



**LOS LIBERTADORES**  
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA



## **Plan de Desarrollo Libertador 2016 -2020**

Calidad Académica para el Desarrollo Sostenible

## **Plan de Acción 2017**

Aprobado: 23 de diciembre de 2016



**LOS LIBERTADORES**  
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

# **Plan de Desarrollo Libertador 2016 -2020**

Calidad Académica para el Desarrollo Sostenible

## **Plan de Acción 2017**

Aprobado: 23 de diciembre de 2016

# Directivos

---

**Juan Manuel Linares Venegas**

Presidente del Claustro

**Jaime Alberto Moreno Perdomo**

Presidente del Consejo Superior

**Sonia Arciniegas Betancourt**

Rectora

**Orlando Salinas Gómez**

Vicerrector Académico

**Carlos Alfonso Aparicio Gómez**

Vicerrector de Proyección Social y Relaciones Interinstitucionales

**María Angélica Cortés Montejo**

Secretaria General

**Héctor Cruz**

Gerente de Tecnología

**Cesar Nieto Licht**

Gerente de Talento Humano

**Paola Andrea Ramírez Giraldo**

Gerente de Promoción y Comunicaciones

**Paola Andrea Arango Pinilla**

Gerente Administrativa y Financiera

**Mario Eduardo Zambrano Rodríguez**

Gerente Contable

**Ricardo Pérez Sáenz**

Rector Sede Cartagena

**Yezid Orlando Pérez Alemán**

Director de Planeación

**Arturo Manuel Torres Cifuentes**

Director de Auditoría y Riesgos

**Luz Mercedes Flechas Mendoza**

Directora de Autoevaluación y Acreditación

# Decanos y otros Directores Académicos y Administrativos

**Adriana Cecilia Páez Pino**  
Decana Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas

**Olga Patricia Sánchez Rubio**  
Decana Facultad de Ciencias de la Comunicación y Humanidades

**Jorge Eduardo Corrales Amaya**  
Decano Facultad de Ciencias Administrativas

**Martha Lorena Martínez Correal**  
Decana Facultad de Ciencias de la Educación

**Álvaro Luis Mercado Suárez**  
Decano Facultad de Ciencias Económicas y Contables

**John Jairo Morales Álvarez**  
Decano Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

**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

**Yasmín Molina Rojas**  
Directora de Innovación Curricular y Desarrollo Docente

**Mónica Liliana Losada Ruiz**  
Directora de Admisiones y Registro Académico

**César Augusto Casas Velandia**  
Director del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación

**Beatriz Eugenia Taborda Ocampo**  
Jefe Departamento de Emprendimiento y Empresariado

**Fabiola Álvarez Morales**  
Directora del Departamento de Idiomas

## Edición

**Yezid Orlando Pérez Alemán**  
Director de Planeación

**Henry Francisco Martínez Collazos**  
Jefe de Seguimiento a la Planeación

# Contenido

<b>Presentación  </b>	7
<b>1. Criterios Orientadores  </b>	7
<b>2. Antecedentes del Proceso de Planeación  </b>	8
<b>3. Análisis del Contexto  </b>	9
3.1 Análisis del Contexto Externo – Análisis PEST	11
3.2 Análisis del Contexto Interno	14
3.2.1 Evaluación de condiciones iniciales para la Acreditación Institucional	14
3.2.2 Recursos y capacidades	15
<b>4. Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020 “Calidad Académica para el Desarrollo Sostenible”  </b>	18
4.1 Estructura del Plan	18
4.2 Misión	21
4.3 Visión	21
4.4 Principios Institucionales	22
4.5 Mapa Estratégico	23
4.5.1 Perspectiva Comunidad – Cliente	24
• Plan Estratégico 1.1 “Ofrecer Formación con Calidad”	25
• Plan Estratégico 1.2 Fortalecer el Sistema Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)	27
• Plan 1.3 Afianzar la Internacionalización	29
• Plan 1.4 Consolidación del modelo de responsabilidad social	30
• Plan 1.5 Consolidar el Bienestar Institucional	32
4.5.2 Perspectiva de Sostenibilidad	32
• Plan 2.2 Diversificar el Portafolio de Ingresos	33
4.5.3 Perspectiva de Procesos Interno	34
• Plan 3.1 Fortalecer el Sistema Integrado de Gestión	35
• Plan 3.3 Fortalecer la arquitectura organizacional	36
• Plan 3.4 Fortalecer la infraestructura de la Institución	36
4.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	39

FUNDACION  
UNIVERSITARIA

LOS

LIBERTADORES



SEDE BOLIVAR

ADMISIONES

63A

Two individuals walking away from the camera on a paved sidewalk. One person is wearing a blue jacket and the other a red and white patterned shirt.



## Presentación

La reflexión permanente sobre las acciones institucionales permite a las organizaciones adaptarse a los cambios que su entorno exige para estar a la vanguardia y ofrecer servicios de alta calidad, pertinentes y de impacto social.

Es así como la Fundación Universitaria los Libertadores se repensa y fortalece su Plan de Desarrollo, evaluando los avances actuales, manteniendo las acciones que impactan en la comunidad educativa e incluyendo otras que permitan fijar un nuevo horizonte de mediano plazo, a fin de asegurar el desarrollo sostenible fortaleciendo los programas académicos, generando nueva oferta académica, posicionándose en nuevos escenarios locales regionales, nacionales e internacionales, en el marco de procesos de calidad académica.

Como continuidad a los retos definidos en el Plan de Desarrollo Institucional 2013-2017, se realizó una revisión a éste, a fin de generar una priorización de acciones y ampliar su alcance al año 2020. En este sentido, el presente plan, de acuerdo con las oportunidades de mejora que ofrece el contexto actual, centra sus acciones en la Calidad Académica, la Infraestructura Tecnológica, la Estructura Organizacional, la Infraestructura Física, el concepto de Universidad Empresarial, la Virtualización, la Proyección social, la Extensión, el Bienestar y la Gestión Patrimonial, acompañado todo ello del empoderamiento de sus colaboradores y una gestión con enfoque en resultados.

### 1. Criterios Orientadores<sup>1</sup>

Para que el ejercicio de reorientación de la Planeación Institucional logre los resultados esperados, es necesario que se distinga por una serie de características fundamentales que a continuación se mencionan:<sup>2</sup>

- Indicativa, por su carácter orientador propone principios para que cada institución los adopte de acuerdo con su propia naturaleza y problemática y mediante la concertación se logre, al mismo tiempo, el compromiso institucional.

<sup>1</sup> Fundación Universitaria Los Libertadores. Rectoría. *Criterios Orientadores para la Planeación Estratégica Institucional*. Octubre de 2012.

<sup>2</sup> Cencademor. Taller de Planeación Estratégica, Planeación Estratégica: Sector Educativo, (versión para la DGB). México: 2006.

- Integral, por la visión de conjunto para su formulación, además de ser organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- Iterativa, ya que orienta permanentemente las acciones institucionales, con base en la evaluación de los resultados obtenidos y en los cambios que se presentan en el entorno social.
- Opcional, al prever alternativas para superar e impulsar situaciones cambiantes que afecten el desarrollo.
- Operativa, porque sus acciones impactan en la toma de decisiones y el quehacer institucional en el marco de desarrollo.
- Participativa, en tanto que en su formulación intervienen los diferentes actores del quehacer institucional.
- Prospectiva, porque tiende hacia un futuro ideal, es decir, es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos deben hacerse, cómo y cuándo deben realizarse, quién los llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

## 2. Antecedentes del proceso de planeación

La Fundación Universitaria Los Libertadores ha venido consolidando una cultura de planeación y seguimiento, reflejada en los avances y desarrollos gestados año tras año en las acciones realizadas por la Institución, tanto en el ámbito académico como administrativo.

Es así como “a partir de 1997, ocurren transformaciones significativas en la proyección de la Institución, organizadas en cinco acciones centrales: prospección hacia la virtualidad, aulas multimediales, edificio inteligente, expansión de programas universitarios, fortalecimiento de postgrados y reconocimiento a la labor universitaria”<sup>3</sup>

Posteriormente, en el año 2006, se consolida el primer ejercicio de planeación formal, consignado en el Plan de Desarrollo Institucional 2006–2010 “Camino a la Excelencia”. Éste se fundamentó en cinco ejes estratégicos: identidad institucional libertadora, fortalecimiento académico, internacionalización,

<sup>3</sup> Fundación Universitaria Los Libertadores. Plan de Desarrollo Institucional 2006 – 2010 “Camino a la Excelencia”. 2007 pg. 21.





y proyección social, son soportadas en espacios eficientes de administración y gestión”<sup>4</sup>.

En el año 2008, en su Proyecto Educativo Institucional Libertador (PEIL), la Fundación establece sus compromisos, retos y proyecciones, fijando las líneas de futuro para lograr la consolidación de los campos de desarrollo académico, investigativo, de proyección social, bienestar universitario y administrativo. Bajo estos ejes de desarrollo, se definen los planes, programas y proyectos que permitirán, en el marco de la vida institucional, avanzar hacia su crecimiento y fortalecimiento.

En el año 2010, se dio inicio al Plan Institucional 2010- 2014. “En este, las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social, fueron soportadas en espacios eficientes de administración y gestión. La estructura sistémica de la planeación es coherente con la propuesta de un modelo de gestión basado en procesos y proyectos, necesario para cumplir con eficiencia el compromiso social de Los Libertadores como Institución de Educación Superior”<sup>5</sup>.

Actualmente, contamos con el Plan Institucional 2013-2017, en el cual “se da especial relevancia a la internacionalización como eje dinamizador de la gestión académica; a la consolidación de las capacidades y condiciones institucionales para la acreditación de calidad; a la incorporación de nuevos modelos organizacionales para la dinamización de la gestión; al fortalecimiento y desarrollo de nuestra planta física y de la presencia de la institución en el contexto local y regional; al fortalecimiento de la articulación con el sector empresarial y de servicios y a la exploración de nuevos contextos internacionales para el desarrollo de nuevos mercados”<sup>6</sup>

Cada uno de los planes formulados ha sido el resultado de ejercicios de construcción colectiva, en los que han participado las diferentes instancias universitarias, dando como resultado planes transversales que permiten el desarrollo de todos estamentos institucionales.

### 3. Análisis del contexto

El análisis del contexto fue realizado de manera participativa con los líderes de las diferentes dependencias, en una jornada de planeación institucional, la cual contó con la participación de 47 colaboradores del nivel estratégico y táctico de la Institución.

4 Fundación Universitaria Los Libertadores. Planeación Institucional 2010–2014. 2010 pg. 6.

5 Fundación Universitaria Los Libertadores. Planeación Institucional 2010–2014. 2010. pg. 3.

6 Fundación Universitaria Los Libertadores. Planeación Institucional 2013–2015. 2012 pg. 3.

- 1. Presentación del Estado del Arte Institucional:** Inició con la presentación de los lineamientos de priorización estratégica por parte del Presidente del Claustro, del Presidente del Consejo Superior y de la Rectoría. Posteriormente, se realizó la presentación de los resultados del MIDE, por parte del Director de Planeación. De igual forma se realizó la presentación, por parte del Vicerrector Académico, de las "Tendencias de la Educación Superior" y una presentación de la proyección de la sede Cartagena.
- 2. Mesas de Trabajo:** Se conformaron mesas de trabajo de análisis de contexto, distribuidas de acuerdo con temas prioritarios identificados con anterioridad, a saber: Calidad Académica, Desarrollo Humano y Bienestar, Gestión e Infraestructura, Internacionalización, Investigación, Virtualidad, Extensión y Promoción, Nuevos Productos y Responsabilidad Social. Para realizar dicho análisis se desarrollaron los siguientes talleres:
  - a) Análisis Externo:** Mediante el taller "Matriz de Cambios" el cual contempla los cambios esperados para el futuro (Tecnológicos, Económicos, Sociales y Organizacionales). Se identificaron los cambios esperados (tenemos indicios de su ocurrencia, vislumbramos su ocurrencia), anhelados (deseamos que ocurran) y temidos (nos preocupa que puedan ocurrir por conjeturas o síntomas del fenómeno).
  - b) Análisis Interno:** Mediante el taller "Árboles de Competencias" el cual pretende representar el conjunto de la organización, sin reducirla a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber hacer) y el tronco (la capacidad de implementación) son tan importantes como las ramas (las líneas de productos y mercados). El árbol de competencias se establece en tres tiempos: pasado, presente y futuro. El análisis del pasado permite entender las constantes y la permanencia de los oficios en la organización, conocer mejor la capacidad de evolución que esta haya tenido y arraigarse en una realidad histórica. El análisis del futuro permite identificar los riesgos y oportunidades que se le presentan, así como definir los retos y desafíos que se le plantean, de manera que pueda determinar su futuro deseado e integrarlo a su proyecto.
  - c) Matriz DOFA:** Con el resultado del análisis realizado con los instrumentos anteriores, cada equipo realizó un análisis DOFA, el cual agrupa ASPECTOS FAVORABLES: Internos (Fortalezas) y del entorno nacional y mundial (Oportunidades) y ASPECTOS DESFAVORABLES: Internos (Debilidades), y del entorno nacional y mundial (Amenazas).
  - d) Imperativos:** Finalmente cada mesa de trabajo realizó la construcción de los objetivos deseados para el Plan de Desarrollo 2016-2020.

### **3.1 Análisis del contexto externo – Análisis PEST**

- A fin de consolidar el ejercicio de revisión del contexto externo, se realizó un análisis PEST, en el cual se determinan los aspectos positivos o negativos que pueden afectar el desarrollo de la organización, contemplando cuatro factores: político, económico, social y tecnológico. Para ello se tomaron como referencia diferentes fuentes documentales suministradas por las dependencias de la Institución, los resultados de la jornada de planeación de la "matriz de cambios", la presentación

"Tendencias Nacionales e Internacionales de la Educación Superior", realizada por el Vicerrector Académico, y los resultados del análisis de Condiciones Iniciales de Acreditación Institucional por parte de la Vicerrectoría Académica y la Dirección de Autoevaluación y Calidad Académica.

Tabla 1. Análisis PEST

Factor	Descripción de aspectos
Regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país" tiene como objetivo construir una Colombia en paz, equitativa y <u>educada...</u><sup>7</sup>, lo cual implica el fortalecimiento de las políticas normativas en torno a programas académicos de Alta Calidad.</li> <li>✓ Avanzan las negociaciones de paz del Gobierno y las FARC, a fin terminar el conflicto armado en Colombia.</li> <li>✓ Cambio en las condiciones iniciales para acceder a la Acreditación Institucional.</li> <li>✓ En Colombia, donde existe una gran heterogeneidad en la oferta de educación superior, que se expresa no sólo en la multiplicación de distintos programas sino también en importantes diferencias de calidad, la acreditación tiene un papel estratégico dentro de la política orientada a promover el mejoramiento del sistema de educación superior.<sup>8</sup></li> <li>✓ Colciencias rediseñó el modelo de reconocimiento y medición de grupos de investigación. Uno de los importantes cambios que ha hecho este organismo tiene que ver con la validación de los investigadores y sus productos, pues la entidad considera que no es ella la que debe avalar la información, sino que deben ser las mismas IES las que den el aval a los productos de sus investigadores, como una forma –también- de comprometerlas, además de descentralizar el proceso, de modo que se entienda que contar con información validada es parte inicial de cualquier plan de mejoramiento institucional.<sup>9</sup></li> <li>✓ Se han propuesto 10 temas fundamentales para proyectar el sistema de educación superior al 2034: 1) Educación inclusiva: acceso, permanencia y graduación, 2) Calidad y pertinencia, 3) Investigación (ciencia, tecnología e innovación), 4) Regionalización, 5) Articulación de la educación media con la educación superior y la formación para el trabajo y el desarrollo humano: hacia un sistema de educación terciaria, 6) Comunidad universitaria y bienestar, 7) Nuevas modalidades educativas, 8) Internacionalización, 9) Estructura y gobernanza del sistema y 10) Sostenibilidad financiera del sistema.<sup>10</sup></li> <li>✓ Colombia, según la Viceministra de Educación Superior, Natalia Ariza, tiene una cobertura en educación superior del 47%. El propósito para los próximos tres años es llegar al 57%.<sup>11</sup></li> <li>✓ Fortalecimiento de la función de inspección y vigilancia del Ministerio de Educación Nacional.</li> <li>✓ El Ministerio de Educación ha generado el Modelo de Indicadores del Desempeño de la Educación (MIDE), el cual tiene como propósito brindar información a la sociedad sobre el estado de algunas variables que explican la calidad de las IES, especialmente a estudiantes de colegios y padres de familia, para que cuenten con información pertinente y transparente al momento de tomar la decisión de dónde realizar sus estudios de educación superior. El propósito del modelo en un principio será informativo. Sin embargo, en la medida en que exista una periodicidad en su publicación, las tendencias y evoluciones podrían convertirse en insumo para la focalización de estrategias de fomento a la calidad de la educación superior.</li> </ul>

7 Colombia. Congreso de la Republica de Colombia. Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país". Ley 1753 del 9 de junio de 2015.

8 Consejo Nacional de Acreditación. Disponible en <http://www.cna.gov.co/1741/article-186371.html>

9 Observatorio de la Universidad Colombiana. "El reto de hacia dónde orientar, medir y reconocer la investigación en Colombia". 2015

10 CESU. "Acuerdo por lo superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz".

11 Revista Dinero. "Los dolores de cabeza de la educación superior en Colombia". 2015.

Factor	Descripción de aspectos
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La economía nacional afronta varios retos, relacionados, principalmente, con la baja en el precio del petróleo y el consecuente fortalecimiento del dólar.<sup>12</sup></li> <li>✓ Acceso de universidades acreditadas a programas como “Ser Pilo Paga”, financiamiento con el Icetex, plan patrón y convocatorias de Colciencias.</li> <li>✓ Los pocos académicos que han tratado de definir qué es lo que tienen las universidades de rango mundial que el resto de universidades no tienen, han identificado una serie de características básicas, como profesores altamente calificados, la excelencia en la investigación, la calidad de la enseñanza, fuentes considerables de financiación gubernamental y no gubernamental, estudiantes sobresalientes e internacionales, libertad académica, estructuras autónomas de gobernabilidad bien definidas. Igualmente estas universidades cuentan con instalaciones bien equipadas para la enseñanza, la investigación, la administración, y (en muchos casos) para la vida estudiantil (Altbach 2004; Khoon et al. 2005; Niland 2000, 2007).<sup>13</sup></li> <li>✓ Entre 2010 y 2015, el país pasó de 12.000 a 65.000 matriculados en programas ‘online’. La oferta de programas virtuales se ha multiplicado por cuatro en el mismo período, pasando de 122 a 487 en todos los niveles formativos.<sup>14</sup></li> <li>✓ Crecimiento de la oferta académica a nivel nacional, así como acceso a formación internacional por medios virtuales.</li> <li>✓ Crecimiento de la oferta de programas con doble titulación.</li> </ul>
Social y Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En la etapa del posconflicto es necesario trabajar para mejorar la educación y así cambiar la cultura de la guerra por la cultura de la paz y de los libros. La educación será fundamental en la etapa del posconflicto.<sup>15</sup></li> <li>✓ Incremento de la internacionalización.</li> <li>✓ Se han incorporado términos y nuevas formas de trabajo que enriquecen el debate sobre la internacionalización: la enseñanza sin fronteras, la enseñanza a través de las fronteras, la enseñanza global, la enseñanza en el exterior y el comercio internacional en los servicios de enseñanza (De Witt, 2011), así como los Massive Online Open Courses (MOOC), los 10 temas propuestos para estructurar el sistema 117 Courses, MOOC, y Collaborative Online International Learning (COIL). En general, los procesos de internacionalización deben tener como punto de partida el supuesto de que el conocimiento es universal.<sup>16</sup></li> <li>✓ Tendencias globales: 1) Entorno Económico (Mercosur: diseños educativos compatibles; homologación de grados), 2) Cambios demográficos y migraciones (Urbanización, acceso, feminización), 3) Transformación de los negocios (prácticas internacionales), 4) Globalización (conectividad global, fuga de cerebros) y 5) Cambio climático y calentamiento global.<sup>17</sup></li> <li>✓ Teletrabajo como tendencia en las nuevas metodologías de trabajo.</li> <li>✓ Articulación de la formación entre pregrado y posgrado.</li> <li>✓ Una futura generación de consumidores denominada “Los Millennials” con nuevas características, necesidades y demandas que conviene conocer por las repercusiones y transformaciones que exigirá a las empresas, tales como: 1) son nativos digitales; 2) utilizan múltiples canales y dispositivos digitales para sus actividades; 3) su vida es móvil y su pantalla principal de entrada a la red es ya una pantalla móvil (nomófobos y appdócticos); 4) son extremadamente sociales; 5) son mucho más críticos, exigentes y volátiles; 6) son clientes que no buscan exclusivamente una buena atención, sino que exigen personalización y esperan que la empresa se adecúe a sus preferencias y 7) valoran la participación y la colaboración, prefieren compartir a poseer y exigen nuevos valores como la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso social.<sup>18</sup></li> <li>✓ El ‘Acuerdo universal sobre el cambio climático’ que se pretende cerrar en París tiene como objetivo principal limitar el aumento de la temperatura global en menos de 2º C, de cara a controlar el cambio climático en el mundo.</li> </ul>

12 Las perspectivas económicas de Colombia de cara a 2016. Agosto 23, 2015. Disponible en [www.elnuevodia.com.co](http://www.elnuevodia.com.co).

13 Salmi, Jamil. *El desafío de crear universidades de rango mundial*. Banco Mundial, 2009.

14 Correa, Tatiana. “En un 500 % creció demanda de educación superior virtual en Colombia”. Periódico El Tiempo, 2015.

15 Cristo, Juan Fernando. Presidente del Congreso de la República de Colombia.

16 CESU. “Acuerdo por lo superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”. Pg. 116

17 Salinas, Orlando. Presentación “Tendencias Nacionales e Internacionales de la Educación Superior”. Vicerrectoría Académica, Fundación Universitaria Los Libertadores. Diciembre de 2015.

18 Gutiérrez Antoni. Revista Forbes. México 2016.

Factor	Descripción de aspectos
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tendencias globales: 1) Cambios en el mercado laboral (automatización e internet), 2) Sociedad del conocimiento (aprendizaje a distancia; bibliotecas), 3) Innovación Tecnológica (redes académicas, doctorados).<sup>19</sup></li> <li>✓ Incorporación de nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</li> <li>✓ La virtualidad transforma los mecanismos de trabajo, los procesos de bienestar y la diversificación de la oferta.</li> <li>✓ Múltiples canales de comunicación.</li> <li>✓ Globalización de redes sociales.</li> <li>✓ Colombia requiere fortalecer la investigación e innovación.</li> </ul>

Fuente: Taller “Matriz de Cambios”, presentación “Tendencias Nacionales e Internacionales de la Educación Superior”. Orlando Salinas, Vicerrector Académico. Diciembre de 2015.

## 3.2 Análisis del contexto interno

El análisis del contexto interno fue consolidado con respecto a los resultados del taller Arboles de Competencias realizado en la jornada de Planeación Institucional y de la evaluación de condiciones iniciales realizada por la Dirección de Autoevaluación y Aseguramiento de la Calidad Académica en diciembre de 2015.

### 3.2.1 Evaluación Condiciones Iniciales para la Acreditación Institucional

Tabla 2. Estado de la Institución frente a condiciones iniciales

Requisitos	Nivel de cumplimiento
<b>Requisito 1:</b> Contar al menos con cinco (5) años de funcionamiento continuo dentro de la Ley en el carácter institucional en el que se presenta al proceso de acreditación institucional.	Alto
<b>Observación:</b> La Fundación Universitaria Los Libertadores se presentará como institución universitaria y a la fecha cuenta con 33 años de funcionamiento.	
<b>Requisito 2:</b> Estar al día con los requerimientos de información para el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior –SNIES– de acuerdo con la normatividad vigente.	Alto
<b>Observación:</b> La Fundación Universitaria Los Libertadores se encuentra al día con dichos reportes. Se ha realizado actualización en los últimos dos meses del año.	
<b>Requisito 3:</b> No haber sido sancionada en los últimos cinco años por incumplimiento de las normas de educación superior.	Alto
<b>Observación:</b> La Institución a la fecha no ha sido sancionada.	
<b>Requisito 4:</b> Informar con claridad la oferta académica con respecto al tipo, modalidad y metodología de programas y el lugar de ofrecimiento.	Alto
<b>Observación:</b> A la fecha se cuenta con 31 programas con registro calificado vigente; con las respectivas resoluciones de metodología y lugares de ofrecimiento. Estamos a la espera de la renovación del registro calificado de un programa tecnológico.	
<b>Requisito 5:</b> Contar con el 25% de los programas acreditables acreditados, pero a 2019 se eleva al 40%.	Alto
<b>Observación:</b> La Institución cuenta con 18 programas acreditables de los cuales 5 tienen acreditación de alta calidad, lo que equivale a un cumplimiento del 27.7%.	
<b>Requisito 6:</b> Contar con programas acreditados en al menos el 75% de sus sedes o seccionales.	Alto
<b>Observación:</b> La Institución cuenta con sedes en Bogotá y Cartagena. En este momento, los programas acreditables sólo se encuentran en la sede de Bogotá, ya que en la sede de Cartagena no se cuenta con el número de cohortes requeridas. Sin embargo, los programas de la Sede de Cartagena han estado en proceso de autoevaluación semestral como los demás programas.	
<b>Requisito 7:</b> En el caso de las Instituciones de Educación Superior que tienen en su estructura sedes o seccionales, éstas deben solicitar una acreditación institucional Multicampus.	Alto
<b>Observación:</b> La Institución se ha organizado como sistema universitario que integra las sedes de Bogotá y Cartagena.	

Requisitos	Nivel de cumplimiento
<p><b>Requisito 8:</b> Todas las seccionales, sedes, Centros Regionales de Educación Superior –CERES– operados por la institución, CAT, CEAD o similares, tanto presenciales como a distancia (tradicional y virtual), deben ser incluidas en la autoevaluación y en el plan de mejoramiento institucional. El CNA definirá la extensión y alcance de la visita de pares en cuanto a sedes, seccionales, CERES, CAT o CEAD. La evaluación se desarrollará teniendo en cuenta la naturaleza de la institución y del contexto social, económico, ambiental y cultural de las regiones donde se desarrollan las actividades de la institución.</p>	Medio
<p><b>Observación:</b> Se cuenta a la fecha con autoevaluación semestral de los programas en todas las sedes, tanto en metodología presencial, virtual como a distancia. Es de anotar que se está proyectando un ajuste al instrumento de evaluación para los programas a distancia (tradicional y virtual), para que atienda más a sus características. De igual forma, se deben integrar y diferenciar en la evaluación de los programas a distancia, los actores de cada uno de los lugares de operación y cuáles son las acciones de mejora que se están implementando.</p>	
<p><b>Requisito 9:</b> En las instituciones Multicampus, el proceso de evaluación incluirá la forma como la institución funciona como sistema académico integrado, interacción sistémica que permita una visión holística y global de la IES. La acreditación se otorgará con una temporalidad única que se aplica a toda la institución. El concepto del CNA será integral para toda actividad amparada con el nombre de la institución.</p>	Medio
<p><b>Observación:</b> En este momento, la sede de Cartagena cuenta con registros calificados en los dos programas que están operando. Se va a realizar un diagnóstico de esta sede, para proyectar la evaluación de las condiciones iniciales.</p>	
<p><b>Requisito 10:</b> Los excedentes que se generan de la operación deben invertirse totalmente en el fortalecimiento de las funciones sustantivas, de lo contrario, pierde la acreditación o no puede acceder a ésta.</p>	Alto
<p><b>Observación:</b> Los excedentes se están distribuyendo para el desarrollo de proyectos de inversión que den respuesta a las funciones sustantivas.</p>	

Fuente: Dirección de Autoevaluación y Aseguramiento de la Calidad Académica. Diciembre 2015.

### 3.2.2 Recursos y capacidades

La consolidación de recursos y capacidades contempla los siguientes ámbitos:

- a. Recursos tangibles: Estos hacen referencia a los activos disponibles para la creación de valor para el cliente.
- b. Recursos intangibles: Recursos adheridos a la cultura organizacional que proporcionan una ventaja competitiva.
- c. Capacidad organizativa y competitividad: Describe la habilidad de hacer buen uso de los recursos que van a repercutir en sus beneficios. Se trata de lograr un producto mejor que la competencia.

Tabla 3. Recursos tangibles, intangibles y capacidades de la Fundación Universitaria los Libertadores

Recurso/Capacidad		Descripción
Recursos Tangibles	Recursos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excedentes financieros para la reinversión en el objeto social.</li> <li>✓ Capacidad de endeudamiento.</li> </ul>
	Físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instalaciones propias en la ciudad de Bogotá.</li> <li>✓ Instalaciones propias en la ciudad de Cartagena.</li> <li>✓ Proyectos de infraestructura física en ejecución.</li> </ul>
	Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plataforma Blackboard como herramienta de aprendizaje virtual.</li> <li>✓ Plataforma Dexway para el aprendizaje de idiomas online.</li> <li>✓ Bases de datos de biblioteca especializadas.</li> <li>✓ Escritorio virtual - software académico.</li> <li>✓ Sistema de alertas tempranas para prevenir la deserción.</li> </ul>
	Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso en el desarrollo de estrategias para el fortalecimiento de las competencias del talento humano.</li> <li>✓ Sistema de Gestión de Calidad, certificado bajo la norma ISO 9001:2008.</li> <li>✓ Imagen corporativa.</li> <li>✓ Cultura de planeación .</li> <li>✓ Los beneficios e incentivos que se ofrecen en bienestar, lo que hace que tengamos buen talento (formación, cualificación, escala salarial, calidad de vida en programas de bienestar).</li> </ul>

Recurso/Capacidad		Descripción
Recursos Intangibles	Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso.</li> <li>✓ Experiencia.</li> <li>✓ Sentido de pertenencia.</li> <li>✓ Confianza.</li> <li>✓ Honestidad.</li> <li>✓ Alto grado de profesionalismo.</li> </ul>
	Innovación y Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formación en Emprendimiento.</li> <li>✓ Líneas de investigación.</li> </ul>
	Reputación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Imagen de la marca.</li> <li>✓ Presencia en todo el país, creación de valor y proyección regional.</li> </ul>
Capacidades y Elementos de Competitividad	Competencias diferenciadoras (Oferta de valor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 6 programas académicos acreditados.</li> <li>✓ Programa de movilidad de estudiantes consolidado.</li> <li>✓ Convenios con universidades extranjeras.</li> <li>✓ Formación en emprendimiento.</li> <li>✓ Alternativas de financiación para acceder a los programas académicos.</li> <li>✓ Portafolio de programas diversificado.</li> <li>✓ Habilidad para competir con precios.</li> <li>✓ Los beneficios e incentivos de bienestar.</li> <li>✓ Experiencia adquirida a lo largo de la historia de la Institución.</li> </ul>

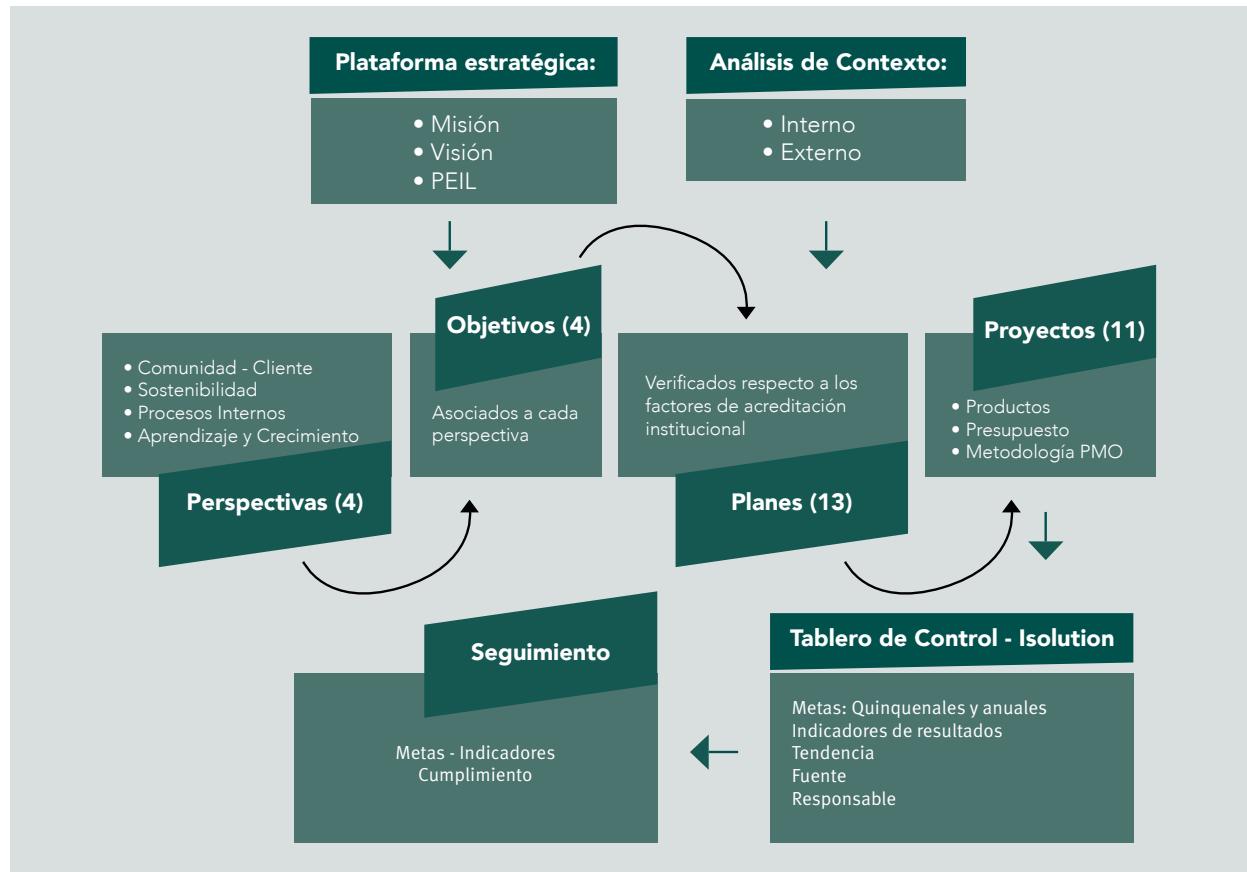
Fuente: Taller de Planeación Estratégica “Arboles de Competencias”.

## 4. Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020 “Calidad Académica para el Desarrollo Sostenible”

### 4.1 Estructura del Plan

El Plan de Desarrollo Libertador fue construido participativamente a partir del análisis del contexto externo e interno y en alineación con el direccionamiento estratégico institucional conformado por la Misión, la Visión y el Proyecto Educativo Institucional (PEIL), como rectores del quehacer de la Institución.

Figura 1. Estructura del Plan de Desarrollo Libertador



**Nota:** El número de proyectos se ha actualizado a los aprobados en el Plan de Acción 2017.  
Fuente: Dirección de Planeación.

Éste se encuentra estructurado de la siguiente manera:

## 1. Perspectivas – Objetivos de Primer Nivel

Parte de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: Comunidad-Cliente, Sostenibilidad, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Las perspectivas Comunidad-Cliente y Sostenibilidad son perspectivas externas que describen resultados respecto a lo que la Institución espera lograr. Por el contrario, lo relacionado con las perspectivas de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento corresponden al ámbito interno de la Institución, para lo cual debe definir la forma en que pondrá en práctica su estrategia.

Cada perspectiva ha sido asociada con un objetivo estratégico de primer nivel, así:

Tabla 3. Perspectivas-Objetivos

Perspectiva	Objetivo Estratégico
Comunidad - Cliente	Satisfacer con pertinencia las necesidades de la sociedad mediante la excelencia académica.
Sostenibilidad	Asegurar la sostenibilidad financiera de la Institución.
Procesos Internos	Lograr la máxima efectividad organizacional.
Aprendizaje y Crecimiento	Asegurar la capacidad de aprendizaje y el fortalecimiento Institucional.

Fuente. Dirección de Planeación.

## 2. Planes vs. Factores de Acreditación Institucional

Cada una de estas perspectivas y objetivos ordenan en su interior planes alineados con los doce factores de acreditación institucional. Estos representan las intenciones o logros principales esperados en cada perspectiva.

Así mismo, se encuentran ordenados en el Mapa Estratégico, en las cuatro perspectivas, mostrando a su vez la relación causa - efecto entre planes y perspectivas.

### 3. Proyectos y acciones

Dichos planes, a su vez, se concretan en proyectos formulados mediante la metodología propuesta en la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos del Instituto de Gerencia de Proyectos (PMI, por sus siglas en inglés), y por acciones estratégicas.

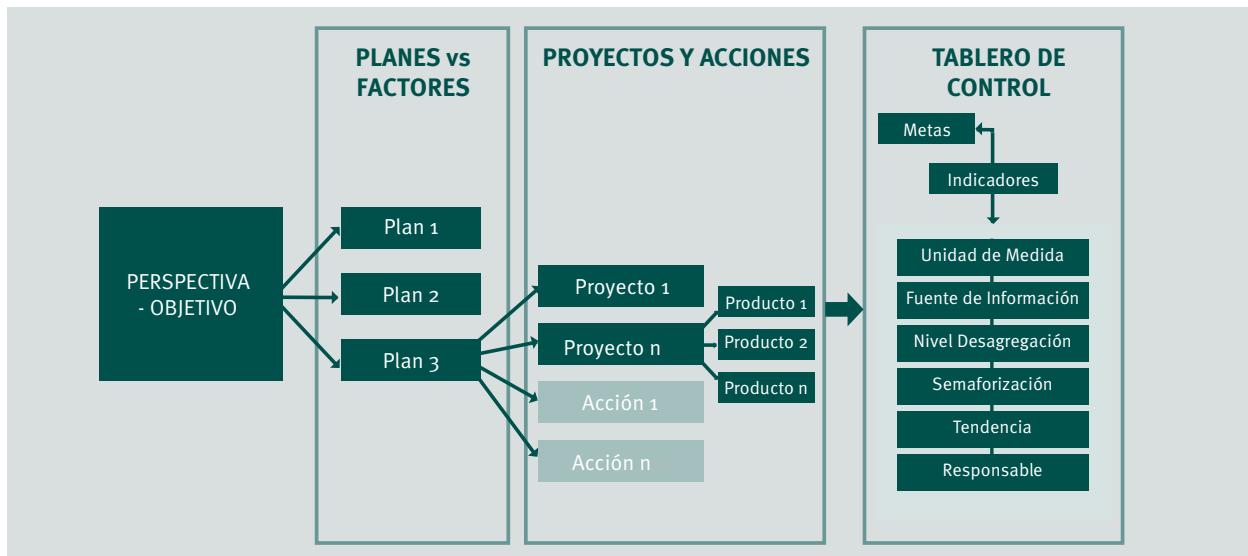
- » Proyectos: se definen como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.
- Los proyectos se estructuran a partir del objetivo, el alcance, el patrocinador, el gerente, la alineación estratégica, el organigrama del proyecto y los indicadores de cumplimiento.
- Posteriormente, se define la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), mediante la cual se convierte el proyecto en entregables reales, con la definición de productos específicos. Por último, se estructura el cronograma inicial donde se definen para cada producto las fechas de inicio y fin, y el presupuesto.
- » Acciones: estas corresponden a aquellos productos, procesos y/o tareas que a pesar de ser parte de la operación propiamente dicha de la Institución, cumplen un papel estratégico que apunta al cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional. No se constituyen en un proyecto dado que las tareas son cíclicas en cada año. Ejemplos de ello son la renovación de registros calificados, acciones de mercadeo, entre otras.

### 4. Tablero de Control

Estos proyectos y acciones cuentan con metas e indicadores desagregados en el Tablero de Control. Éste permite la alineación entre los planes y las metas, especificando las características de medición de los resultados esperados en cada proyecto y en las acciones. Por esto, contiene la siguiente información:

- » Proyectos - Acciones.
- » Metas de quinquenio por proyecto.
- » Indicador de cada meta.
- » Formula del indicador.
- » Unidad de medida del indicador.
- » Tendencia.
- » Fuente origen de la información.
- » Nivel de desagregación.
- » Responsable de reporte

Figura 2. Estructura Desagregada



Fuente: Dirección de Planeación.

## 4.2 Misión

"Formar integralmente profesionales y ciudadanos críticos con amplio sentido de lo social, ético, estético y político; competentes, investigativos, innovadores y con espíritu emprendedor, mediante la cualificación permanente del proyecto pedagógico, curricular y administrativo, que estén en concordancia con los avances de la ciencia, la tecnología y sustentados en el desarrollo económico, político, social, educativo y cultural de los ámbitos local, regional, nacional e internacional".

## 4.3 Visión

"La Fundación Universitaria Los Libertadores se proyecta como una organización social de Educación Superior con liderazgo en el uso de las tecnologías como mediadoras en los procesos de formación integral en los campos económico, político, cultural, humanístico y científico, mediante estrategias presenciales, virtuales y a distancia, con propuestas de formación permanentes, uso de metodologías innovadoras adecuadas al contexto de la educación superior local y nacional, como partícipe del desarrollo de la sociedad colombiana".

#### 4.4 Principios Institucionales

La Misión de la Fundación Universitaria Los Libertades se guía por los siguientes principios:

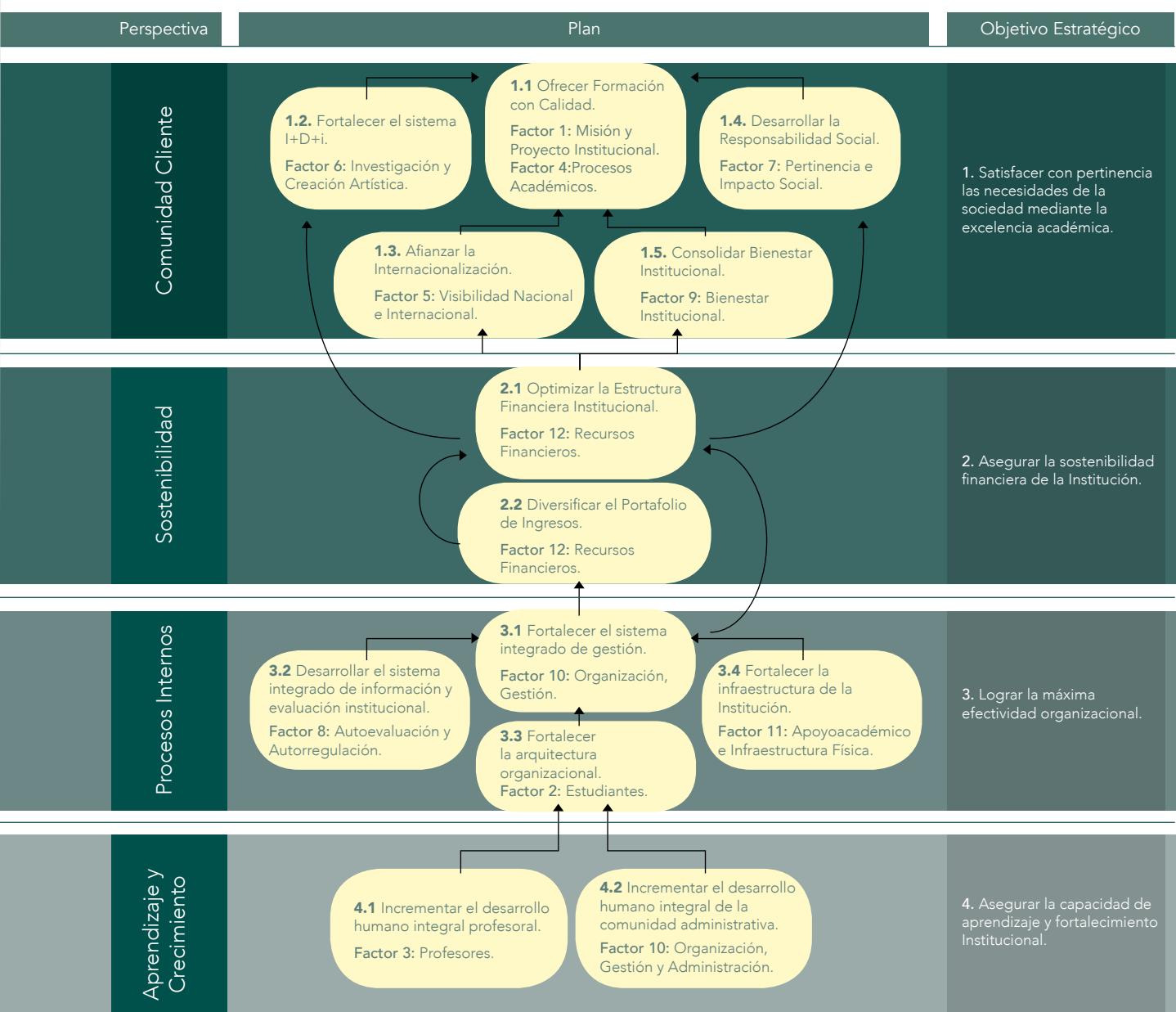
- » Orienta sus actividades hacia el desarrollo humano, científico, ético y social de sus estudiantes, de acuerdo con la Constitución Nacional, las leyes de la Republica y el Régimen Estatutario.
- » Garantiza la libertad de pensamiento y el pluralismo ideológico que tenga en cuenta la universalidad de los saberes con sujeción al orden y respecto debidos a las personas, para actuar conforme a las normas, los valores morales, sociales u éticos que regulan la vida institucional, nacional e internacional.
- » Propende por la eficiencia y la calidad institucional para lograr los mejores resultados en el orden académico y administrativo.
- » Desarrolla la capacidad de aprendizaje y de investigación en sus estudiantes y docentes con el fin de promover la ciencia y la cultura.
- » Se integra a las comunidades municipal, regional, nacional e internacional que se encuentra en continua transformación e intercambio de experiencias, para apropiarse, difundir y asimilar los avances científicos y los logros académicos de las instituciones de Educación Superior.
- » Mantiene relaciones con la comunidad universitaria con equidad y respeto de las oportunidades y derechos de sus miembros, exigiendo de los mismos el cumplimiento de sus obligaciones y deberes.

#### 4.5 Mapa Estratégico y actualización del Plan de Acción 2017

Como se mencionó anteriormente, el mapa estratégico presenta de forma gráfica la relación causa-efecto entre planes organizados en las cuatro perspectivas (ver Figura 3).

A continuación, se presenta el Plan de Acción adoptado para el año 2017 enmarcado en el Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020.

**Figura 3. Mapa Estratégico Libertador**



#### 4.5.1 Perspectiva Comunidad – Cliente

Define la proposición de valor para nuestros clientes, a los cuales van dirigidos los esfuerzos, ya que repercute directamente en la razón de ser institucional.

##### Comunidad - Cliente

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

- » Plan 1.1 Ofrecer una Formación con Calidad.
- » Plan 1.2 Fortalecer el Sistema I+D+I.
- » Plan 1.3 Afianzar la internacionalización.
- » Plan 1.4 Desarrollar la Pertinencia y Responsabilidad Social.
- » Plan 1.5 Consolidar el Bienestar Institucional.

**Justificación:**

Como Institución de Educación Superior, la Fundación Universitaria Los Libertadores está llamada a atender el servicio público de la educación. Por lo tanto, es menester satisfacer las necesidades de formación de la sociedad a través del fortalecimiento permanente de sus programas académicos. Lo que incluye, por ende, la búsqueda de la calidad académica, que es un aspecto fundamental pues a través de éste se materializa el quehacer institucional.

A través de este objetivo, la Institución mantiene su compromiso de trabajar por la calidad y pertinencia de sus acciones institucionales en donde la docencia, la investigación y la proyección social, como ejes centrales de las IES, orientan el desarrollo institucional. Como elemento transversal, se incluye la internacionalización, entendida no sólo como la posibilidad de movilidad de estudiantes y docentes, sino como la oportunidad que tiene la Institución de generar dinámicas que permitan una mayor visibilidad en el contexto académico y un compartir continuo de prácticas institucionales, de tal forma que se fortalecen las prácticas académicas acordes con las dinámicas propias del conocimiento en cada disciplina.





Así mismo, se incluye el bienestar institucional, entendido como la posibilidad de ofrecer propuestas que aseguren que la comunidad educativa, integrada por los estudiantes, egresados, docentes, y colaboradores administrativos, en el marco del vínculo con la Institución, tengan un ambiente agradable y cuenten con servicios pertinentes que impacten en su vida laboral, profesional y personal. Un factor de relevancia institucional es la proyección social, de tal forma que en el Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020 se hace un especial énfasis en la consolidación de la proyección social como elemento clave de articulación de las acciones institucionales con la sociedad.

Todo ello está permeado por procesos que aseguren la búsqueda de la calidad académica, dando cabida a la autoevaluación y retroalimentación permanente de las acciones institucionales.

A continuación, se presentan los planes, los proyectos y sub proyectos previstos en el Plan de Acción 2017 para este objetivo.

### » **Plan 1.1 “Ofrecer Formación con Calidad”**

En el marco de los procesos de acreditación de calidad, la Institución cuenta con ocho programas académicos con acreditación de alta calidad, que corresponden a finales del año 2016 a un porcentaje de acreditación del 44,4% con respecto a los programas académicos acreditables. Con las acciones definidas para el período 2016 - 2020, la Institución mantiene su compromiso con la calidad académica y el desarrollo permanente de sus programas.

Este plan contempla acciones que apuntan a los Factores de Procesos Académicos y de Misión.

#### **Proyecto 1.1 Desarrollo de la oferta de programas académicos y de extensión.**

**Subproyecto 1.1.1 Nuevos programas académicos:** Diseñar y presentar propuestas de nuevos programas académicos de pregrado y de posgrado.

##### Productos:

- a) Formular y diseñar nuevos programas académicos: cuatro maestrías, seis especializaciones y dos programas académicos de pregrado.

**Subproyecto 1.1.2 Impulso a los programas de educación continuada y de extensión:** Desarrollar la oferta de educación continuada y de extensión que permita posicionar a la Fundación como un oferente de estos servicios.

**Productos:**

- a) Establecer el portafolio de servicios y productos de educación continuada y de extensión.
- b) Definir clientes potenciales, la segmentación del mercado y las estrategias de comercialización de los productos y servicios.
- c) Obtener los ingresos previstos en el presupuesto por educación continuada y extensión.

**Proyecto 1.2 Acreditación Institucional**

**Subproyecto 1.2.1 Acreditación institucional:** Desarrollar las actividades previstas para optar por la acreditación institucional y presentar las solicitudes de acreditación de programas académicos de acuerdo con la ruta de acreditación.

**Productos:**

- a) Desarrollar el plan conducente a la obtención de la Acreditación Institucional.
- b) Lograr la acreditación por primera vez o la renovación de la acreditación de programas académicos de acuerdo con la ruta de acreditación prevista.

**Proyecto 1.3. Desarrollo Académico e Innovación Educativa.**

**Subproyecto 1.3.1 Desarrollo académico:** Desarrollar e implementar acciones de mejora continua, enfocadas al incremento en la calidad de los programas académicos.

**Productos:**

- a) Consolidar la estrategia de assessment académico como medición del desempeño académico de los estudiantes reflejado en los índices de valor agregado y en los resultados de las pruebas Saber Pro (Bogotá - Cartagena).

- b) Fortalecer la dedicación de los profesores de tiempo completo a las funciones sustantivas (Bogotá - Cartagena).
- c) Desarrollar estrategias de innovación curricular para la revisión de los programas académicos y que atienda, entre otros aspectos, la investigación formativa.

**Subproyecto 1.3.2 Impulso a la educación virtual:** Diseñar e implementar herramientas que permitan fortalecer el modelo de educación virtual de la Institución.

Productos:

- a) Formular el Plan anual de producción.
- b) Desarrollar material de objetos virtuales de aprendizaje.
- c) Implementar nuevas herramientas TIC.
- d) Definir el portafolio y desarrollar propuestas de programas académicos.
- e) Divulgar experiencias exitosas.
- f) Diseñar y poner en marcha el portal web.
- g) Realizar un estudio prospectivo acerca de la educación virtual.
- h) Avanzar en la virtualidad de espacios académicos presenciales.

» **Plan 1.2 Fortalecer el Sistema Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)**

Este plan contempla las acciones tendientes al fortalecimiento de la investigación, el desarrollo y la innovación de la Institución. Según el Modelo de Acreditación Institucional, corresponde al Factor de Investigación y Creación Artística.

**Proyecto 1.4 Fortalecimiento de la investigación**

**Subproyecto 1.4.1 Fortalecimiento de la gestión de la investigación:** Desarrollar las actividades para lograr la mayor eficiencia de las acciones de la Dirección

de Investigaciones en el seguimiento a los procesos de investigación y a la difusión de los resultados.

Productos:

- a) Realizar el diseño, el desarrollo y la puesta en marcha del software para la gestión de la investigación.
- b) Actualizar la plataforma *Open Journal System - OJS*.
- c) Crear el módulo virtual de gestión de proyectos.

Subproyecto 1.4.2 Apoyo al desarrollo de proyectos de investigación y a la divulgación de sus resultados: Financiar mediante convocatorias internas el desarrollo de proyectos de investigación en cada una de las líneas institucionales y por los grupos de investigación de la Institución, así como fortalecer los mecanismos de promoción de la investigación y de la divulgación de sus resultados.

Productos:

- a) Financiar mediante convocatorias internas proyectos de investigación vinculados a las líneas institucionales de investigación.
- b) Fomentar e incentivar la producción intelectual de los profesores (Bogotá - Cartagena).
- c) Incorporar incentivos para profesores investigadores con miras a lograr un mejor reconocimiento en Colciencias (Bogotá - Cartagena).
- d) Impulsar el desarrollo de coautorías internacionales de los profesores.

Subproyecto 1.4.3 Generación de un ecosistema de innovación: Desarrollar un Ecosistema Institucional de Innovación y Emprendimiento de base tecnológica, con el fin de identificar las potencialidades en ciencia, tecnología e innovación de la Institución.

Productos:

- a) Identificar iniciativas como resultado de la labor investigativa con potencialidad de transferencia tecnológica.
- b) Realizar el diagnóstico de capacidades institucionales de innovación.
- c) Formular el mapa de interrelaciones de innovación.
- d) Formular las estrategias de innovación.

**Subproyecto 1.4.4 Laboratorio de Radiometría:** Poner en marcha el Sistema de Gestión de Calidad conforme a la NTC ISO IEC 17025:2005 en el Laboratorio de Radiometría, que cumpla con los requisitos del Organismo Nacional de Acreditación (ONAC) para lograr ser acreditado como el primer laboratorio de calibración de equipos radiométricos.

Productos:

- a) Poner en marcha el Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO IEC 17025:2005.
- b) Lograr la acreditación del laboratorio de radiometría por parte del Organismo Nacional de Acreditación (ONAC).
- c) Postular el laboratorio como Centro Regional de Radiometría ante la Organización Meteorológica Mundial.

» **Plan 1.3 Afianzar la Internacionalización**

Este plan guarda correspondencia con el factor de Visibilidad Nacional e Internacional.

Proyecto 1.5 Fortalecimiento del impacto en el entorno y en la sociedad.

**Subproyecto 1.5.1 Desarrollo de las estrategias de internacionalización:** Consolidar las estrategias definidas en la Política de Internacionalización concebida como modelo integral con miras a incorporar esta dimensión en las funciones sustantivas.

Productos:

- a) Diseñar y desarrollar la estrategia de internacionalización del currículo - doble titulación.
- b) Diseñar y desarrollar la estrategia de participación en redes interinstitucionales.
- c) Diseñar y desarrollar la estrategia de movilidad académica internacional.
- d) Fortalecer el manejo de la segunda lengua en estudiantes y profesores.

» **Plan 1.4 Consolidación del modelo de responsabilidad social**

Proyecto 1.5 Fortalecimiento del impacto en el entorno y en la sociedad.

**Subproyecto 1.5.2 Fortalecimiento de la relación y vinculación con los egresados:** Fortalecer el vínculo y el seguimiento de los egresados-graduados para avanzar en la configuración de redes de asociatividad, así como afianzar el seguimiento de su trayectoria profesional y su participación en la vida institucional mediante la realización de una encuesta de seguimiento y caracterización de los egresados-graduados.

Productos:

- a) Validar y normalizar la información de egresados y graduados.
- b) Construir y validar el instrumento de recolección de información.
- c) Determinar el tamaño de muestra.
- d) Recolectar, procesar y analizar la información, y presentar los resultados.
- e) Realizar la evaluación del impacto de los egresados.

**Subproyecto 1.5.3 Fortalecimiento de la responsabilidad social:** Definir y poner en práctica el modelo de Responsabilidad Social Universitaria evaluando los impactos que la Institución genera en su entorno en cuatro categorías: organizacional, educativa, cognitiva y social.

Productos:

- a) Analizar y diseñar el modelo de Responsabilidad Social Libertador.
- b) Adoptar y poner en marcha el modelo de Responsabilidad Social Libertador.

Subproyecto 1.5.4 Desarrollo de la relación Universidad-Empresa-Estado: Fortalecer el relacionamiento y desarrollo de programas conjuntos con entidades públicas y privadas, mediante la participación activa en Proyectos Bogotá-Región y la inclusión en redes interinstitucionales y mesas sectoriales.

Productos:

- a) Determinar los aliados estratégicos.
- b) Organizar la participación específica con las posibles alianzas.
- c) Poner en marcha estrategias de *fundraising* institucional, de sistema matricial y de voluntariado.
- d) Poner en marcha proyectos conjuntos con los aliados estratégicos.

Subproyecto 1.5.5 Fortalecimiento de la articulación con la educación media y con las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano: Ampliar y fortalecer el portafolio de servicios y abrir oportunidades de continuidad educativa, generando oportunidades para los jóvenes de Bogotá, Cartagena y las regiones de impacto.

Productos:

- a) Diseñar y poner en marcha el proyecto de articulación con la educación media.
- b) Organizar y preparar internamente a la Institución con miras a la implementación en 2017-II.

## » Plan 1.5 Consolidar el Bienestar Institucional

### Proyecto 1.6 Fortalecimiento del Bienestar Institucional

**Subproyecto 1.6.1 Fortalecimiento del bienestar Institucional:** Ampliar y fortalecer el portafolio de servicios, su cobertura y calidad en las diferentes áreas de bienestar tanto para Bogotá, como para Cartagena y para los estudiantes de programa en metodologías virtual y a distancia, así como fortalecer la articulación de las diferentes dependencias que trabajan en pro del bienestar institucional.

#### Productos:

- a) Fortalecer el programa de Permanencia y Graduación Oportuna -PYGO- que conduzca a la reducción de los casos de excepción de estudiantes.
- b) Fortalecer el programa de salud en Cartagena.
- c) Fortalecer la gestión de bienestar dirigida a los estudiantes de programas académicos de metodología virtual y a distancia.
- d) Crear la Tienda Deportiva Libertadora.
- e) Articular las acciones de bienestar entre la Vicerrectoría de Proyección Social y Relaciones Interinstitucionales y la Gerencia del Talento Humano.

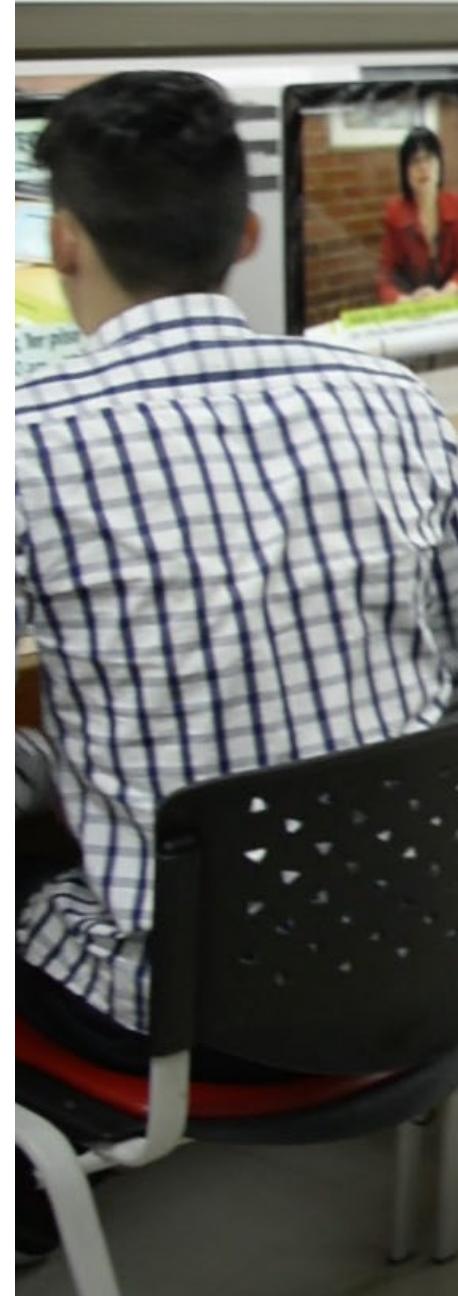
## 4.5.2 Perspectiva de Sostenibilidad

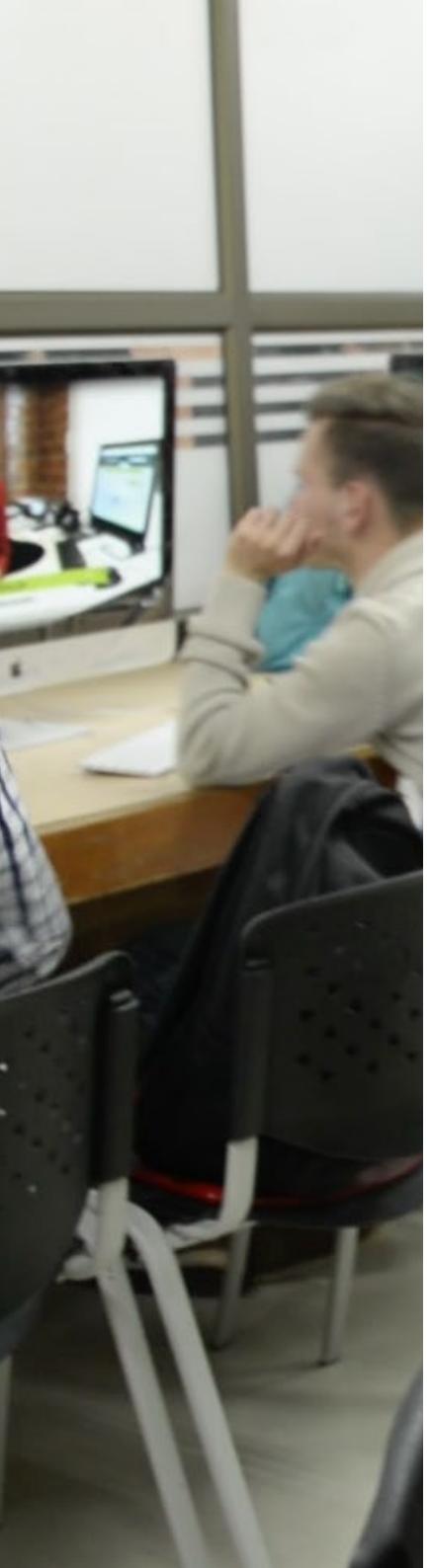
Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos de sostenibilidad financiera. Así mismo, indica si la estrategia de la Institución, su puesta en práctica y su ejecución están contribuyendo a la mejora continua.

### Sostenibilidad

## Objetivo 2: Asegurar la sostenibilidad financiera de la Institución

- » Plan 2.1 Optimizar la estructura financiera institucional.
- » Plan 2.2 Diversificar el portafolio de ingresos.





## Justificación:

La sostenibilidad financiera es, para cualquier institución, la garantía de permanencia y crecimiento en el sector, de tal forma que en este objetivo, se considera la ampliación responsable de la oferta académica en programas de educación formal y el ofrecimiento de programas de educación no formal.

Otro de los aspectos de alta relevancia en el Plan de Desarrollo Libertador 2016-2020 es la expansión del posicionamiento local, regional, nacional e internacional, a través de la oferta de servicios diferenciales y la posibilidad de expandir los escenarios de participación de la Institución mediante el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Para la Fundación, otro aspecto de relevancia en cuanto a la sostenibilidad financiera es garantizar la adecuada planeación de sus recursos, asegurando la coherencia entre la programación y la ejecución y fortaleciendo el modelo financiero, que permita la diversificación de las fuentes de ingreso.

A continuación, se presentan los planes, los proyectos y subproyectos previstos en el Plan de Acción 2017 para este objetivo.

### » **Plan 2.2 Diversificar el Portafolio de Ingresos**

#### Proyecto 2.1 Desarrollo y posicionamiento de la sede Cartagena

Subproyecto 2.1.1 Desarrollo y posicionamiento de la sede Cartagena: Estudiar y analizar la situación de la sede Cartagena a fin de establecer los posibles rumbos de acción que debe tomar la Fundación Universitaria Los Libertadores al respecto.

##### Productos:

- a) Revisar y actualizar las orientaciones y el direccionamiento estratégico de la sede.

### 4.5.3 Perspectiva Procesos Internos

Identifica aquellos procesos críticos que se espera que tengan el mayor impacto sobre la estrategia y que permitan entregar propuestas de valor para atraer a los clientes e impacten en la consecución de la sostenibilidad financiera. Es aquí donde se crean o mejoran los procesos que dan valor agregado a la relación con la sociedad.

#### Procesos Internos

##### Objetivo 3: Lograr la Máxima Efectividad Organizacional

- » Plan 3.1 Fortalecer el sistema integrado de gestión.
- » Plan 3.2 Desarrollar el sistema integrado de información y evaluación institucional.
- » Plan 3.3 Fortalecer la arquitectura organizacional.
- » Plan 3.4 Fortalecer la infraestructura de la Institución.

#### Justificación:

En el marco de la preparación para afrontar los nuevos retos, el desarrollo organizacional es un factor crítico, pues se demandan procesos eficientes, transparentes y ágiles, que permitan desarrollar las funciones sustantivas. Bajo este criterio, la Institución fija su horizonte hacia la consolidación de un sistema integrado de gestión, que permita incorporar los conceptos de gestión organizacional, amabilidad con el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo.

En este objetivo también cobra especial relevancia contar con un sistema integrado de información, el cual permite ser más asertivos al momento de generar políticas y lineamientos. Así mismo, los procesos de evaluación permiten establecer acciones de mejora que, en el marco del mejoramiento continuo, de los procesos o de las personas, aseguran una mejor dinámica institucional.

Estos elementos, aunados a una nueva estructura orgánica, nuevos procesos institucionales, al mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica y de las





condiciones de conservación de la memoria institucional permitirán fortalecer la capacidad de la Fundación para el logro de los objetivos.

A continuación, se presentan los planes, los proyectos y sub proyectos previstos en el Plan de Acción 2017 para este objetivo.

### » **Plan 3.1 Fortalecer el Sistema Integrado de Gestión**

#### Proyecto 3.1 Sistemas de Gestión

**Subproyecto 3.1.2 Gobierno corporativo:** Crear las directrices y parámetros del gobierno corporativo y de esta manera expedir la reglamentación acorde con las actualizaciones normativas recientes.

##### Productos:

- a) Efectuar el diagnóstico de la reglamentación institucional.
- b) Llevar a cabo la reforma de los Estatutos.
- c) Elaborar el Reglamento interno de la Asamblea General y del Consejo Superior.
- d) Elaborar la Reglamentación del Consejo Académico, de los Consejos de Facultad y de los comités curriculares.
- e) Poner en marcha los sistemas integrales para la protección y gestión de derechos de autor, para la protección de datos (Habeas Data), y para el derecho marcario.
- f) Efectuar el diagnóstico del impacto de la reforma tributaria.
- g) Diseñar el sistema de prevención de riesgos de inspección y vigilancia de la educación superior.

### » **Plan 3.3 Fortalecer la arquitectura organizacional**

#### Proyecto 3.1 Sistemas de Gestión

**Subproyecto 3.1.1 Gestión documental:** Organizar y sistematizar los documentos que conforman los Archivos de Gestión y Archivo Central para establecer la memoria documental de la Fundación.

Productos:

- a) Intervenir el Archivo Central y el Fondo de Eliminación.
- b) Intervenir el Archivo de Gestión.
- c) Realizar la carga de metadatos e imágenes en SEVENET.

**Proyecto 3.1.3 Consolidación del sistema integrado de gestión:** Articular los diferentes sistemas de gestión mediante la armonización de sus componentes en el marco de la gestión institucional por procesos.

Productos:

- a) Identificar brechas de coordinación y definir los componentes o requisitos de cada uno y su articulación con los demás sistemas.
- b) Integrar los diferentes componentes identificados.
- c) Garantizar la actualización de la documentación que permita atender los requerimientos de acreditación o certificación de los diferentes sistemas de gestión.
- d) Contribuir a generar un ambiente de control interno en la Institución.
- e) Establecer el sistema general de costos de la Institución.

» **Plan 3.4 Fortalecer la infraestructura de la institución**

Proyecto 3.2 Infraestructura Física

**Subproyecto 3.2.1 Desarrollo de la infraestructura física:** Desarrollar el Plan Maestro de Desarrollo Físico. Ejecutar y llevar a cabo las construcciones previstas en las etapas del Plan de Regularización y Manejo. Realizar las remodelaciones y adecuaciones de la planta física actual. Atender las actividades de cierre del proyecto de construcción del edificio de Cartagena.

Productos:

- a) Formular el Plan Maestro de Desarrollo Físico a partir del Plan de Regularización y Manejo vigente.
- b) Realizar los estudios y las obras de reforzamiento estructural de las edificaciones de la sede Bogotá.
- c) Realizar la construcción del Edificio Emblemático.
- d) Realizar la remodelación y adecuación física del nuevo edificio administrativo.
- e) Realizar la remodelación y adecuación física del gimnasio.
- f) Realizar la remodelación y adecuación física del Edificio I.
- g) Contar con la asesoría jurídica para atender las reclamaciones de proveedores.

**Subproyecto 3.2.2 Fortalecimiento de la seguridad física:** Disminuir el riesgo de pérdida de vidas humanas, de la integridad física de las personas o de los activos de la Institución.

Productos:

- a) Ampliar y actualizar la tecnología de control de activos.
- b) Adquirir e instalar el sistema de detección, control de incendio y de evacuación.

**Subproyecto 3.2.3 Desarrollo de estudios de viabilidad para uso de la nueva infraestructura física:** Proponer y evaluar alternativas de utilización efectiva de la nueva infraestructura física.

Productos:

- a) Realizar el estudio de factibilidad del Teatro del Edificio Emblemático.
- b) Realizar el estudio de factibilidad del Edificio de Mecatrónica y Archivo.

## Proyecto 3.3 Infraestructura Tecnológica

**Subproyecto 3.3.1 Infraestructura tecnológica:** Evaluar, actualizar y definir la nueva plataforma tecnológica de la Institución, en cuanto a software, hardware y seguridad de la información.

### Productos:

- a) Atender los requerimientos de actualización tecnológica del Datacenter.
- b) Desarrollar los componentes técnicos y funcionales de seguridad informática.
- c) Formular y llevar a cabo la primera fase de una solución de CRM.
- d) Evaluar y establecer los requerimientos de una solución de ERP acorde a las necesidades de la Institución.
- e) Evaluar y establecer los requerimientos de la solución de ERP administrativo, financiero y de gestión humana con que cuenta la Institución con miras a su máximo aprovechamiento.
- f) Evaluar la alternativa de APP móviles para los servicios a estudiantes.
- g) Diseñar e implementar el portal web en inglés.
- h) Diseñar y desarrollar una solución de Business Intelligence.

#### **4.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Identifica los activos intangibles importantes para la Institución, los cuales se basan en la formación y capacitación de los colaboradores con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos.

##### **Aprendizaje y Crecimiento**

##### **Objetivo 4: Asegurar la capacidad de aprendizaje y fortalecimiento institucional**

- » Plan 4.1 Incrementar el desarrollo humano integral profesoral.
- » Plan 4.2 Incrementar el desarrollo humano integral de la comunidad administrativa.

##### **Justificación:**

El talento humano es el capital más importante de las organizaciones. Bajo este precepto, la Fundación fija las pautas de desarrollo humano tanto para profesores como para los empleados administrativos. La posibilidad de vincular y retener el mejor talento, que aporte al desarrollo institucional a partir de su formación y experiencia, asegura el éxito de los procesos académicos y administrativos, así como su desarrollo en el marco de la calidad y la pertinencia.

A continuación, se presentan los planes, los proyectos y subproyectos previstos en el Plan de Acción 2017 para este objetivo.

- » **Plan 4.1 Incrementar el desarrollo humano integral profesoral**
- » **Plan 4.2 Incrementar el desarrollo humano integral de la comunidad administrativa**

## Proyecto 4.1 Gestión Humana

Subproyecto 4.1.1 Gestión Humana: Contar con un modelo de gestión que potencie a las personas y las capacidades necesarias para el logro del Plan de Desarrollo Institucional.

### Productos:

- a) Mejorar las competencias para el desempeño de los empleados administrativos.
- b) Poner en marcha una cultura de alto desempeño.
- c) Poner en marcha un plan de comunicación interna.
- d) Mejorar el ambiente de trabajo.
- e) Desarrollar el liderazgo Libertador.
- f) Aumentar la planta de profesores para atender los requerimientos de la acreditación institucional y de programas académicos (Bogotá - Cartagena).
- g) Incrementar el tiempo del apoyo para la formación académica de doctorado de los profesores.
- h) Continuar con el paso de los contratos de los profesores a término indefinido o a término fijo de doce meses (Bogotá - Cartagena).
- i) Mejorar la relación profesor: estudiante en los programas académicos e institucionalmente (Bogotá - Cartagena).