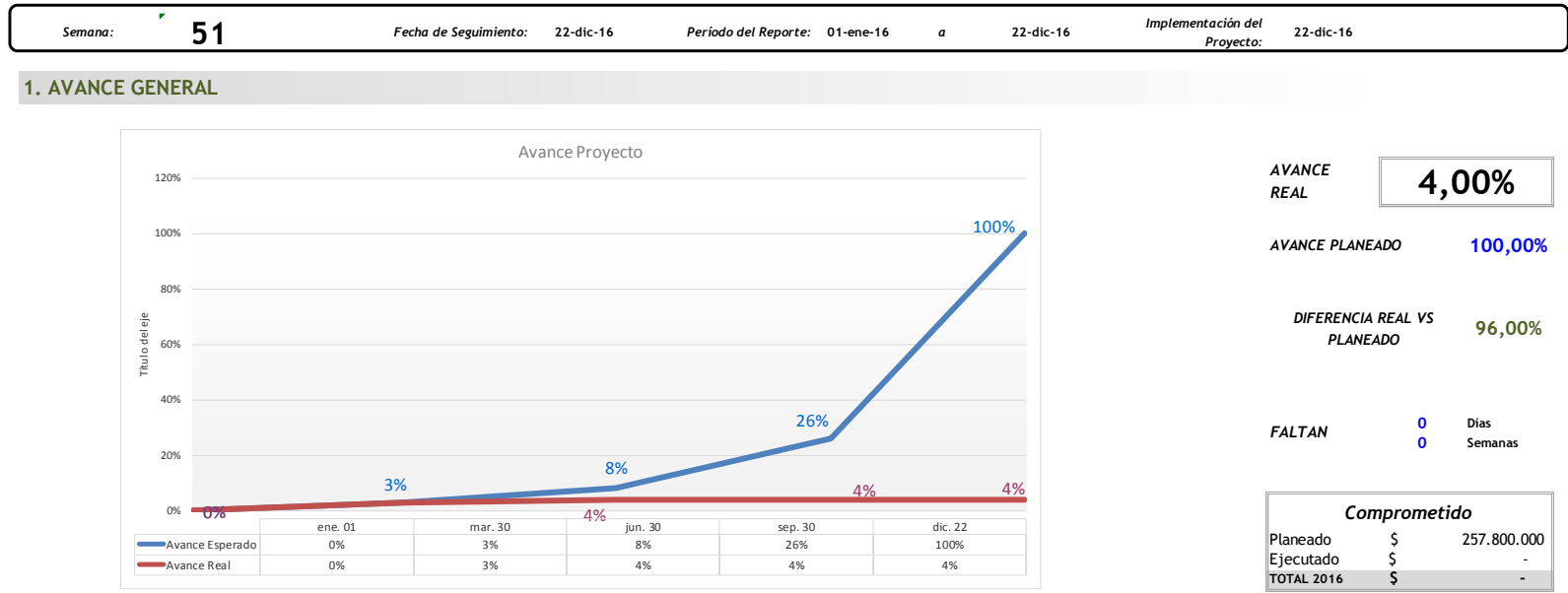
Documento de política o reglamento	Avance (%)	Observación
Política de Bienestar Institucional	50%	En elaboración con recomendaciones de profesores y estudiantes.
Proyecto Educativo Institucional PEIL	40%	Documento inicial de borrador; se programa para finalizar proceso en el primer trimestre de 2017.
Políticas Curriculares	40%	Documento inicial en borrador; se programa para finalizar proceso en el primer trimestre de 2017.
Creación, Modificación, Extensión y Cierre de programas	40%	Documento inicial en borrador; se programa para finalizar proceso en el primer trimestre de 2017.
Autoevaluación y Autorregulación de Programas	40%	Documento inicial en borrador; se programa para finalizar proceso en el primer trimestre de 2017.
Política de Talento Humano	100%	Aprobada en Consejo Superior el 30 de noviembre de 2016 mediante Acuerdo No. 43 de 2016.
Política de Organización, Gestión y Administración	60%	Revisión y ajustes de documento con líder de proceso, se programa para Consejo Superior de enero de 2017.
Política de Recursos de Apoyo Académico	15%	Política de Soporte Tecnológico para elaboración de propuesta borrador. Se define elaboración y aprobación en 2017
Política de Infraestructura Física	15%	Elaboración de propuesta en 2017
Política de Seguridad de la Información	25%	Se cuenta con documentos insumos para su elaboración. Se define elaboración y aprobación en 2017.
Política de Propiedad Intelectual	25%	Se cuenta con documentos insumos para su elaboración. Se define elaboración y aprobación en 2017.

Fuente: Oficina Asesora de Presidencia del Claustro.

2.3.2.3 Proyecto Sistema Integrado de Control Interno

El objetivo del proyecto es definir e implementar un modelo de control interno con el fin de administrar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos, reduciendo dichos riesgos a un nivel aceptable. Los productos previstos son: a) Ambiente de control; b) Evaluación de riesgos; c) Actividades de control; d) Información y comunicación; y e) Actividades de supervisión y monitoreo. La Gráfica 41 presenta los resultados de la ejecución del proyecto en el año 2016.

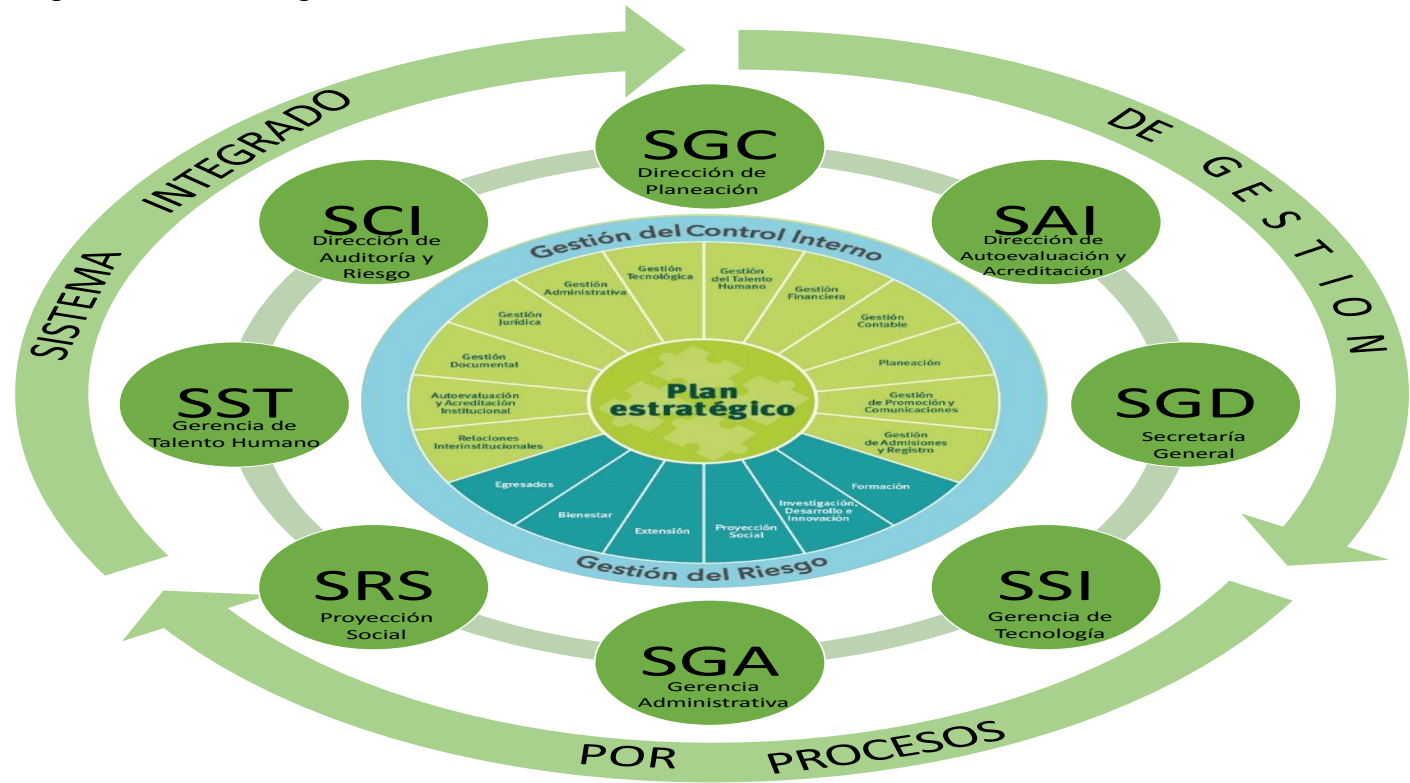
Gráfica 41. Resultados del Proyecto Sistema Integrado de Control Interno



FASES / FRENTES DE TRABAJO / PRODUCTOS	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Sensibilización en Riesgos												71%	100%	29%
Contratación Proveedor												0%	62%	62%
Definición Plan Detallado												0%	0%	0%
Ambiente de Control												0%	0%	0%
Evaluación de Riesgos												0%	0%	0%
Actividades de Control												0%	0%	0%
Información y Comunicación												0%	0%	0%
Supervisión y Monitoreo												0%	0%	0%

Durante el año 2016 se realizó la revisión de sistemas de control interno de diferentes Instituciones de educación superior. Así mismo, se recibió la visita de firmas especializadas quienes mostraron las estrategias y modelos de control interno. Con esta información se diseñó el modelo de los diferentes sistemas de gestión identificados en la Institución, uno de los cuales es el de control interno (Imagen 4). En este proyecto además se debe destacar que se adoptó la decisión de asumir directamente la gestión de control interno y de riesgos, lo cual quedó recogido tanto en la formulación del mapa de procesos como en la estructura orgánica aprobada por la Asamblea General el 13 de septiembre de 2016, mediante la creación de la Dirección de Auditoría y Riesgos adscrita a la Rectoría.

Imagen 4. Sistema Integrado de Gestión



Fuente: Dirección de Planeación

2.3.3 Plan 3.4 Fortalecer la infraestructura de la Institución

Este plan comprende los proyectos de Estructura Tecnológica, de Infraestructura Física y de Seguridad Física.

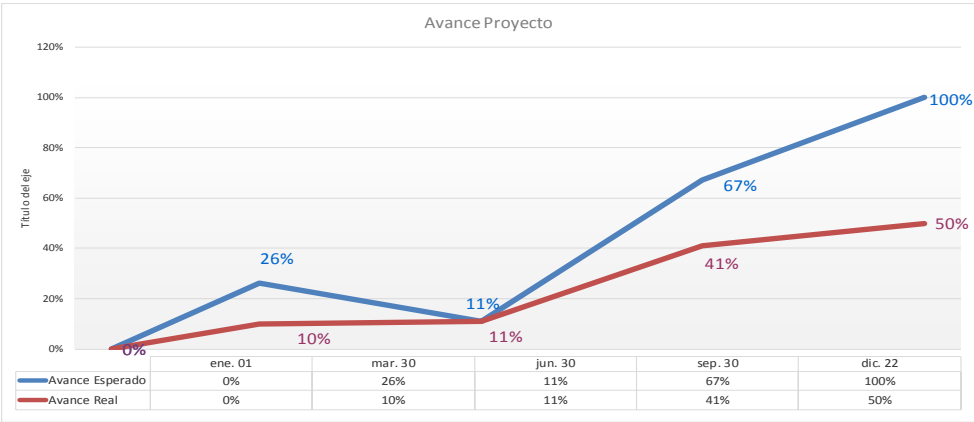
2.3.3.1 Proyecto Estructura Tecnológica

El objetivo del proyecto es realizar la evaluación y actualización de la plataforma tecnológica de la Institución, en cuanto a software, hardware y seguridad de la información. La Gráfica 42 presenta los resultados de la ejecución de este proyecto en el año 2016.

Gráfica 42. Resultados del Proyecto Estructura Tecnológica

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Periodo del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-16
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL 50,00%

AVANCE PLANEADO 100,00%

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO 50,00%

FALTAN 0 0 Dias Semanas

Comprometido		
Planeado	\$	2.387.000.000
Ejecutado	\$	238.700.000
TOTAL 2016	\$	238.700.000

FASES / FRENTES DE TRABAJO / PRODUCTOS	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Seguridad Informática - Fase I	7%											93%	100%	7%
Outsourcing de Impresión	51%											49%	100%	51%
Plan de Recuperación de Desastres (DRP)	100%											0%	100%	100%
Mesa de Servicio - Atención al Estudiante	100%											0%	100%	100%
CRM Fase I (Aspirante - Inscrito - Matriculado - Egresado)	100%											0%	100%	100%
APP Móviles - Fase I	100%											0%	100%	100%
ERP Administrativo, Financiero y Talento Humano	100%											0%	100%	100%
ERP Académico	100%											0%	100%	100%

Se debe destacar sobre todo el inicio del proyecto de seguridad de la información que cuenta con la asesoría de la firma KPMG y cuyo objetivo es identificar el estado actual en cuanto a gestión de la seguridad de la información de la Fundación con relación a la norma ISO 27001:2013 de Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información. En 2016 se finalizó la fase de diagnóstico en catorce diferentes aspectos de seguridad de la información: política, organización, seguridad en recursos humanos, gestión de activos, control de acceso, cifrado, seguridad física y ambiental, seguridad de las operaciones, seguridad en las comunicaciones, adquisición, desarrollo y mantenimiento, relaciones con proveedores, gestión de incidentes, seguridad en la continuidad del negocio y cumplimiento. Las recomendaciones de KPMG al respecto son que, si bien no se ha definido un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, se cuenta en el SGC con la identificación de riesgos de tipo operativo y gerencial asociados a los procesos. La prioridad para seguir avanzando debe ser la definición del alcance y de los objetivos del sistema, la elaboración de la declaración de aplicabilidad, la definición y puesta en marcha de una política de seguridad de la información, la definición de la metodología de identificación de riesgos de seguridad así como de los aspectos organizativos necesarios para la adecuada gestión. Como se mostró anteriormente el sistema de gestión que se espera generar alrededor de este importante asunto debe hacer parte del Sistema Integrado de Gestión.

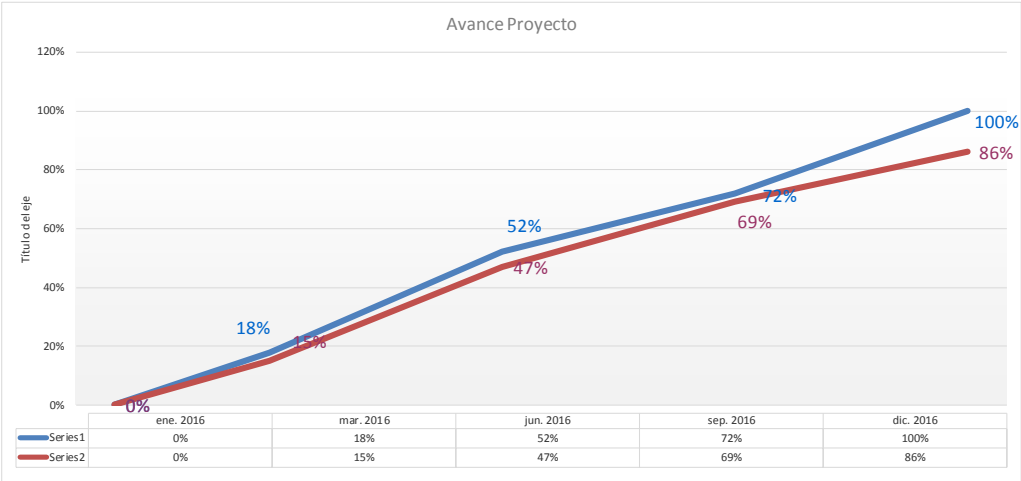
2.3.3.2 Proyecto Infraestructura Física

El objetivo de este proyecto es desarrollar el Plan Maestro de Desarrollo Físico alineado con los objetivos estratégicos de la Institución, donde se defina el crecimiento de la Institución para los próximos años; ejecutar y llevar a cabo este plan, realizando las construcciones y adecuaciones planeadas para ampliar la infraestructura. Los productos esperados son: a) Plan Maestro de Desarrollo de la Planta Física; b) Ampliación y modificación del Plan de Regularización y Manejo; c) Construcción de la Sede Cartagena y de los edificios proyectados; d) Adecuación de la infraestructura de nuevos predios; y, e) Remodelación de la planta física. En la Gráfica 43 se presentan los resultados de la ejecución de este proyecto en el año 2016.

Gráfica 43. Resultados del proyecto Infraestructura Física

Semana:	13	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Período del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-16
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL 86,00%

AVANCE PLANEADO 100,00%

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO 14,00%

FALTAN 0 Dias
0 Semanas

PRESUPUESTO		
Planeado	\$	36.187.900.000
Ejecutado	\$	28.710.099.926
TOTAL 2016	\$	28.710.099.926

FASES / FRENTE DE TRABAJO / PRODUCTOS	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Renovación PRM	0%											100%	100%	0%
Plan Maestro de Desarrollo Físico	14%											86%	100%	14%
Sede Cartagena	2%											98%	100%	2%
Adecuación Infraestructura	4%											96%	100%	4%
Remodelación GYM	95%											5%	100%	95%
Reforzamiento Estructural	50%											50%	100%	50%

En la Tabla 27 se relacionan el presupuesto planeado y el ejecutado para cada una de las obras de infraestructura física ejecutadas. A continuación se describen esas diferentes obras.

Tabla 27. Presupuesto planeado y ejecutado y porcentaje de ejecución de obras de infraestructura física. Millones de pesos.

Obra	Presupuesto planeado	Presupuesto ejecutado	Porcentaje de ejecución
Edificio Sede Cartagena	\$20.374,9	\$22.547,6	111%
Adecuación de la Sede Córdoba	\$2.300,0	\$2.016,0	88%
Mejoramiento de la planta física	\$2.900,0	\$2.464,4	85%
Edificio Emblemático	\$5.857,0	\$1.504,6	26%
Laboratorios y Talleres de Ingeniería	\$416,0	\$88,3	21%
Fachadas	\$320,0	\$26,5	8%
Plan de Desarrollo de Infraestructura Física	\$340,0	\$11,6	3%
Infraestructura de redes y comunicación	\$1.260,0	\$35,7	3%
Adecuaciones de infraestructura del Edificio de la Calle 63	\$1.600,0	\$15,5	1%
Mecatrónica y Archivo	\$530,0	\$0,0	0%
Audiovisuales y unidades educativas	\$290,0	\$0,0	0%
Total	\$36.187,9	\$28.710,1	79%

Fuente: Gerencia Administrativa y Financiera

El Edificio de la Sede Cartagena entró en operación el 27 de septiembre de 2016 con una inversión de aproximadamente \$32.458 millones de pesos, de los cuales \$22.548 millones de pesos fueron ejecutados en 2016. El Edificio se encuentra ubicado en una zona privilegiada enmarcada por el Castillo de San Felipe y el Cerro de la Popa, cercano a la Avenida Pedro de Heredia, el principal corredor vial de la ciudad, y de una estación del Sistema de Transporte Masivo de Cartagena - Transcaribe.

El área construida del edificio es de 8.970 m² y cuenta con 28 aulas de clase, dos salas de informática, auditorio, biblioteca, dos cafeterías, salas de profesores, espacios para puestos de trabajo de directivos y empleados administrativos, una cocina demostrativa y espacios amplios de circulación y para el descanso de los estudiantes. Adicionalmente está dotado con interconectividad inalámbrica, sistema cerrado de

televisión, sistema de detección y red hidráulica contra incendios, control de acceso, sistema de respaldo eléctrico de cobertura total que incluye los ascensores y el aire acondicionado, sistema de aire central combinado con sistema de aire natural para mejorar las prestaciones internas y para brindar mayor comodidad (Imagen 5).

De esta manera el Edificio abre grandes oportunidades para el desarrollo del proyecto educativo de la Fundación y la realización de actividades de docencia, investigación y extensión en beneficio tanto de la ciudad como de toda la región caribe.

Imagen 5. Edificio de la Sede Cartagena. Vista frontal y vista lateral



Fuente: Dirección de Planeación

Como parte de la expansión de la infraestructura física en Bogotá, en 2015 se adquirió el edificio ubicado en la calle 63 A No. 16-38 que cuenta con 652.39 m² de terreno y 1.306 m² de área construida en cinco pisos y dos terrazas. Durante el año 2016 se realizó su adecuación y dotación consistente en la construcción de 31 aulas, 8 salas de tutoría y 6 aulas especiales. El edificio se denominó Nuevo Córdova y se integró con la sede existente en la carrera 16 No 63 A-27. La inversión en la construcción y la dotación de este edificio ascendió a \$2.007 millones de pesos.

En 2016 se adquirió el edificio ubicado en la Calle 63 A No. 15-94 que se compone de un sótano, primer piso y cuatro plantas superiores y un mezzanine. En total se trata de una construcción de 1.754 m²; el valor de compra del edificio ascendió a \$7.900 millones de pesos.

Como parte de las necesidades para el desarrollo del Plan de Regularización y Manejo vigente este edificio está destinado para trasladar a él algunas áreas y dependencias de la Institución ubicadas en algunas construcciones que deben ser demolidas para facilitar la construcción del Edificio Emblemático. Adicionalmente, se espera tener allí un área especialmente dedicada a la atención del estudiante. Durante 2016 se realizaron los diseños arquitectónicos del Edificio y se inició el trámite de la licencia de remodelación, modificación de fachada y de reforzamiento estructural, de tal manera que se espera que esta obra comience en los primeros meses de 2017.

La Institución adquirió los predios ubicados en la esquina del cruce vial de la calle 64 con carrera 16; en total, corresponde a un lote de 1.800 m², en el que se tendrá un desarrollo arquitectónico que incluye un auditorio, espacios de uso múltiple, aulas de clase, espacios de área libre y de bienestar, entre otros, para un total de aproximadamente 8.900 m² de área construida. Este edificio significará entregar a la comunidad académica mejores condiciones para su bienestar y para el desarrollo de las actividades académicas, así como la posibilidad de contribuir a la revitalización del sector en el marco de la responsabilidad social de la Institución. El monto total de esta inversión es de aproximadamente \$73.000 millones de pesos que se ejecutarán en los próximos años. En junio de 2016 se obtuvo la licencia de construcción y se iniciaron las gestiones para su desarrollo constructivo.

La remodelación del Gimnasio se inició a finales de 2016 y se pretende finalizarla el próximo año y comprende: i) demolición de la piscina y la construcción de una nueva de mejores especificaciones; ii) adecuación y mejoramiento del cuarto de equipos técnicos; iii) actualización de enchapes y pisos de diversos espacios; iv) traslado y mejora de zonas de *spinning* y ejercicio cardiovascular, pesas y Taekwondo; v) remodelación y adecuación de las canchas de *squash*, *racquetball* y de la cancha múltiple. En total esta remodelación, que beneficiará directamente a la comunidad académica, tiene un valor de \$1.158 millones de pesos, de los cuales en 2016 se ejecutaron \$470 millones de pesos.

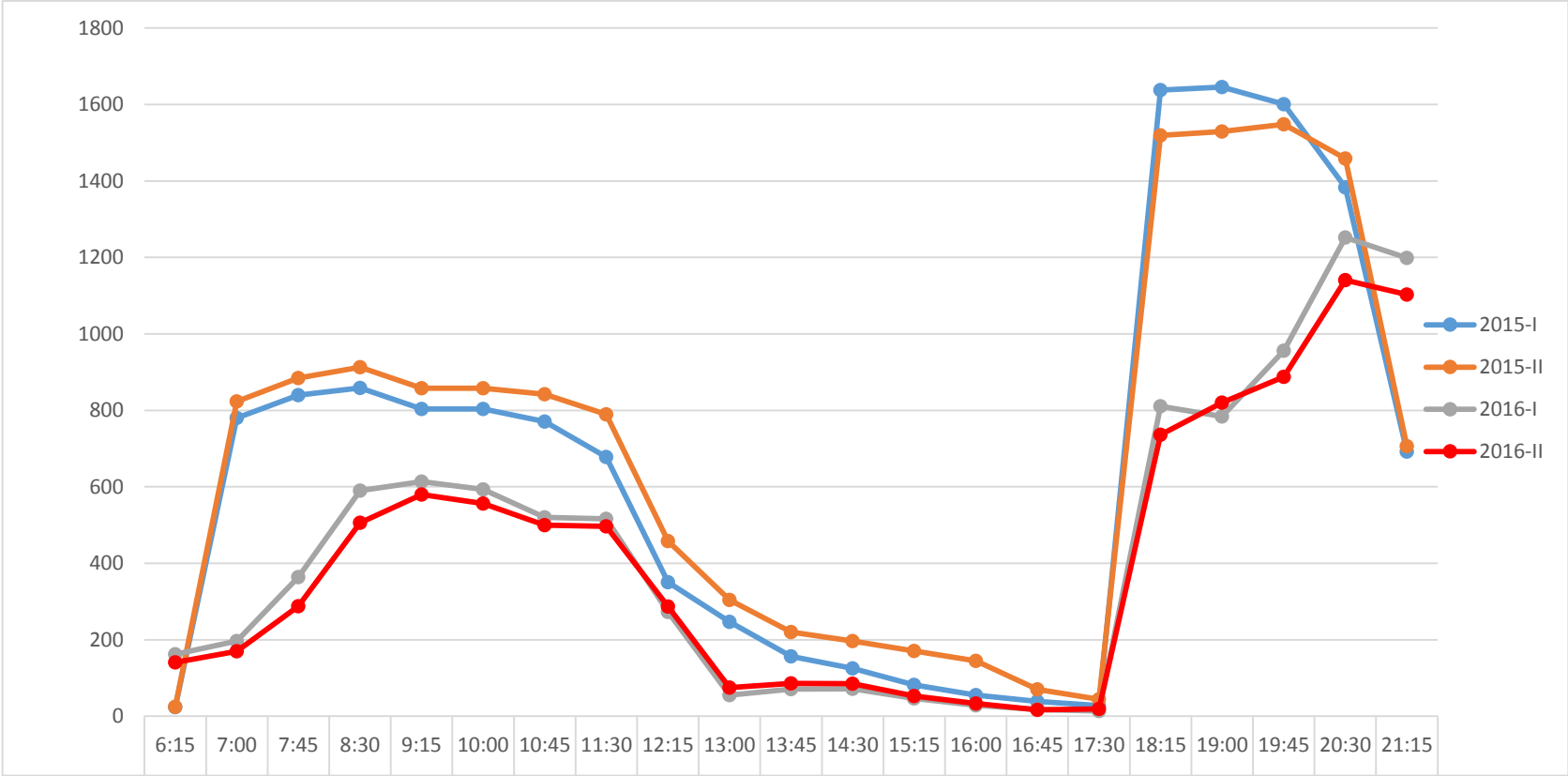
Durante 2016 se realizó la actualización y mantenimiento de los diferentes edificios y así atender muchos de los requerimientos y recomendaciones de la acreditación de alta calidad de los programas académicos. En ello es de destacar la dotación con elementos para personas con discapacidad física en diversos espacios y mejores espacios para el trabajo y el bienestar de los profesores de tiempo completo y de cátedra. El monto de estas adecuaciones en el año 2016 ascendió a \$2.614 millones de pesos.

El Plan Maestro de Desarrollo de la Planta Física (PMDF) tiene como punto de partida el Plan de Regularización y Manejo (PRM) aprobado mediante Resolución 1604 del 24 de diciembre de 2013 y con una vigencia de tres años. Durante el año se avanzó en los siguientes aspectos en cuanto a su cumplimiento:

- Obtención de la licencia de construcción para la construcción del Edificio Emblemático con una vigencia de 24 meses y que hace parte del PRM.
- Presentación de la solicitud de la licencia de ocupación e intervención de espacio público, como una de las acciones de mitigación del impacto previstas en el PRM.
- Aprobación por parte de la Secretaría de Planeación Distrital en cuanto a modificar el cronograma de ejecución de las obligaciones y ampliar la vigencia en 48 meses adicionales al tiempo establecido del PRM. Esta solicitud estuvo sustentada en el Documento Técnico de Solicitud que da cuenta de los avances en el cumplimiento de las obligaciones de la Fundación y la imposibilidad de cumplir con todas ellas en el plazo inicial.
- Instalación de las señales verticales de movilidad previstas dentro del convenio de movilidad con la Secretaría de Tránsito como parte del PRM. A finales de año se está preparando la entrega de dicha señalización y de todos los documentos correspondientes a la Secretaría de Movilidad.

De otra parte, como resultado del análisis de los diferentes espacios académicos del componente transversal de los programas académicos que permitió identificar multiplicidad de denominaciones de espacios académicos, con diferentes créditos pero con temáticas iguales y que conllevó a realizar la homologación de estos espacios académicos, se puede mejorar no solamente la programación académica y la integración de estudiantes en espacios académicos compartidos, sino también un mejor uso de la capacidad instalada representada en las aulas. La Gráfica 44 presenta la distribución de la asignación de los espacios académicos en los dos periodos académicos semestrales de 2016 comparados con los del año 2015 en donde se evidencia el mejor aprovechamiento de las aulas disponibles y los efectos positivos de los cambios en la programación académica que han permitido reducir la demanda por estos espacios en las horas de mayor utilización.

Gráfica 44. Utilización de la capacidad instalada de aulas. 2015-2016.



Fuente: Dirección de Planeación.

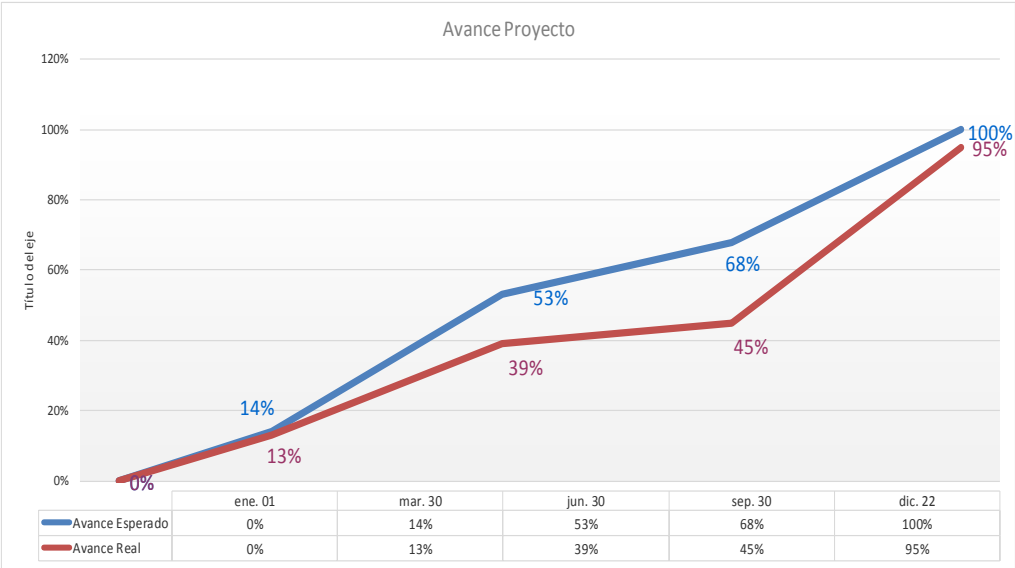
2.3.3.3 Proyecto Seguridad Física

El objetivo del proyecto consiste en ampliar la cobertura de los sistemas de seguridad física, así como su mejoramiento tecnológico con el fin de brindar mayor capacidad de protección y respuesta ante eventos de seguridad. Los productos previstos son: a) Ampliación y actualización del circuito cerrado de televisión; b) Ampliación y actualización de la tecnología para el control de activos; y, c) Ampliación y actualización del sistema de alarmas. La Gráfica 45 presenta los resultados de la ejecución del proyecto en el año 2016.

Gráfica 45. Resultados del Proyecto Seguridad Física

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Periodo del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-17
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL 95,00%

AVANCE PLANEADO 100,00%

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO 5,00%

FALTAN 365 Días
52 Semanas

PRESUPUESTO		
Planeado	\$	301.800.000
Ejecutado	\$	915.700.000
TOTAL	\$	915.700.000

FASES / FRENTES DE TRABAJO / PRODUCTOS	84%	86%	88%	90%	92%	94%	96%	98%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Ampliación y actualización del Circuito Cerrado de T.V.	10%									90%	100%	10%
Ampliación y actualización del sistema de alarmas	0%									100%	100%	0%

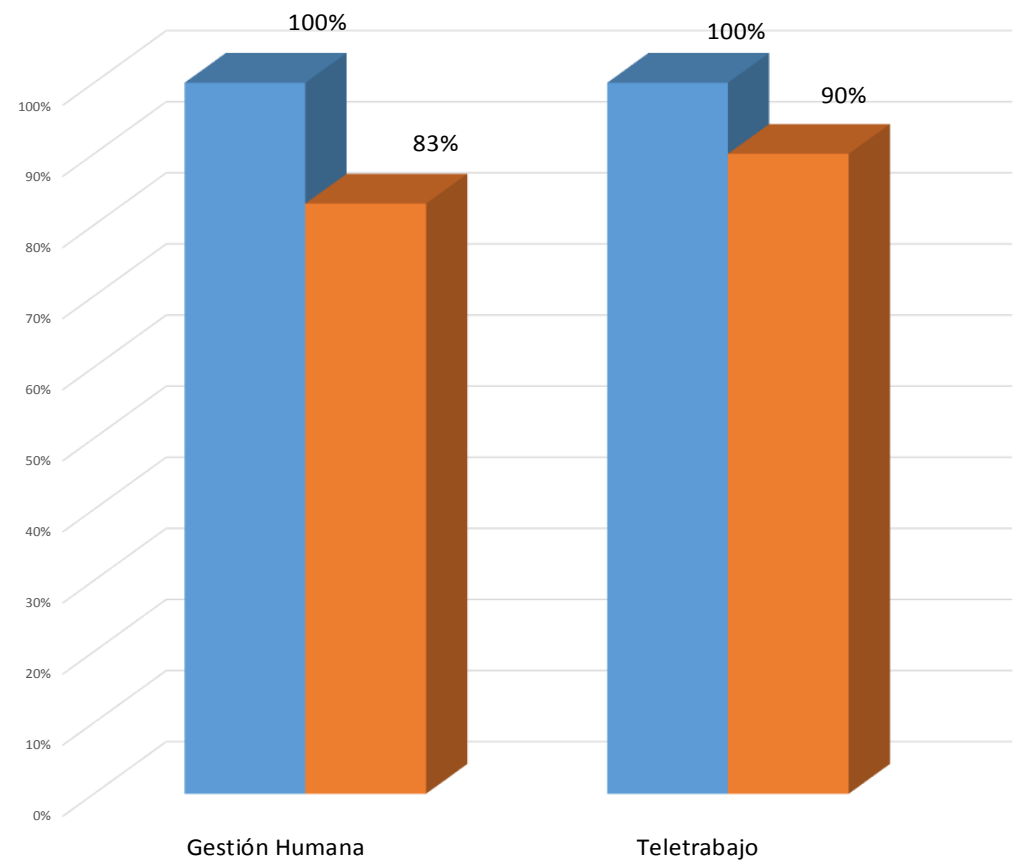
Con cargo a 2016 se registra la instalación de los nuevos torniquetes, el sistema de ingreso y de carnetización ejecutados a finales de 2015 y que explican la mayor ejecución de \$613.900.000, que corresponde a una ejecución de 303% en 2016.

Para la ampliación y actualización del circuito cerrado de televisión se realizó el análisis de riesgos y de puntos vulnerables y así definir la ubicación de las cámaras. Así mismo, se realizó el diagnóstico de la operación de la central de monitoreo para identificar un mejor desempeño tecnológico y ergonómico. Se adquirieron 48 cámaras de video con el fin de fortalecer el circuito cerrado de televisión que fueron instaladas en los diferentes edificios de la Sede Bogotá y en la Sede Cartagena. Para la central de monitoreo se adquirieron cuatro pantallas de televisión, se instaló el sistema *videowall*, se renovó el sistema de aire acondicionado y se integraron los sistemas de control. Adicionalmente se adquirió y se instaló el nuevo sistema de alarmas, el cual cuenta con 230 nuevos equipos que fueron ubicados en los diferentes edificios y dependencias de la Sede Bogotá.

2.4. Objetivo 4: Asegurar la capacidad de aprendizaje y fortalecimiento Institucional

El objetivo 4 está integrado por los planes 4.1. Incrementar el desarrollo humano integral profesoral y 4.2. Incrementar el desarrollo humano integral de la comunidad administrativa La Gráfica 46 presenta el porcentaje de cumplimiento de los proyectos formulados en virtud de este objetivo.

Gráfica 46. Cumplimiento del Objetivo 4



Fuente: Dirección de Planeación.

2.4.1 Plan 4.1 Incrementar el Desarrollo Humano Integral Profesional y Plan 4.2. Incrementar el Desarrollo Humano Integral de la comunidad administrativa

Estos dos planes contemplan el desarrollo del proyecto de Gestión Humana.

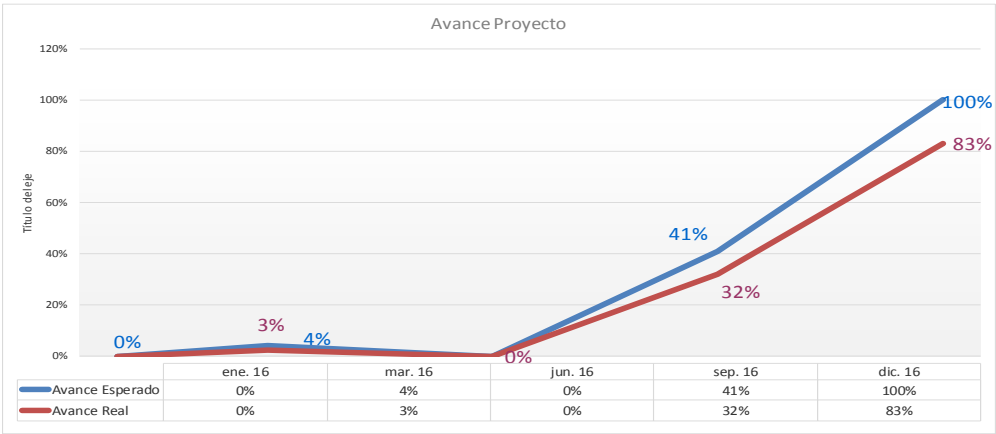
Proyecto Gestión Humana

El objetivo del proyecto es contar con un modelo de gestión que potencie a las personas y las capacidades necesarias para el logro del Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020. Los productos previstos inicialmente fueron los siguientes: a) Gestión y prospección futura del talento (Sistema de compensación); b) Administración eficiente de equipos y procesos (Plan de formación, gestión del cambio, comunicación); c) Gestión del desempeño y calidad de vida del trabajador (Gestión del desempeño, clima institucional, reconocimiento interinstitucional); d) Gestión de la cultura institucional (Gestión por competencias, planeación y desarrollo del talento, liderazgo). Este proyecto es compartido con el Plan 4.2. Incrementar el Desarrollo Humano Integral de la comunidad administrativa. La Gráfica 47 presenta los resultados de la ejecución de este proyecto en el año 2016.

Gráfica 47. Resultados del Proyecto Gestión Humana

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Periodo del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-16
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL 83,00%

AVANCE PLANEADO 100,00%

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO 17,00%

FALTAN 0 0 Dias Semanas

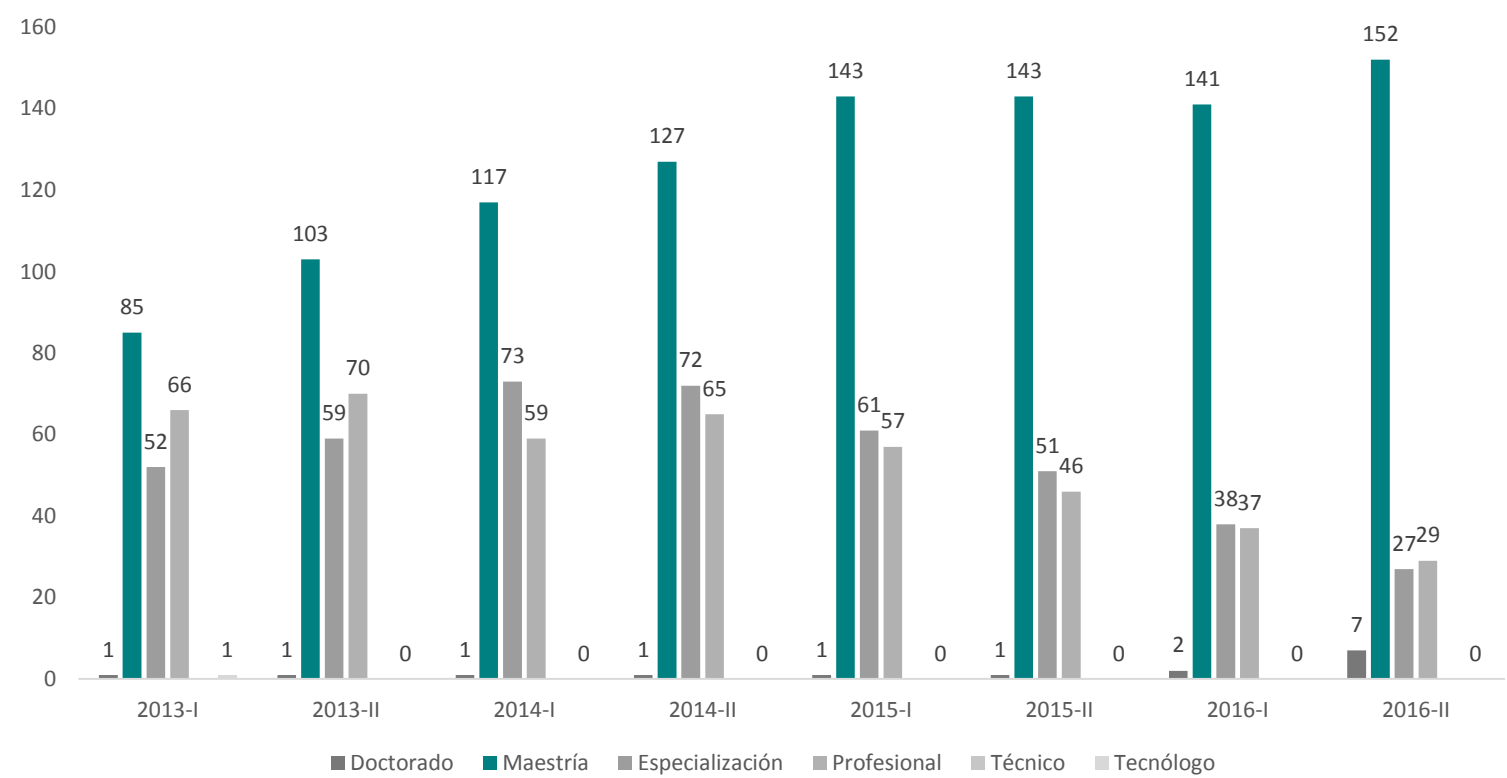
Comprometido		
Planeado	\$	250.000.000
Ejecutado	\$	21.090.000
TOTAL 2016	\$	21.090.000

FASES / FRENTE DE TRABAJO / PRODUCTOS	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Mejorar Competencias											15%	85%	100%	15%
Implementar Cultura de alto Desempeño											19%	81%	100%	19%
Mejorar el Ambiente de Trabajo											74%	26%	100%	74%
Desarrollar Liderazgo Libertador											10%	90%	100%	10%

Durante el desarrollo de este proyecto se evidenció la necesidad de actualizar su objetivo y sus productos. Los nuevos productos definidos son los siguientes: mejorar las competencias, implementar la cultura de alto desempeño, implementar el plan de comunicación interna y desarrollar el liderazgo Libertador. Estos productos constituyen el nuevo modelo de talento humano válido tanto para profesores como para empleados administrativos.

En materia de la gestión de los profesores, en 2016 la Gerencia del Talento Humano revisó y actualizó el estado de la información de los títulos académicos de los profesores de tiempo completo. De esta manera se cuenta con la información validada de los 215 profesores de tiempo completo con que contaba la Fundación a finales del año. Así, siete profesores (3,3%) cuentan con título de doctorado, 152 (70,7%) con formación de maestría, 27 (12,6%) tienen título de especialista y 29 (13,5%) de pregrado. En la Gráfica 48 se presenta la evolución de los profesores de tiempo completo en cuanto a la formación académica en el periodo 2013-2016, en donde se aprecia las mejoras en la cualificación de los profesores, especialmente en el año 2016.

Gráfica 48. Profesores de tiempo completo según formación académica. 2013-2016.



Fuente: Gerencia del Talento Humano. Procesamiento de la Dirección de Planeación.

En el propósito de cualificar cada vez más el cuerpo de profesores la Institución otorgó en 2016 apoyo a 13 de ellos que están realizando estudios de maestría o doctorado. La distribución de los profesores que recibieron apoyo para la formación en posgrados de acuerdo con la Facultad de pertenencia se muestra en la Tabla 28. La inversión correspondiente ascendió en el año a \$83.927.200.

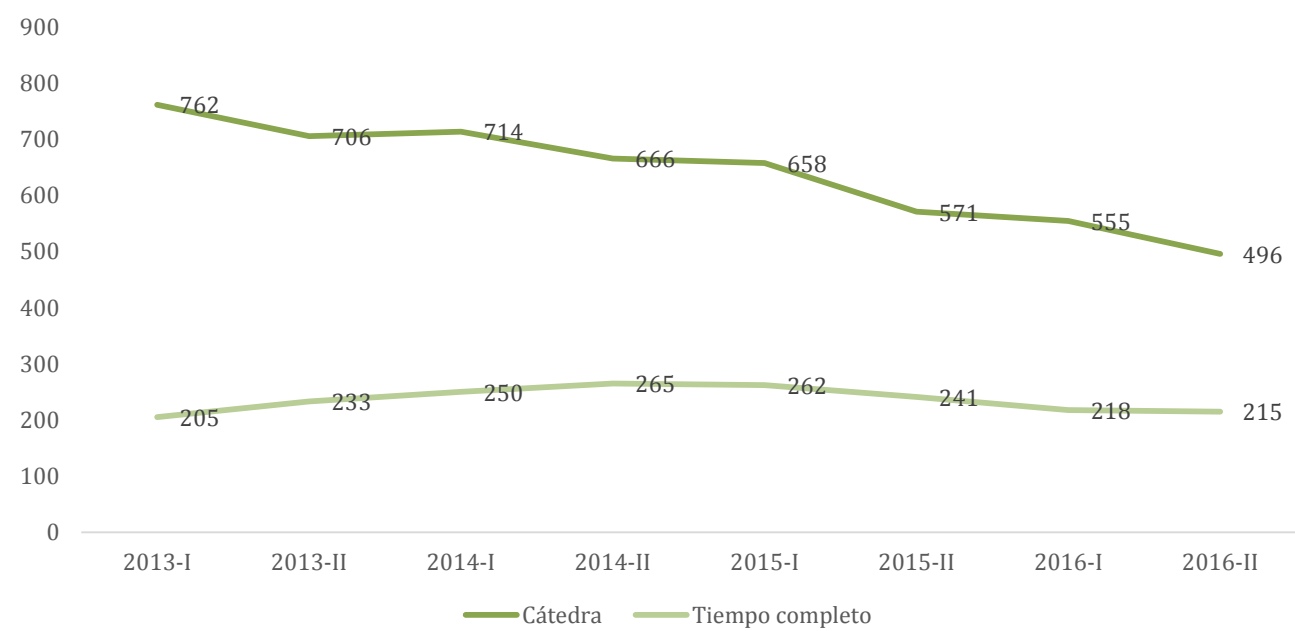
Tabla 28. Apoyos otorgados para la formación de profesores por Facultad o dependencia.

Programa académico / Facultad / Dependencia	Maestría	Doctorado
Facultad de Ciencias de la Comunicación y Humanidades	3	4
Comunicación Social – Periodismo	1	1
Diseño Gráfico	1	2
Publicidad y Mercadeo	1	1
Facultad de Ciencias de la Educación		1
Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas	1	2
Ingeniería Industrial	1	
Ingeniería Electrónica		2
Facultad de Psicología		1
Psicología		1
Dirección de Autoevaluación y Acreditación		1
Total	4	9

Fuente: Gerencia de Talento Humano

Esta consolidación de los profesores de tiempo completo ha estado acompañada de la disminución en el número de profesores de cátedra. La Gráfica 49 presenta el comportamiento de los profesores de tiempo completo y de cátedra en el periodo 2013-2016.

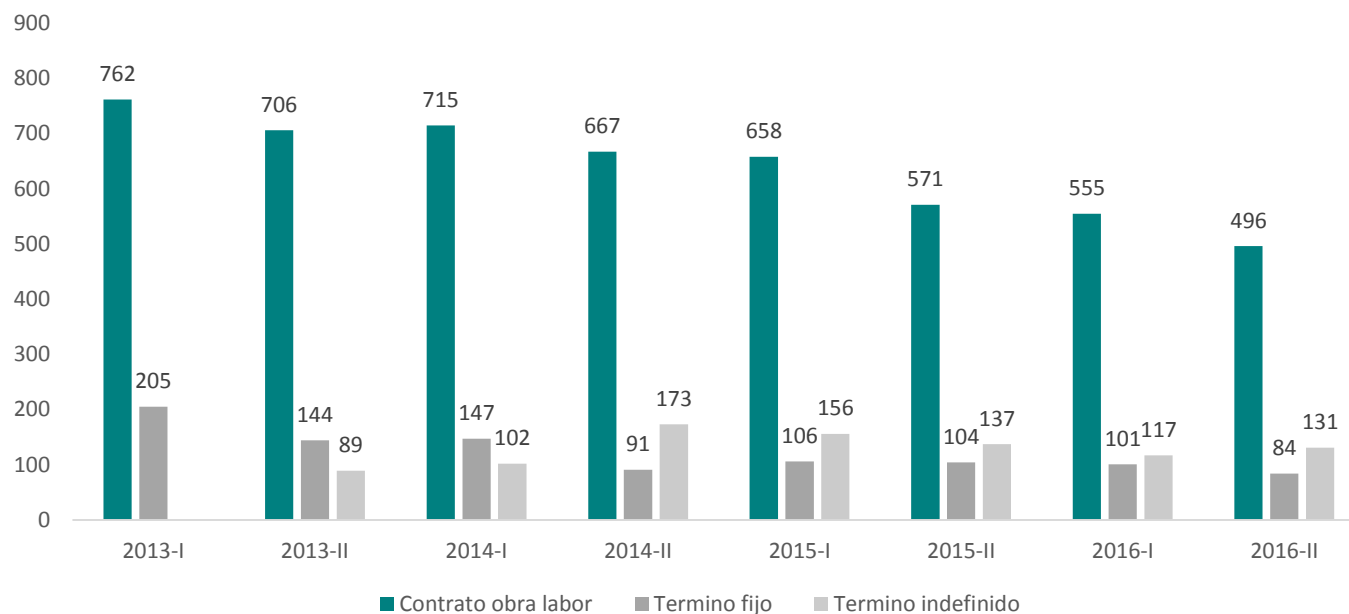
Gráfica 49. Número de profesores de tiempo completo y de cátedra. 2013-2016.



Fuente: Gerencia del Talento Humano. Procesamiento de la Dirección de Planeación.

Estos cambios en la composición de los profesores de tiempo completo y de hora cátedra se reflejan también en las modalidades de contratación. Como se muestra en la Gráfica 50, en el año 2017 se convirtieron los contratos de 23 profesores de tiempo completo de término fijo a término indefinido, lo que representó un costo adicional de \$70.582.018.

Gráfica 50. Profesores de tiempo completo y de cátedra por tipo de contrato. 2013-2016.



Fuente: Gerencia del Talento Humano. Procesamiento de la Dirección de Planeación.

En 2016 se escalafonaron 212 de los 215 profesores de tiempo completo. El resultado de dicho escalafonamiento se presenta en la Tabla 29. Así, el mayor número de profesores se concentra en las categorías 2 y 3 del Escalafón. Esta labor significó destinar \$981.831.657 para atender las condiciones de las categorías a las cuales accedieron los profesores. A finales del año el Comité de Ascenso Profesorado reconoció las credenciales de un profesor para su ascenso a la Categoría 5 del Escalafón por primera vez desde la existencia del Reglamento del Profesorado, el cual se hará efectivo a partir de 2017.

Tabla 29. Distribución de los profesores de tiempo completo en las categorías del Escalafón según programa o departamento de adscripción.

Departamento / Programa académico	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	Categoría 5	Sin Categoría	Total
Departamento de Ciencias Básicas	1	7	1	3			12
Departamento de Emprendimiento y Empresarismo	1	1					2
Departamento de Formación Humana y Social		2	2				4
Departamento de Idiomas	1	4	2	1			8
Especialización en Educación Ambiental	1		1				2
Licenciatura en Pedagogía Infantil	2		6	1			9
Especialización en Pedagogía de la Lúdica		1	1				2
Especialización en Informática para el Aprendizaje en Red			1				1
Administración Turística y Hotelera		6	5	1			12
Administración de Empresas		5	1	1			7
Contaduría Pública	2	5	2			1	10
Economía y Comercio Exterior	1		1	1			3
Tecnología en Administración Comercial y Financiera		1	1				2
Licenciatura en Educación Especial			2	2			4
Comunicación Social – Periodismo	1	6	2	2	1		12
Publicidad y Mercadeo	2	5	5				12
Psicología	1	4	9	7			21
Administración de Empresas	2	4	3	2			11
Técnica Profesional Automotriz	3		1				4
Tecnología en Gestión Turística por Ciclos Propedéuticos			1				1

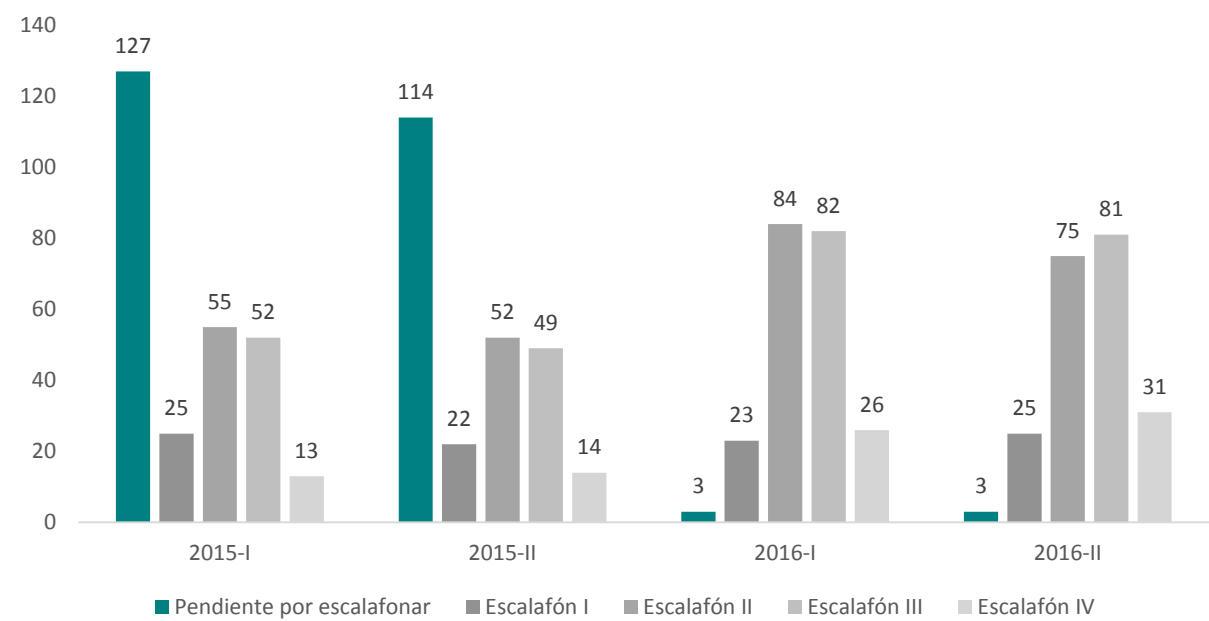
Departamento / Programa académico	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	Categoría 5	Sin Categoría	Total
Técnica Profesional en Operación Turística por Ciclos Propedéutico		1					1
Ingeniería Mecánica		2	9	1			12
Ingeniería Electrónica	1	2	3	3			9
Ingeniería de Sistemas			6	2			8
Ingeniería Industrial	1	6	3	1			11
Ingeniería Aeronáutica	2	5	1			1	9
Diseño Gráfico	2	8	8	1			19
Derecho, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales	1	1	4	1			7
Total	25	76	81	31		2	215

Fuente: Gerencia de Talento Humano

Nota: Los departamentos de Formación Humana y Social y de Ciencias Básicas pasaron a hacer parte de las Facultades de Comunicación Social y Humanidades e Ingeniería y Ciencias Básicas, respectivamente. Los departamentos de Emprendimiento y Empresarismo y de Idiomas, cambiaron su denominación a Centro de Emprendimiento y Centro de Idiomas, respectivamente.

La Gráfica 51 muestra el comportamiento de las categorías del Escalafón en el periodo 2013-2016, lo que permite evidenciar en correspondencia con las mayores credenciales académicas obtenidas, el incremento de los profesores en las categorías superiores en el último año.

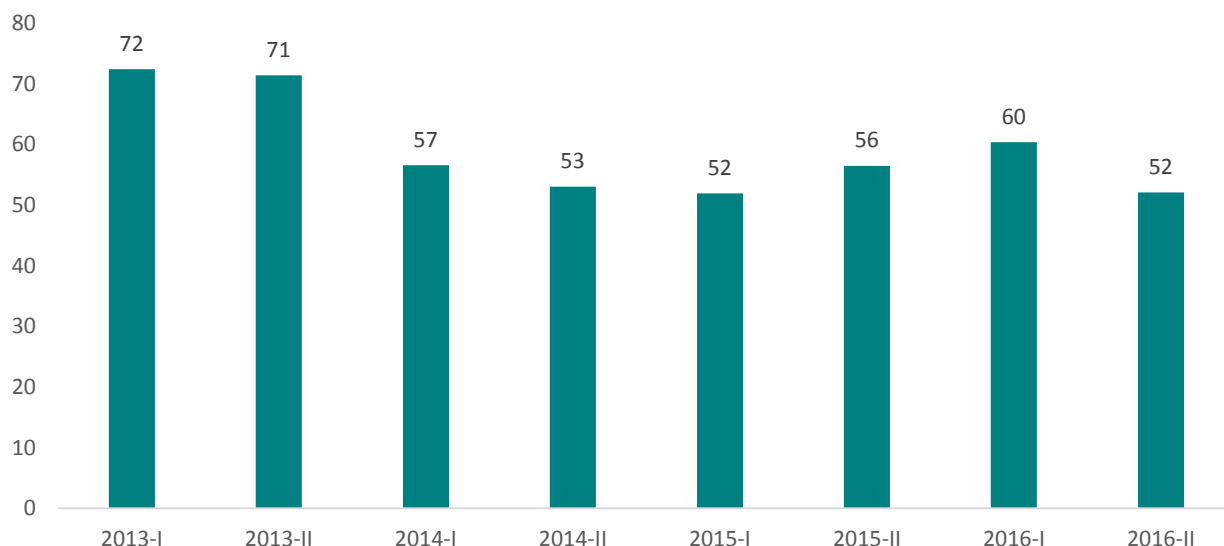
Gráfica 51. Profesores de tiempo completo según categorías en el Escalafón. 2013-2016.



Fuente: Gerencia del Talento Humano. Procesamiento de la Dirección de Planeación.

El fortalecimiento del cuerpo de profesores de tiempo completo en el que está empeñada la Institución se debe reflejar en una mejor relación estudiante:profesor. La Gráfica 52 presenta el comportamiento de dicha relación en el periodo 2013-2016.

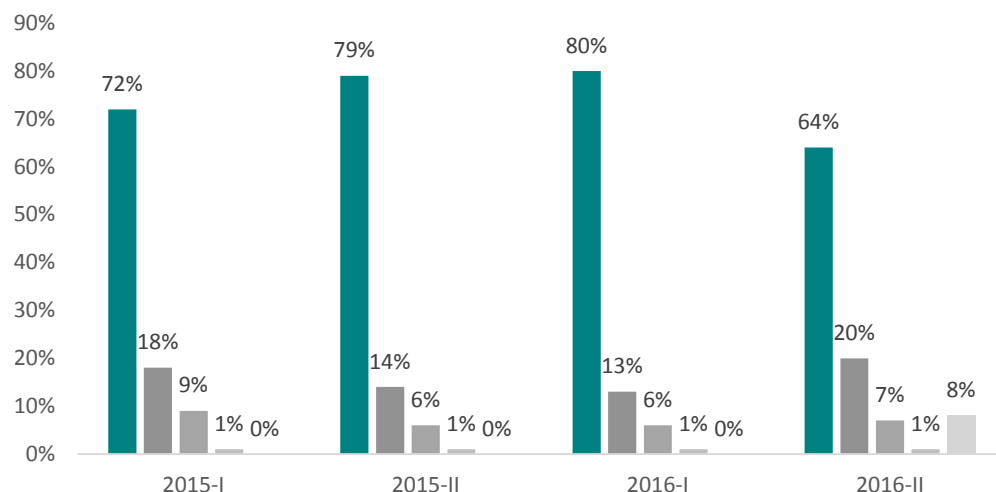
Gráfica 52. Relación estudiante:profesor de tiempo completo. 2013-2016.



Fuente: Gerencia del Talento Humano y Dirección de Admisiones y Registro. Procesamiento de la Dirección de Planeación.

En 2016 se fortaleció el Plan de Trabajo Semestral de los profesores como un instrumento de planeación de las actividades académicas. De esta manera se pudo determinar la dedicación de los profesores en cada uno de los periodos académicos semestrales a las funciones de docencia, investigación y extensión. La Gráfica 53 presenta la distribución de la dedicación de los profesores a las actividades de docencia, investigación, extensión y otras responsabilidades de gestión académico-administrativas medidas, en donde se aprecia la preponderancia de la dedicación a la docencia seguida de la dedicación a la investigación. Además, se llevó a cabo una prueba piloto para generar un plan de trabajo intersemestral que permitiera puntualizar las labores que desarrollan los profesores en este periodo como capacitaciones, finalización de proyectos de investigación, actualización de los espacios académicos y revisiones curriculares en general.

Gráfica 53. Distribución de la dedicación de los profesores de tiempo completo a las funciones sustantivas. 2015-2016.



Fuente: Dirección de Innovación Curricular y Desarrollo Docente.

En materia de la gestión del talento humano se cuenta a partir de 2016 con la Política Institucional de Talento Humano cuyo objetivo es “... contribuir al logro de los objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo del talento humano mediante el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores, su contribución, dignidad, reconocimiento y satisfacción.” Las estrategias previstas en esta política que luego se desarrollan ampliamente en la gestión son desarrollar competencias, fortalecer las capacidades, mejorar el ambiente de trabajo, construir una cultura humanista, y promover los principios de buen gobierno Libertador.

Durante 2016 se definió el modelo de competencias organizacionales que permitirá mejorar el desempeño y los comportamientos de los profesores y los empleados administrativos en las competencias transversales (Imagen 6). El modelo define las competencias transversales de *Pasión por servir (orientación al cliente)*, *Aportar para ganar (orientación a resultados)* e *Innovar para evolucionar (innovación)*, válidas para todos los niveles y cargos en la Institución, aparte de las competencias de liderazgo, para cargos de carácter estratégico, y de empoderamiento, para cargos de carácter operativo.

De esta manera en el segundo semestre se inició con el desarrollo de la competencia de orientación al cliente mediante el programa *Pasión por servir* cuyo objetivo es crear la capacidad de comprender, resolver y satisfacer las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, exigiéndose siempre por cumplir la promesa de valor bajo estándares de servicio. En el lanzamiento del programa, se contó con la participación de 310 empleados entre asistentes, profesionales, jefes, directivos y profesores en la Sede Bogotá y en la Sede Cartagena. En esta primera fase se profundizó en el modelo de servicio que se construyó y del cual se hizo entrega a los participantes.

Imagen 6. Modelo de competencias organizacionales



Fuente: Gerencia de Talento Humano

Así mismo se desarrolló el modelo de evaluación de desempeño cuyo objetivo principal es reconocer los desempeños sobresalientes, que permitan que los profesores y empleados administrativos mejoren el desempeño, reduzcan las brechas, mejoren los comportamientos y alcancen los resultados. Así mismo, se espera tener reglas de juego claramente definidas, comparar el desempeño actual con el desempeño esperado, conocer las fortalezas y las posibilidades de mejoramiento de una manera objetiva y crítica. Para difundir el modelo se realizaron doce jornadas de capacitación a fin de explicar la metodología y la articulación con las descripciones de los puestos de trabajo.

Durante 2016 se realizaron las descripciones de los puestos de trabajo basadas en las caracterizaciones de los procesos como resultado del proyecto DILO. Adicionalmente se realizaron seis jornadas de capacitación en las que participaron 302 empleados administrativos.

Acerca de las actividades de capacitación de profesores y empleados administrativos se debe destacar el programa de fortalecimiento de lengua extranjera que contó con la participación de 194 profesores de tiempo completo, 284 profesores de cátedra y 181 empleados administrativos, para un total de 659 participantes. La inversión en el programa de formación en segunda lengua ascendió a \$76.540.698.

2.4.2 Plan 4.2. Incrementar el desarrollo humano integral de la comunidad administrativa

Este plan contempla el desarrollo del proyecto de Gestión Humana descrito anteriormente, así como el proyecto de Teletrabajo.

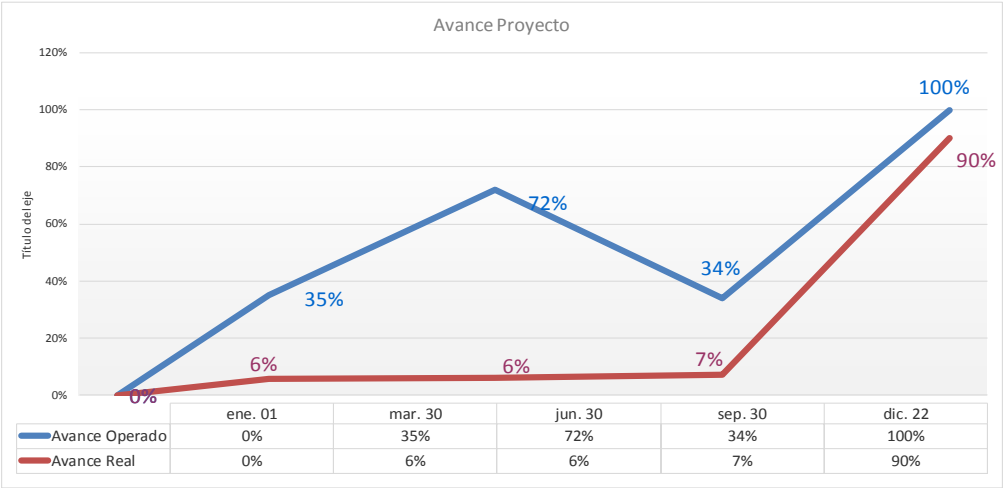
Proyecto Teletrabajo

El proyecto busca implementar el teletrabajo en la Institución y se fijó una meta de 50 colaboradores que hicieran uso de esta modalidad en el año 2016. La Gráfica 54 presenta los resultados de la ejecución del proyecto en el año.

Gráfica 54. Resultados del Proyecto Teletrabajo

Semana:	51	Fecha de Seguimiento:	22-dic-16	Período del Reporte:	01-ene-16	a	22-dic-16	Implementación del Proyecto:	22-dic-16
---------	----	-----------------------	-----------	----------------------	-----------	---	-----------	------------------------------	-----------

1. AVANCE GENERAL



AVANCE REAL 90,00%

AVANCE PLANEADO 100,00%

DIFERENCIA REAL VS PLANEADO 10,00%

FALTAN 0 0 Dias Semanas

Comprometido		
Planeado	\$	257.800.000
Ejecutado	\$	-
TOTAL 2016	\$	-

FASES / FRENTES DE TRABAJO / PRODUCTOS	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	EJECUTADO	PROGRAMADO	DESVIACIÓN
Revisión Diagnóstico	0%											100%	100%	0%
Propuesta de Teletrabajo	0%											100%	100%	0%
Elementos Técnicos de Teletrabajo	5%											95%	100%	5%
Reglamento Interno de Trabajo	40%											60%	100%	40%
Actualización Tecnológica	15%											85%	100%	15%
Campaña de Comunicación	0%											100%	100%	0%

El teletrabajo está definido en la Ley 1221 de 2008 como “una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”. (Artículo 2)

El proyecto de Teletrabajo se concretó el 1 de diciembre de 2016 cuando, como resultado de una convocatoria interna, se invitó a profesores y empleados administrativos de la Dirección de Investigaciones y de la Dirección de Educación Virtual y a Distancia que cumplieran con las condiciones del programa de teletrabajo, a participar en él. Se realizó una preselección de los interesados y a los escogidos se les realizó visita domiciliaria con el fin de verificar las condiciones del lugar en el que desarrollaría la labor.

Se cuenta entonces con cuatro empleados administrativos de la Dirección de Investigaciones y cuatro de la Dirección de Educación Virtual y a Distancia así como tres profesores de programas de metodología virtual que participan en esta modalidad de trabajo. Para el año 2017 se espera realizar una evaluación del programa en cuanto a los resultados del desempeño así como de los beneficios obtenidos. Con esta información se espera poner a consideración de la Institución la posibilidad de ampliar esta modalidad.

3 Análisis del cumplimiento del Plan de Acción

El presente informe permite obtener las siguientes conclusiones acerca de la gestión de la Institución en 2016:

- Desde el punto de vista de los objetivos del Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020 el primer objetivo “Satisfacer con pertinencia las necesidades de la sociedad mediante la excelencia académica” logró un desempeño consolidado del 70%. El segundo objetivo de “Asegurar la sostenibilidad financiera de la Institución” tuvo una ejecución consolidada del 61%, mientras que el tercer objetivo de “Lograr la Máxima Efectividad Organizacional” reportó una ejecución consolidada del 63% explicada por el esfuerzo organizacional reflejado en la adopción de una nueva estructura orgánica y de una nueva organización de procesos. El cuarto objetivo de “Asegurar la capacidad de aprendizaje y fortalecimiento Institucional” tuvo un cumplimiento consolidado del 87% explicado por los resultados en materia de formulación de perfiles de los puestos de trabajo, la puesta en marcha de diversos proyectos de la estrategia del talento humano y la gestión de profesores. Es indudable que la Institución dedicó el año 2016 especialmente a generar las condiciones para una gestión efectiva, lo que explica la destinación de recursos a los proyectos de Infraestructura Física, Planeación, Gestión Humana, Gobierno Corporativo, entre otros. Así, solamente el proyecto de Infraestructura Física representó el 79% de la ejecución real del plan de Acción.
- El Plan de Acción presentó una ejecución del 68% con respecto a la ejecución esperada atribuible a las transformaciones y cambios que se sucedieron en el año 2016 y que indudablemente repercutieron en el ritmo de ejecución de los proyectos de desarrollo, tales como la adopción de una nueva estructura orgánica y la actualización de los nuevos procesos de gestión, la rotación en cargos directivos, la movilidad horizontal de muchos cargos operativos y los cambios en los proyectos a partir de los cambios en los cargos directivos.
- Cuatro de los proyectos de desarrollo (Gestión organizacional, seguridad física, acreditación institucional y teletrabajo) alcanzaron una ejecución superior al 90%; se trata además de proyectos de un alto impacto institucional con lo que su beneficio fue transversal para toda la Fundación. Otros cinco proyectos (modelo financiero eficiente, infraestructura física, bienestar universitario, planeación institucional y gestión humana) registraron un porcentaje de ejecución entre el 80% y el 89%, que aun cuando no cumplieron con una ejecución mayor, se considera que estuvieron dentro de los límites aceptables para la Institución.

- Los demás proyectos, que presentaron una ejecución inferior al 80%, plantean una reflexión acerca de las razones para su desviación. En algunos casos se trató de proyectos que fueron reformulados y modificados en su alcance ante los cambios en los responsables o que sufrieron retrasos debido a dichos cambios organizacionales. Estas consideraciones deben hacer parte del aprendizaje organizacional a fin de apropiar este conocimiento para futuras formulaciones de proyectos de desarrollo. En otros casos, especialmente en aquellos casos de proyectos de desarrollo con una ejecución muy baja, se debe trabajar en fortalecer la identificación y la formulación de los proyectos.
- Algunos proyectos fundamentales para la gestión organizacional no lograron el grado de cumplimiento esperado por lo que se recomienda que se puedan reformular o impulsar decididamente en el marco del Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020. Entre ellos se cuentan los proyectos de Infraestructura Tecnológica, Gestión Documental, Sistema de Control Interno y Nuevos Programas.
- Los resultados de la ejecución de los proyectos de desarrollo del Plan de Acción 2016 se convierten en el punto de partida para la formulación del Plan de Acción 2017 en la perspectiva del logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020.
- Desde el punto de vista de la obtención de la acreditación institucional, uno de los grandes propósitos del Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020, la ejecución del Plan de Acción 2016 significa un avance importante. No obstante, resulta fundamental para alcanzar la acreditación institucional que la Fundación cumpla a plenitud su Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020 y en consecuencia esto se traduzca en la ejecución de los correspondientes planes de acción anuales.
- La Institución debe capitalizar la experiencia de la ejecución del primer Plan de Acción anual en el marco del Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020 como parte de su gestión de conocimiento de tal manera que se superen las dificultades presentadas y se lleven a cabo dichos planes de forma metódica. Esto significará fortalecer la gestión por proyectos, las herramientas e instrumentos de apoyo para la planeación, los sistemas de información que también la soportan y el direccionamiento estratégico institucional.

Bogotá

PBX: 254 47 50
Carrera 16 # 63 A - 68

Cartagena

Tels: (+57) (5) 664 56 14 - 660 75 11
Centro, Calle del Tablón 35 # 7-19

www.ulibertadores.edu.co



Síguenos en:



@Unilibertadores

