



**LOS LIBERTADORES**  
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

Acreditación Institucional en Alta Calidad

**2022**

**Año de la  
Consolidación**

**Informe de Gestión  
Rectoría**





## TABLA DE CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b>	3
<b>1. RETOS DEL CONTEXTO ACTUAL</b>	8
<b>1.1 CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO EDUCATIVO</b>	12
1.1.1 Composición por sector	12
1.1.2 Composición por carácter académico	13
1.1.3 Composición por niveles de acreditación institucional	13
1.1.4 Composición de la oferta académica por nivel de formación	15
1.1.5 Composición de la oferta académica por modalidad	17
1.1.6 Composición de la oferta académica por áreas del conocimiento	18
1.1.7 Composición del sistema por el comportamiento de las matrículas	18
1.1.8 Composición del sistema por el número de graduados	21
1.1.9 Composición del sistema por el número de profesores	22
<b>1.2. CAPACIDADES INTERNAS</b>	25
1.2.1. Acreditación Institucional de alta calidad	26
1.2.2. Institución con enfoque en la proyección para la transformación social	28
1.2.3 Centro de emprendimiento	31
1.2.4. Articulación con la media superior	33
1.2.3. Pasaporte Libertador - Insignias digitales	34
1.2.6. Cartagena Distrito Turístico	35
1.2.7. Clínica de Inclusión y Justicia Social	36
1.2.9. Procesos de formación docente	39
1.2.10. Educación virtual y educación en distancia tradicional	41
1.2.11. La estructura de gobernanza universitaria articulada con el contexto internacional	42
1.2.12. La perspectiva internacional	45
<b>2. LECCIONES APRENDIDAS</b>	45
<b>2.1. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b>	46
<b>2.2. DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA</b>	47
<b>2.3. CULTURA DE CONTROL DEL GASTO</b>	54
2.3.1. CONTROL DE LA NÓMINA	55
2.3.2. CONTROL DEL GASTO ADMINISTRATIVO	63
<b>3. NUESTRAS VICTORIAS</b>	65
<b>4. CONCLUSIONES</b>	81



## PRESENTACIÓN

La Fundación Universitaria Los Libertadores es una institución que se caracteriza por la constancia en sus principios fundacionales, en su preocupación por la transformación social y en la entrega de un servicio educativo de calidad e innovación; el año 2022, la Institución celebró 40 años formando profesionales en diferentes áreas del conocimiento, y ratificando con ello, la evolución de la educación con la incorporación de los avances en ciencia y tecnología, la modernización de sus procesos, la actualización de su arquitectura organizacional y funcional, la gobernabilidad eficiente y responsable, la sostenibilidad, el crecimiento, la consolidación y el aprestamiento hacia la competitividad determinadas como horizonte en su Direccionamiento estratégico que, desde el 2019, marcó una ruta de evolución institucional bajo los preceptos de formación integral con aplicación del conocimiento enmarcado en la inclusión, la diversidad y la cercanía declaradas en su propósito superior.

Los Libertadores alcanzó el máximo reconocimiento otorgado a la Instituciones de educación superior en Colombia, la acreditación institucional de alta calidad. Este estatus es el culmen de la calidad y se traduce en aspectos significativos de su cultura y de sus formas de gestión, es el fomento no solo de la mejora continua sino de múltiples oportunidades de desarrollo y crecimiento, por lo cual este informe de la Rectoría busca evidenciar la gestión de las unidades y áreas de trabajo, con intención de hacer un balance de las victorias ganadas, lecciones aprendidas, los mayores aciertos y los retos impuestos por la cotidianidad, por el retorno completo a la presencialidad, y por el comportamiento del mundo educativo en general, enfatizando en todos aquellos que fueron superados, aportando a la construcción de ventajas competitivas para la Institución en el año 2023 por venir.

En este sentido, les presento un documento con una estructura de informe de gestión que le otorga valor a todo aquello que nos representa como Institución de alta calidad, en la oportunidad de dotar de poder cada una de las acciones que completan nuestra misión, para dejarnos ver *diversos, incluyentes y cercanos*, y con mayor acento, en aquello que nos permite declarar que contribuimos a la transformación social.

Organizado en cinco capítulos, se presenta la situación de la Fundación Universitaria Los Libertadores, frente al contexto social, económico y político actual, nacional y mundial, haciendo especial énfasis en el impacto para el sector educativo, y más específicamente para la educación superior.

En el primer apartado, denominado **Retos del contexto actual**, como su nombre lo indica se expone un análisis que parte de los paradigmas de la educación, los cambios como consecuencia de la Pandemia, cuyos efectos, prevén expertos investigadores, aún no se conocen en su totalidad y se considera que durante los próximos 10 años se hará visibles el corolario completo.

Como se leerá en adelante, el 2019 nos dejó múltiples aprendizajes, nos ayudó a conocer mejor nuestras capacidades, y a ver oportunidades en diferentes áreas, sin embargo, el retorno a la presencialidad plena en el



2022 evidenció nuevas fragilidades, que cambian la perspectiva del negocio.

El Direccionamiento estratégico fue realizado en el año 2019, en otro momento, con otras circunstancias y otras capacidades, el 2022 fue un año muy diferente y distante en posibilidades del 2019, razón por la cual fue responsable detenerse a analizar el entorno para comparar el estado y desempeño real de Los Libertadores, frente a un estado ideal en algunos puntos de orden local, regional, nacional y/o internacional seleccionados estratégicamente con lo cual se actualizó el curso de acción de la Institución, para incluir oportunidades de desarrollo y crecimiento, entendiendo lo que significan cuatro (4) asuntos diferenciales, la Acreditación Institucional de Alta Calidad que abre puertas para licitaciones antes restringidas para el grupo de 89 IES con ese reconocimiento (con FULL ahora 90); el cambio de Gobierno que impone cambios en las líneas de acción a nivel nacional en las que se busca hacer énfasis en la alianza Universidad – Empresa – Innovación; el retorno a la presencialidad que expone una diversidad de públicos objetivo, algunos que desean ese retorno, otros que prefieren continuar en virtualidad; otros, que quieren combinar las dos modalidades y, otros, que prefieren el micro aprendizaje de habilidades específicas.

Esos asuntos nos llevaron a hacer un análisis profundo para identificar nuestras capacidades internas, las oportunidades exógenas y la distancia entre ambas, respondiendo a preguntas tales como:

- De las líneas de gestión definidas: ¿Cuáles fueron los objetivos establecidos al inicio del 2022? ¿Cuáles de estos objetivos se alcanzaron y cómo?
- De los logros obtenidos ¿se concluye que los objetivos planteados estaban en concordancia con los propósitos de Los Libertadores? O, por el contrario, ¿Los objetivos nos desviaron de la ruta estratégica y su aporte final no es representativo?
- De los logros obtenidos ¿se concluye que los objetivos planteados siguen en ruta de desarrollo o por el contrario son acabados?, ¿De qué manera la Institución alcanza la alta calidad con estos objetivos y si estos desafíos ponen en riesgo nuestra ruta de crecimiento? ¿De qué manera se pueden abordar estos y otros objetivos para poner a los Libertadores en otro lugar de desarrollo?
- De los objetivos no alcanzados: ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que se presentaron? ¿Cómo se sortearon las dificultades? ¿de qué manera los objetivos no cumplidos afectan o afectaron procesos internos o expectativas de la comunidad? O ¿qué efectos se derivaron de lo no alcanzado? ¿se debe preservar el objetivo o se debe dejar de lado?
- De esta reflexión sobre los objetivos, ¿Cuáles asuntos de cada área están fuera del radar estratégico institucional? ¿Cuáles son los mecanismos institucionales que se deben reforzar para fomentar el desarrollo de los equipos frente al cumplimiento de los objetivos?

Sobre el cómo de las líneas estratégicas institucionales y de cada una de las áreas institucionales:



- ¿Cuáles son los componentes de la arquitectura organizacional, esto es, organigrama, personal, procesos, procedimientos, formatos, instrumentos, puntos de control, y todos los mecanismos de monitoreo, seguimiento y fomento, que favorecen, obstaculizan o dificultan el quehacer y la efectividad institucional? Y de estos, ¿cuáles son nuestras opciones de reforma para facilitar el día a día, y con el tiempo el desarrollo institucional?
- Haciendo uso de la autoevaluación como práctica cultural ¿en qué aspectos consideran que las prácticas de liderazgo han permitido el desarrollo de la Institución, o de qué manera tal forma de liderazgo lo ha ralentizado, desviado, complejizado? Reconociéndonos como seres inacabados ¿en qué aspectos del liderazgo debemos trabajar, ya sea personalmente o en conjunto, para favorecer el desarrollo institucional en el sentido más amplio?

Sobre las victorias ganadas, las lecciones aprendidas, los aciertos y los retos:

- ¿Cuáles son los principales elementos para destacar del 2022? ¿Cuáles son las características que hacen estos elementos destacables? ¿Cuáles son los aspectos que contribuyen al desarrollo y crecimiento de Los Libertadores?
- ¿Cuáles son los más grandes retos del 2022, para la ejecución del plan de acción?
- Sobre los compromisos y los desafíos impuestos por nosotros mismos, por la cotidianidad, por el Sistema Educativo Colombiano, por la competencia, y por el comportamiento del mundo educativo en general, para mantener la Fundación Universitaria Los Libertadores en su ruta de desarrollo y crecimiento. ¿Cómo se proyecta el 2023? ¿Cuáles son las líneas de gestión, los objetivos, acciones, programas o proyectos propuestos para el 2023?
- ¿De qué manera los anteriores contribuyen al cumplimiento de nuestra misión? ¿Cómo éstos nos hacen ver diversos, incluyentes y cercanos? ¿Cómo éstos favorecen la transformación social?
- ¿De qué manera ejerce el seguimiento, monitoreo, control y cuidado sobre el desarrollo y la gestión de sus proyectos, planes y programas? ¿Qué herramientas de gestión se implementan en cada área?
- De sus proyecciones para el año 2023: ¿Qué acción, plan, programa o proyecto es el elegido para representar de mejor manera la relevancia de su área para el crecimiento de Los Libertadores? ¿Cuáles son los efectos esperados en la implementación de esta acción, plan, programa o proyecto? ¿Quién es el beneficiario directo o indirecto de su gestión?

Sobre la acreditación de alta calidad:

Entendiendo la alta calidad como el reconocimiento al trabajo bien hecho, así como la llegada de los Libertadores a la autorregulación de sus procesos académicos, administrativos, financieros y de gestión; la

acreditación institucional invita a tomar distancia de la mejora continua como tarea, para centrarnos en el crecimiento y el desarrollo institucional. Con la mirada puesta en ello:

- ¿Cuál es la propuesta para demostrar que la acreditación institucional marca la diferencia en cada área? o, por el contrario, ¿No hay diferencia entre estar acreditados y no estarlo?
- Si ponemos la mirada en el horizonte de lo internacional (en sentido amplio) ¿qué estrategias se proponen para alcanzar el posicionamiento de la marca libertadora (meta a 2025)?

La respuesta a estas preguntas devino en la propuesta de actualización del curso de acción en el Direccionamiento estratégico, sabiendo que el 2022 era el año de la consolidación y el año 2023, nos pone de cara a la competitividad, entendida esta como la incorporación de acciones a medida que la Institución cambia.

Con el resultado de este ejercicio, se dispuso la tarea de identificar ¿para cuáles acciones estamos listos?, esto es, **las capacidades internas** que se encuentran en la segunda parte del capítulo, allí se presentan elementos que nos permiten pasar de un estado actual a un estado deseado, conociendo nuestra real potencia para aprovechar cada oportunidad.

Se exponen las capacidades de orden académico, por nuestra actividad meritoria, capacidades administrativas, para contar con oportunidad de respuesta y, poder con ello, entrar a competir con los diferenciales establecidos; capacidades financieras, para responder a nuestro mayor reto: reducir el déficit operacional institucional sin comprometer la calidad y la excelencia académica, a partir de construir una cultura de control del gasto; una institución que enseña es una institución que aprende, de tal manera, que se requiere poner al servicio de la sostenibilidad financiera toda nuestra capacidad intelectual, trazar rutas de relacionamiento más efectivas en la búsqueda de recursos, la cofinanciación de proyectos con organismos internacionales gubernamentales y no gubernamentales, con el Estado, con la empresa, y con la industria; y proponer proyectos innovadores que atraigan inversión en las líneas de acción institucional, pasando de la economía de crecimiento endógeno a la circulación de recursos exógenos para reinvertir en centros de investigación, en generación de patentes, en transferencia del conocimiento, en la creación de spin off, en la actualización de laboratorios con tecnología de vanguardia, en la diversificación de fuentes de ingreso, todo ello, sin hacer uso de los recursos de los fondos de inversión sino aplicando criterios de autosostenibilidad de manera real.

El apartado de capacidades internas muestra nuestro horizonte de oportunidad tangible, es decir, nace de identificar cuáles son las acciones que generan saber, y cómo ese saber es aplicable a un escenario de oportunidad; son los elementos que van a acercarnos a ese estado ideal a través de proyectos, programas, planes, cooperación u otros que ya fueron probados en otros momentos y que son efectivamente monetizables, en este punto me corresponde señalar que Los Libertadores es una institución de educación que forma profesionales para contribuir a la transformación social, las improntas institucionales no se han desdibujado, se han redimensionado las formas de entender que necesitamos insertarnos en un mercado cambiante en el que para ofrecer un mejor servicio educativo necesitamos reforzar nuestro potencial con inversión, y en una organización que reinvierte sus recursos se necesita generar mayores recursos; entender nuestro modelo de



negocio no riñe con el fin social de la educación.

Hacer este ejercicio de análisis de brechas y de actualización del curso de acción estratégica es una tarea fundamentada en **las lecciones aprendidas**, segundo capítulo de este informe en el que se identifican las acciones que hemos implementado para superar los cambios coyunturales del sistema y del comportamiento de la Institución, y las acciones implementadas para responder al reto de reducir el déficit institucional sin comprometer la calidad y la excelencia académica, con la construcción de una cultura de control del gasto.

Para asumir el reto, se desplegaron múltiples dispositivos en el nivel estratégico, táctico y operacional de la Institución, entre ellos: (1) la transformación digital o transformación del negocio desde la reinversión en 4 dimensiones: la visión y el liderazgo, las personas y la cultura, el modelo de negocio, y la experiencia del cliente; (2) la diversificación de la oferta académica a partir de la identificación del ciclo de vida de cada programa, la segmentación por cualidades y ventajas competitivas, el mapa de calor para evidenciar los programas estrella por cada facultad, ejercicio que dio pauta a (3) la definición segmentada de los derechos pecuniarios buscando con los incrementos estabilizar ingreso atomizando el riesgo; (4) cultura de control del gasto, en la nómina de catedráticos, profesores de planta y planta administrativa; y control del gasto administrativo.

Con este panorama nos alistamos para señalar **nuestras victorias** en el tercer capítulo de este informe en reconocimiento a las personas, esos equipos que han llevado a la Fundación Universitaria Los Libertadores, en su cuadragésimo aniversario a la ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD.



## 1. RETOS DEL CONTEXTO ACTUAL

El año 2022 en el panorama mundial, regional y nacional impuso retos que sin duda pusieron a prueba la capacidad y la inteligencia institucional para garantizar, en el mediano y largo plazo, el cumplimiento de la misión educativa, la sostenibilidad financiera, reflexiones en torno a la calidad, la inclusión social, el mejoramiento continuo en procesos didácticos y la pregunta por diversos escenarios de la realidad como la desaceleración económica, la postpandemia, la virtualidad, la conciencia medioambiental, los procesos del ejercicio de la ciudadanía y el desarrollo del pensamiento STEM.

Para Los Libertadores el panorama de la educación superior se enmarca en trabajar por los siguientes paradigmas convergentes con la postura del Ministerio de Educación Colombiano (MEN), los sistemas de rankings universitarios y las agencias de acreditación internacionales, estos son:

- Aumento de la Cobertura:
  - Los altos costos de la universidad privada de calidad.
  - La desfinanciación de la universidad pública.
  - El bajo impacto de la educación virtual y a distancia.
- La tipología de las IES públicas y privadas que, en la práctica, va más allá de la ley, la desigualdad en la calidad expone múltiples diferencias, especialmente en las zonas rurales donde no existe una oferta académica que atienda las necesidades de la población con programas pertinentes para estos contextos.
- Las brechas entre la educación urbana y la educación rural - la distancia que no fue superada por la limitación en la cobertura de la internet durante la Pandemia.
- Bajo impacto de la universidad colombiana en el desarrollo social y productivo del país, por la falta de inversión suficiente en ciencia, tecnología e innovación.
- Las brechas de la innovación educativa frente al contexto internacional y su relación con las tendencias en el panorama institucional.
- La agenda del desarrollo sostenible y la cuarta y quinta revolución industrial.

Los paradigmas de la educación superior a nivel mundial se suman a la incertidumbre generada por el cambio de gobierno en Colombia, que trae consigo propuestas y posturas a nivel político, económico y social claramente definidas, pero no por ello, claramente ejecutables o medibles en sus efectos para las organizaciones sin distinción de su tipología; un plan de gobierno denominado “Colombia, potencia mundial de la vida” que busca crear un nuevo contrato social para lo que allí se denota como *el buen vivir* y *el vivir sabroso*, a partir de trabajar en conceptos que son tan estructurales como fluidos: la diversidad, la paz, la democracia multicolor, la igualdad, los mandatos ciudadanos, la protección de la casa común, y algo menos intangible – por la literatura académica – el desarrollo de economías productivas.





El cambio de gobierno sea cual sea su promesa de desarrollo, connota para las organizaciones una reflexión profunda sobre las implicaciones que pudiera tener para su quehacer. Para las instituciones educativas esto no es distinto, la educación tiene la responsabilidad histórica de trabajar por resolver los problemas sociales, económicos, políticos y culturales que se reflejan en los índices de pobreza y desempleo, de tal suerte que la formación de profesionales debe eliminar las causas estructurales de la pobreza, y esto tiene sentido pues es uno de los fines de la educación, sin embargo, en el camino se endilgan otras responsabilidades sobre problemas sociales tales como la corrupción, la violencia de todo tipo, la reivindicación de los menos favorecidos y las comunidades vulnerables, la inclusión, la lucha por la igualdad, la preservación de los derechos humanos, el cuidado del planeta, del medio ambiente, de los recursos naturales y del desarrollo sostenible en general, la inteligencia puesta al servicio de la generación de ciudades inteligentes, la internacionalización, el bilingüismo, la interculturalidad, la atención a la diversidad, el fortalecimiento de estructuras sociales y la preservación de comunidades indígenas y poblaciones rurales, por mencionar algunas.

La educación es una herramienta de transformación social, ese es un precepto que no sólo comparte la Fundación Universitaria Los Libertadores sino que es uno de sus principios fundacionales, no obstante, como institución educativa vive sus propias realidades, compartidas también por los actores del sistema educativo en mayor o menor medida, realidades que en sana lógica no permitirán que todos esos problemas señalados puedan ser atendidos sin combinar esfuerzos entre la universidad, la empresa y el Estado.

Los obstáculos existentes para acercarse a cumplir con ese propósito transformador que resuelva esos problemas estructurales mencionados atrás son también múltiples, un sistema educativo estricto que paraliza la innovación que se exige, una sobre regulación que desgasta cualquier organización en la tramitología de creación o modificación de un programa académico que es aprobado un año después – a veces más tiempo de haber sido presentado, casi que se podría decir que con el avance de la ciencia y la tecnología, la actualización de las profesiones y las disciplinas, un programa creado en Colombia bien puede caer en obsolescencia antes de ser aprobado; un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que desdice de su nombre al limitar el concepto polisémico de la calidad al mayor número de archivos y papeles que la Institución pueda sumar, no hay valor en su contenido sino en su cúmulo; y a esto le podemos agregar la ausencia real de estrategias de fomento para las instituciones educativas privadas o no acreditadas lo que termina por acrecentar la distancia entre lo público y lo privado, lo rural y lo urbano.

La educación en Colombia no se ejerce como derecho, aunque así lo declare la Constitución, por el contrario, la educación superior es onerosa, las oportunidades para ingresar al sistema de educación superior parecen múltiples y diversas en oferta, pero pocas en términos de financiación para las personas. La movilidad social que busca Los Libertadores para su comunidad implica que un proceso educativo marque la diferencia en el mejoramiento de la calidad de vida de sus estudiantes y profesores y la de las familias de una generación a otra, pero la calidad de vida está mediada por muchos factores y muchos de ellos son responsabilidad del Estado, no de las instituciones educativas, aunque así se quiera señalar.

Para Los Libertadores, la sostenibilidad financiera es una obligación, no es dable conceder todos los apoyos y auxilios que se espera para contribuir a la formación de los profesionales que necesita el país y al mismo tiempo

pagar por los elementos que componen lo que el Ministerio entiende por calidad, invertir en estrategias de desarrollo y crecimiento, favorecer la incursión en escenarios internacionales, e invertir en la innovación, la ciencia y la tecnología todo simultáneamente, porque ello implicaría cobrar por ello en proporción, lo que aleja totalmente a la Institución de los principios que le dieron origen.

Estas son algunas de las conclusiones de la reflexión sobre lo que puede representar para Los Libertadores el panorama mundial actual y el cambio de Gobierno nacional, todo lo cual no obsta para que encontremos caminos de crecimiento como nuestra capacidad lo ha demostrado a lo largo de la historia de la Institución, así que en el análisis estratégico de esas brechas que nos podrían alejar de cumplir con nuestros objetivos se han señalado diferentes escenarios de oportunidad una vez se comprende que la política actual busca impulsar:

- la educación técnica y tecnológica, la articulación con la media diversificada, la formación en artes y oficios culturales y ancestrales, el trabajo educativo en territorio, el fomento a la educación virtual y a distancia, profesionalización de las madres y mujeres cuidadoras y protectoras de la primera infancia.
- el desarrollo de la ciencia puesta al servicio del desarrollo económico en sectores de turismo, la agricultura, y el cuidado del agua en todas sus representaciones (rio, mar, afluentes, humedales, etc),
- el arte, la cultura, el desarrollo sostenible, la economía informal, y el turismo en los centros turísticos colombianos (Cartagena), a partir de la educación.
- el cuidado del medio ambiente mediante la incorporación de asuntos de interés mundial en los centros educativos.
- el sistema educativo gratuito, sin embargo, un estudiante le cuesta al sistema en las universidades estatales entre 6 y 15 millones de pesos (UNAL), con lo cual se apoya la formación de 3 o 4 estudiantes en instituciones de alta calidad logrando un índice de eficiencia mayor.
- la reforma a la ley 30 con lo cual emergen preguntas particularmente por la formación de los docentes y el establecimiento de escalas salariales semejantes para la educación privada lo cual puede no ser ventajoso.
- los programas sociales con enfoque de género lo cual es una oportunidad para FULL en proyección social, en la Clínica de inclusión y justicia social, y la investigación con OWSD.
- diferentes líneas de desarrollo empresarial e industrial en donde las *start up* y *spin off* de las universidades encontrarán recursos.

Los desafíos que tiene Libertadores en su ruta de desarrollo y crecimiento incluyen:

- Propiciar la cooperación real con la industria para avanzar a ritmos semejantes, generando respuesta a las necesidades del sector productivo para despertar el interés por financiar procesos investigativos.
- Retomar el trabajo en los municipios, ahora para ayudarles a hacer apuestas productivas diferenciadoras, que atraigan inversiones de manera inteligente, ya que la concentración de los recursos y capacidades en espacios territoriales reducidos favorece la especialización inteligente,

el networking, la clusterización y la eficiencia en costos sobre la base de las ventajas competitivas y comparativas locales.

- Proponer soluciones innovadoras a los desafíos del desarrollo sostenible, a través de la aceleración de iniciativas spin off y start up.
- Adaptar totalmente la oferta académica a un contexto globalizado con el propósito de atender los problemas locales. Esto es, alcanzar un cambio estructural que asegure la competitividad en un contexto globalizado.
- Fomentar la incorporación de la formación de ciudadanos cosmopolitas e interculturales que comprendan las problemáticas globales, y que tengan la capacidad de reinventar sus profesiones permanentemente para afrontar problemáticas complejas.
- Alinear habilidades duras, como la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (Science, Technology, Engineering and Mathematics - STEM), con habilidades blandas como la creatividad, el trabajo en equipo, la resiliencia y el pensamiento crítico y otras.
- Generar acciones para la reducción de barreras geográficas, demográficas y de desigualdad social con la educación virtual y la inteligencia artificial como estrategias.
- Las variables internacionalización del currículo, talento humano de clase mundial y visibilidad en rankings internacionales, se convierten en aspectos estratégicos para tener en cuenta en el proceso de conversión de la institución en un centro de excelencia académica de nivel internacional.

Las acciones concretas de la Institución propenden a:

- Impulsar las dobles titulaciones y homologaciones con universidades del extranjero.
- Consolidar los procesos de cooperación internacional y bilingüismo, para garantizar la formación de capacidades que permitan preparar la institución en sus procesos de internacionalización.
- Las variables asociadas a la generación, transferencia, aplicación y protección del conocimiento son las que definen los procesos de transformación, para consolidarse internacionalmente.
- Para el sistema de ciencia, tecnología e innovación se destaca la gestión del conocimiento, la proyección de un parque tecnológico, la aceleración de compañías basadas en el modelo *spin off* y *start up*, modelos de negocio y comercialización de tecnologías, creación y mantenimiento de redes de actores, aceleración de empresas innovadoras.
- La generación, transferencia, aplicación y protección del conocimiento para delinear los procesos de transformación, para la consolidación internacional de FULL, para incrementar el impacto de la innovación, la gestión de la propiedad intelectual, y en especial de la generación de patentes.
- Potenciar la cultura emprendedora y de generación de empleo para los estudiantes con la generación de unidades estratégicas de emprendimiento y de desarrollo empresarial, con centros de consultoría que permitan incrementar el impacto social de la institución por medio de la innovación y la responsabilidad social universitaria.
- Fortalecimiento de la región con participación en los Planes de Acción para la Transformación Regional -PATR-, de los 170 Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial -PDET-, los municipios priorizados y ZOMAC, y otros entes territoriales para poner en marcha la



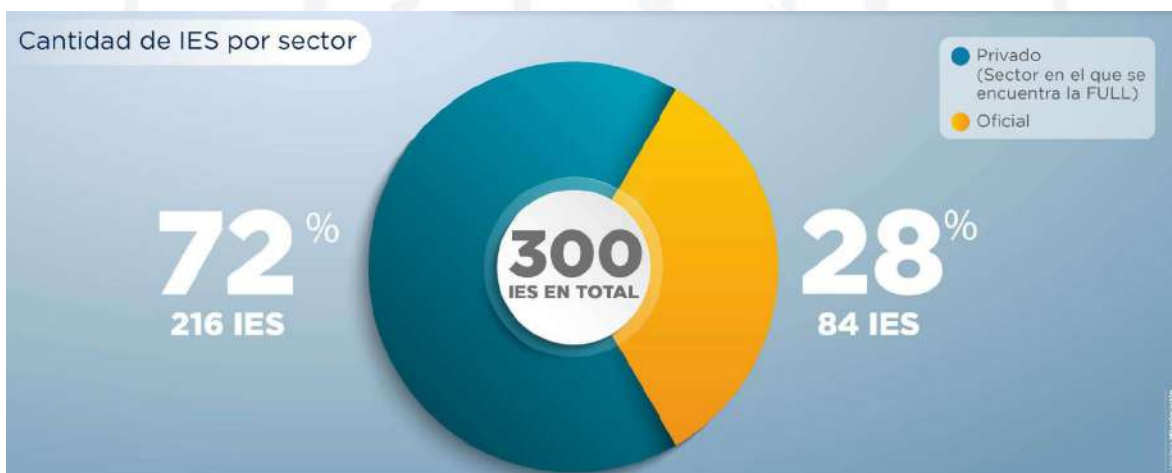
implementación de los puntos de la Reforma Rural Integral en los municipios priorizados establecidos en el Acuerdo Final.

- Articulación con los planes anuales de adquisiciones de las entidades gubernamentales en la línea de formación, asesoría y consultoría.
- Programas de formación con acento en la disminución de las brechas de género en los diferentes niveles de formación.
- Establecer alianzas de cooperación de carácter nacional e internacional para la cofinanciación de planes, programas y proyectos, que impulsen la marca libertadora con proyectos de investigación conjunta, y la implementación de una línea de asesorías y consultorías.

## 1.1 CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO EDUCATIVO

EL Sistema Educativo Nacional exhibe condiciones particulares, algunas ya expuestas, ahora nos referiremos a sus actores para comprender cuál es el mercado y los competidores de los Libertadores, presentados a partir de aspectos puntuales.

### 1.1.1 Composición por sector

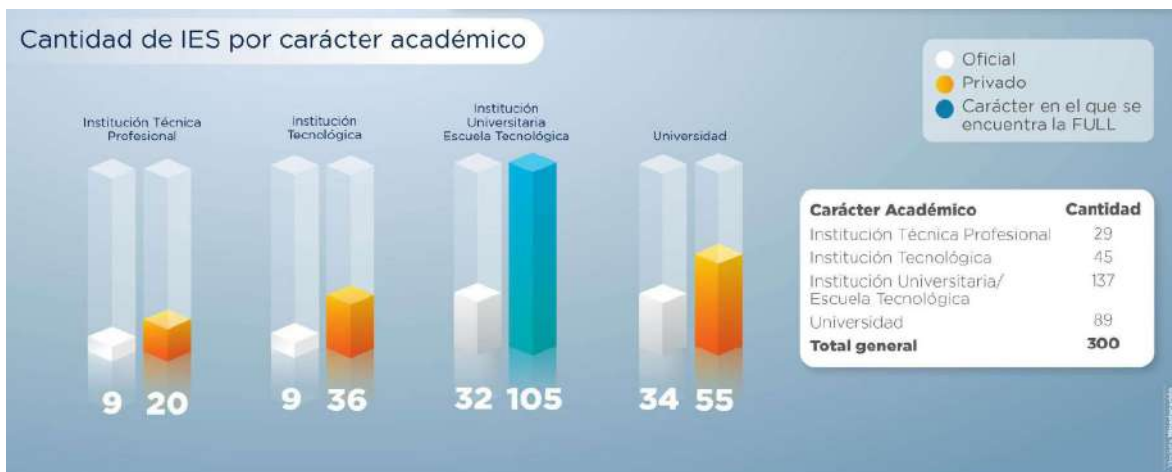


Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES- Ministerio de educación Nacional 2022

La Ley 30 del 29 de diciembre de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior, tipifica las instituciones de Educación Superior en tres (3) categorías: a) Instituciones Técnicas Profesionales, b) Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas, y c) Universidades. Y las hay, del sector público y del sector privado.

### 1.1.2 Composición por carácter académico

La Fundación Universitaria Los Libertadores es una institución de carácter privado sin ánimo de lucro que cumple las mismas funciones educativas que todas las demás, es decir que para generar ventaja competitiva debe considerar todo el universo de Instituciones en tanto ofrece programas del nivel de formación técnico, tecnológico y universitario en pregrado y posgrado, a nivel nacional en Bogotá y Cartagena en modalidad presencial y a nivel mundial, en modalidad virtual.



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES- Ministerio de educación Nacional 2022



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES- Ministerio de educación Nacional 2022

### 1.1.3 Composición por niveles de acreditación institucional

La acreditación de alta calidad es un mecanismo voluntario que se desarrolla desde las prácticas de autoevaluación de las IES que decidan, como Los Libertadores, acogerse al sistema, esta voluntad es sinónimo *per se* del compromiso con el mejoramiento continuo y la búsqueda permanente de la alta calidad; alta calidad

que no sólo tiene fronteras móviles, sino que como concepto es polisémico. La calidad en su definición más básica se relaciona con los elementos que distinguen un objeto y que permiten juzgar su valor entre los de su clase, de allí la identificación de factores, características, y aspectos por evaluar del modelo del CNA.

El concepto de alta calidad, según el CESU, *hace referencia a las características que permiten reconocer un programa académico o una institución y hacer un juicio, en el marco del mejoramiento continuo y de su diversidad, sobre su capacidad de transformación, dada por la proximidad entre el óptimo correspondiente al carácter del programa académico o a la naturaleza jurídica, identidad, misión y tipología de la institución, y el modo en que presta el servicio público de educación, los logros alcanzados y los impactos generados*<sup>1</sup>, del cual quiero destacar dos elementos: la capacidad transformadora de las IES, medida con estudios de impacto; y el segundo, ese *óptimo* que permite determinar la proximidad de acuerdo con la naturaleza jurídica de la Institución, ninguno de los dos cuenta con un parámetro definido, aunque debo ser pertinaz en señalar que la definición es del año 2020, aún en proceso de implementación de acuerdo con los periodos de transición de la norma.

Los umbrales de la calidad son tantos y tales como instituciones haya, y no están definidos de manera taxativa por el Sistema para cada tipología, son estos determinados para cada institución por su capacidad de superarse de un proceso de autoevaluación a otro, en su compromiso con sus planes de mejoramiento, en articulación con el Direccionamiento Estratégico, sus metas e indicadores y el sistema de seguimiento y monitoreo que garantiza su cumplimiento.



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES- Ministerio de educación Nacional 2022.

Si hablamos de instituciones de educación, superior, siguiendo la tipología establecida por La Ley 30 de 1992 ya expuesta, Los Libertadores exhibe unas condiciones que la valoran en alto grado entre las instituciones universitarias, sin olvidar que, aunque integra un grupo que comparte cierta homogeneidad para estar en esa categoría, mantiene su particularidad, su esencia, su espíritu, sus formas únicas de hacer la educación con

<sup>1</sup> Acuerdo 02 de 2020 Por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad – [https://www.cna.gov.co/1779/articles-402848\\_documento.pdf](https://www.cna.gov.co/1779/articles-402848_documento.pdf)



calidad, reconocimiento que tienen el 50% de sus programas acreditables, acreditados hasta por tercera vez algunos de ellos, con vigencia hasta por seis (6) años.



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES- Ministerio de educación Nacional 2022.

Antes de obtener su acreditación, Los Libertadores había asumido con persistencia los retos que trajo consigo el Acuerdo del año 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior – CESU-, respecto de la medición de logros y resultados del logro, y aunque el camino no ha sido del todo allanado, el 2022 nos inspiró para construir un Plan de Crecimiento y Desarrollo FULL, tomando distancia de la mera definición de mejora continua, siendo ya una Institución acreditada de alta calidad.

#### 1.1.4 Composición de la oferta académica por nivel de formación

Los programas académicos se distribuyen entre las Instituciones por nivel de formación técnica, tecnológica, universitaria de pregrado y posgrado, y el posgrado se compone de especializaciones, maestrías y doctorados.

A continuación, se presenta la oferta de Los Libertadores con corte a diciembre de 2022:



Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad – Procesamiento de la Dirección de Planeación con corte a noviembre de 2022.

Las Instituciones universitarias como Los Libertadores pueden ofrecer, de acuerdo con la Ley 30, programas académicos desde el nivel de formación técnica hasta el nivel de posgrado en especializaciones, sin embargo, la misma Ley establece que la experiencia y trayectoria demostrada en la gestión de la investigación permite a esta tipología de instituciones ofrecer maestrías derivadas de programas acreditados de alta calidad, de allí la creación de la Maestría en Educación con la acreditación de las Licenciaturas en Educación Infantil y en Educación Especial; la Maestría en Ingeniería con la acreditación del programa de Ingeniería Electrónica; la Maestría en Gerencia del Desarrollo Sostenible, con la acreditación de los Programas de Administración Turística y Hotelera; la Maestría en Derechos Humanos y Justicia Transicional con la acreditación del Programa de Derecho; y la Maestría en Comunicación Creativa con la acreditación del Programa de Comunicación Social – Periodismo.



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES- Ministerio de educación Nacional 2022.

Las maestrías, hoy en total ocho (8) aprobadas en diferentes modalidades, son resultado de la gestión adelantada sobre una meta total establecida de tres (3) maestrías desde la puesta en marcha del Direccionamiento Estratégico FULL 2019 – 2027, en un logro destacado que para el 2022 significó la puesta en marcha con matrículas en primer grupo de cuatro (4) de ellas, como se verá más adelante, las otras ya estaban en funcionamiento, en la misma ventana de tiempo del 2019 a 2021.

### 1.1.5 Composición de la oferta académica por modalidad

El universo de programas en Colombia se distribuye en siete (7) modalidades de oferta, así:



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES- Ministerio de educación Nacional 2022.

La oferta de Los Libertadores se desarrolla en tres modalidades principales, presencial para parte de la oferta en posgrado y para la totalidad de la oferta en pregrado – de aquí se entiende el interés en trabajar por la virtualidad con especial acento, no solo por la experiencia puesta en práctica durante la Pandemia sino por la meta futura del Direccionamiento Estratégico FULL de crecer en 18.000 estudiantes anuales en las modalidades virtual y distancia-; virtual, en posgrado únicamente, y distancia tradicional, con dos programas, uno en pregrado y otro en posgrado.



Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad – Procesamiento de la Dirección de Planeación con corte a noviembre de 2022



### 1.1.6. Composición de la oferta académica por áreas del conocimiento



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES- Ministerio de educación Nacional 2022.

Los programas académicos se agrupan por áreas del conocimiento, de tal manera, que el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la innovación, la interacción universidad – empresa – Estado, la absorción de los graduados en los diferentes sectores económicos así como los cambios en dichos sectores, entre otros factores determinan los perfiles académicos y la estructura y modalidad de los programas que se requieren para garantizar el desarrollo económico y social del país, y con ello, la diversidad de la oferta de instituciones como Los Libertadores, que pasó de 32 a 56 programas en operación, durante los 4 años desde el inicio del Direccionamiento Estratégico FULL. Recordemos que, aunque hemos tenido una efectividad el 100% en la aprobación de los registros calificados solicitados el Ministerio, también hemos esperado por estas aprobaciones un año (como ya se dijo antes) o algo más.

### 1.1.7. Composición del sistema por el comportamiento de las matrículas



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES- Ministerio de educación Nacional 2022.

El Sistema de educación superior tuvo una disminución en las matrículas en el año 2020, explicada por la contracción económica derivada de la Pandemia, el 2021 con el proceso de reactivación y recuperación social y económica se dio una leve mejoría frente al 2020, en especial en los programas de pregrado en modalidad virtual, sin embargo no se aprecia crecimiento frente al primer semestre del año 2019 como semestre base de comparación – la Pandemia empezó cuando la matrícula ya había terminado –, el 2022, por el contrario, con el retorno pleno a la presencialidad dio muestras de recuperación, y en los posgrados, por efecto de la estabilización de la matrícula se empezó a notar un leve crecimiento, fenómeno aun no oficializado por el Ministerio de Educación Nacional que a la fecha de este informe no ha publicado cifras consolidadas en SNIES.



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES- Ministerio de educación Nacional 2022.



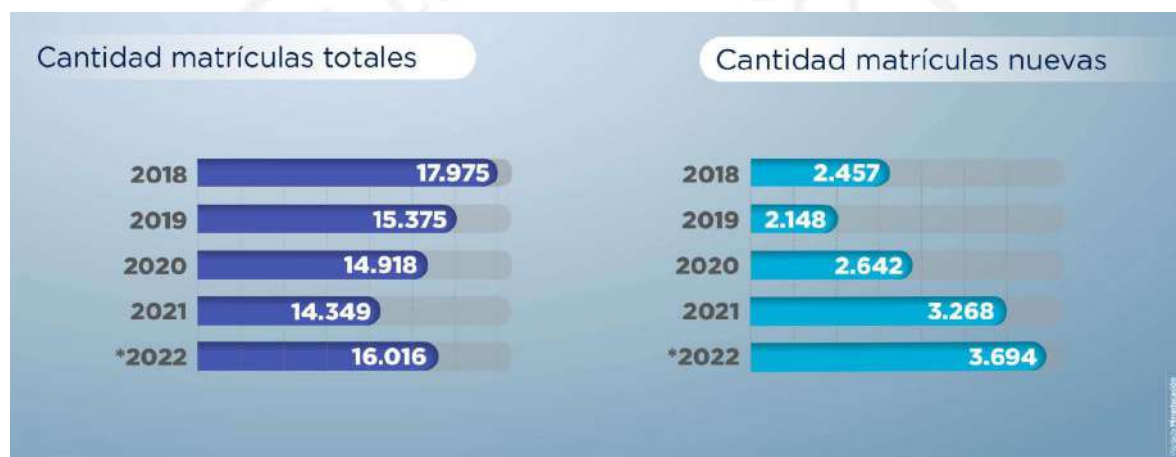
Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES- Ministerio de educación Nacional 2022.

El seguimiento semanal al comportamiento de matrículas nos ha permitido en el año 2022 implementar diferentes estrategias comerciales para incrementar el índice de matrículas en número y en ingreso, esto es, la equivalencia de ingresos por diversas fuentes para cumplir con expectativas presupuestales para el

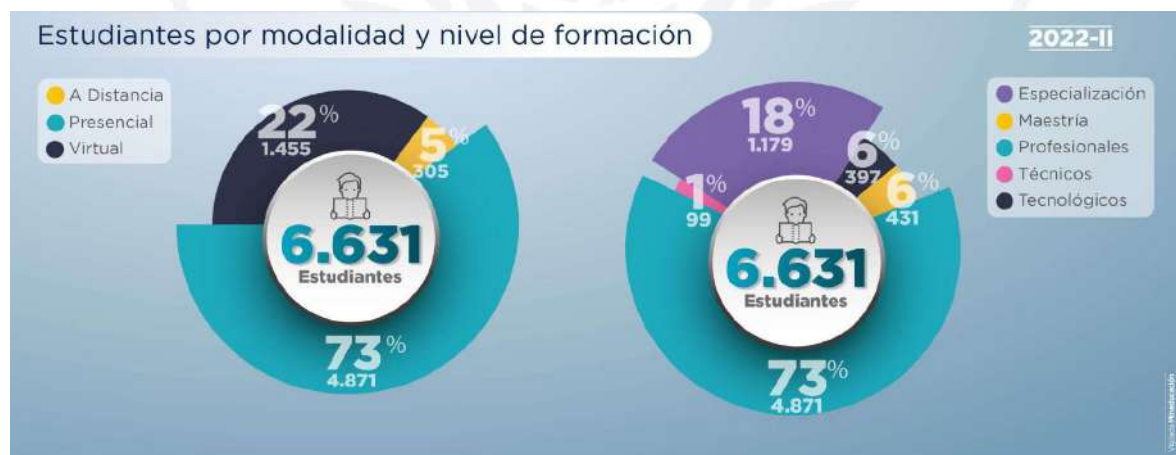
funcionamiento normal de la Institución, así como delimitar la destinación de los recursos del fondo de inversión, como su nombre lo indica, para la inversión, y no para el sostenimiento.

Estas estrategias han favorecido el fortalecimiento del RUP y la consolidación de mecanismos de participación en licitaciones y convocatorias que, con el sello de acreditación institucional, abrió otras alternativas que fomentan nuestra ventaja competitiva, sin que de ello se puedan presentar aun resultados contundentes como se espera para el 2023, recordemos que la resolución de acreditación es el mes de agosto, en un año que además estuvo mediado por Ley de garantías por el cambio de Gobierno, todas circunstancias que tienen efectos en el comportamiento económico de la institución como se ha venido señalando en este informe.

Estas condiciones internas y externas muestran no solo la sostenibilidad en la matrícula de la Institución sino una mejora en el indicador, así:



Fuente: Dirección de Planeación con corte a diciembre de 2022.



Fuente: Dirección de Planeación con corte a diciembre de 2022.



### 1.1.8. Composición del sistema por el número de graduados

El sistema educativo está compuesto de múltiples variables e indicadores, todos ellos actúan de manera interdependiente, la matrícula afecta los índices de deserción y también de graduados, a su vez el índice de graduación oportuna tiene afectación en las metas de matrícula, más aún cuando es la principal fuente de ingresos, como es el caso de los Libertadores.



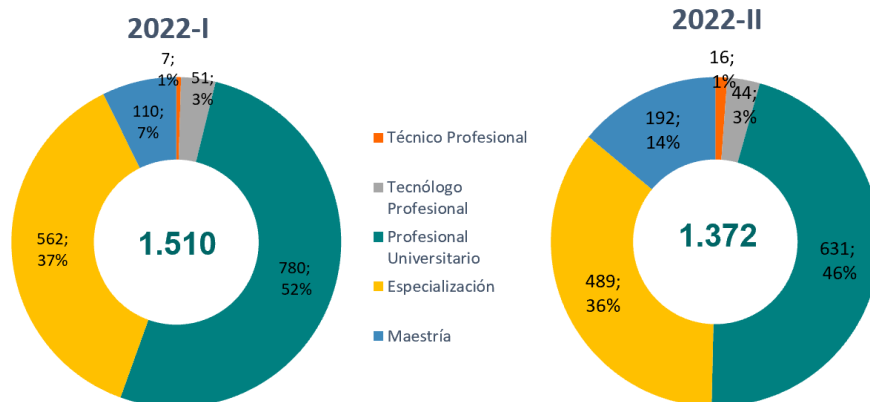
Fuente: Dirección de Admisiones y Registro – Procesamiento de la Dirección de Planeación con corte a noviembre de 2022.

La Institución implementó mecanismos de permanencia y graduación oportuna que combinan el trabajo de diferentes áreas para garantizar el índice de absorción que favorezca los ingresos esperados en el presupuesto, como son el estudio riguroso del ciclo de la trayectoria académica del estudiante de pregrado y posgrado desde el *enrolment* a cargo de la Gerencia Comercial, pasando por el monitoreo permanente del comportamiento de las matrículas que se realiza semanalmente en la Dirección de Admisiones y Registro, los instrumentos de interacción con las comunidades desde el Centro de Atención al Estudiante para resolución de dudas e inconvenientes que se presenten antes, durante y después de la matrícula, el acompañamiento del Programa de Permanencia y Graduación Oportuna – PYGO- que inicia con el manejo de condiciones excepcionales en la entrevista de admisión y el diseño del plan académico, de bienestar, psicoemocional y financiero que requiera el aspirante para concretar no solo la matrícula sino el éxito como estudiante, y la atención del graduado desde la Coordinación de graduados que mantiene su vínculo con los Libertadores, *por siempre*.

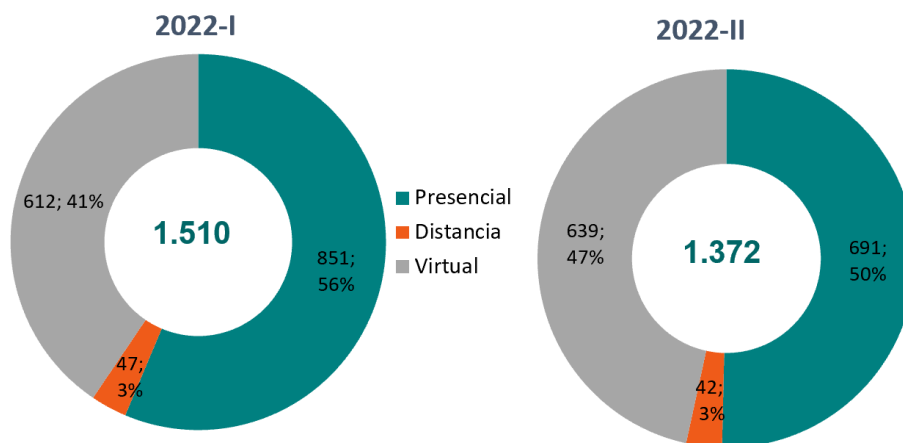
En esta estrategia integral participa la Gerencia de comunicaciones, la Gerencia Financiera con el manejo de la línea de crédito directo institucional; el área de Bienestar Institucional con el estudio de descuentos y beneficios económicos, pero también con el diseño de escenarios para entablar vínculos sociales, culturales, deportivos y recreativos con la vida universitaria; el Centro de Atención Psicológica Universitaria – CUNAPSI- que en el regreso a la presencialidad multiplicó sus citas de atención por diferentes asuntos de quebrantos en la salud mental de los estudiantes, profesores, graduados, administrativos, directivos y su círculo familiar; y por supuesto, las decanaturas y las direcciones de los Programas académicos que se encargan de la formación como es deber, y de los procesos de tutoría, asesoría, acompañamiento y consejería académica.

Esta estrategia nos permitió, en el año 2022, activar 725 estudiantes en deserción, y concretar 578 reintegros lo que evidencia la efectividad de esta estrategia integral de permanencia y graduación oportuna.

El año 2022, La Fundación Universitaria Los Libertadores graduó 2.882 profesionales, 1510 en el primer semestre, y 1.372 en el segundo semestre; distribuidos por nivel de formación y por modalidad, así:



Fuente: Dirección de Admisiones y Registro – Procesamiento de la Dirección de Planeación con corte a diciembre de 2022.



Fuente: Dirección de Admisiones y Registro – Procesamiento de la Dirección de Planeación con corte a diciembre de 2022.

#### 1.1.9. Composición del sistema por el número de profesores

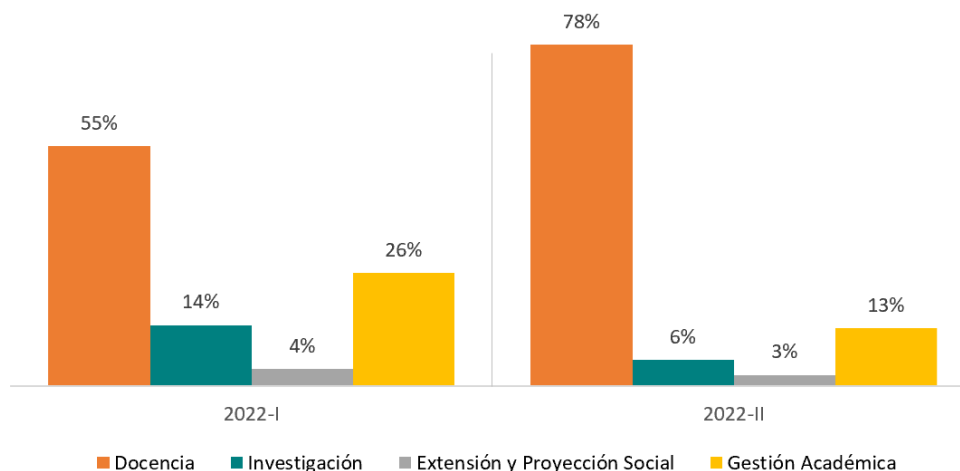
Para el año 2022, Los Libertadores había implementado 24 nuevos programas académicos, con una mínima variación en el número de vinculaciones, lo que refleja una seria orientación al control del gasto en la Institución sin comprometer las condiciones de calidad, con una relación de un (1) profesor por cada 34 estudiantes, lo cual ampliaremos en otro apartado más adelante.



Fuente: Gerencia de Talento Humano – Procesamiento de la Dirección de Planeación con corte a agosto de 2022.

El factor de profesores es determinante en cualquier análisis del sistema educativo y del funcionamiento de la Institución, siendo una organización de servicios educativos, los profesores se encargan de concretar en el aula la misión institucional y los Programas Académicos, asimismo, constituyen el principal rubro en el gasto operacional por la nómina, razón por la cual la administración inteligente de la planta de profesores es fundamental para garantizar la entrega del servicio con calidad, la creación y modificación de programas, la generación de oportunidades, la gestión de la investigación, la innovación, la educación continua, la proyección social, la internacionalización, la interacción con los diferentes sectores económicos, la actualización de saberes y perfiles, la generación de estrategias didácticas para el logro del aprendizaje, la acreditación de programas, la implementación de estrategia de acompañamiento y de docencia indirecta, la visibilidad y posicionamiento institucional, trabajo que es imposible de realizar sin el apoyo de todas las áreas que componen la Institución.

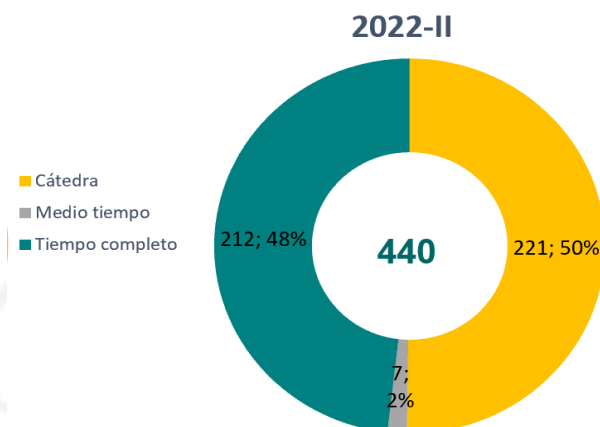
La dedicación a las funciones sustantivas es la siguiente:



Fuente: Vicerrectoría Académica – Procesamiento de la Dirección de Planeación con corte a diciembre de 2022



En el primer periodo del año se contó con 454 profesores y para el segundo semestre 440. De tal manera, al cierre de periodo 2022-II, la planta de docentes se conformó con el 50% de profesores de cátedra, seguido de los profesores con vinculación de tiempo completo con el 48% y un 2% de medio tiempo. Al finalizar el semestre 2022, se hizo efectiva la pensión de algunos profesores de la Institución, a continuación se presentan los datos actualizados para el cierre del primer semestre 2022 y para el cierre del año.



Fuente: Gerencia de Talento Humano – Procesamiento de la Dirección de Planeación con corte a diciembre de 2022.

La distribución de los profesores por nivel de formación académica:

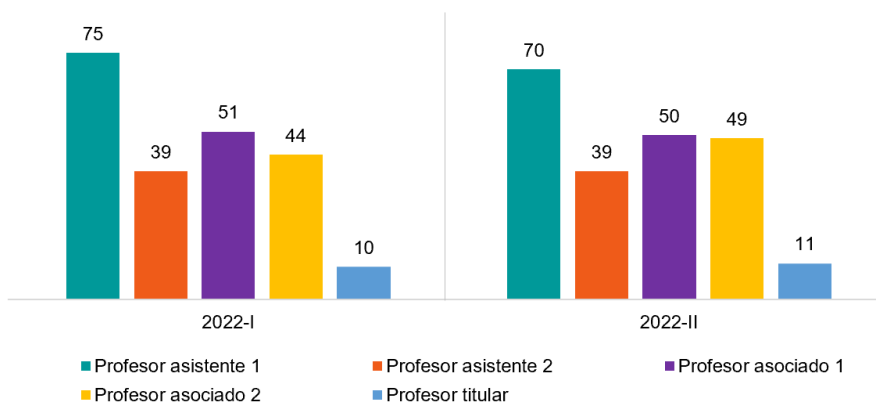


Fuente: Gerencia de Talento Humano – Procesamiento de la Dirección de Planeación con corte a diciembre de 2022

La formación académica de los profesores es uno de los aspectos que considera nuestro estatuto Profesor al como requisito de vinculación, es un aspecto muy importante porque significa un nivel salarial diferenciado por criterios del escalafón docente. Es muy importante tener en cuenta esta relación proporcional para la toma de decisiones, aunque en algunas áreas académicas es dable la contratación de profesores con un nivel de formación diferente porque no orientan espacios con saberes especializados como los son los componentes transversales, y en estos casos con amparo en el estatuto se exceptúan estos requisitos.

La distribución de los profesores de tiempo completo según el escalafón es la siguiente, teniendo en cuenta su formación académica y el cumplimiento de otros requisitos.

**Profesores de tiempo completo y medio tiempo por categoría en el Escalafón**



Fuente: Gerencia de Talento Humano – Procesamiento de la Dirección de Planeación con corte a diciembre de 2022

## 1.2. CAPACIDADES INTERNAS

Para afrontar los retos que impone la realidad mundial y los cambios ya expuestos en el entorno educativo se hace necesario identificar las capacidades internas de Los Libertadores, razón por la cual en el año 2022 se concretaron diferentes procesos y acciones que nos permitieran llegar a construir esa ventaja competitiva para el año 2023 y los siguientes.

Cada una de las áreas institucionales tuvo la oportunidad de enfocar sus acciones en líneas estratégicas específicas, diferenciar lo que significa la mejora continua que se entiende ya en el nivel de autorregulación cuando se ha logrado la acreditación institucional de alta calidad, determinar las acciones que nos ponen en ruta de crecimiento y desarrollo como organización, y definir los elementos con los que ya se cuenta para reforzarlos y capitalizarlos, así como aquellos que se constituyen en condición *sine qua non* para ser efectivos en el logro.

El logro está determinado por la posibilidad de cerrar las brechas que nos separan de capitalizar las oportunidades que emergen con los cambios ya descritos, y para ello, contamos con la inteligencia organizacional y del personal que integra a Los Libertadores.

En los numerales siguientes se exponen nuestras capacidades internas en relación con los objetivos alcanzados y los que determinan nuestra ventaja competitiva, por acciones y no por áreas, en tanto compromiso de todos.



### 1.2.1. Acreditación Institucional de alta calidad

Entendiendo la alta calidad institucional como el reconocimiento al trabajo bien hecho, así como la llegada de los Libertadores a la autorregulación de sus procesos académicos, administrativos, financieros y de gestión; la acreditación institucional invita a tomar distancia de la mejora continua como tarea, para centrarnos en el crecimiento y el desarrollo institucional.

Desde el mes de agosto, se inició una labor maratónica para el alistamiento de las condiciones que nos permitan aprovechar formar parte del grupo de instituciones acreditadas que son apenas 90 del universo de 300 en Colombia, pero es fundamental traducir este reconocimiento en descriptores de desempeño y en activadores de negocio, la calidad es un esfuerzo voluntario, la calidad no es una novedad para Los Libertadores, nació como institución pensando en la excelencia académica, aunque los elementos a través de los cuales se mide tal condición son múltiples, al final es el cumplimiento de la misión como máxima declaración de la Institución.

Los Libertadores es una institución que se declara diversa, incluyente y *cercana* en su propósito superior, que forma *integralmente profesionales 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* y, por ello, es natural nuestra afinidad con el ideario filosófico y las múltiples formas en las que este se ha concretado, sin embargo, la condición de alta calidad significa que hacemos lo que hacemos con mejores y mayores condiciones que los de nuestros homólogos, y que no nos quedamos en el mínimo esfuerzo.

Este es el máximo reconocimiento que otorga el Ministerio de Educación Nacional y un ave obtenida es necesario mantenerlo, pero esto también puede sesgar la posibilidad de crecer porque se alcanza un punto en el que ya sostener pone a la Institución en una meseta, su curva de ascenso se mantiene estática y como esa no es la intención de la Institución es importante descifrar los que se entiende por acreditación de alta calidad, traducirlo en acciones y, con ello, catapultar a la Institución a su siguiente peldaño.

La acreditación institucional no es una gran victoria *per se*, es la suma de muchas victorias que destacan a la institución de sus pares – según tipología de la Ley 30/92-, tampoco es un lugar de llegada, sino una meta volante, no representa el final de un proceso como a veces se quiere presentar, por el contrario, es una nueva forma de ver y entender las organizaciones, reflexionar sobre para que se quería hacer ese proceso voluntario, qué ventajas trae hacer este esfuerzo económico y también físico del personal, diríamos que incluso emocional porque cada visita trae consigo la ansiedad del ser evaluado.

La trayectoria del Sistema de Aseguramiento de la Calidad Nacional ha mostrado experiencias en las que es generalizable el error de creer que la acreditación impacta directamente en una conversión masiva de





matrículas, el sistema educativo no multiplica personas en la sociedad y el comportamiento de la matrícula también está determinado por la composición de las familias colombianas que hoy tienen un número menor de hijos, una migración mayor a universidades extranjeras con la apertura de la virtualidad, la llegada de instituciones europeas que ofrecen titulaciones competitivas en forma y precio – recordemos que nosotros debemos pasar por la aprobación de un sistema estricto-, la consolidación de las microcredenciales que reconocen habilidades en ciertas áreas y no exigen titulaciones completas, también la creencia en nuestro *target* de población que no ve valor en pasar tanto tiempo en la universidad cuando hay ocupaciones que permiten actuar con su sentido de inmediatez, solo por mencionar algunas variables; y la acreditación tampoco significa acceder a nuevas y mejores formas de fomento por parte del Estado.

La acreditación además de exponer múltiples ventajas internas, significa ingresar a una élite de instituciones que participan de procesos de política pública, acceso a licitaciones y convocatorias que se restringían para este grupo selecto, en valor para quienes aun quieren estudiar y no comprenden que es pero en su proceso de admisión preguntas si se cuenta o no con ello, entendiéndolo tal vez que la institución es o no legal, aunque en otros casos si es el requisito para muchos aspirantes que entienden el sistema educativo – no la mayoría-, socialmente no estar acreditado si cierra puertas eso es innegable.

La principal ventaja de la acreditación, no la única, la hace la incursión en el escenario internacional que se ha limitado para este grupo de IES, para nosotros es un mercado por explorar con diversas posibilidades y el segundo semestre del 2022 nos preparamos para ello, con el desarrollo de acciones que se exponen a continuación.

Para garantizar el aseguramiento de la condiciones de calidad obtenidas a partir de la gestión del proceso de autoevaluación, se desarrolló una estrategia de articulación con los diferentes líderes institucionales para la apropiación de la nueva normatividad educativa, para que más allá del cumplimiento taxativo se reorientaran las propuestas hacia: (1) la modernización de programas; (2) la creación estratégica de programas en modalidades no contenidas en el portafolio; (3) la acreditación de los ocho programas acreditables que nos hacen falta por este sello; y (4) la renuncia, esto es el cierre de programas que cumplieron su ciclo de vida por agotamiento del sector o por la aparición de otros núcleos del saber que los reemplazan; es decir una mirada de la calidad orientada visibilizar diferenciales de éxito en los programas de Los Libertadores, con sentido de innovación y pertinencia.

Para ello y para garantizar la eficiencia en los procesos de aseguramiento de la calidad que son tan exigentes en tiempo y esfuerzo, se construyeron documentos orientadores y guías específicas para el trabajo autónomo de los programas, asociados con el modelo pedagógico, los resultados de aprendizaje, el diseño curricular, el seguimiento sistemático para el desarrollo del proceso formativo, medios y mediaciones, el alcance de las prácticas, la internacionalización, y la infraestructura física y tecnológica.

Se presentaron los documentos de condiciones institucionales para la sede de Bogotá, y se solicitó el desistimiento por la acreditación, no obstante, este ejercicio dio origen a la sistematización documental en el



file server de la Institución en materia de programas académicos con independencia de la plataforma del Ministerio, una tarea que facilita contar con información actualizada para la toma de decisiones.

El Ministerio presentó un nuevo modelo de acreditación y Los Libertadores hizo toda la actualización interna en octubre de 2022, con el primer piloto de medición y evaluación de efectos e impactos en la FULL, en el que se diseñó una metodología para desarrollar análisis de correlación, incidencia, correspondencia, sistemáticos, y de apreciación, entre otros, los cuales se constituyeron en insumos claves para el desarrollo de los procesos de renovación de acreditación de Ingeniería Electrónica y Psicología.

En asocio con la Dirección de Admisiones y Registro, la Coordinación de PYGO, la Coordinación de Egresados, el Consultorio Estadístico y las Decanaturas de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, Psicología e Ingenierías, se elaboraron:

- 4 informes de correlación con información de los programas de Psicología, Ingeniería Aeronáutica, Administración Turística y Hotelera y Tecnología en Gestión Turística y Hotelera.
- 3 informes de correspondencia para los programas de Psicología, Administración Turística y Hotelera y Tecnología en Gestión Turística y Hotelera.

En el trabajo colaborativo con la Vicerrectoría Académica se actualizó la metodología y el instrumento de consulta de apreciación para siete grupos de actores de la comunidad Libertadora, con un total de 1974 encuestados, en 2022.

En la ruta de internacionalización de FULL, el área de aseguramiento de la calidad participó en la investigación denominada “La acreditación y la evaluación institucional en las Instituciones de Educación Superior de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior: situación actual, consecuencias y desafíos. Estudio comparado entre 2015 y 2019”, en la que participan 21 universidades de Argentina, Cuba, Chile, Ecuador, Nicaragua, Uruguay y Colombia.

#### 1.2.2. Institución con enfoque en la proyección para la transformación social

La Institución enmarca su gestión de la proyección social en la apropiación social del conocimiento, la promoción social y comunitaria, el voluntariado libertador, y los centros especializados, en coherencia con los postulados de movilidad y transformación social del Proyecto Educativo Institucional Libertador – PEIL- en tal sentido, nuestra capacidad para el trabajo en la comunidad es un diferencial que nos permite incursionar en escenarios internacionales con propuestas claras y ya probadas.

#### El Voluntariado Libertador

Enfocado en el fortalecimiento de redes comunitarias con el concurso de con el apoyo de practicantes de psicología y voluntarios egresados de diferentes programas académicos, para la generación de herramientas de desarrollo social y económico.



La perspectiva social de Los Libertadores busca migrar del asistencialismo a la construcción de tejido social responsable y sostenible, consolidando procesos que van más allá de las tradicionales jornadas de donaciones, y las jornadas de apoyo logístico en las que se presentan logros en el número de beneficiarios y no en el efecto real de las acciones en la transformación de comunidades.

En la actualidad se trabajan proyectos con las comunidades del barrio Ramírez con el proyecto “Los piratas de Ramírez” y se empezó un trabajo de reconocimiento con las comunidades indígenas asentadas en el Parque Nacional. Para la sede de Cartagena se adelantó un proceso de diagnóstico y caracterización con el proyecto “La Mariposa Azul”, en Tierra Bomba.

El aprendizaje institucional con el voluntariado en el 2022 se fundamentó en la construcción de sentido de comunidad con los niños del barrio Los Piratas de Ramírez, para construir una red de apoyo en la que pudieran aprender y construir propuestas comunitarias y de trabajo conjunto con el Barrio de las Palmas, especialmente, en la comprensión y eliminación de preconcepciones territoriales fomentadas por los adultos de barrio que han tenido diferentes disputas relacionadas con el cuidado del espacio, el consumo de drogas y el trabajo.

La Iniciativa de “Zorraida Ramírez, la carreta de la cultura” es una propuesta de biblioteca itinerante que trabaja temas de autocuidado, cuidado del otro y la importancia del trabajo comunitario que una vez consolidada tiene el potencial para ser presentada como iniciativa a las diferentes agencias de trabajo comunitario a nivel nacional y con ello, potenciar la búsqueda de recursos que hagan de estos procesos programas autosostenibles.

La Escuela indígena es un grupo de artistas que hace jornadas artísticas en el asentamiento indígena del Parque Nacional, y conoce a Los Libertadores, precisamente, por el programa realizado en Ramírez, el abordaje de la comunidad indígena se hizo desde el fomento de la curiosidad de los niños como herramienta para la autogestión de sus procesos de aprendizaje. Considerando que había dieciséis pueblos indígenas desplazados de diferentes regiones del país, en el Parque Nacional que fueron desalojados después de una jornada de acuerdos con los gobiernos nacional, distrital y las Autoridades Indígenas en Bakatá, por lo cual el voluntariado se concentró en trabajo con la Tullpa Yanakona, un proceso político y organizativo de indígenas desplazados del sur del Cauca, para su reubicación territorial rural; una experiencia que nos conectó con:

- La Jurisdicción Especial para la Paz -JEP-, para iniciar un proceso de acreditación colectiva de la Tullpa Yanakona con víctimas del conflicto armado.
- Centro Nacional del Centro Nacional de Memoria Histórica y la iniciativa con la Minga por la casa grande.

La Escuela Enrique Olaya Herrera: “los nadie” es un espacio en el que se evidencia la articulación de las diferentes Vicerrectorías en tanto, se llega al Colegio con la propuesta de articulación media superior (en otro apartado se amplía), y con la inquietud de los practicantes de Psicología se genera un proceso con un grupo de cuarenta y dos estudiantes de séptimo grado con quienes los profesores del Colegio ya no querían trabajar y preferían ceder sus espacios de clase para que Libertadores hiciera sus intervenciones. Con ellos se





gestionaron herramientas para el trabajo en equipo y el liderazgo, fortalecer lazos de compañerismo, encontrar su lugar en el mundo (diagnóstico) y la cartografía social del colegio para identificar topofilias y topofobias.

La Mariposa Azul es una comunidad de Tierra Bomba a la cual llega el voluntariado libertador acompañando una gestión de la Presidencia del Claustro, en principio se trabaja en construir conceptos de autonomía para alejarlos de la perspectiva asistencialista en la que Los Libertadores llega con útiles escolares o regalos para los niños, si bien importante, no deja de ser una acción coyuntural en una época del año y lo que se necesita es trabajar en herramientas de desarrollo social.

El diagnóstico realizado nos permitió conocer la comunidad, y con un ritmo diferente constituir un programa de formación comunitaria para la gestión de valores clave, por ejemplo los niños son conocedores expertos de su comunidad, de la historia, la tradición y las costumbres lo que resulta atractivo para los visitantes, razón por la cual se gestiona un plan de formación para organizar sus saberes y promover la cultura.

#### El Consultorio móvil

Es una estrategia que, si bien, no es del 2022 en ese año se estructuró de manera más eficiente para convertirlo en un proyecto de mayor envergadura con estrategias de intervención psicosocial que permiten beneficiar comunidades de diferentes localidades de Bogotá, sus alrededores y otras regiones del país, dada la alta demanda de apoyo psicológico, por medio de asesorías profesionales por medio de encuentros pedagógicos de aprendizaje en modalidad presencial y virtual. Las dos estrategias que concentran la novedad del trabajo en el consultorio están: (1) las Rutas de Bienestar Psicosocial, y (2) el Programa de Articulación para la Consecución de Empleo -PACE-, para orientar y potenciar capacidades endógenas individuales y colectivas que contribuyan en la transformación social, y en el desarrollo local de los territorios que visitamos.

La primera trabaja con personas y/o grupos de personas estratos 1, 2,3 que soliciten apoyo psicológico y psicosocial específico, con la finalidad de formarlos como son agentes de cambio desde su bienestar personal para el bienestar de su familia, su comunidad, su entorno educativo, en el programa “Trabajemos por nuestro Bienestar”. También hay un enfoque de bienestar ambiental en la ruta, con 1767 beneficiarios en total.

La segunda busca promover cambios estructurales que aporten resultados positivos en torno a la ocupación laboral efectiva para el bienestar del individuo, su círculo familiar y su red social con ejercicios sobre planeación estratégica de vida, preparación para entrevistas laborales, actualización de hoja de vida por competencias laborales, y motores de búsqueda de empleo; también se realiza un trabajo articulado con la Secretaría Distrital de la Mujer, con 271 beneficiarios en el 2022.

#### Los Centros Especializados de Proyección Social

Desde el año 2021 se trabaja en la consolidación de procesos para la atención virtual en los Centros de proyección social, esta tarea se concretó en 2022 facilitando el acceso a diferentes segmentos de la población local, regional y en el futuro mediano, internacional.

Siendo esta estrategia abordada desde el trabajo de los practicantes de todos los programas afines con la gestión de cada Centro, es necesario destacar también la conformación de saberes y habilidades propios del mundo laboral, así que es una estrategia con un amplio efecto transformador.

A continuación, se presentan algunas cifras alcanzadas por cada Centro en contraste con el 2021, llamando la atención sobre la experiencia ganada en el Centro de medios y la disminución de la atención psicológica cuando se habilita la presencialidad CUNAPSI.

Atenciones mensuales de Centros de Proyección Social			
Centro de proyección Social	2021	2022	Total
Consultorio Jurídico Centro de conciliación y Clínica de inclusión y Justicia Social	717	1193	1910
CUNAPSI Centro Universitario de Atención Psicológica	28959	494	29453
Taller Creativo	2573	611	3184
Salón Lateral	37	53	90
DIPE Desarrollo Integral Para la Pequeña empresa	16	38	54
Consultorio contable	1267	493	1760
PSIRCULAR, Centro de Estudios y Acciones Psicosociales	124	794	918
Consultorio Estadístico	64	6742	7706
CONINGENIO	15354	277	15631
Centro Lúdico Full Kids y Sala Amiga de Lactancia	1934	1139	3073
CAM Centro Articulador de medios	19442	57983	77425
<b>TOTAL</b>	<b>70487</b>	<b>69817</b>	<b>140304</b>

### 1.2.3 Centro de emprendimiento

En el año 2022, se resignificó el Centro de Emprendimiento y pasó a formar parte de la Dirección de Investigaciones en tanto el emprendimiento involucra saberes de todas las facultades, además para darle el matiz innovador a las propuestas que se presentan por parte de los estudiantes. Como resultado de esta resignificación se construyó el portafolio de servicios para la búsqueda de aliados que cofinancien los proyectos de los estudiantes, y para ofrecer servicios en cuatro líneas: (1) educación y desarrollo social, (2) taller creativo digital, (3) desarrollo empresarial, y (4) ingeniería aplicada.

El portafolio en un gran avance para la organización de la oferta de servicios de asesoría y consultoría que le agrega diversidad a la oferta de educación continua, con los siguientes programas, pensados como procesos



de formación, acompañamientos, y gestión de procesos en outsourcing para la empresa, con Libertadores como proveedor:

La línea de Educación y Desarrollo social promueve la articulación Universidad – Estado - Comunidad con actividades de investigación, acción y formación, desde la construcción de conocimiento aplicado a la solución de problemas sociales.

- Cualificación de maestros (válido para ascenso escalafón profesoral)
- Psicología educativa
- Educación digital
- Prevención acoso escolar
- Postconflicto y atención a víctimas
- Emergencias comunitarias
- Prevención de violencia de género
- Didácticas ambientales
- Programas de inclusión – atención de la población con discapacidad
- Procesos de orientación Profesional
- Formulación ejecución y evaluación de políticas públicas y proyectos
- Políticas de salud mental y atención psicosocial

El Taller creativo digital desarrolla estrategias de comunicación visual, para generar productos de diseño relacionados con la creación e implementación de sistemas de identidad visual, diseño editorial, diseño de páginas web y aplicaciones móviles, realidad aumentada, realización de proyectos audiovisuales, marketing digital y publicidad.

Servicios de consultoría y formación a la medida en:

- Diseño y creación de página web y aplicaciones móviles
- Diseño editorial para computadores o dispositivos móviles.
- Desarrollo Hipermedia: Narrativas visuales, animaciones 2D y 3D, videojuegos, videos interactivos, realidad mixta (Realidad aumentada, virtual o navegación 360), aplicaciones para dispositivos móviles, mapping y proyecciones.
- Asesoría en procesos de comunicación estratégica
- Consultoría en el desarrollo de marca e imagen corporativa
- Consultoría marketing y transformación digital empresarial
- Consultoría marketing automatizado.
- Asesoría implementación de estrategia redes sociales.
- Comunicación organizacional a través de Storytelling



En la línea de desarrollo empresarial se prestan servicios de consultoría y formación especializada para empresas en las áreas de administración, finanzas y economía para el desarrollo de su ventaja competitiva.

- Análisis financiero
- Asesorías y auditorías contables
- Gestión del cambio
- Innovación y emprendimiento
- Logística y cadenas de abastecimiento
- Procesos de implementación NIIF y NIA
- Mercadeo internacional
- Estandarización de procesos productivos y gestión de operaciones
- Responsabilidad social empresarial
- Dirección de empresas, liderazgo y gobierno corporativo
- Inteligencia de negocios para la toma de decisiones – análisis de datos
- Planificación y gestión de desarrollo turístico
- Economía circular

Por último, la línea de ingeniería aplicada, en concordancia con el sello libertador, reúne a un grupo de investigadores expertos que brindan asesoría, acompañamiento y orientación en el manejo e implementación de soluciones tecnológicas.

- Diseño de prototipos y asesoramiento en modelos matemáticos.
- Desarrollo en reglamentos técnicos RITEL, RETIE y RETILAB.
- Desarrollo de robótica terrestre y aérea.
- Creación y desarrollo de drones, modelos a escala y asesoramiento en servicios aeroespaciales

#### 1.2.4. Articulación con la media superior

En el 2022 se suscribió convenio con el Colegio Distrital Enrique Olaya Herrera para implementar la propuesta de articulación media superior, totalmente disruptivo en tanto no articula con los grados decimo y once sino que inicia en la primera infancia de tal manera que los niños van construyendo su interés en las ciencias exactas, las ciencias sociales o las humanidades, y en secundaria básica se asignan, un poco trayendo al colegio lo que dio origen en su momento a los institutos de la Enseñanza Media Diversificada -INEM-. Participamos con la Universidad Pedagógica Nacional con las humanidades y ciencias del deporte, la Universidad Manuela Beltrán con ingenierías, ciencias básicas y de la salud, y Los Libertadores con Psicología y Ciencias Políticas.

Con esta experiencia, fuimos invitados para hacer alianza con los colegios Calasanz quienes están estructurando su proceso pedagógico como primer paso.

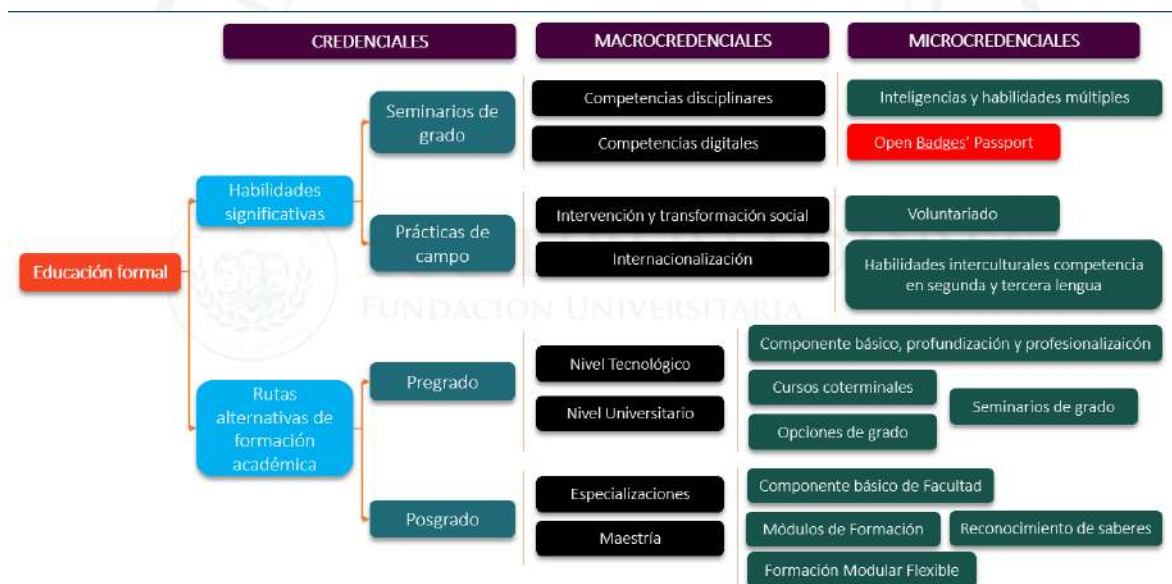
También preparándonos para llegar a los colegios, se ha generado un portafolio con tres alternativas de convenio, según la especificidad y el interés del colegio y los padres de familia.

Esta es una estrategia fundamental para el trabajo con la formación técnica y tecnológica que se busca fomentar con el Marco nacional de cualificaciones, esta estrategia se suma a una ruta que da continuidad a las expectativas de formación de las personas con las credenciales y microcredenciales.

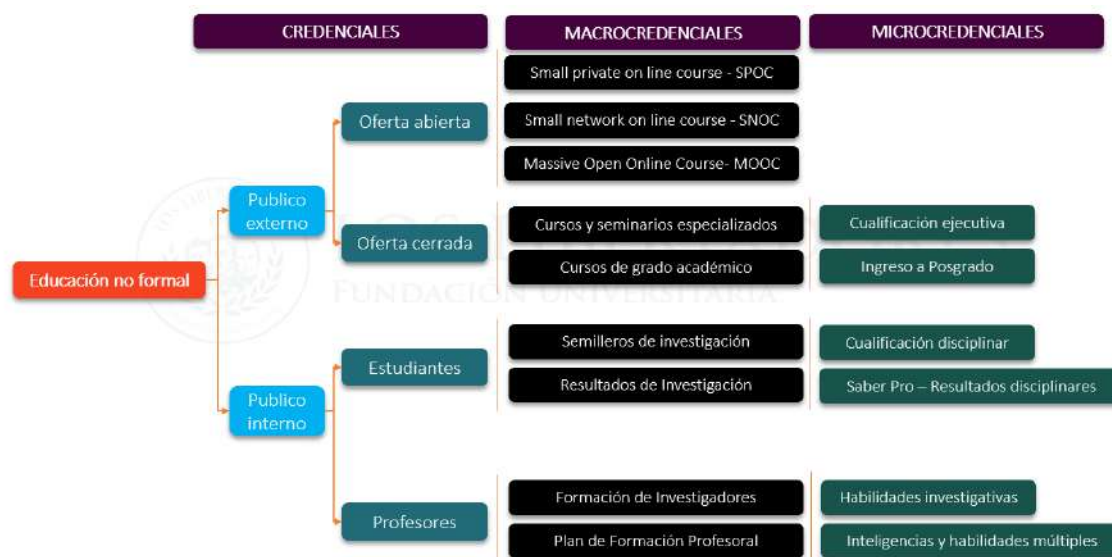
### 1.2.3. Pasaporte Libertador - Insignias digitales

Desde el año 2019, se creó el Pasaporte Libertador como una estrategia de formación a lo largo de la vida para la conformación de saberes, competencias y habilidades certificadas mediante insignias digitales en microcredenciales y credenciales que, con el tiempo, el estudiante puede homologar en la educación formal y obtener una titulación, a su ritmo y con sus posibilidades económicas, pero con la consolidación de herramientas para el desempeño en labores técnicas.

El mapa de insignias digitales se divide en dos grandes líneas, de educación formal:



y de educación no formal:



Durante el año 2022, se creó el sitio en el portal institucional con una oferta disponible para el público. Es importante en este punto detenerse para sumar otra capacidad institucional que son las homologaciones y el reconocimiento de saberes en todos los programas académicos; así se garantiza toda la ruta de formación hasta el posgrado si las personas así lo desean, pero se asegura que encuentran en nuestro portafolio, lo que deseen estudiar, como lo deseen estudiar, con las certificaciones necesarias en las modalidades que mejor se ajuste a sus prioridades. Además de ser una competencia a nivel internacional porque en Latinoamérica, según el estudio efectuado, no se homologan dos tipologías educativas distintas, se ofrecen credenciales, pero no son susceptibles de convertirse en titulaciones.

#### 1.2.6. Cartagena Distrito Turístico

La sede de Cartagena se caracteriza por ser una plaza en la que no ve especial importancia a los procesos de formación educativa en el nivel superior, quienes tienen posibilidad de costearlo, lo hacen en otras ciudades, quienes no lo pueden costear hacen una apuesta por lo público, el SENA, o por las instituciones corporativas de las cajas de compensación, en todos los casos los costos de la matrícula son inferiores a los nuestros. Con la estrategia de beca “Avanzamos contigo Cartagena” implementada en el año 2020 se ha logrado revertir la tendencia en la matrícula.

El potencial de desarrollo de Cartagena se ha venido afianzando con alianzas, apenas en el 2022 en el segundo semestre se reactivaron convenios que son especialmente importantes para nosotros, con el SENA nacional y el SENA Bolívar por la ruta de las homologaciones, asimismo, el relacionamiento con la empresa pública y privada está abriendo camino hacia la visibilidad de Los Libertadores en Cartagena, lo que pareciera poco, pero hace 3 años la población no reconocía el edificio como una universidad y hoy eso es diferente. Ese camino anonado se sigue trabajando.



Cartagena como Distrito Turístico está incluida en el plan sectorial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo -MINCIT- con miras a incluir proyectos y programas de turismo y formación en turismo para fortalecer el desarrollo regional de las ciudades que ostentan la categoría de Distrito y dar unos enfoques especiales para el turismo en estos territorios, para fortalecer su inclusión, sostenibilidad y competitividad. Adicionalmente se está estructurando un documento CONPES para tales fines, aquí es donde están las oportunidades de formación en artes y oficios relacionado con el turismo y la hotelería por una parte, y habilidades gastronómicas en el nivel de educación no formal, por otra. El Marco Nacional de Cualificaciones actualizado en el 2020, para la línea de turismo, hotelería y gastronomía es un indicio de esta línea de trabajo.

### 1.2.7. Clínica de Inclusión y Justicia Social

La Clínica Jurídica de Inclusión y Justicia Social se encarga del estudio y la atención de casos emblemáticos, a partir de los cuales se identifican necesidades de investigación jurídica y socio jurídica con un alto grado de impacto; en articulación con la investigación, la Facultad de Derecho y Ciencia Política ha atendido 165 casos por medio de los cuales se confrontan temáticas de pertinencia social, haciendo posible su articulación con la praxis a través del Consultorio Jurídico, cuya misión se reorienta y dinamiza a partir de las realidades sociales de su entorno.

La Clínica es un escenario de praxis jurídica y enseñanza del derecho desde una perspectiva crítica e inclusiva, de impacto en comunidades altamente vulnerables en el enclave local que buscan el acceso a la justicia y la respuesta de la misma en un contexto no solo formal sino material, en términos de igualdad, a través de la implementación de algunas acciones de proyección social desarrolladas al interior del Consultorio jurídico, que articuladas con la investigación y la aplicación de herramientas propias del litigio estratégico y de interés público en derechos humanos, busca influir en los debates jurídicos sobre derechos de grupos de especial sensibilidad y protección constitucional, como también en la formulación de propuestas normativas y política pública como dispositivos de innovación social que hagan posible la transformación del entorno.

En ese orden de ideas, las comunidades priorizadas para realizar el trabajo clínico han sido escogidas a partir de sus vulnerabilidades, como también de la experiencia y acumulado investigativo que ha desarrollado el programa de Derecho en los últimos años, en litigio estratégico- derechos humanos, enfoque diferencial y perspectiva de género, así:

Áreas de énfasis clínico	Identificación de actores	Perspectiva o componente Transversal
<b>Género</b>	Derechos para las personas LGBTI	<b>Víctimas del conflicto armado con enfoque diferencial</b> <b>Derechos Humanos</b> <b>Litigio estratégico</b> <b>Perspectiva de género</b>
Derechos de las mujeres		
<b>Étnico</b>	Derechos de los pueblos indígenas, afrodescendientes y comunidades ROM	

<b>Personas en situación de discapacidad</b>	Personas en situación de discapacidad o con capacidades diferentes, ya sea cognitiva; física o motora, visual, auditiva; sordo-ciega, mental y múltiple.
<b>Ciclo vital</b>	Derechos de los niños, niñas, adolescentes y adultos mayores.
<b>Migrantes</b>	Derechos de los migrantes en Colombia.

La experiencia de la Clínica se convierte en una oportunidad tangible con el Ministerio de la Igualdad, de reciente creación en el país, en conjunto con nuestra experiencia en procesos de cualificación a funcionarios de ICBF mediante los Diplomados de Infancias Sentipensantes y Ciudadanía Mundial, con la participación de 625 agentes educativos de Cundinamarca, Bolívar y Cúcuta, con orientación a madres comunitarias y encargados de la primera infancia.

Así como, el desarrollo de prácticas pedagógicas en escenarios diversos como Los hogares de paso CIAMI que trabajamos en el 2022, formando en artes y oficios a 1673 personas en condición de migrantes, en Bogotá, Cúcuta y Villa del Rosario en una alianza estratégica con la comunidad Scalabrini. En este proyecto, también vinculado con los intereses por preservar la igualdad también tenemos la posibilidad de que los maestros en formación reconozcan nuevos contextos y escenarios educativos, para así plantear nuevas apuestas y estrategias de trabajo con grupos poblacionales que requieren de ambientes de aprendizaje innovadores.

#### 1.2.8. Investigación Aplicada

La gestión de la investigación en La Fundación Universitaria Los Libertadores es uno de los principales nichos de oportunidad para aprovechar las diferentes oportunidades expuestas en este informe de Rectoría, la experiencia ganada, la formación de nuestros investigadores, así como el posicionamiento de su productividad académica nos permiten contar con el respaldo intelectual para abordar diferentes iniciativas en la transferencia de conocimiento, esto es la creación de spin off, start up, parques tecnológicos, centros de innovación, centros de emprendimiento, centros de investigación, asesoría y consultoría para los sectores público, privado y sociedad civil, todas ellas líneas de diversificación de ingresos institucionales, el trabajo en temas ambientales, de mar y río, y desarrollo sostenible; sin mencionar las vías necesarias de desarrollo de proyectos y la cooperación con fines de cofinanciación.

La Dirección de investigaciones logró cumplir plenamente la gran mayoría de las estrategias correspondientes a las 15 Metas del Plan de Acción 2022. En efecto, se pusieron en práctica 46 estrategias de las 55 trazadas en el Plan, lo que representa un cumplimiento del 84% de lo propuesto para el 2022. Cabe destacar que incluso las estrategias cumplidas parcialmente, evidencian resultados de crecimiento de los lineamientos de la función de investigación en la institución, para aprovechar las oportunidades de crecimiento de la investigación y la investigación-creación, que brinda el entorno (convocatorias externas, programas de regalías, alianzas con agentes externos), de acuerdo con las capacidades de los agentes institucionales que hacen investigación e investigación-creación (grupos, investigadores, estudiantes, semilleros, unidades de investigación). A través de esto se fomenta una cultura investigativa que procura la generación del conocimiento, que responda a las demandas de la sociedad, con impactos potenciales o reales sobre los sectores público, privado y sociedad civil (comunidades).



Fuente: Dirección de investigaciones con corte a noviembre de 2022

De esta manera es que, teniendo como referente el Plan de Acción 2022, la Dirección de investigaciones lideró procesos, que hicieron posible el cumplimiento de las Metas de 2022, atendiendo todas las líneas de gestión estratégicas de la función sustantiva de la investigación, y teniendo como resultado, por ejemplo: la categorización de grupos e investigadores; la ejecución proyectos de investigación; la consolidación de la ruta de formación en investigación para los diferentes niveles de formación, la participación cooperativa con IES, empresas y asociaciones, y la divulgación científica a través de plataformas especializadas y redes sociales, entre otros.

En 2021 se divulgaron 171 convocatorias, frente a 227 convocatorias difundidas en 2022, 13 convocatorias externas, por parte de integrantes de los grupos institucionales: Diseño, Análisis y Desarrollo de Sistemas de Ingeniería (GIDAD), Grupo de Investigación en Ingeniería Aplicada (GUIAS) y Reflexión Económica, Administrativa y Contable (REAC).

Como resultado de esta participación, la institución obtuvo estos resultados:

- Sistema General de Regalías (SGR): La financiación por parte del SGR, de \$2.608.055.295 con el proyecto “desarrollo de un modelo de promoción turística sostenible desde la tecnología 4.0 en los municipios de la palma y Yacopí en el departamento de Cundinamarca”
- Pasantías OEI Minciencias: La financiación por parte de Minciencias es de \$132.000.000, para la inclusión de 12 pasantes de diferentes áreas de concurriendo a los proyectos institucionales de investigación, a razón de \$11.000.000 para cada pasante. Este monto se ha dispuesto de la siguiente manera: Un primer desembolso realizado directamente por Minciencias a los pasantes, de \$78.000.000, correspondientes a: \$2.000.000 para cada pasante por concepto de cuota única de instalación, para un total de \$24.000.000; \$4.500.000, por concepto del incentivo económico mensual de los tres primeros meses de la pasantía, para un total de \$54.000.000; y El segundo desembolso



será de \$54.000.000 que realizará directamente Minciencias a los pasantes, al momento de la finalización de las pasantías, correspondientes a \$4.500.000 para cada uno.

- Unesco OWSD: Se obtuvo un subsidio por un total de \$15.000.000 (\$3.000USD), por parte de la UNESCO, para la organización de un evento de divulgación y capacitación científica realizado en las instalaciones de la FULL-Sede Bogotá.
- INNPULSA TEC 2.0: La financiación correspondiente al entrenamiento/ formación de 10 investigadores de Libertadores, por parte de INNPULSA TEC 2.0. Esta financiación en especie equivale a \$15.304.5006. La formación que ofreció la Convocatoria INNPULSA TEC 2.0, procura “identificar y fortalecer el portafolio de sus servicios y tecnologías de alto valor, con el fin que sean potencialmente transferibles al sector empresarial.”<sup>7</sup>
- Patentes: El beneficio económico de \$10.000.000, para realizar la asesoría legal para la consecución de la patente “Biotratamiento con celulosa bacteriana para la descontaminación de aguas con metales pesados”, en el marco de la convocatoria nacional para fomentar la protección por patente de resultados de I+D+i que promuevan la potenciación económica del sector empresarial.
- Publicaciones entre 2020 y 2022 (las convocatorias MINCIENICAS son cada dos años): 65 artículos publicados, 6 libros resultado de investigación publicados, 8 capítulos de libros resultado de investigación publicados, y 137 productos entre artículos, y capítulos de libros que están en proceso de evaluación o postulación.
- 142 semilleros de investigación con la participación de 1575 estudiantes en el 2022 (1454 en 2021).

#### 1.2.9. Procesos de formación docente

Una vez realizada la reforma curricular de los programas académicos inició el proceso de formación con énfasis en la aplicación del conocimiento en la generación de materiales de apoyo a la didáctica asociados con las tecnologías de la información en la escuela, ampliando la experiencia del Plan padrino en sus diferentes versiones en las que se evidenció la necesidad de las escuelas rurales, insulares y de zonas semiurbanas, lo que permite trabajar en el fortalecimiento de habilidades blandas en los estudiantes, y en procesos de eliminación de barreras de aprendizaje para garantizar el propósito superior de ser diversos, inclusivos y cercanos.

Durante el año 2022 se hicieron cinco renovaciones de registro calificado que incluyeron modificación curricular y la aprobación de un nuevo registro calificado en el nivel de pregrado en modalidad virtual. Al respecto, en la modalidad virtual se destaca la aprobación del registro del nuevo pregrado en Publicidad y Mercadeo, el cual aporta al crecimiento total de la oferta virtual y a distancia que llegó al 20% y el avance en la construcción de cuatro documentos maestros en modalidad virtual correspondientes a nivel de formación de pregrado:



Licenciatura en Educación Especial, Licenciatura en Educación Infantil, Comunicación Social – Periodismo y uno de posgrado Especialización en Marketing Digital, los cuales serán radicados ante el Ministerio de Educación Nacional en el 2023.

En cuanto a renovaciones de registro que llevaron a la actualización de la oferta académica para hacerla más competitiva e innovadora, desde elementos diferenciadores como los sellos de industria, la disminución de semestres, el ajuste en la periodicidad de admisión, la duración, el número de ingreso de estudiantes y la actualización del plan de estudios, que responda a nuevas tendencias de la disciplina.

Se renovaron 5 registros calificados renovados que fueron aprobados por el Ministerio de Educación Nacional, entre los que están: Administración de Empresas a distancia, además de la Especialización en Logística y Gestión de la Cadena de Suministro, Diseño Gráfico, Publicidad y Mercadeo y la Especialización en Estadística Aplicada en modalidad presencial para la sede Bogotá.

El año 2022 se trabajó en la meta de capitalizar el saber docente en diferentes áreas de desarrollo, y esta es una estrategia que representa oportunidades en la asesoría y la consultoría en la escuela en temas relacionados con:

- articulación con la media superior con el trabajo en habilidades disciplinares; posicionamiento en el arte de enseñar con la didáctica y la evaluación como ejes de procesos de formación integral que nos pusieron en diálogo con la escuela básica en alianzas con el colegio Enrique Olaya Herrera y la comunidad de colegios Calasanz, y con equipos interdisciplinarios de la Secretaria de Educación de Bogotá, hoy en convenio con Los Libertadores para la articulación media superior, en un modelo que lleva a los niños desde la primera infancia hasta la educación superior.
- construcción de herramientas para la eliminación de barreras en la perspectiva incluyente que implica una realidad para los docentes en región y que no se sabe como afrontar y acompañar;
- el trabajo en región con alternativas educativas para estudiantes y docentes en la formación por competencias con el Pasaporte Libertador y las certificaciones con insignias digitales en una ruta de formación hasta el nivel de posgrado, desde el 2019 con el programa reto a la U, la Institución mostró fortalezas en el ejercicio y hemos participado en 4 versiones de Jóvenes a al U con 385 estudiantes matriculados en la modalidad convencional y la modalidad convencional.
- el desarrollo de propuestas para la participación en convocatorias y licitaciones como la experiencia de la Armada Nacional con la cualificación de equipos directivos y profesores de los 10 Colegios Navales, y la construcción de documentos para 12 áreas curriculares;
- la generación de propuestas para a educación continua con la consolidación del portafolio a la medida de la empresa y del sector real en general, aquí se trabajaron diplomados, cursos y seminarios;

- el desarrollo de estrategias de formación en artes y oficios con comunidades vulnerables que abre posibilidades infinitas con el Ministerio de Igualdad como ya se señaló en otro apartado, este trabajo fue adelantado por los profesores de la Institución en asocio con la Comunidad Scalabrini en los hogares de paso CIAMI;
- el fortalecimiento de capacidades institucionales para la oferta de programas en múltiples modalidades (FULL-COLAB\_MEN), la flexibilidad como elemento primordial en la generación de nuevos programas, nuevas formas de enseñar, de trabajar con el sector externo y generar proyectos llamativos para los estudiantes y profesores;
- la formación en habilidades digitales para los profesores de las escuelas en región porque el plan padrino puso en evidencia las fragilidades en el uso de herramientas tecnológicas y este ejercicio nos permitió consolidar el programa para ser presentado a las Secretarías de Educación y Gobernaciones. Es importante señalar que, desde hace dos años, se viene construyendo un documento de política para implementar la virtualidad para ampliación de la cobertura en la educación básica y media y, para ello, se han venido formando los profesores FULL;
- formación de profesores y profesoras de en la definición de resultados de aprendizaje y la implementación de la estrategia de enseñanza – aprendizaje para el fortalecimiento de habilidades en lengua propia, segunda lengua, razonamiento cuantitativo, comprensión lectora y competencias ciudadanas, lo que sumado a la reforma curricular que ya esta implementada entre los semestres 5 y 6 favorecerá los resultados en saber Pro y Saber T&T como se ha visto los dos años anteriores;
- formación de los profesores en segunda lengua para acceder a recursos de cofinanciación internacional, postulando propuestas ante fondos de responsabilidad social; y
- (11) formación de profesores en la generación de propuestas del nivel técnico para acceder a las alternativas generadas por el Marco Nacional de Cualificaciones.

Además de la oferta de cursos, cualificaciones a sector educativo nacional en los desarrollos curriculares, evaluación profesoral y otros aspectos de la gestión académica.

#### 1.2.10. Educación virtual y educación en distancia tradicional

En las modalidades de formación virtual y a distancia se concentran expectativas de crecimiento y desarrollo institucional a nivel nacional e internacional, de tal manera que una vez virtualizados los cursos de los programas, se han desarrollado los cursos de los programas virtuales presentados ante el Ministerio de Educación, se generaron microcredenciales y macrocredenciales virtuales, se desarrolló el micrositio en el portal; y se propusieron los Lineamientos Generales – Modalidades de Educación en Entornos Digitales para la Alta Calidad. La gestión virtual de la Institución está hoy en un nivel que favorece la incursión en escenarios



internacionales y que nos permite implementar las alianzas con diferentes instituciones educativas y organizaciones para la línea de formación corporativa.

#### 1.2.11. La estructura de gobernanza universitaria articulada con el contexto internacional

La gobernanza institucional es un proceso que favorece la gestión de todas las áreas, nos permite agilizar tramites para la constitución de alianzas con oportunidad y mitigación del riesgo; facilita la ejecución de contratos y convenios con el cumplimiento de las acciones propuestas con supervisión directa sobre proveedores, aliados y cooperantes lo que es muy importante para mantener la transparencia en la administración y velar por la reputación de la Institución; permite la adecuada toma de decisiones, así como la ejecución efectiva de tales decisiones preservando los criterios de sostenibilidad financiera, excelencia académica y transformación social; traza rutas claras de gestión normativa para orientar las acciones de las áreas institucionales; permite contar con la trazabilidad y la memoria del accionar institucional; y garantiza la legalidad de nuestros resultados.

La gobernabilidad institucional se ha beneficiado de la organización de la Secretaria General con los siguientes cambios: (1) se conformó y se ha venido consolidando un equipo jurídico dedicado a la atención de procesos judiciales (incluyendo tutelas), la participación activa en la construcción de la normativa interna, (2) se ha avanzado en la organización y consolidación del archivo de la dependencia, (3) se ha promovido la simplificación formal y sustancial de la normativa interna, con la articulación entre dependencias para su elaboración, (4) adopción e implementación de estrategias para el desarrollo de los procesos electorales, (5) se ha llevado a cabo la simplificación y estandarización de las minutas contractuales, y (6) a través de la sensibilización y la orientación, se ha reducido la cantidad de solicitudes y trámites relacionados con la ejecución de las funciones propias de cada dependencia, pasando a una labor de verificación eminentemente jurídica sobre la información producida en ellas.

En los procesos gestionados en la Dirección de Admisiones y Registro se evidencia un avance en la forma de ofrecer nuestro servicio, dado que se ha logrado que un 80% de los procesos se puedan llevar a cabo de manera virtual, no obstante, se sigue brindando atención presencial a estudiantes que así lo prefieran. Así mismo, y alineados a nuestro Propósito Superior, hemos avanzado en un servicio más cercano a nuestros estudiantes, tratando de ser más claros y acompañándolos a través de estrategias institucionales que nos permiten conocer sus inquietudes y así mismo identificar las oportunidades de mejora durante las diferentes etapas del ciclo de vida del estudiante.

Por otra parte, en el camino hacia la acreditación Institucional, hemos sido más conscientes de la importancia de contar con información precisa, completa, oportuna y accesible, y en ese sentido, hemos avanzado en la consolidación de la información a nivel institucional; lo cual nos permite el análisis de diferentes factores que son relevantes para la toma de decisiones, así como para la evidencia del desarrollo y crecimiento de la Institución.

La gestión documental a nivel institucional ha evolucionado de manera evidente con la implementación de la Ventanilla Única de Correspondencia, permitiendo la centralización de las comunicaciones institucionales con entes de control, proveedores y estudiantes, entre otros. A su vez, los inicios para la identificación, registro y ordenación de los fondos documentales (Admisiones, Talento Humano y Secretaría General).

Se dispuso un Centro de Gestión Documental que cumple con las condiciones locativas y de infraestructura para la preservación de la memoria institucional. A su vez, dicho Centro facilita el tratamiento y aplicación de los procesos técnicos a sus fondos documentales con el fin de garantizar el acceso oportuno a la información requerida a nivel interno y externo.

El ejercicio de gobernabilidad institucional se fortalece desde la Secretaría General con el desarrollo de las líneas de gestión: (1) procesos contractuales, comprendidos por el apoyo y soporte jurídico en las etapas precontractual, contractual y poscontractual; la elaboración, revisión y liquidación de contratos y convenios; (2) procesos normativos que incluyen la elaboración y revisión de proyectos de acuerdos, resoluciones, circulares y demás actos administrativos de la Institución, (3) litigios, lo cual corresponde a la representación de la Institución en procesos judiciales y administrativos, así como a la atención de acciones de tutelas interpuestas en contra de la Institución, (4) asesoría y consultoría, comprendidas por la elaboración de conceptos sobre asuntos jurídicos relacionados con las funciones de la Institución, y (5) gobierno corporativo consistente en el apoyo técnico en cuerpos colegiados y comités.

El trabajo en virtualidad impuso retos en especial para el trabajo de la secretaría general por la necesidad de gestionar los documentos en todas las áreas de tal manera que el regreso pleno a la presencialidad, se evidenciaron progresos tales como la posibilidad de disponer de información relacionada con los estudiantes en forma completa y actualizada en tiempo real; la reanudación de los procesos de organización documental con todas las áreas de la Institución en procura de desarrollar una cultura archivística; y la identificación de la necesidad de preparar en forma suficiente y adecuada la información requerida para la elaboración y celebración de contratos y convenios.

Ahora, para emprender esa labor y obtener los resultados previamente anotados, se requirió el despliegue de actuaciones por parte de todos los integrantes de las tres dependencias, cada una de ellas en el marco de sus competencias, desarrollando una serie de acciones entre las cuales se resaltan las siguientes:

- a) Verificar que la información resultante de los procesos ejecutados en relación con los estudiantes se encuentre disponible en las plataformas institucionales.
- b) Validar la exactitud y el control de la información generada en los diferentes procesos académicos.
- c) Aplicar la técnica del aprendizaje por modelamiento para instruir e impregnar nuevas prácticas en la Institución a nivel de gestión documental.
- d) Realizar capacitaciones, acompañamientos y seguimientos a las distintas dependencias, fomentando el uso de las carpetas compartidas (File Server) y la creación de las estructuras de organización de documentos electrónicos de archivo.

- e) Brindar asesoría y acompañamiento en la formulación de las necesidades institucionales y de las especificaciones requeridas para la elaboración y ejecución de negocios jurídicos.

En cuanto al mejoramiento de los procesos contractuales, durante el año 2022 se llevaron a cabo acciones orientadas a (i) determinar con precisión y claridad en la etapa precontractual las cantidades, calidades y características técnicas de los bienes o servicios requeridos, (ii) definir los objetos y las obligaciones contractuales en armonía con las necesidades institucionales, en procura de optimizar las condiciones de ejecución contractual y facilitar el ejercicio de la supervisión.

Las dos acciones en comento parten de la premisa de la realización previa de una fase de planificación del negocio jurídico, en la cual – dicho sea de paso – se han debido surtir varias actividades como (i) identificar la necesidad institucional, acorde con la finalidad que se desea cumplir, (ii) verificar la existencia de los recursos suficientes para cubrir las obligaciones económicas a favor de los contratistas, (iii) elaborar estudios que permitan diseñar los alcances técnicos, económicos y jurídicos del contrato, incluyendo aquí las diferentes condiciones bajo las cuales este se debe ejecutar, (iv) determinar los riesgos asociados al desarrollo del contrato, (v) definir los permisos y licencias requeridos para el inicio o la ejecución del contrato, y (vi) establecer el esquema de seguimiento y control sobre las actividades ejecutadas por los contratistas.

Ahora, la realidad enseñó la presencia de falencias en la planificación contractual, y que usualmente fueron advertidas, examinadas y resueltas después de que se presentó la solicitud de elaboración del contrato a la Secretaría General. Tal problemática inexorablemente conllevó a la Institución a incurrir en las siguientes fallas: atrasos en los trámites de contratación, la adquisición de bienes o la ejecución de servicios sin estar amparados por un contrato debidamente celebrado, y – en cierto grado – la ausencia de medidas de control sobre la ejecución contractual.

Si bien es cierto que hasta el momento la Secretaría General no participa en la planeación contractual, también es preciso señalar cuáles fueron los principales errores cometidos en esta dependencia en relación con las inconsistencias que suceden en dicha etapa: la falta de análisis de la información suministrada para la elaboración de contratos, la falta de seguimiento oportuno y eficaz en casos de incompletitud documental, la ausencia de iniciativas orientadas a propiciar espacios con las personas encargadas de resolver las inquietudes técnicas y económicas del contrato, y la falta de vigilancia y control oportuna sobre las actividades cotidianas del equipo jurídico de la Secretaría General.

Estas falencias han sido abordadas para optimizar el proceso contractual en (i) la redacción de objetos y obligaciones claras, precisas, sin ambigüedades, con el propósito de delimitar el alcance de la ejecución contractual sobre el cual – además – recae la vigilancia del supervisor, y (ii) la transmisión de conocimientos relacionados con el tipo de información requerida para estructurar en debida forma las características y condiciones de los negocios jurídicos, en especial los de cuantías elevadas.

Con sustento en una estrategia de centralización de la información y de simplificación de trámites, a partir del segundo semestre del año 2022 y hasta la fecha del presente informe se vienen adelantando acciones conjuntas



con la Dirección de Planeación y la Coordinación de Gestión Documental para que toda la información que se produzca con ocasión de los procesos contractuales se consolide en una misma herramienta, y para que los trámites previos a los pagos a favor de los contratistas se efectúen a través de un solo canal electrónico, fijando como requisito la presentación de informes de actividades con su respectivo aval por parte del supervisor.

La optimización de los procesos contractuales es una condición fundamental para apoyar la gestión de alianzas internacionales en cuanto a parámetros legales, y captación de recursos en moneda extranjera.

#### 1.2.12. La perspectiva internacional

La Fundación Universitaria Los Libertadores ha trabajado la gestión de la internacionalización en lo atinente al relacionamiento con otras instituciones educativas, organizaciones públicas y privadas, de diferentes sectores económicos, gubernamentales y no gubernamentales con convenios marco que favorecen la movilidad de estudiantes, la cooperación, la investigación, la participación en redes, y la consolidación de vínculos interculturales con fines académicos a nivel nacional e internacional.

Entre las principales acciones que le permiten a la institución tener elementos de desarrollo internacional se encuentran: el Programa PILA virtual y los convenios para doble titulación en la línea de internacionalización del currículo; el trabajo colaborativo entre investigadores nuestros y de otros países, haciendo posible la producción científica con participantes internacionales; la participación en 41 redes y 19 asociaciones para mantener el diálogo con las diferentes comunidades semejantes al área del conocimiento de los programas; y la movilidad entrante y saliente.

## 2. LECCIONES APRENDIDAS

La Fundación Universitaria Los Libertadores desarrolla su quehacer en una ruta de formación que comienza y termina con la intervención en las comunidades conexas, no sólo en sus lugares de desarrollo en Bogotá y Cartagena, sino a nivel nacional e internacional, siguiendo las orientaciones misionales de propender hacia la movilidad y la transformación social de los miembros de su comunidad.

Estas orientaciones misionales se traducen en lineamientos académicos, éstos a su vez determinan la articulación de las funciones de docencia, investigación y proyección social, para lograr la promesa institucional de transformación social, comenzando por la detección de necesidades, a través de lo que denominamos plataforma habilitadora que congrega la interacción en campo desde las prácticas profesionales, las asesorías y consultorías para articulación entre lo público y lo privado, y la intervención de nuestros graduados en los ejes de empleabilidad, emprendimiento y vida laboral, esto es, un trabajo articulado con proyección social.

La plataforma habilitadora nos permite identificar necesidades que son llevadas a las prácticas investigativas presentes en los planes de estudio para su respectiva problematización, pasando por su descripción, análisis e interpretación con el fin de generar y proponer alternativas de solución desde el saber construido en el aula para volver a campo a aplicar el conocimiento con proyectos de intervención y, contribuir así, con la solución a



dichas problemáticas, concretando nuestra misión transformadora de realidades en comunidad, de allí el comenzar y terminar de la ruta en el mismo lugar; una vez intervenida y transformada una realidad, se evoluciona a otra problemática o a otra comunidad, decisión que implica el seguimiento y rigurosa evaluación de la solución implementada con responsabilidad social.

Este es nuestro Proyecto Educativo Institucional Libertador, sabemos muy bien como cumplir con nuestra misión de manera tradicional y también de manera “exóticas” como las impuestas por la Pandemia, sin embargo, cuando se regresó a la presencialidad en el 2022 se expusieron nuevas fragilidades en nuestras comunidades, y con ello, nuevos desafíos brevemente resumidos ya, se piensa erróneamente que hoy ya no se debe hablar de esa época que es necesario superarla porque ya pasó cuando en realidad las investigaciones a nivel mundial indican que todo cambió, que es necesario tomarse el tiempo de entender, de analizar los efectos, de generar formas de acción en las organizaciones de cualquier sector económico, que hay sectores que fueron tan golpeados que tienden a desaparecer, que la recuperación de otros como el sector salud indica, en Colombia por ejemplo que ya superamos el índice de médicos por miles de habitantes y que ya no es se deben formar más personas en esta disciplina porque no encontrarán donde trabajar, lo cual resulta contradictorio pero hasta eso se ha dicho.

Hay sectores que cambiaron definitivamente, pero no por ello no se deben estudiar, la principal consecuencia de la Pandemia es favorecer la innovación en las organizaciones y en las comunidades, pero también el sentido de la inmediatez en las acciones y la imposibilidad de generar alternativas de mediano y largo plazo porque perdimos un poco la sensación de un futuro posible, eso nos pone a movernos en el hoy y solo en el hoy. En el mismo nivel se ubica la percepción de la tecnología en la vida, se le otorga el sentido de practicidad, de la proximidad, de eliminación de barreras, de agilidad, de independencia, de autonomía, y sin notarlo, de soledad, de aislamiento, de ausencia.

## **2.1. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Para las organizaciones, la tecnología en boga obligó a entrar en procesos de transformación digital lo que debe entenderse es que esto no tiene que ver con tecnología, no en sentido estricto, tampoco es lo mismo que la digitalización, la transformación digital significa la transformación del negocio, es poner la tecnología al servicio de la reinención de procesos, de servicios, de cultura, de la experiencia del cliente, en suma, reinventar el modelo de negocio, lo cual implica trabajar en cuatro (4) dimensiones: la visión y el liderazgo, las personas y la cultura, el modelo de negocio, y la experiencia del cliente.

Esta transformación es necesaria, es la búsqueda por la adaptación de lo que sabemos hacer a nuevas formas de hacerlo, porque el cliente cree que necesita algo diferente hoy con los diferentes paradigmas digitales se introdujeron elementos con los que las organizaciones se deben familiarizar y la Fundación Universitaria no es la excepción, pensar en transformación digital es pensar en las formas de incorporar o no, la robótica, los gemelos digitales, el metaverso, la computación cuántica, la impresión 4D y la inteligencia artificial, entre otros. La tecnología estará siempre limitada por la capacidad de los usuarios y considerar que las tres últimas generaciones nacieron como nativos digitales se ha probado una hipótesis nula, porque estar rodeados de

tecnología no los ha hecho expertos en ella, si las herramientas tecnológicas tienen un objetivo de uso específico.

El uso de la tecnología agotó a muchas personas, de tal suerte que abandonar de manera tajante la forma tradicional de hacer lo que sabemos hacer, es un error ya probado ¿qué hacer entonces? La respuesta está en que para la revolución 4.0 se debe crear la enseñanza 4.0 que combine elementos tradicionales con los que la tecnología aporta pero es importante definir antes cuáles de los estamos en capacidad de incorporar. Los estudiantes van a la escuela y trabajan con equipos de alta tecnología, con herramientas de software vanguardistas que les permiten hacer sus ejercicios de manera óptima, ese es el rol de la escuela, enseñar y para la Institución de alta calidad significa enseñar con las mejores herramientas, pero cuando los estudiantes están en su casa tratando de hacer lo mismo en los equipos que tienen pues se hallan frustrados y culpan a la Institución, o cuando hacen el tránsito a la praxis en una organización no encuentran las mismas herramientas de apoyo porque son costosas y de difícil acceso, y culpan a la institución.

También hay una responsabilidad en conocer las capacidades y los límites en la incorporación de herramientas tecnológicas, una responsabilidad que se comparte con la transformación del negocio, saber si es imprescindible y en que nivel traer nuevas herramientas que nos obliguen a resignificar los aprendizajes según las modalidades educativas, saber si mantenemos presencialidad HyFlex, flipped room, gamming o editainment, learning by doing, microlearning, o diseñamos cápsulas de aprendizaje, todas las mencionadas las conocemos y las hemos implementado con mayor o menor éxitos en algunas clases, no se ha logrado definir si son adecuadas durante el componente transversal, o el profesional o el disciplinar, lo que si sabemos hoy es que no funcionan para todos o para cualquiera, y que no depende de la planeación curricular sino que depende del perfil del grupo, del capital cultural del estudiante que llega, de su entorno de desarrollo, de sus habilidades y competencias, de su saber acumulado, de sus intereses, y hasta de sus caprichos.

En este punto del informe ya sabemos que entre nuestras victorias ganadas está conocer nuestras capacidades, en donde podemos participar porque tenemos como hacerlo y en donde no; y también está entre nuestras lecciones aprendidas, poder identificar lo que no sabemos y qué de los que no sabemos no es necesario saber, por ahora.

## **2.2. DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA**

La ruta de transformación del modelo de negocio de Los Libertadores inició con la reforma curricular de 17 programas de pregrado ya la creación de programas en los niveles de pregrado y posgrado, pasando de 32 en el 2019, a 56 programas en el 2022.

Tener una oferta tan amplia de núcleos del saber ha permitido la generación de nuevas alianzas y el impulso a mecanismos de atracción como son:

- los programas a 8 semestres,
- la formación trimestral, cuatrimestral y semestral,





- el doble programa o programa simultáneo,
- la doble titulación internacional,
- el reconocimiento de saberes,
- la ruta de homologación
- la ruta de formación desde el pregrado hasta el posgrado
- la microformación
- los sellos de industria
- incrementar el componente tecnológico de los programas del 30% y 40%, en algunos programas, hasta el 60% y 70% aprobado por el MEN.

Todas estas estrategias no han permitido mantener nuestro índice de absorción, compensar el índice de graduación con el ingreso de estudiantes nuevos, el reingreso de 573 estudiantes que habían abandonado sus programas, generar nuevas opciones de formación en educación continua, todo ello sin incrementar la planta profesoral a ritmo de creación de los programas, esto es por cada programas nuevo un profesor de TC y uno de MT para empezar.

El análisis hecho para la creación de los programas y para el establecimiento de metas en el año 2022 nos condujo a la identificación del ciclo de vida de cada programa, la segmentación de cada uno de ellos desde sus particularidades para, con estas, resaltar sus ventajas competitivas.

El mapa de calor de los programas nos permite:

- Definir las metas de matrícula de manera diferenciada con foco en el segmento objetivo.
- Definir el valor de los derechos pecuniarios de manera diferenciada, de acuerdo con los valores competitivos en la franja a la que pertenece.
- Identificar quienes son los competidores, no institucionales sino de cada uno de los Programas porque cada uno tiene un origen, un desarrollo, un destino y un atractivo distinto.
- Consolidar el P&G de cada programa con independencia de los costos administrativos, como unidades de negocio
- Determinar los gastos de cada programa de manera independiente para establecer su presupuesto de funcionamiento de manera independiente.

El ejercicio hecho con los programas se realizó con base en el análisis de los siguientes criterios:

- Código Snies
- Lugar de desarrollo
- Modalidad
- Años de vigencia
- Portafolio de productos
- Matriculas FULL 2021
- Participación del Programa



- Matriculas del principal competidor
- Institución de comparación
- Nombre de programa en la IES de comparación
- Matriculas del sector en el periodo 2020
- Matriculas del sector en el periodo 2021
- Crecimiento en el mercado
- Participación FULL
- Otra modalidad
- Matriculas otra modalidad
- Institución, programa y matriculas del sector en otra modalidad

Entre las Instituciones identificadas como competidores por Programa se encuentran:

- Corporación Unificada Nacional de Educación superior -CUN
- Fundación de educación superior San José -FESSANJOSE-
- Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO
- Politécnico Gran Colombiano
- Fundación Universitaria del Área Andina
- Universidad Católica de Colombia
- Universidad del SINU
- Universidad EAN
- Universidad de Manizales
- Corporación Universitaria Iberoamericana
- Corporación Politécnico de la Costa Atlántica
- Universidad La Gran Colombia
- Universidad ECCI
- Corporación universitaria Rafael Núñez
- Fundación Universitaria Juan de Castellanos
- Universidad CES
- Universidad San Buenaventura
- Universidad Cooperativa de Colombia
- Universidad Santo Tomas
- Colegio Mayor Nuestra señora del Rosario
- Universidad Tecnológica de Bolívar
- Universidad Nacional de Colombia
- Fundación Interamericana Técnica FIT
- Universidad Central
- Universidad Piloto de Colombia
- Corporación Tecnológica industrial Colombiana- TEINCO
- Universidad de Antioquia
- Universidad de Cartagena

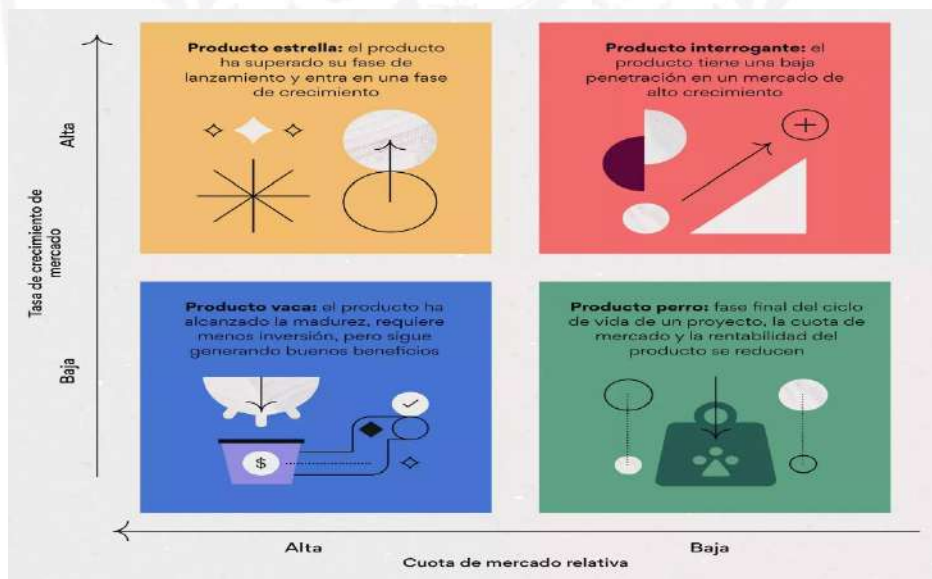
- Universidad Libre

A continuación, se presenta el mapa de calor por facultad con base en el análisis hecho sobre la Matriz Boston Consulting Group – BCG- para cada una de las facultades. La matriz BCG es un modelo que sirve para analizar las Unidades Estratégicas de Negocio desde dos perspectivas:

- El eje vertical refleja la tasa de crecimiento del mercado: Se trata de entender cómo está creciendo el mercado educativo, el potencial de crecimiento que tiene el programa en el sector, y cómo evoluciona la demanda en ese mercado.
- El eje horizontal refleja la tasa de participación en el mercado: es decir la cuota de mercado de la Institución en el sector educativo, es decir qué porcentaje de las ventas totales del mercado corresponden a la FULL.

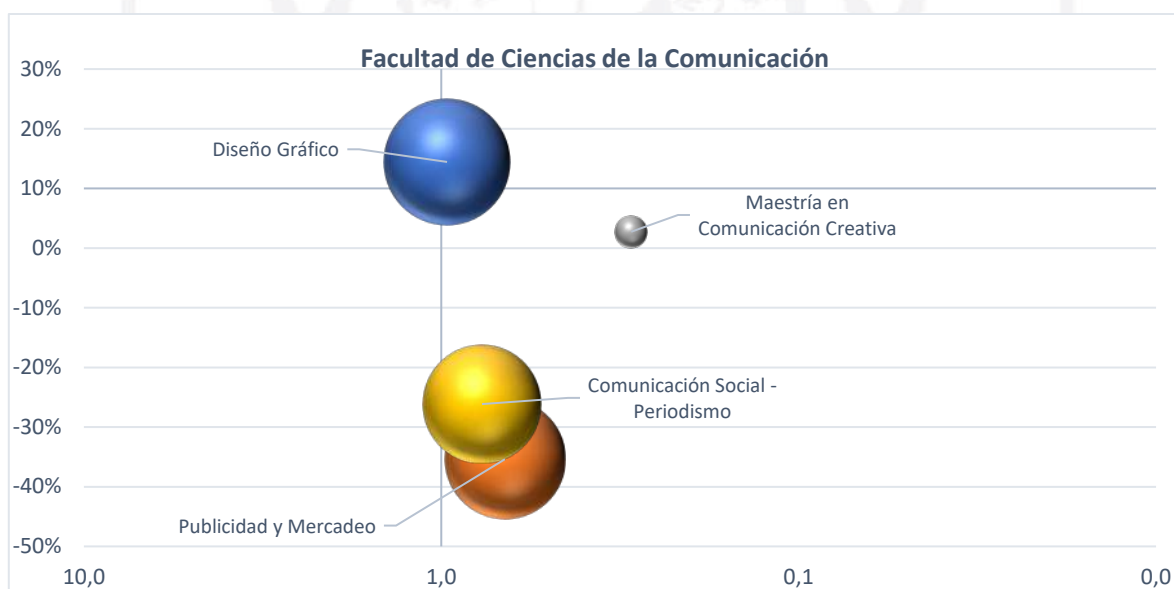
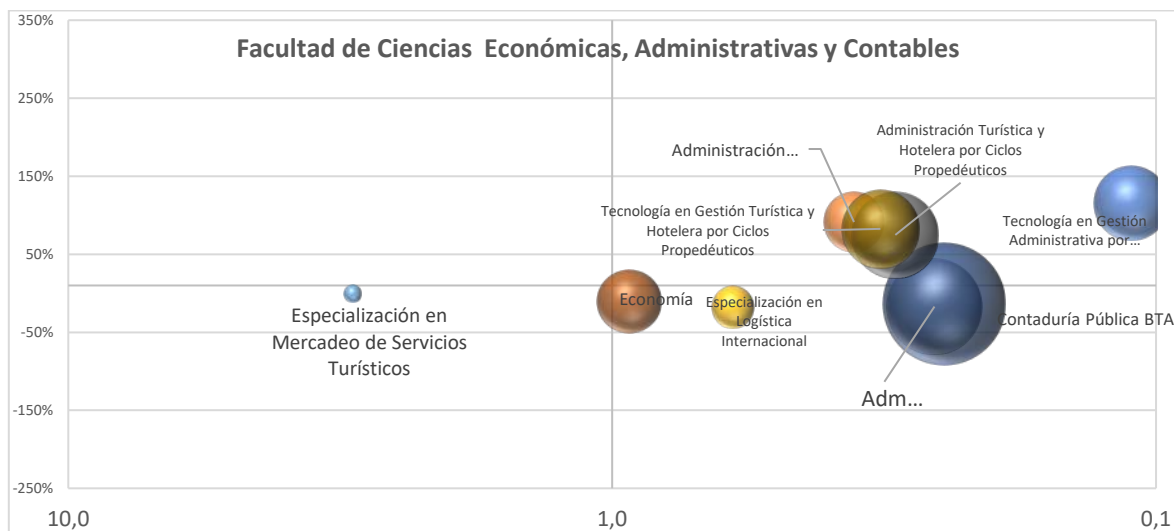
Estos dos ejes generan cuatro cuadrantes que representan cuatro conceptos diferentes sobre la cartera de productos o cartera de negocios de la organización. A cada uno de estos cuadrantes se les llama:

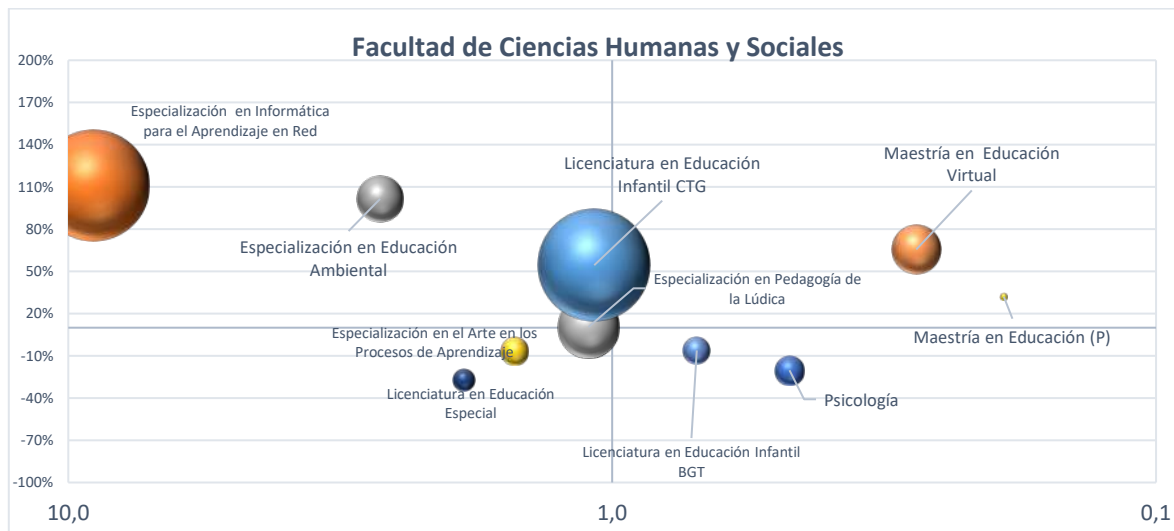
- Producto estrella
- Producto interrogante
- Producto perro
- Producto vaca



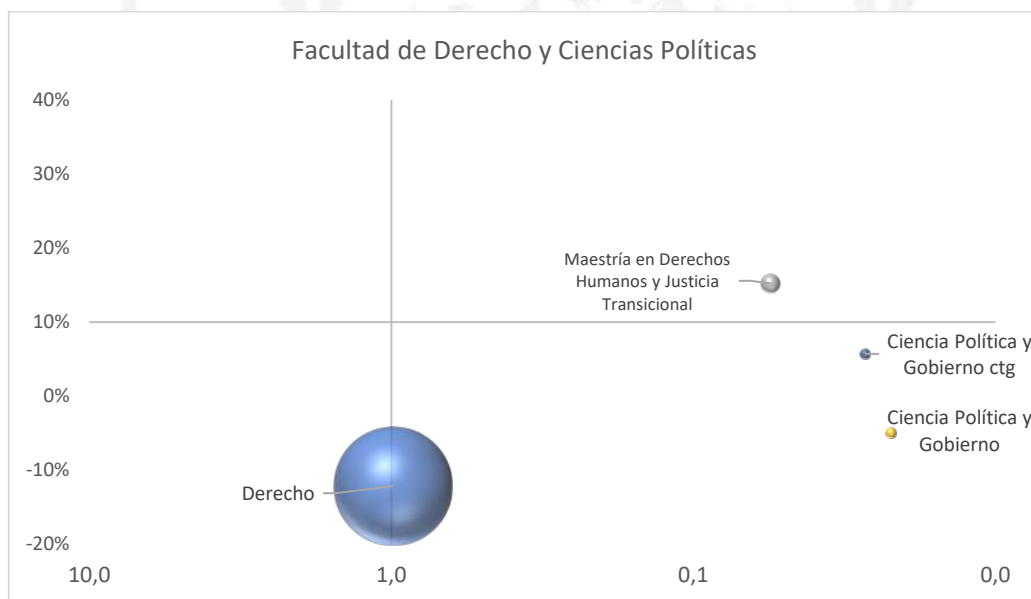
Fuente: British Consulting Group. En <https://www.bcg.com/>



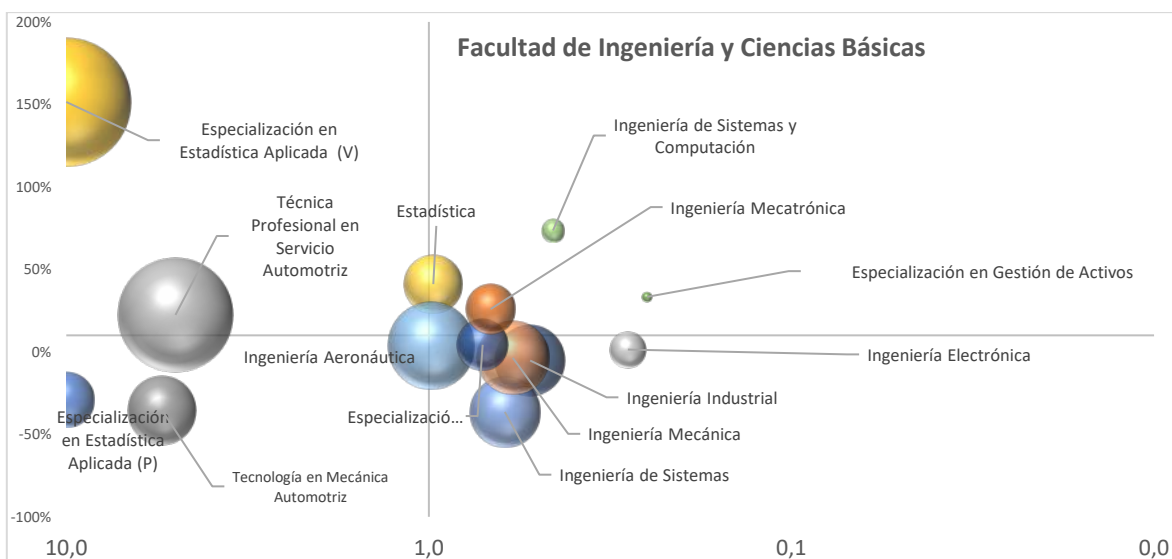




Fuente: Dirección de Planeación con corte a diciembre de 2022



Fuente: Dirección de Planeación con corte a diciembre de 2022



Fuente: Dirección de Planeación con corte a diciembre de 2022

Teniendo el análisis de nuestros programas, se identificaron 10 productos estrella y se establecieron metas diferenciadas:

No.	Facultad	Programa	Modalidad/Lugar	2022	2023	Crecimiento
1	Ciencias Humanas y Sociales	Maestría en Educación	Virtual	360	500	39%
2	Ciencias de la Comunicación	Diseño Hipermedia	Cartagena	48	63	31%
3		Diseño Hipermedia	Bogotá D.C.	68	90	32%
4		Diseño Gráfico	Virtual	39	100	156%
5		Publicidad y Mercadeo	Virtual	17	80	371%
6	FCEAC	Administración Logística	Bogotá D.C.	41	80	95%
7	Ingeniería y Ciencias Básicas	ESANT	Bogotá D.C.	20	50	150%
8		TMA	Bogotá D.C.	117	150	28%
9	Derecho y CP	Derecho	Bogotá D.C.	112	150	34%
10	Psicología	Psicología	Bogotá D.C.	64	100	56%

Asimismo, se establecieron valores de matrícula diferenciados por semestre como resultado de entender el mercado y nuestros competidores, esta información fue entregada en archivo independiente en Excel y por su tamaño no se incluye en este informe, aunque es importante señalar que el incremento máximo sugerido por el Ministerio del Educación Nacional en el 12.5% IPC con corte a octubre, no fue superado, de hecho el valor de cada semestre refleja para la comunidad un incremento menor al esperado en casi todos los casos, así como no se incrementó en algunos programas en los que el análisis mostraba estábamos por encima del mercado y habíamos perdido poder de penetración.



La Dirección de Planeación consolidó el modelo de análisis de datos que integra todas las bases de datos del SNIES para analizar el comportamiento de los inscritos, admitidos, matriculados primer curso, matriculados totales, docentes y graduados a nivel nacional, que es un insumo para el área comercial, áreas académicas y que facilitó el análisis de nuestra oferta educativa.

### 2.3. CULTURA DE CONTROL DEL GASTO

Una de las principales lecciones aprendidas de la Institución está relacionada con esta estrategia que empezó en 2019 con el fin de una optimización de la programación académica, la eliminación de grupos reducidos, la eliminación de cursos duplicados, la depuración de la oferta de cursos en el sistema ajustando la base de datos con los programas vigentes, con los planes de transición en ejecución y con los programas nuevos, con ello se redujo la miscelánea.

**El reto:** reducir el déficit institucional sin comprometer la calidad y la excelencia académica.  
**La respuesta:** con la construcción de una cultura de control del gasto.

Aunque la estrategia comenzó en el 2019, los años 2020 y 2021 redujeron las posibilidades de ahorro en razón a los apoyos económicos generados para los estudiantes, recordemos algunos:

- Consolidación del Crédito Directo como proceso en términos de cobertura, control y agilidad en el otorgamiento de este apoyo financiero a los estudiantes con la Fintech Credity.
- Descuento financiero del 6% por pronto pago sobre el valor de la matrícula para programas de educación formal.
- Alivio financiero Bogotá: Equivalente al 10% en los derechos pecuniarios de matrícula para todos los estudiantes de pregrado y posgrado presencial hasta finalizar el 31 de agosto 2021.
- Alivio financiero Cartagena: Equivalente al 15% en los derechos pecuniarios de matrícula para todos los estudiantes de pregrado y posgrado presencial hasta finalizar el 31 de agosto 2021.
- Alivio financiero en inscripción: Modificar el valor de inscripción establecido en el acuerdo del Consejo Superior No. 45 de fecha 30 de noviembre de 2010, a fin de otorgar un alivio económico del 70% a los estudiantes sobre el valor aprobado, hasta el 31 de agosto de 2021. Posteriormente se implementó la campaña “Cero barreras, cero excusas” como estímulo al proceso de inscripción, eliminando el costo de la inscripción por tiempo limitado.
- Inscripción y registro de 3 créditos virtuales gratis para los estudiantes que registraran y pagaran medio semestre o semestre completo en la fecha de pronto pago.
- Identificación de partidas conciliatorias: depurar las cuentas bancarias con el objetivo de garantizar la individualización de pagos representados en 1.300 millones de pesos en 733 transacciones, con un resultado final de 57 partidas por 54 millones pendientes por identificar.

El 2022 se establecieron nuevos mecanismos de control que constituyen lecciones aprendidas de especial significado para la sostenibilidad financiera de la Institución.

### 2.3.1. CONTROL DE LA NÓMINA

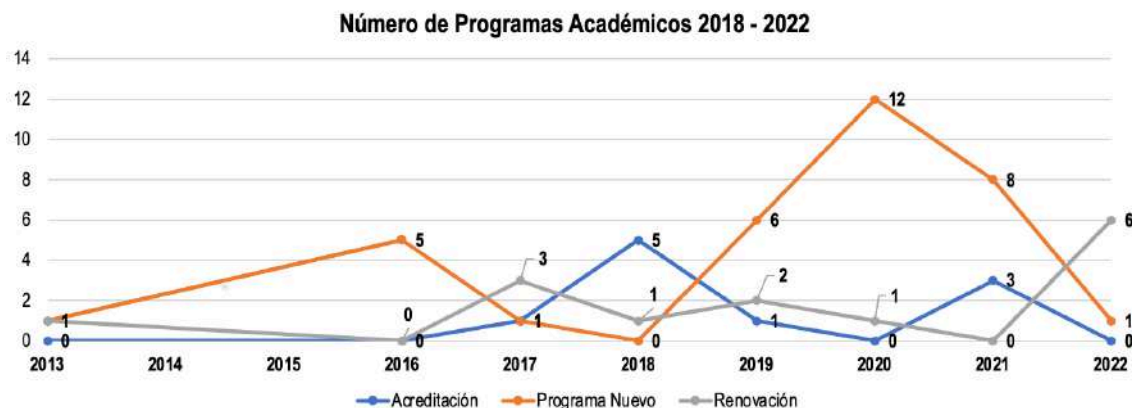
Siendo Los Libertadores una organización de servicio, el gasto más representativo es la nómina que se divide en tres grandes grupos: profesores de cátedra, profesores de planta y personal administrativo.

En la perspectiva de control del gasto se realizó un estudio detallado de la operación académica para identificar oportunidades de ahorro.

#### Crecimiento en la oferta de programas académicos:

Tipo de Registro	2013	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Acreditación			1	5	1		3		10
Programa Nuevo	1	5	1		6	12	8	1	34
Renovación	1		3	1	2	1		6	14
<b>Total general</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>58</b>

Fuente: Ministerio de Educación Nacional -SNIES – Análisis de Gestión Preventiva del Riesgo Académico.



En la Institución, el número de programas nuevos corresponde al 58,62% del total de la oferta académica para el año 2022.

Esta participación corresponde al incremento (a partir del año 2019 hasta el 2022) de 27 programas académicos nuevos con registro calificado, distribuidos por nivel de formación y sede así:

Año	Nivel Académico	Ciudad de Oferta		Total General
		Bogotá, D.C.	Cartagena de Indias	
2019	Posgrado	2		2
	Pregrado	1	3	4
2020	Posgrado	6		6
	Pregrado	4	2	6
2021	Posgrado	2		2
	Pregrado	4	2	6
2022	Pregrado	1		1
Total general		20	7	27

Informe: relación estudiante/profesor - programas académicos nuevos:

FACULTAD	SEDE	AÑO	PROGRAMA ACADÉMICO	2022-II
FlyCB	Bogotá, D.C.	2019	ESTADÍSTICA	11
FCC	Cartagena de Indias	2019	DISEÑO HIPERMEDIA	SIN PROFESOR TC
FCEAyC	Cartagena de Indias	2019	CONTADURÍA PÚBLICA	SIN PROFESOR TC
FDyCP	Bogotá, D.C.	2019	MAESTRÍA EN DERECHOS HUMANOS Y JUSTICIA TRANSICIONAL	SIN PROFESOR TC
FCHyS	Cartagena de Indias	2019	LICENCIATURA EN EDUCACIÓN INFANTIL	120
FCHyS	Bogotá, D.C.	2019	MAESTRÍA EN EDUCACIÓN	186
FlyCB	Bogotá, D.C.	2020	ESPECIALIZACIÓN EN SEGURIDAD DE LA INFORMACION	SIN PROFESOR TC
FCEAyC	Bogotá, D.C.	2020	MAESTRÍA EN GERENCIA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE	SIN PROFESOR TC
FCHyS	Bogotá, D.C.	2020	MAESTRIA EN EDUCACION	SIN PROFESOR TC
FDyCP	Bogotá, D.C.	2020	CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO	SIN PROFESOR TC
FDyCP	Cartagena de Indias	2020	CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO	SIN PROFESOR TC
FlyCB	Bogotá, D.C.	2020	ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE ACTIVOS	SIN PROFESOR TC
FlyCB	Bogotá, D.C.	2020	ESPECIALIZACIÓN EN MATEMÁTICA APLICADA	SIN PROFESOR TC
FlyCB	Bogotá, D.C.	2020	ESPECIALIZACIÓN EN SISTEMAS DE AERONAVES NO TRIPULADAS	SIN PROFESOR TC
FlyCB	Cartagena de Indias	2020	INGENIERIA DE SISTEMAS Y COMPUTACION	SIN PROFESOR TC
FlyCB	Bogotá, D.C.	2020	INGENIERIA MECATRONICA	SIN PROFESOR TC
FlyCB	Bogotá, D.C.	2020	TECNOLOGIA EN GESTION DE PROCESOS INDUSTRIALES	SIN PROFESOR TC
FlyCB	Bogotá, D.C.	2020	TECNOLOGÍA EN MECÁNICA AUTOMOTRIZ	165
FCC	Bogotá, D.C.	2021	DISEÑO GRÁFICO	SIN PROFESOR TC
FCC	Bogotá, D.C.	2021	DISEÑO HIPERMEDIA	SIN PROFESOR TC
FCEAyC	Cartagena de Indias	2021	ADMINISTRACIÓN DEL TURISMO SOSTENIBLE	SIN PROFESOR TC
FCEAyC	Bogotá, D.C.	2021	ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA	SIN PROFESOR TC
FCEAyC	Cartagena de Indias	2021	ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA	SIN PROFESOR TC
FCEAyC	Bogotá, D.C.	2021	MAESTRÍA EN GERENCIA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE	SIN PROFESOR TC
FCHyS	Bogotá, D.C.	2021	MAESTRÍA EN INGENIERÍA	SIN PROFESOR TC
FlyCB	Bogotá, D.C.	2021	TECNOLOGIA EN ROBOTICA Y AUTOMATIZACION INDUSTRIAL	SIN PROFESOR TC
FCC	Bogotá, D.C.	2022	PUBLICIDAD Y MERCADEO	SIN PROFESOR TC

En congruencia con lo mencionado anteriormente, del total de los 27 programas académicos nuevos, no se han vinculado profesores de tiempo completo en sus centros de costo, esto, teniendo en cuenta medidas de control de gasto en lo que concierne al número de estudiantes nuevos que soporten el retorno a la inversión en cada uno de ellos, o que como mínimo hayan alcanzado su punto de equilibrio en la operación de ingresos y gastos, entre tanto, su operación académica se ha realizado con profesores de hora cátedra, ahorrando así \$ 2.704.104.000 cada año de la operación.

Por otra parte, para los programas de: Licenciatura en Educación Infantil, Maestría en Educación, y Tecnología en Mecánica Automotriz, si bien el indicador de la relación estudiante/profesor para el 2022-II, es alta, estos, han sido apoyados por profesores de tiempo completo contratados en centros de costo diferentes en sus correspondientes Facultades, a excepción del Programa de Licenciatura, en la Sede Cartagena. Como proyecto



de la Vicerrectoría Académica, este comportamiento se continuará monitoreando junto con las estructuras del margen de operación académica, en donde los ingresos por matrículas justifiquen un incremento de vinculación en su planta profesoral, mediante previo apoyo del Equipo de Gerencia Financiera y de Talento Humano, decesiones, las cuales, se someterán a aprobación de la Rectoría del Claustro.

Informe: relación estudiante/profesor, programas académicos antiguos:

FACULTAD	SEDE	AÑO	PROGRAMA ACADÉMICO	2022-I
FCEAyC	Bogotá, D. C.	2013	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	24
FlyCB	Bogotá, D. C.	2017	INGENIERIA DE SISTEMAS	20
FlyCB	Bogotá, D. C.	2017	INGENIERIA MECANICA	27
FlyCB	Bogotá, D. C.	2017	INGENIERIA INDUSTRIAL	18
FCHyS	Bogotá, D. C.	2017	LICENCIATURA EN EDUCACION ESPECIAL	28
FlyCB	Bogotá, D. C.	2018	INGENIERIA ELECTRONICA	6
FCEAyC	Bogotá, D. C.	2018	ADMINISTRACION TURISTICA Y HOTELERA	20
FCC	Bogotá, D. C.	2018	COMUNICACION SOCIAL- PERIODISMO	21
FCEAyC	Bogotá, D. C.	2018	TECNOLOGIA EN GESTIÓN TURISTICA Y HOTELERA	23
FCHyS	Bogotá, D. C.	2018	ESPECIALIZACION EN EDUCACION AMBIENTAL	112
FCHyS	Bogotá, D. C.	2018	LICENCIATURA EN EDUCACIÓN INFANTIL	216
FPS	Bogotá, D. C.	2019	PSICOLOGIA	22
FlyCB	Bogotá, D. C.	2019	INGENIERIA AERONAUTICA	28
FCHyS	Bogotá, D. C.	2019	ESPECIALIZACION EN PEDAGOGIA DE LA LUDICA	224
FCHyS	Bogotá, D. C.	2020	ESPECIALIZACION EN EL ARTE EN LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE	176
FCEAyC	Bogotá, D. C.	2021	CONTADURIA PUBLICA	27
FCEAyC	Bogotá, D. C.	2021	ECONOMIA	21
FDyCP	Bogotá, D. C.	2021	DERECHO	39
FlyCB	Bogotá, D. C.	2022	ESPECIALIZACION EN ESTADISTICA APLICADA	8
FCEAyC	Bogotá, D. C.	2022	ESPECIALIZACION EN LOGISTICA Y GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	22
FCC	Bogotá, D. C.	2022	DISEÑO GRÁFICO	28
FCEAyC	Bogotá, D. C.	2022	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	31
FCC	Bogotá, D. C.	2022	PUBLICIDAD Y MERCADEO	30
FCEAyC	Bogotá, D. C.	2022	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	SIN PROFESOR TC
FCHyS	Bogotá, D. C.	2022	ESPECIALIZACION EN INFORMATICA PARA EL APRENDIZAJE EN RED	SIN PROFESOR TC

Respecto a los programas académicos antiguos el total de la relación estudiante/profesor, corresponde a un total de 1/27 según el cálculo de la mediana.

Número de profesores hora cátedra:

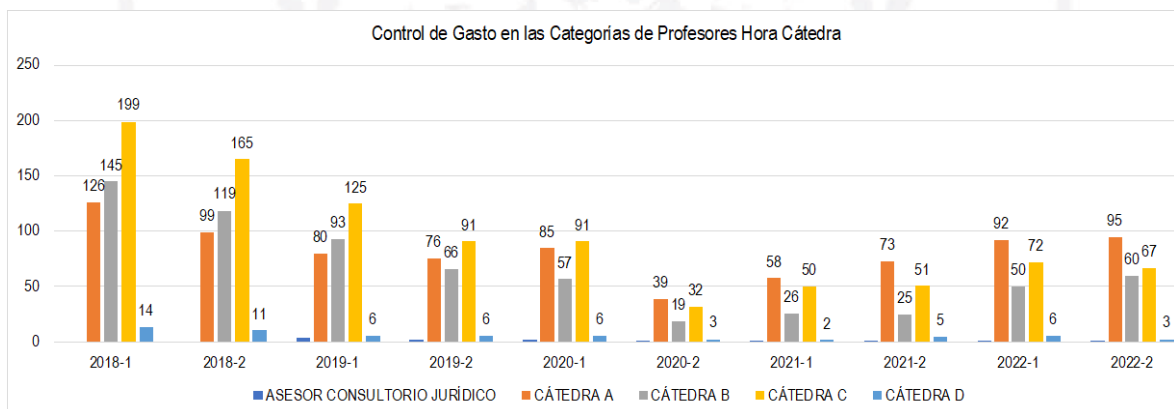
CATEGORÍA	2018-1	2018-2	2019-1	2019-2	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2
Asesor de consultorio			4	3	3	1	1	1	1	1
Docente cátedra A	126	99	80	76	85	39	58	73	92	95
Docente cátedra B	145	119	93	66	57	19	26	25	50	60
Docente cátedra C	199	165	125	91	91	32	50	51	72	67
Docente cátedra D	14	11	6	6	6	3	2	5	6	3
Instructor									1	
Instructor profesional	31	36	26	27	25	18	18	18	14	17
PROFESOR POSGRADO C		5	10	8	5	4	10	31	27	8
PROFESOR POSGRADO D		2	2	2	1	2	1	1	2	2
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>515</b>	<b>437</b>	<b>346</b>	<b>279</b>	<b>273</b>	<b>118</b>	<b>166</b>	<b>205</b>	<b>265</b>	<b>253</b>

Respecto al número de profesores hora cátedra, se han realizado diferentes métodos de control de gasto, aún siempre y cuando la oferta de los programas académicos ha aumentado, como se informó anteriormente.

En las medidas de control de gasto, en lo que concierne al número de profesores, una de ellas corresponde al control de las excepciones dadas por el Estatuto Profesorial en su vinculación, en donde como se evidencia a continuación, la contratación de Profesores en la Categoría A se ha mantenido por encima respecto a las Categorías B, C y D (en pregrado), y que estas, han cambiado su proporción respecto a las vigencias 2018 y 2019.

A continuación, se presenta la tabla con la categorización de profesores, para ilustrar las razones de la decisión:

TIEMPO COMPLETO		HORA CÁTEDRA - PREGRADO	
PROFESOR ASISTENTE 1	\$ 3.860.854,00	A	\$ 76.474,00
PROFESOR ASISTENTE 2	\$ 4.108.031,00	B	\$ 79.382,00
PROFESOR ASOCIADO 1	\$ 4.696.364,00	C	\$ 83.259,00
PROFESOR ASOCIADO 2	\$ 5.564.059,00	D	\$ 96.635,00
PROFESOR TITULAR	\$ 6.376.826,00		
		HORA CÁTEDRA - POSGRADO	
		CP	\$ 179.200,00
		DP	\$ 264.374,00



Este control de gasto es realizado por la Vicerrectoría Académica respecto a la contratación de profesores de cátedra en cada una de las facultades, entendiendo que cada categoría corresponde a un valor de hora diferente. Para el Semestre 2022-2, los Profesores Hora Cátedra categorizados con excepción corresponden al 62% del total contratado, estos datos, se evidencian de la siguiente manera:

TOTAL PROFESORES HORA CÁTEDRA CATEGORIZADOS		CON EXCEPCIÓN	SIN EXCEPCIÓN
170		162	8
FACULTAD O ÁREA	NÚMERO DE EXCEPCIONES	NÚMERO DE REQUISITOS CUMPLIDOS	
DEPARTAMENTO DE IDIOMAS	5	3	
SEDE CARTAGENA	25	1	
FCC	27	1	
FCEAyC	19		
FCHyS	12		
FDyCP	18		
FlyCB	56	3	
	162	8	

En resultado demuestra, que el control con el número de excepciones se ha dado, en mayor medida, en la Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas, en donde los perfiles a contratar bajo esta metodología están asociados a condiciones mínimas de calidad para orientar: espacios académicos transversales y espacios académicos de prácticas de laboratorio teniendo en cuenta: a. Número de Grupos y b. Capacidad Física Instalada.

#### Número de Grupos:

		2022-1	2022-2
CARGO	NIVEL DE FORMACIÓN	GRUPOS	
ADMINISTRATIVO	Posgrado	10	4
	Pregrado	16	17
HORA CÁTEDRA	Posgrado	50	34
	Pregrado	813	831
TIEMPO COMPLETO	Posgrado	139	156
	Pregrado	788	808
TOTAL GRUPOS		1816	1850

El número de grupos, como medida del control del gasto, ha venido siendo monitoreada con base en la evolución de la oferta académica, no obstante, el incremento se ha presentado, (De un semestre a otro), teniendo en cuenta el avance de las cohortes de los nuevos programas, y a su vez, de una conformación mayor del número de estudiantes por Escenarios de Aprendizaje: ej. Salas de Cómputo, Laboratorios y Talleres Especializados.

Ejecución Presupuestal con corte a agosto del 2022:

SEMESTRE	PRESUPUESTO APROBADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	NÚMERO DE PROGRAMAS NUEVOS
20181	\$ 10.619.024.330,00	\$ 10.126.354.310	95,36%	
20182				
20191	\$ 6.871.663.672,54	\$ 6.388.831.129	92,97%	5
20192				
20201	\$ 6.171.672.714,30	\$ 4.313.089.974	69,89%	14
20202				
20211	\$ 4.496.872.693,00	\$ 4.421.305.300	98,32%	6
20212				
20221	\$ 6.539.994.977,00	\$ 4.791.403.093	73,26%	2
20222				
				27

Una vez analizados los datos de ejecución de nómina, al cierre del mes de agosto, se cuenta con una ejecución del presupuesto de Profesores Hora Cátedra del 73,26%, allí, se encuentran incluidos los datos de la operación académica y de bienestar institucional.

Por otra parte, el panorama de tener los profesores de hora cátedra, (como tiempo completo), tendrían las siguientes reducciones, en los casos que sobre pasen las 18 horas semanales, toda vez que, el pago de este tipo de contrato obedecería a 43 horas semanales, por lo cual, se tendrían variables de riesgo asociadas al cumplimiento de las demás actividades en los casos en que la asignación actual de carga académica sea menor a la requerida.

FACULTAD	PROFESORES HORA CÁTEDRA	VALOR TOTAL HC	VALOR TOTAL TC	TOTAL AHORRO
DEPARTAMENTO DE IDIOMAS	4	\$ 69.356.870	\$ 43.798.047	\$ 25.558.824
SEDE CARTAGENA	2	\$ 37.969.095	\$ 21.899.023	\$ 16.070.072
FCC	7	\$ 123.849.691	\$ 76.646.582	\$ 47.203.109
FCEAyC	5	\$ 87.959.536	\$ 54.747.559	\$ 33.211.978
FDyCP	1	\$ 17.420.367	\$ 10.949.512	\$ 6.470.856
FlyCB	32	\$ 602.173.773	\$ 350.384.375	\$ 251.789.398
<b>Total general</b>	51	\$ 938.729.334	\$ 558.425.097	\$ 380.304.237

Esencialmente, con una proyección de 51 profesores de hora cátedra, que actualmente superan una carga académica de 18 horas semanales, (al ser tiempo completo), con un cálculo de la mediana entre las categorías: (i) Asistente 1, (ii) Asistente 2, (iii) Asociado 1 y (iv) Asociado 2, el ahorro correspondería a un total aproximado de \$380.304.237, esto, proyectando una contratación desde el presente mes, hasta enero del próximo año con tipo de contrato a término fijo. Por último, cabe resaltar que estos valores incluyen la carga prestacional y demás elementos definidos por la ley.



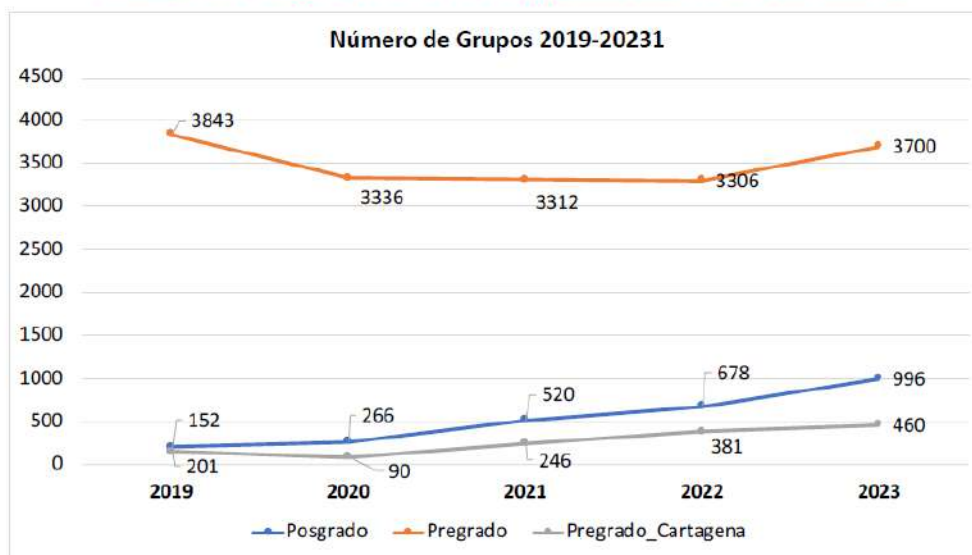
Adicionalmente, es importante resaltar que existen variables exógenas a las ya presentadas en este informe que presentan un aumento en el valor de la hora en cátedra, como lo son: a. Incremento del IPC, b. Incremento del valor del SMMLV, pagos por solicitud de la UGPPP, el cual obedeció para el 2022 (sin intereses moratorios) alrededor de los \$80.000.000, en donde se logró dar una regularización dada por la normatividad nacional.

La asignación de horas en docencia a través de los planes de trabajo de los profesores de tiempo completo se han incrementado semestre a semestre disminuyendo la asignación en otras funciones sustantivas, manteniendo control en las acciones que pueden tener efecto directo en la calidad y la excelencia académica.

Recordemos que el retorno a la presencialidad conllevó la puesta en marcha de toda la oferta académica lo cual tiene un efecto directo en la planta física instalada, el número de prácticas en laboratorio, talleres especializados, salas de cómputo y trabajo de campo, apertura de nuevos grupos según las jornadas de elección, y nuevos programas académicos presenciales en la Sede Cartagena.

Como resultado del análisis realizado se propuso al Consejo Superior la creación de 7 nuevas plazas para las áreas transversales con el fin de disminuir el número de profesores de cátedra, que resulta una medida eficiente en el control del gasto como se puede apreciar a continuación:

### Número de grupos en Programación Académica



**Nota:** El número de grupos para 2023, puede variar teniendo en cuenta las programaciones académicas a realizar en los Periodos académicos (i) 2023-2, (ii) 2023-3 y (iii) 2023-4, para tener una referencia se realizó un aumento proporcional con fundamento en las horas programadas.

## Inversión Institucional en Tiempo Completo

### Optimización en Hora Cátedra



La Institución realiza una inversión en **14 profesores de tiempo completo**, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: (i) 5 profesores para el Departamento de Idiomas y (ii) 9 profesores para el Departamento de Ciencias Básica, los cuales costarían anualmente para la Institución: **\$989.442.468**

Con fundamento en lo anterior, se realiza la siguiente asignación de cara académica en los dos (2) departamentos:



- **Departamento de Ciencias Básicas:** 9 profesores, asumirán en total 53 grupos para el periodo académico 2023-1, lo cual representa un total de **246** horas semanales.

- **Departamento de Idiomas:** 5 profesores, asumirán en total 38 grupos para el periodo académico 2023-1, lo cual representa un total de **142** horas semanales.

Departamento	Hora Cátedra	Tiempo Completo	Optimización
Ciencias Básicas	\$ 746.692.136	\$ 597.798.316	\$ 148.893.820
Idiomas	\$ 387.386.408	\$ 332.110.176	\$ 55.276.232
	<b>\$ 1.335.807.396</b>	<b>\$ 929.908.492</b>	<b>\$ 405.898.904</b>

**Nota:** Para llegar a este valor de optimización, se tuvieron en cuenta las siguientes variables: (i) Promedio de 27 horas semanales en docencia directa en total, (ii) Promedio de 5 horas para realización de tutorías y complementarias, (iii) promedio de 3 horas semanales para cualificación (iv) Proyección de su escalafón en Asistente 1 como medida de control al momento de su vinculación, y (v) los valores incluyen la carga prestacional y parafiscal.

Con el liderazgo de la Dirección de Planeación, se desarrolló un flujo de trabajo en Power Automate integrando las aplicaciones: Outlook, SharePoint, Teams y Excel, para la automatización del proceso para la gestión y aprobación de novedades hora cátedra, logrando unificar los formatos usados para captar la información de los diferentes tipos de solicitudes (control de asistencia de docentes en casos especiales, control de reposición de clases por ausencia y control de horas pendientes docentes) y garantizar la trazabilidad de todas las solicitudes

En el capítulo de contexto se presentaron datos de la planta de profesores en la cual no se generan cambios sustantivos en tanto salario definido, no se ha realizado convocatoria de ascenso en el escalafón desde el 2018 (única vía de incremento salarial), los profesores vinculados entran a reemplazar profesores de cátedra que a la postre resultan más costosos para la Institución, y es función estatutaria de la presidente del claustro manejar la planta de personal en lo que se refiere a creación de cargos y modificación de salarios, de tal manera que el control del gasto en esta franja se realiza allí.

La actualización de los perfiles de cargo nos permiten identificar los requerimientos funcionales de cada cargo, con lo cual se inició una tarea de optimización de la planta de personal, aunque es dable concluir que Los Libertadores no cuenta con una estructura de cargos que permita unificar denominaciones, y con ello funciones, salarios y administración de consecuencias, no es sencillo de corregir por el riesgo legal de modificar condiciones de contratos en marcha, sin embargo cuando han surgido cambios de algunas personas se han ajustado, por lo bajo, los salarios y se han escrito sus funciones actualizadas.

Aunque hay dificultades estructurales en la forma en al que está dispuesta la planta de personal administrativo es importante señalar que no hay gasto innecesario y que se opera con los mínimos para el desempeño de las funciones, no hay espacio contraerla más, además de ser infructuoso porque no se lograrían ahorros representativos.

### 2.3.2. CONTROL DEL GASTO ADMINISTRATIVO

La definición de las compras y adquisiciones institucionales así como la suscripción de convenios está regulada por Los estatutos y por el Reglamento de contratación, en estos se definen, roles responsables y los montos para los que se faculta a negociar, por ejemplo, todos los contratos con valores por encima de 100 SMMLV son potestad del Presidente del Claustro y/o del Consejo Superior, y/o la Asamblea General; entre las facultades de la Rectoría están contratar por menos de 100 SMMLV, previo concepto del presidente del claustro; y los contratos hasta de 20 SMMLV son potestad de los responsables de los centros de costo.

En el año 2022, una vez analizados los aspectos de la nómina de profesores de cátedra, de profesores de TC y del personal administrativo, nos enfocamos en el gasto pequeño esto es, el gasto inferior a 20 SMMLV. El Comité de compras se encarga del control de las compras por encima de este valor y hasta 100 SMMLV.

En el 2022 se implementó una estrategia de seguimiento minucioso a los dispositivos de compras inferiores 20 SMMLV que condujeron a un ahorro de \$ 1.993.133.683,00, en el último trimestre del año.

Se tomaron las siguientes medidas que se constituyen en decisiones de la gestión del año 2023 y siguientes:

- Creación del área de gestión del riesgo financiero, se hace seguimiento y aprobación semanal de todas las compras inferiores a 20 SMMLV y se contrasta con el presupuesto para determinar la disponibilidad.
- Se suspende la autorización para cualquier forma y/o tipo de traslado presupuestal entre rubros de los ordenadores del gasto.
- Desarrollo de la propuesta para la mejora de la gestión del Crédito Directo en la Institución presentada a la Vicerrectoría Administrativa y la Gerencia Financiera, lo cual condujo a la decisión de contar con los servicios del proveedor CrediTy, y a la optimización del proceso.
- Elaboración de la Resolución de Rectoría No. 08 de 2022 y su articulación con el diseño de la propuesta de procedimiento para la creación, modificación y anulación de cajas menores en la Institución, logrando la definición de unos lineamientos claros como guía para su operación.
- Diseño de formularios en el Centro de Atención Web para la recepción de otorgamiento y renovación de descuentos: logrando la unificación de los canales recepción de estas solicitudes y estandarizando la entrada de información para gestión de la Gerencia Financiera, disminuyendo reprocesos y aportando la trazabilidad del trámite.
- Estandarización del proceso de solicitud de elaboración de facturas a la Gerencia Financiera (Flujo en Power Automate): parametrizando el canal para recepción de solicitudes lo cual disminuyó los reprocesos por recepción de información herrada o incompleta, y generando una base de datos alimentada





automáticamente que permite hacer el seguimiento al estado de la solicitud y consolidado de facturas solicitadas.

- Construcción del proceso de cuentas por cobrar, identificando las actividades requeridas para su gestión acorde a la actualidad de la Institución y los recursos disponibles.
- Mejora al proceso de recepción de facturación: unificando criterios de las diferentes dependencias para dar cumplimiento a lo exigido por la normatividad, identificando y gestionando el desarrollo de herramientas para mejorar la comunicación con los proveedores como lo son: el sitio para proveedores en el Portal Web Institucional y el aplicativo de atención a proveedores.
- Desarrollo de la propuesta de mejora y actualización del proceso de aplicación de descuentos con el objetivo de eliminar la operatividad por la manipulación de documentos físicos, y el desarrollo de los temas de ayuda en el Centro de Atención Web para garantizar la trazabilidad de las solicitudes y la concentración de la información asociada a este trámite de manera digital y en solo repositorio de información.
- Gestión de acuerdos de servicio entre la Jefatura de Bienestar y la Dirección de Admisiones para la aplicación de descuentos en sus etapas de otorgamiento y renovación.
- Full financiero: Herramienta de visualización de los estados financieros, ingresos, gastos, patrimonio e indicadores, es desarrollo, para uso de la Gerencia Financiera, Gerencia Contable y Directivos.
- Consolidación del Plan de Adquisiciones a nivel institucional con lo cual se busca una mejora en la planeación, control y ejecución de presupuesto de cara a la mejora de indicadores financieros y sostenibilidad, además de eficiencias en el trámite de contratación.
- Recomposición de todos los comités institucionales con actualización de las funciones, con el fin de orientar la gestión de manera más eficiente, entre estos, el comité financiero y de inversiones.
- Análisis transversal de la ruta de contratación y facturación que nos permitió concretar el sitio de proveedores, el repositorio documental de proveedores, mejora de la ruta de pagos a terceros e iniciar la simplificación de procedimiento de contratación.
- Se implementó una política de “cero papel” para mantener la dinámica de la documentación digital, y se definieron las únicas áreas a las que se les aprobaría eventualmente la compra de papel, estas son: admisiones, registro y control, Talento Humano, la Secretaría General y la Gerencia Financiera en atención a sus funciones particulares con orientación a cliente interno y externo.



### 3. NUESTRAS VICTORIAS

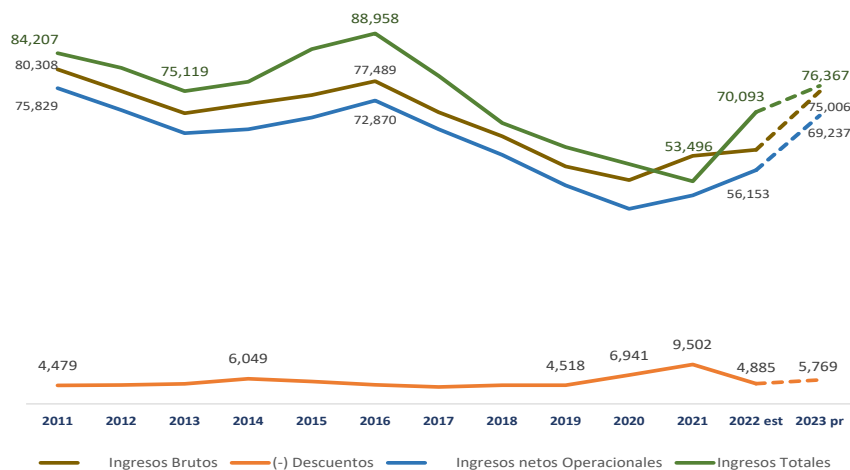
La Fundación Universitaria Los Libertadores se desarrolla a partir de procesos administrativos, financieros y de gestión, organizados en las áreas adscritas a las tres (3) Vicerrectorías: Académica, Administrativa y Financiera, y de Proyección Social y Relaciones Interinstitucionales; y las áreas adscritas a la Rectoría: la Secretaría General, la dirección de Planeación, la dirección de Aseguramiento de la Calidad, la Gerencia de Talento Humano, la dirección de Auditoría y la dirección de Cartagena.

El informe 2022 nos permite concluir que Los Libertadores está en un momento de madurez organizacional que favorece la optimización de su modelo de negocio, con atención a la mejora, la autorregulación, el desarrollo y el crecimiento; que se profesionaliza en la satisfacción de las necesidades de sus clientes internos y externos, implementado múltiples mecanismos para diferenciarse por prestar un servicio educativo de excelencia con orientación al servicio y la generación de experiencias y oportunidades; cumpliendo sus objetivos a partir de la implementación de procesos y subprocesos claros que se monitorean y evalúan con indicadores definidos; gestionando su conocimiento en favor de sus indicadores clave: la diversificación de su oferta, el comportamiento de sus ingresos, la dinámica de ejecución presupuestal responsable y contenida en el gasto, y una cultura de la inversión con bajo apetito en un momento histórico de entornos VUCA<sup>2</sup>, esto es, caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.

Los Cuerpos Colegiados, máximos órganos de decisión de la Institución, y la Presidencia del claustro generan un informe de gestión independiente en el que se consignan los resultados de proyectos del nivel estratégico, para no repetirnos en detalles, a continuación, se presentan las principales victorias de cada una de las áreas que hacen posible la vida de la Institución.

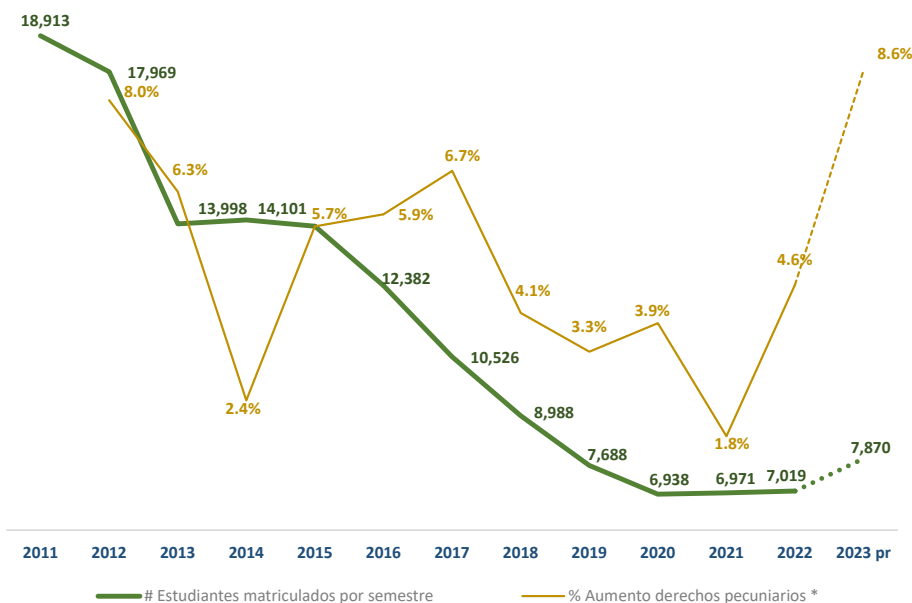
#### Indicadores clave:

#### Evolución de Ingresos



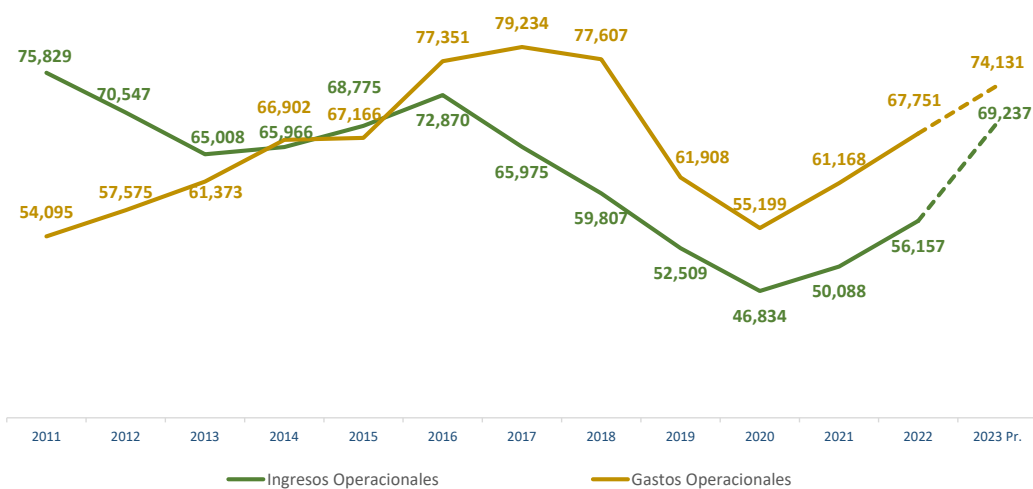
<sup>2</sup> Horney, N; Pasmore, Bill; O'Shea, T. Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. People and Strategy. 2013

### Evolución estudiantes matriculados por semestre vs Aumento ponderado en derechos pecuniarios

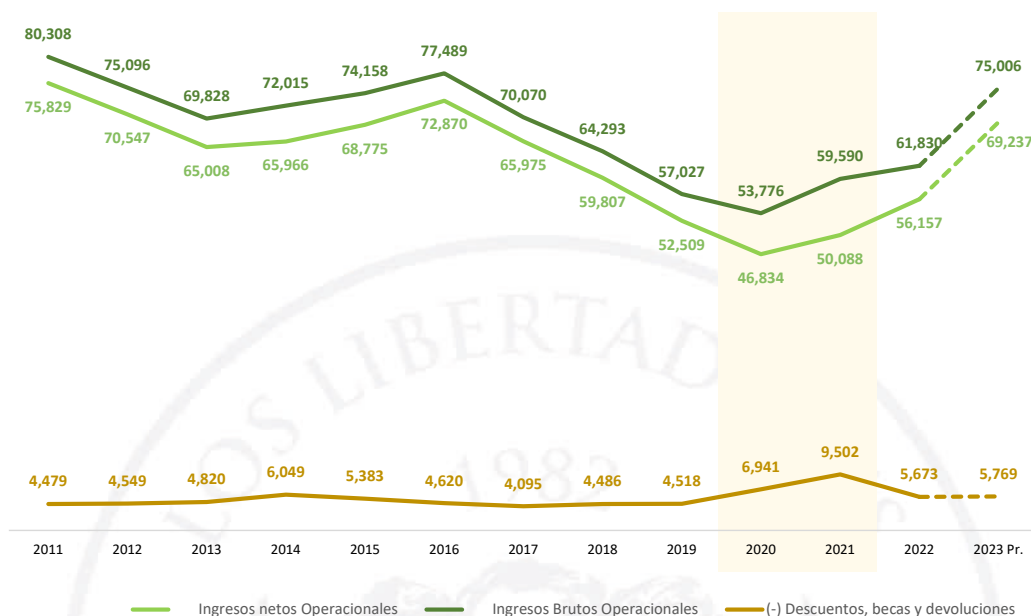


\*Aumento ponderado del valor promedio pagado por los estudiantes en matrículas y conexos

### Ingresos Operacionales vs Gastos Operacionales

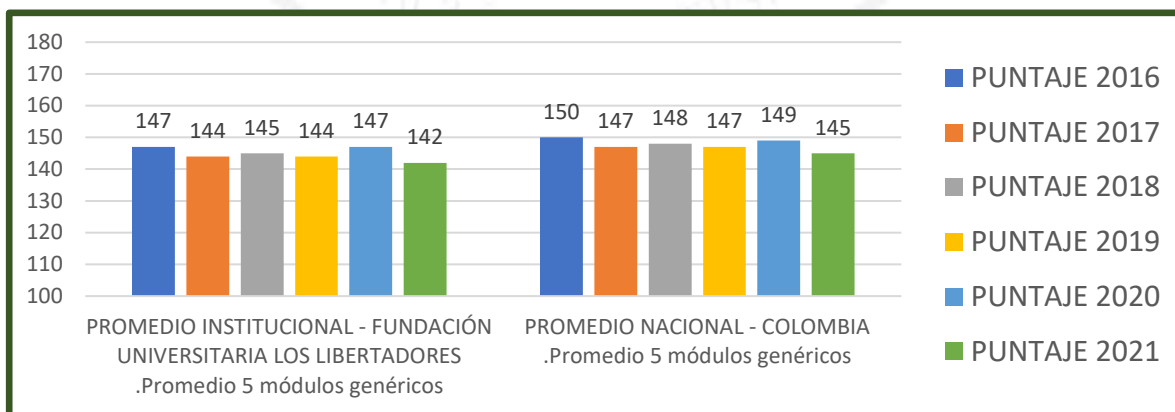


### Ingresos brutos y netos operacionales vs Descuentos, becas y devoluciones

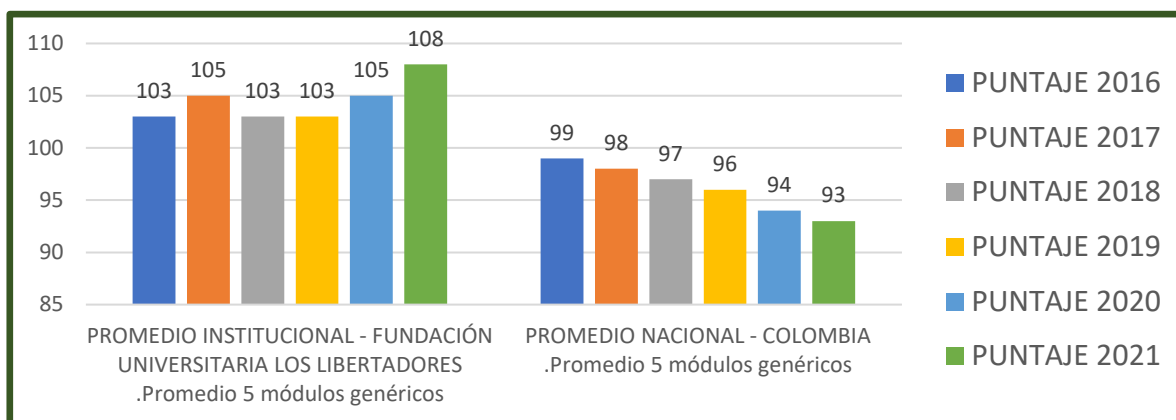


### Otros logros:

- Además de los ya reseñados a lo largo del informe, la Institución muestra madurez y aprestamiento para su fase de mayor competitividad, a partir de la suma de múltiples y diversas victorias, entre ellas:
- Acreditación Institucional de Alta Calidad a una Institución de excelencia académica que se mantiene fiel a sus principios fundacionales.
- Saber PRO



- Saber T&T



- Posicionamiento de la imagen del aniversario número 40 con colores y formas que reflejan el poder de tonos como el dorado, un color que simboliza de excelencia y calidad, y que refleja los valores de los programas académicos de la oferta institucional. Este tono da forma a la imagen y abre paso al número 40, plasmado en una figura entrelazada para generar ritmo y movimiento. La línea gráfica es un símbolo de la dinámica que lleva la Institución para combinar la vigencia y la reinención, conectando vidas e historias.
- Diseño de objetos de posicionamiento de marca que generan amplia recordación en la comunidad de estudiantes y egresados, tales como una muestra fotográfica hilos de pensamiento, hilos de transformación, hilos de creación, hilos de independencia, hilos del corazón e hilos de unión. Cada montaje reunió fotos e imágenes representativas de la comunidad que ha trabajado para alcanzar los máximos estándares de calidad en la Institución; los rostros que pusieron las primeras piedras para edificar el Sueño Libertador; las mujeres que han liderado espacios que históricamente han contribuido a la formación de los estudiantes, y las valiosas iniciativas de proyección social, entre otros temas que reflejan los valores de la Institución y una historia de cuatro décadas y más de 113 mil egresados que dejan huella en el país.
- Dejamos atrás las épocas en las que la tesorería, ubicada en la actual sala de audiencias, debía ser apoyada por personas de otras dependencias, para atender largas filas de estudiantes que se acercaban a pagar su matrícula. Actualmente, con dos canales de recaudo, uno electrónico con acceso desde nuestra web y uno físico que, por medio del recibo de matrícula, permite pagar a nuestros jóvenes en cualquiera de los cerca de 11 mil puntos de recaudo en todo el país, dentro de los que están casi todos los bancos, corresponsales bancarios, algunas cadenas de supermercados, servicios de giros postales y otros; hoy podemos garantizar la trazabilidad completa de los pagos que recibimos, algunos completamente en línea, otros en menos de 24 horas.
- Control efectivo del presupuesto de costos para conocer la gestión de los recursos por parte de cada una de las dependencias, y contribuir al manejo racional de las finanzas de la Institución.





- Actualización de los procedimientos de recaudo, cuentas por cobrar y caja menor, se crearon los procedimientos de financiación, egresos, reservas y reintegros y facturación. Con estos ajustes se busca facilitar a las personas conocer su participación en la operación y simplificar, optimizar y controlar el quehacer del equipo frente al servicio.
- Contribución a las estrategias comerciales para la captación de estudiantes con la orientación de los aspirantes sobre alternativas y facilidades de pago como crédito directo, crédito con entidades financieras aliadas, o crédito ICETEX para lograr que elijan a Los Libertadores como su opción de formación educativa.
- Durante el 2022 se consolidó la figura de financiación directa con la ayuda de Credyty; a través de este beneficio, se otorgaron 3134 créditos con interés de 0% que permitieron el acceso a la Institución de 2287 estudiantes. El índice de la cartera de difícil recuperación es del 4%
- Se facilitó el acceso a diferentes medios de pago, el sistema PSE a través del sitio web institucional y la posibilidad de pago en múltiples puntos de recaudo a lo largo y ancho del país, integrados electrónicamente a nuestros sistemas administrativos, facilitando el proceso de pago para los estudiantes, padres o acudientes, disminuyendo así, el índice de partidas conciliatorias sin identificación.
- Optimización en el tiempo de respuesta a solicitudes, quejas y reclamos con el centro de atención web, y la permanente comunicación con el Centro de Atención al Estudiante.
- Consolidación mensual de informe financiero presentado al Comité Financiero y de Inversiones con lo cual se favorece la oportunidad en la toma de decisiones informada por parte de la administración.
- Los informes financieros se optimizaron con la desagregación del gasto de personal, por cada empleado con el objetivo de conseguir una información de mayor utilidad en la toma de decisiones, verificando permanentemente la asignación de la de nómina en los centros de costos de manera adecuada.
- Organización y seguimiento del tráfico para las áreas de diseño y audiovisuales; buenas prácticas de organización y archivo de piezas gráficas; articulación con Adquisiciones y Logística para el cuidado de la imagen institucional; y establecimiento de indicadores en posicionamiento SEO para alinear las metas comerciales con la estrategia de comunicación organizacional.
- La conformación y consolidación de un equipo de alto desempeño en el área de Comunicaciones ha sido una de las metas prioritarias del año sobre premisas establecidas: el buen trato no es negociable, ante todo, ser un líder servicial, impulsar el desarrollo individual y de equipo en la medida en que los retos aumenten, nos podemos equivocar, pero debemos aprender a gestionar los riesgos, la buena actitud y el compromiso con la Institución son claves, y el buen trabajo y el esfuerzo son reconocidos.
- Implementación de la estrategia de comunicación BRAND LOVE enfocado en la apropiación y fidelización de la marca, fortalecimiento de la cultura organizacional, la resistencia al cambio y el endomarketing.



- Lanzamiento y puesta en marcha del programa de Ciencia Política y Gobierno en la sede Cartagena destacamos la labor liderada por la Dirección de Comunicación en el proceso de estructuración del conversatorio Liderazgos femeninos en el Caribe, junto con la facultad; la consecución de participantes y el trabajo con medios locales de comunicación para el registro de la actividad y promoción del programa.
- Articulación entre las Secretarías de Educación Distrital y Departamental de Bolívar para el programa de la media técnica y las instituciones técnico-laborales para la continuación de los estudios superiores y la profesionalización de la población estudiantil de estas instituciones.
- Articulación con Secretaría de Participación Ciudadana en la creación de políticas públicas específicamente para la población en condición de discapacidad, red de juventudes y asuntos para la mujer.
- Establecimiento de la alianza con la Fundación Afro Caribe – Circulo de obreros, con quienes se conforman parámetros para la construcción de una cultura para la Paz, teniendo los fundamentos generados por la Comisión de la Verdad, orientados por el MEN para acompañar en las instituciones educativas del país análisis reflexivos de los distintos contextos para el programa de Ciencias Políticas y Gobierno, actividades de Voluntariado Libertador y conversatorios o paneles de expertos o víctimas.
- Desde las necesidades de la ciudad y población cercana, se brindaron espacios de formación en distintas modalidades (diplomados, cursos, foros, seminarios, etc.) en temas relevantes para apuntalar a la contribución de una cultura ciudadana y de inclusión, formación en lengua de señas colombiana, educación vial para todos los actores, ciudadanía y reconocimiento del patrimonio histórico de la ciudad, fortalecimiento y herramientas para el cuidado de la “casa común”.
- Desarrollo del proyecto para aumentar las capacidades productivas en el proceso de resocialización de internas de la Cárcel Distrital de Mujeres de Cartagena.
- Implementación del plan piloto de la estrategia de Esenttia promoviendo hábitos de reciclaje de materiales plásticos, a través de un modelo de gestión de economía circular.
- Implementación de programas de formación en arte, cultura, teatro, danza urbana, cine club y arte manual, actividad física y deporte, así como jornadas de salud, atención médica y servicios para la comunidad FULL Cartagena.
- Un gran compromiso de FULL Cartagena es la construcción y dominio del conocimiento bajo un enfoque social, en el compromiso de alta calidad y la ruta de crecimiento se enfatiza la transferencia del conocimiento, el vínculo universidad-empresa-estado permite la identificación de necesidades de investigación y desarrollo (I+D) sectores productivos y las capacidades de I+D en Cartagena, por lo que se considera un gran desafío el fortalecimiento (I+D) de las apuestas productivas en la ciudad las cuales principalmente tienen retos petroquímicos-plásticos, logísticos portuarios y turísticos, en los cuales se pueden alinear para el fortalecimiento de la FULL y su desarrollo en la ciudad.



- Desde la internacionalización, se puede destacar la participación como aliado en Cartagena de WECOLLAB ONG, para integrar la agenda de los estudiantes que realizan pasantía de voluntariado internacional en la FULL Cartagena.
- Desde el bienestar universitario se destaca el crecimiento de los espacios de formación deportiva y cultural, lo cual llevo a que a 153 estudiantes se inscribieran y finalizaran sus procesos de formación. Logrando solidificar la FULL Cercana.
- Se amplió la oferta corporativa a 294 empresas de diferentes sectores económicos y se hizo un acercamiento con los subdirectores de los diferentes centros del Sena de la Ciudad, Comercio y Servicio, Náutico, y Agropecuario para ofrecer en alquiler ambientes o espacios en la sede de Cartagena.
- Se entabló relación directa con las diferentes entidades públicas de la Ciudad, como son; Escuela de Gobierno, Secretaria de Educación Distrital, Secretaria Anticorrupción, Planeación y la Gobernación de Bolívar.
- Se construyó el portafolio de servicios complementarios para Cartagena, concretando negocios con empresas y entidades como la Escuela de Gobierno, Alcaldía de Cartagena, Asofondos, Imperio, Mary Kay, Universidad Monserrate, Coorpoturismo, Icca, Codebol, Fonrehocar, entre otros, logrando ingresos por un valor de \$29.780.500 de pesos, teniendo un incremento del 135% con relación al año anterior 2021 y con proyecciones a mejorar esta cifra para el 2023, con oferta solicitadas por Crepes & Waffles, Fonrehocar y Escuela de Gobierno.
- La sede de Cartagena generó ingresos como resultado del arriendo de 22 ambientes de formación al SENA, específicamente al Centro de Comercio y Servicio por un valor de \$539.149.380, y al Centro Náutico por un valor de \$227.200.000, para un valor total de \$766.349.380 del goce a título de arrendamiento de la Sede de Los Libertadores Cartagena.
- Se entregaron 149 becas del programa “Avanzamos contigo Cartagena”, con porcentajes entre el 25% y el 60% del valor de la matrícula. Estas becas muestran el cumplimiento de uno de los propósitos libertadores: “Incluyentes, diversos y cercanos”.
- Con base en la nueva oferta de pregrado de la sede Cartagena, se logró el crecimiento en matriculas y el cumplimiento de metas propuestas por encima de lo esperado. para el primer semestre de 2022 un total de 134 estudiantes nuevos y para el segundo semestre del año un total de 127 estudiantes nuevos, esto refleja el aumento de visibilidad y posicionamiento de la sede en la Ciudad de Cartagena.
- En el año 2022 se llegó a 6712 personas en 251 eventos ejecutados en colegios y en la FULL, de estos eventos se hicieron 6 específicos de facultad con el objetivo de promover programas y lograr una mayor conversión en matrícula.



- Se realizó la implementación del *bare metal* en la nube de Oracle con lo que logramos crear una infraestructura robusta que abarca todos los servidores, integrando almacenamiento, herramientas y políticas de *backup* para resguardar de manera segura la información en caso de pérdida o daño. Se logró unificar en una sola plataforma todos los sistemas de información, se logró tener actualizados todos los sistemas operativos de los servidores, con una reducción de costos sustancial en la operación.
- Migración de servidores VMware a Oracle Cloud con lo que se logró descargar las máquinas virtuales y configurarlas en el entorno de Oracle Cloud, optimizando consumo de memoria, procesamiento y almacenamiento.
- Migración de la información del *file server* de los servidores físicos a la nube con lo que se incrementa nuestra capacidad de almacenamiento, se reducen costos y se facilita la consulta de la información para más de 300 usuarios a través de las nuevas unidades de red.
- Se realizó el proyecto de reconciliación de cuentas de correo electrónico con el directorio activo, con lo que se consiguió unificar y organizar las cuentas de correo a un solo dominio y la creación de una aplicación que permite la administración de las cuentas de los usuarios en la nube. Adicionalmente, migramos de la plataforma Gsuite a Office 365 y sincronizamos el directorio activo con las cuentas de correo de esta última.
- Se llevó a cabo la actualización de los aplicativos Iceberg y SAI involucrando, adicionalmente, la actualización de la base de datos y la instalación de los aplicativos en la nube de Oracle alcanzando mejoras en la interfaz de usuario, se reestableció el soporte con Oracle, se corrigieron errores presentados en las anteriores versiones, se incluyeron nuevas funcionalidades como la asignación de turnos de matrícula directamente desde la aplicación a través de unos criterios de selección de la población y la implementación de un nuevo tipo de reconocimientos internos de tipo SABERES para la homologación de estudiantes.
- Desarrollo de la primera fase del proyecto El proyecto de selección y contratación de las aplicaciones core (ERP, SIS y CRM), dado que impactará transversalmente a la Institución, determinará su futuro y como será vista por la comunidad educativa, se constituye en el mayor reto, no sólo para esta gerencia sino para la organización en el futuro cercano.
- En la línea empresarial se han establecido más de 59 convenios comerciales, de los cuales tenemos 15 en Cartagena y 44 en Bogotá y Cundinamarca, y nos han permitido llevar la oferta académica de Los Libertadores a diferentes sectores económicos generando mayor visibilidad.
- Se cuenta con una base de 1.600 colegios en Bogotá y 125 en Cartagena. Se ha venido trabajando en un portafolio que va desde actividades masivas y talleres de orientación vocacional, hasta encuentros con psicorrientadores, con más de 15 actividades definidas que permiten fortalecer nuestra relación con estudiantes, profesores y rectores. Se hizo una segmentación de los colegios para realizar un trabajo





orientado a la visibilidad y el aporte de estudiantes cuyos resultados se reflejan en el incremento de estudiantes en la jornada de la mañana, recién graduados de colegio.

- Configuración del Registro Único de Proponentes – RUP-, en alianza con organizaciones externas para construir experiencia y una constante participación en estudios de mercado y presentación de propuestas, con el fin de convertirnos en un jugador más dentro de este mercado de la contratación con el Estado que, estamos seguros, se convertirá en una valiosa fuente de recursos para la Institución.
- Uno de las estrategias comerciales más importantes es la digital, orientada al *performance* (consecución de *leads*), lo que ha permitido tener una segmentación al detalle por cada uno de los programas académicos y ha logrado pasar en los últimos tres años, de una participación del 6% al 38% en las matriculas de estudiantes, consiguiendo cada vez mas eficiencia en las inversiones.
- La estrategia digital se opera a través de una agencia externa con la que se cubren servicios como la automatización del modelo comercial a través de una gestión omnicanal; desde la prospección de cada uno de los interesados por los programas académicos, con herramientas y tecnología propias del proveedor, diseño de piezas y, debido a la demanda actual, una exigente producción que nos ha llevado a la generación de 120 *landing pages* y más de 300 piezas en múltiples formatos de acuerdo con las necesidades de la Institución, 250 *mailings*, además de los *copies* para las campañas en cada uno de los periodos académicos.
- Durante el presente año se han recolectado 33.952 leads, como resultado de 426 eventos en colegios, 168 eventos externos, y 202 eventos con enfoque en el cierre en las instalaciones de la Universidad.
- El equipo de promoción y ventas fortaleció su portafolio de servicios para impactar al mayor número posible de personas dentro de la población objetivo, logrando así el agendamiento de mas de 839 actividades, con la ejecución efectiva de 796 entre Bogotá y Cartagena.
- En los últimos años se ha apostado por fortalecer y posicionar la línea de colegios, para lograr impactar a nuevos estudiantes entre grados 9, 10 y 11. Es por esto, que es un gran logro el crecimiento del 55% respecto al 2021 en 585 actividades y 398 colegios atendidos, 125 en Cartagena y 273 en Bogotá.
- Como parte de las estrategias de visibilidad y posicionamiento con interés de conversión en matriculas se generó el primer concurso de ingeniería aplicada “*Ingeniovando fest*” en la ciudad de Bogotá, que logró la postulación de 52 proyectos de estudiantes de grado 11 de colegios con énfasis en ingeniería y que premió 3 grupos con un descuento del 15% sobre el valor de la matricula en los programas de pregrado de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas.
- En Cartagena se implementó el primer concurso de debate “*Turismo y educación, un debate para aportar a tu región*” en el marco del lanzamiento del programa de Ciencia política y gobierno como estrategia de



posicionamiento con los estudiantes interesados en el campo de la política, recibiendo más de 18 grupos interesados e impactando 35 colegios del sector.

- En la actualidad la Fundación cuenta con 57 convenios comerciales activos que han dado como resultado la concreción de 503 matrículas.
- En el programa Jóvenes a la U de la Secretaría de educación distrital, pasamos de una postulación inicial de 68 estudiantes, a una asignación de 290 cupos para el período 2023-1, resultado que muestran la confianza en nuestro modelo educativo y cómo la acreditación en alta calidad nos abre posibilidades importantes de crecimiento y aporte a la educación de poblaciones que, de otra manera, no podrían acceder a instituciones como la nuestra.
- En el 2022 la Fundación Universitaria Los Libertadores inicio la oferta académica para 5 programas, los cuales dieron aportes significativos en el desarrollo y crecimiento de las 3 facultades involucradas, los matriculados en el periodo 2022-2 a los programas de Maestría en Gerencia del Desarrollo Sostenible y Administración Logística dan un aporte del 9,7% al total de matriculados en la facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, el aporte más significativo esta dado desde los programas Diseño gráfico y Publicidad y Mercadeo en modalidad virtual representando un 36,9% del total de matriculados en la facultad de ciencias de la comunicación en ese periodo, por último, los matriculados en la Maestría en Ingeniería representan un 3,1 del total de matriculados en la Facultad de ingeniería y ciencias básicas.
- Sistema de gestión de información centralizado, mucho más confiable y de fácil acceso; mediante el uso de la herramienta Power BI, con información histórica definitiva y los responsables de las fuentes de información están claros, los reportes de información a SNIES (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior) son oportunos y hemos avanzado en la depuración de data histórica reportada en el mismo.
- Avances significativos en la depuración y corrección de 34.890 de 260.447 errores de calidad de datos históricos de SNIES y la verificación de 78.156 de 93.087 graduados, generando la identificación de los datos disponibles en archivo físico y los casos de variables inexistente por no recolectarse en el pasado, con lo cual se vienen adelantando las gestiones pertinentes con el SNIES para la subsanación de estos registros.
- Estructuración de la metodología de formalización y seguimiento de los proyectos desde una apuesta metodológica híbrida que permita la preservación del conocimiento y la formulación que incluya aspectos de gestión de cambio y el riesgo, incorporando estos elementos en dos proyectos clave que dieron inicio en este año Migración de Gsuit Microsoft y aplicativos core.
- Aplicación de la encuesta de ambiente laboral y liderazgo con el proveedor CP Talent con un 90% de participación y un índice favorable de satisfacción.



- Autoevaluación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo con cumplimientos que iniciaron en el año 2020 con 79.5 %, en 2021 con 92 % y para 2022 esta autoevaluación se encuentra al 93% de cumplimiento, lo cual indica que se tiene un avance significativo en la implementación de los estándares de que trata la Resolución 0312 de 2019.
- Implementación del plan de formación para 100 administrativos de todos los niveles en plataforma UBITS, llegando al 65% de la población que realizó entre 1 y 184 BITS.
- En cumplimiento de la normativa vigente la Fundación Universitaria Los Libertadores radicó la solicitud de renovación de registro calificado de tres (3) programas ante el MEN durante el 2022, recibió la renovación de registro calificado para cinco (5) programas que incluían modificación curricular, y la aprobación del registro calificado para un (1) nuevo programa en modalidad virtual; de lo que vale la pena mencionar que en el 2021 la Facultad de Ciencias de la Comunicación logró el primer registro calificado para un programa profesional universitario modalidad virtual.
- En 2022 se implementaron cinco (5) programas nuevos, distribuidos en tres facultades, la Maestría en Gerencia del Desarrollo Sostenible con 19 matriculados; Administración Logística con 11 estudiantes; La Maestría en Ingeniería con 27 estudiantes; y los programas de Diseño Gráfico en modalidad virtual con 38 estudiantes en el segundo semestre; Publicidad y Mercadeo también en modalidad virtual inició con 17 estudiantes; demostrando exitosa nuestra incursión en la modalidad virtual para pregrado.
- Como resultado del análisis del mercado y del comportamiento individual de nuestros programas se crea la Facultad de Psicología dentro de nuestra estructura orgánica, completando así 6 unidades académicas, es importante mencionar que la hipótesis se prueba positiva porque la demandad del programa incrementó, levemente, porque partición solo en un proceso de matrículas con estas condiciones.
- Resultado de la reflexión continua respecto a la pertinencia de la oferta académica de la FULL, es necesario resaltar que, como resultado del análisis del ciclo de vida de los Programas se tomó la decisión Institucional del cierre de oferta para la Especialización en Mercadeo de Servicios Turísticos y la Especialización en Gerencia Estratégica de Pymes de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, la solicitud fue aprobada por el Consejo Superior como corresponde sus facultades.
- Ante los cambios realizados en la normatividad en los procesos de acreditación, se inició el proceso de actualización del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, y se identificaron los tipos de estudios que integran informes desarrollados bajo criterios de demostración, consolidación, soporte de evidencia y proyección, que permiten estructurar un modelo que desde la consolidación promueve el mejoramiento continuo y desde su madurez estimule el crecimiento y el desarrollo.
- A nivel de formación y acompañamiento a la comunidad, la Dirección de Aseguramiento de la Calidad participó en 84 encuentros para capacitar, acompañar y soportar el desarrollo de los diferentes procesos, logrando incluso la articulación y participación de las unidades de apoyo institucionales, en temas

relacionados a los registros calificados, la acreditación, el planteamiento de cronogramas y el acompañamiento al proceso de autoevaluación de CUNAPSI y el servicio de enfermería.

- Construcción de programas nuevos: Profesional en Gastronomía (en modalidad presencial para Bogotá y Cartagena), el programa de Administración de Empresas en modalidad presencial para Bogotá; Contaduría Pública – virtual-, Economía – virtual- , : se diseñaron las propuestas curriculares y algunas condiciones de calidad. Se adelantaron análisis en los comités curriculares y Consejo de Facultad, previo trabajo con profesores y directores de los programas.
- Los procesos derivados de la actividad investigativa realizados desde el CICE dieron origen a la ejecución de seis (6) proyectos de investigación desarrollados por profesores de la Facultad con la colaboración de investigadores de otras Instituciones; con una inversión total de \$509.748.564, de los cuales el 4% corresponde a la asignación de dinero en fresco y el 95% a las horas asignadas en especie de los profesores investigadores.
- Se destaca la participación de profesores de la Facultad de Ciencias Económicas en tres (3) proyectos de investigación externos realizados con la Fundación Universitaria Konrad Lorenz y el SENA.
- Como resultado del trabajo realizado en los proyectos de investigación, se generaron 32 en la Facultad de Ciencias Económicas, 25 artículos resultado de investigación postulados (2 en Q1, 1 en Q2, 3 en Q3, 3 en Q4, 2 en B y 14 en C) y 7 publicados (1 en Q1, 1 en Q4, 1 en open science, 1 en C. Asimismo, se destaca la publicación de 2 capítulos de libro y la postulación de 3; así como la próxima publicación de 1 libro resultado de investigación.
- Publicaciones realizadas en coautoría con investigadores de otras instituciones nacionales e internacionales como, por ejemplo: SENA, Corporación Universitaria Rafael Núñez, Cámara Verde de Comercio, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Universidad Piloto de Colombia, Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre (Venezuela), Universitat Carlemany (España), Universidad Valladolid (España), Universidad Técnica Nacional (Costa Rica), entre otras. Esto permite mejorar los indicadores de cohesión, que son fundamentales para una de las mediciones tenidas en cuenta para la categorización de los grupos de investigación.
- Se destaca la generación de 2 productos de innovación en proceso y procedimiento, 2 informes de coyuntura y 2 boletines, entre otros productos de apropiación social del conocimiento (95 participaciones en eventos nacionales e internacionales, 2 cartillas, 2 infografías, 32 semilleros de investigación).
- El reconocimiento recibido por el Grupo de Investigación Reflexión Económica, Administrativa y Contable (REAC), por alcanzar el puesto N°3 en el ranking de la tipología de “Circulación de conocimiento especializado”, con un total de 22.94, de los 25 puntos posibles. Este es el resultado del último ranking de Sapiens Research, realizado a partir de la convocatoria 894 de MINCIENCIAS.



- Se realizaron 10 clases espejo en doble vía de las cuales 2 fueron con la Universidad del Huila, 4 con la City University of New York, 2 con la Universidad Autónoma del estado de México, y 2 con la Universidad de la Salle Bajío a través de la red CONPEHT, acción que permitió impactar a 120 estudiantes y a 10 profesores.
- Se hicieron ponencias en 41 eventos internacionales y 54 nacionales además de los espacios generados por la facultad como el SIP seminario de investigación para profesores.
- A continuación, se presenta la relación de los profesores investigadores en la ventana de 2020 a 2022, es importante señalar que las convocatorias de medición de grupo en MINCIENICA se realiza cada dos años:

Grupo de investigación	Artículos		Libros		Cap.Libros	
	Publicados	Postulados	Publicados	Postulados	Publicados	Postulados
CCyT	4	18	1	1	1	3
DyP	1	4	1	2		
GIDAD	26	21	0	0	1	0
GUIAS	15	18	3		2	2
LRP	4	6	0	0	1	2
PIDH	3	14	0	1		1
REAC	12	36	1	1	3	7
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>117</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>15</b>

- La Institución cuenta con resultados de investigación que evidencian la evolución positiva de todos sus indicadores, así: nueve (9) grupos de investigación registrados en la plataforma Scienti, de los cuales, uno estaba en categoría A1, uno en categoría A; seis en categoría B, uno en categoría C; 1 Spin-off, Radiant; 21 investigadores junior, 17 asociados, 1 sénior, y 154 semilleros de investigación con 1537 estudiantes vinculados, y se consolidó el ecosistema de competitividad en investigación.
- Para garantizar la permanencia y graduación oportuna, PYGO diseñó e implementó actividades grupales TFA, con 12 talleres que impactaron a 200 estudiantes. Se brindó una atención del 100% del grupo interés de los Fondos ASCUN-ICBF, Beca por la Paz, Fondo de Reparación de Víctimas, Fondo Transformando Vidas, DHARMA, Generación E., es decir, 32 estudiantes atendidos a través de 70 intervenciones.
- Para lograr mitigar las variables asociadas a la deserción se brindó un seguimiento a 104 solicitudes de Cancelaciones Académicas generadas a través del Centro de Atención Web y una Atención del 88.8% de los estudiantes reportados, se acompañó 292 estudiantes del grupo de interés ICETEX y a los 219 beneficiarios de descuentos.
- Finalmente, se dio soporte a 521 estudiantes que solicitaron la cancelación del semestre para garantizar su permanencia.
- Como consecuencia, de la implementación de la estrategia de permanencia y gradación se observa que la tasa de deserción anual FULL reportada en el SPADIES para el periodo 2021-2 se encontraba en 9.19 % estando estos índices de deserción anual en solo dígito, por debajo de la deserción nacional que se



encuentra en 11,03%, con una permanencia de 90.91%, para el periodo 2021-2, por encima del indicador nacional que, con corte a noviembre del 2022, reporta un tasa de permanencia del 88,9% según el SPADIES.

- El servicio de acompañamiento realizado por el Centro de Atención del Estudiante atendió 3354 estudiantes en el periodo 2022-1 algunos de los estudiantes pertenecientes a fondos APICE, ASCUN-ICBF, Fondo de Reparación de Víctimas, Fondo Transformando Vidas, MINTIC, DHARMA, Generación E.
- Se caracterizaron 1217 estudiantes de pregrado en el 2022-1, 121 estudiantes de Jóvenes a la U por medio de 282 intervenciones. En, 3282 estudiantes de los niveles de formación pregrado y posgrado y se caracterizaron a 776 de pregrado, para ese mismo periodo del total presentado se acompañó a 208 estudiantes del proyecto de jóvenes a la u a través de 387 intervenciones y finalmente en el año se caracterizaron un total de 1037 estudiantes de pregrado en el año.
- En 2022-1 el área de Bienestar institucional desplegó espacios de formación integral en ámbitos culturales y deportivos para lo cual conto 14 profesores (12 en Bogotá y 2 en Cartagena), de los 26 espacios de formación, se contó con 3 en modalidad virtual, permitiendo llegar a todos los niveles de formación y modalidades; en 2022-2 se ofrecieron 39 espacios de formación integral de los cuales 8 fueron virtuales para llevar a cabo este despliegue de oferta se contó un total de 18 profesores.
- La participación de los estudiantes en acciones de bienestar se ha incrementado con 3678 en el 2022-1 y 2342 en 2022-2.
- La gestión de la Coordinación de Prácticas se logró un contrato con la Asociación Hogares Si a la Vida, por un valor de \$34.500.000, cuyo objeto fue la realización del diplomado en Gestión y Desarrollo Empresarial dirigido a 60 vendedores informales de la localidad de Santa Fe de la ciudad de Bogotá D. C.
- Diseño e implementación del proceso de vinculación de estudiantes a la práctica empresarial, se recibieron 1.400 ofertas para practicantes.
- Desde 2021 se estableció como canal de atención a preguntas el ChatBot Institucional “Ana Agente Virtual”, el cual resuelve de manera continua y automática las consultas de los estudiantes, recibiendo 6101 consultas en 2022.
- Realizando una comparación de las Peticiones, Quejas y Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones - PQRSF- se puede apreciar la mejora en el servicio al comparar las 1003 solicitudes del 2021 frente a 496 en 2022, y 16 felicitaciones en 2021, en contraste con 47 en 2022.
- El Centro de Atención WEB para el Estudiante resolvió 18.297 consultas en 2022, lo que muestra la efectividad del recurso para descongestionar otros canales, en se resolvieron 8.431 consultas.



- Se compartió con la comunidad libertadora información académica respecto a inducciones, inicio de clase, adiciones y/o reajustes, cancelaciones académicas, socialización tips importantes Reglamento Estudiantil, etc; logrando llegar a 10.896 estudiantes, mediante el correo de [fullatencion@libertadores.edu.co](mailto:fullatencion@libertadores.edu.co), 10.367 personas alcanzadas a través de las redes sociales y 1.553 vistas mediante la plataforma e YouTube.
- Programación académica y sistematización de 92 Escenarios de Aprendizaje.
- 9782 graduados se beneficiaron de la estrategia de conexión laboral de La Coordinación de Egresados obteniendo un reconocimiento, por parte del SPE, por la gestión e intermediación laboral que realiza la institución mediante la implementación de la bolsa de empleo SISE.
- La vinculación de 77 egresados invitados a participar de los proyectos *conversemos* y *la catedra del egresado Libertador* de manera voluntaria coadyuvan la formación académica y profesional de los estudiantes y egresados de la Institución.
- Convocatoria de 124 graduados en las visitas realizadas por los pares académicos en los procesos de acreditación y renovación de programa
- El desarrollo de la primera ceremonia de graduados Bogotá - Cartagena donde se realizó un reconocimiento a 43 egresados por la importante labor que desempeñan en el sector público, privado y solidario, aportando desde su conocimiento al desarrollo del país y a la construcción de un mejor tejido humano, y 172 egresados que llegaron por que escucharon del evento.
- Participación de 572 graduados en la encuesta de apreciación con el objetivo de identificar fortalezas y oportunidades de mejora respecto a diversos factores.
- La contribución que se hace la coordinación de egresados mediante el instrumento de seguimiento y caracterización a los programas académicos para que se evidencie el cumplimiento del perfil ocupacional enunciado en cada uno del proyecto educativo del programa (PEP).
- Participación de 21.934 graduados en las estrategias y proyectos trazados bajo las líneas de acción y el regreso de 652 egresados graduados para cursar otro programa académico en la Institución.
- La respuesta positiva a los procesos de elección de representantes de egresados en los diferentes órganos de participación de la institución pues esto evidencia la contribución a la toma de decisiones estratégicas tanto en el consejo superior como en los comités curriculares del programa.
- La autoría y creación de las aulas semilla que acompañarán el proceso de formación en segunda lengua, en modalidad presencial.



- General oportunidades de socialización utilizando la lengua extranjera y materna como vehículo, a través de la presentación de proyectos de aula y del proyecto Redless.
- Se realizaron 47 procesos de monitoreo, 11 auditorías y 6 procesos en la Dirección de Auditoría.





#### 4. CONCLUSIONES

La Fundación Universitaria Los Libertadores es una Institución acreditada de alta calidad que cumple su función y se mantiene fiel a sus principios fundacionales de excelencia académica y transformación social, que ve el futuro con el lente del crecimiento y del desarrollo y dispone su inteligencia y su capacidad para seguir la ruta estratégica trazada hacia la competitividad; además goza de buena salud financiera con tendencia ascendente de sus ingresos por matrícula, un compromiso cierto con el control del gasto, y un comportamiento cauto frente a las decisiones de inversión con bajo apetito al riesgo o a la especulación; desempeña sus funciones sustantivas con suficiencia, y avanza con pasos sólidos por escenarios caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.

La Institución ha pasado por los años de la sostenibilidad en 2019, de la sostenibilidad en 2020, de la reactivación en 2021, de la consolidación en 2022 y reúne las condiciones para iniciar el año de competitividad, en 2023 en el que además de los proyectos especiales de transformación se busca incrementar el número de estudiantes en virtualidad, acentuar el trabajo en región, incrementar los indicadores de educación continua, participar y ganar licitaciones y convocatorias generadoras de nuevos recursos, y ampliar las oportunidades de cofinanciación en asesorías y consultorías, en un año para poner en acción todo lo aprendido, y ya estamos listos, en este informe se han entregado elementos suficientes para acordar en este aserto.

Para concluir y distanciarnos de cualquier sesgo que habite en la endogamia, no hay nada mejor que cerrar este documento con el reconocimiento que merece La Fundación Universitaria Los Libertadores en las palabras de quienes nos evalúan y mejor conocen la realidad del Sistema Educativo Colombiano y de la educación superior a nivel mundial, nuestros pares<sup>3</sup>:

*Se destaca que la Fundación Universitaria los Libertadores es una institución de educación superior con un sello de identidad propia que la diferencia y le otorga sentido y horizonte a su quehacer: una institución que se reconoce y cohesiona en torno a sus preceptos misionales, visión de desarrollo y horizonte estratégico; no obstante, la necesidad de consolidar sus discursos y prácticas de gestión y académicas como institución universitaria con una vocación en la docencia, apoyada desde procesos de investigación formativa y aplicada en algunos campos; además de su proyección social; todo esto en niveles consolidados de alta calidad.*

*La FULL evidencia rasgos significativos de una cultura de autoevaluación y de mejoramiento continuo; una institución que en su historia reciente ha fortalecido de manera notable sus esfuerzos hacia el logro de niveles de alta calidad; aunque requiere de la revisión, reflexión y precisión en torno de sus propios umbrales de alta calidad que le permitan consolidar su capacidad de autocritica y de intervención de oportunidades de mejora claves en términos de esa misma alta calidad.*

---

<sup>3</sup> Informe de Evaluación Externa con fines de La Acreditación Institucional FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES (FULL), con base en la visita realizada los días 10, 11 y 12 de noviembre de 2021.



*La FULL se dejó interpelar de manera significativa por los resultados de la valoración de las condiciones iniciales para dar el paso a su solicitud de acreditación institucional; aunque el reducido espacio temporal entre uno y otro proceso, sumado a la complejidad misma de las oportunidades de mejora, a las difíciles condiciones y retos derivados de la Pandemia, la han restringido en la plena intervención, con niveles de alta calidad consolidados, de dichas oportunidades de mejoramiento.*

*Es evidente y así se verificó durante la Visita, especialmente en el diálogo sostenido con las directivas de la Fundación Universitaria Los Libertadores y los docentes que asistieron en un número extraordinario, que existe un compromiso institucional para mejorar todas las características relacionadas con la planta docente y del mismo modo hay un altísimo sentido de pertenencia de los profesores, para buscar la excelencia académica.*

*La institución cuenta con una normatividad clara y expresa sobre los derechos, deberes y beneficios para el estamento estudiantil. Procura identificar las causas de la deserción y brindar las ayudas y apoyos requeridos para disminuirla, establece lazos de cooperación para también apoyar a los estudiantes y busca vincularlos a actividades de carácter académico, como monitorias y participación en proyectos, aunque en este último aspecto la participación es baja.*

*La institución vela por la calidad de vida de sus colaboradores y toda la comunidad, ha diseñado planes, servicios y acciones que propenden por la permanencia de sus estudiantes y por el desarrollo humano de sus colaboradores. Ha mantenido una inversión incremental tanto en su infraestructura física como en los incentivos que benefician y favorecen la matrícula.*

*De la revisión cuidadosa de las cifras consignadas en los informes, ampliadas y aclaradas durante la visita al igual que de la información complementaria se concluye que la Fundación Universitaria Los Libertadores dispone de los recursos de apoyo académico y de infraestructura que aseguran las condiciones requeridas para el cumplimiento de los objetivos de formación y del proyecto educativo institucional.*

*La Fundación Universitaria los Libertadores aplica consistentemente políticas y procesos para elaborar y ejecutar su presupuesto y evaluar su gestión financiera en atención a su objeto social y al cumplimiento de su Proyecto Educativo Institucional, mostrando una gestión basada en diversos sistemas de información para su seguimiento.*

*La Fundación cuenta con un Sistema de planificación, presupuestación y Control bien estructurado y la alineación de las Políticas Institucionales con el mismo, que orientan de manera adecuada la asignación de los recursos financieros.*

**Nuestras fortalezas:**

- *La Institución cuenta con una Misión, una Visión y un Proyecto Educativo Institucional Libertador (PEIL) debidamente formulados, con fundamento en el sello institucional de "Seres humanos integrales con visión*



*aplicada del conocimiento y sentido de responsabilidad social” y de formación para la paz y la reconciliación.*

- *La existencia de un Plan de Desarrollo Institucional con visión al año 2025, en el que una de las estrategias de desarrollo se fundamenta en la calidad y el mejoramiento a través de los procesos de autoevaluación y acreditación en alta calidad.*
- *Los planes de desarrollo de la institución están concatenados con las acciones de mejoramiento derivadas de los procesos de autoevaluación.*
- *La oferta académica conformada por treinta y seis (36) programas académicos, de los cuales, tres (3) son programas tecnológicos profesionales, uno (1) es un programa técnico profesional, dieciocho (18) programas profesionales universitarios, cinco (5) maestrías y nueve (9) especializaciones en cinco (5) facultades. Cuenta con el 50% de los programas acreditables acreditados y en todas las facultades tiene programas acreditados.*
- *Las modalidades de estudio de los programas académicos ofertados. La Institución oferta veintiocho (28) programas en modalidad presencial, uno (1) a distancia y siete (7) en modalidad virtual con una plataforma robusta y eficaz para su desarrollo con calidad.*
- *La Institución ha incorporado los Resultados de Aprendizaje como una de sus estrategias de mejora continua para el cumplimiento de la promesa de valor agregado.*
- *El Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad que apoya los procesos de Registro Calificado y de Acreditación.*
- *La participación de estudiantes, profesores y egresados en los cuerpos colegiados de dirección como Consejo Superior, Consejo Académico y Consejos de Facultad.*
- *La planta profesoral vinculada a la Institución. Para el periodo 2015-I la Institución contaba con 259 profesores de tiempo completo, de estos, 155 estaban con contrato a término indefinido. Para el periodo 2019-II registra 200 profesores de tiempo completo, de estos, 100 tienen contrato a término indefinido y 111 con contratos a término fijo a doce (12) meses; dos (2) de medio tiempo.*
- *La cualificación académica de la planta profesoral. Para el periodo 2015-I la Institución contaba con un (1) doctor, 141 magisteres, 61 especialistas y 56 profesionales. Para el periodo 2019-II se evidencian 17 doctores, 150 magisteres, quince 15 especialistas y veinte 20 profesionales.*
- *Los profesores reconocen los esfuerzos institucionales en favor de mecanismos para la selección, la cualificación y también para la estabilidad de este.*





- Las acciones académicas para mantener la tasa de deserción estudiantil por debajo de la media nacional. Para el periodo 2016-I la Institución tiene 10,47% de deserción estudiantil; para el periodo 2019-II registra 9,31% de deserción estudiantil.
- Las acciones para mantener la tasa de graduación por encima de la media nacional en todos los niveles de formación.
- Los resultados en las pruebas Saber T&T de la Institución. Los resultados en las competencias genéricas de Comunicación escrita, Razonamiento cuantitativo, Lectura crítica, Competencias ciudadanas e inglés están por encima del promedio nacional.
- Los doce (12) Centros de Proyección Social que prestan servicio a la comunidad y cubren todas las áreas de conocimiento de la Institución. Se evidencia la existencia de proyectos de intervención social en los programas Salón Lateral, Desarrollo Integral para las Pequeñas Empresas, Taller Creativo, Coningenio, Consultorio Contable, Consultorio Jurídico y Centro de Conciliación, Centro Universitario de Atención Psicológica, Consultorio Móvil, Consultorio Estadístico, Centro Lúdico Full Kids y Sala Amiga de la Lactancia, Centro Articulador de Medios y Centro de Estudios y Acciones Psicosociales, Psircular.
- Las estrategias para la formación integral. Se resalta el voluntariado en la Institución y el compromiso con lo social a través de los Centros de Proyección Social.
- Los semilleros de investigación que complementan la formación integral de los estudiantes y las oportunidades de formación y producción de los profesores.
- El material bibliográfico existente en la Institución. Los estudiantes y profesores tienen acceso a 8.626 volúmenes en la Colección Abierta, 1.827 volúmenes de Referencia, 38.993 volúmenes en la Colección General, 28 ejemplares en la Colección Mapas, 3.999 recursos en la Colección Multimedia y Audiovisual, 8.121 Publicaciones Periódicas, 22.033 Trabajos de Grado, 34 volúmenes en la Colección de Reserva, 1.409 E-Books y 1.832 documentos en el Repositorio en Línea.
- Los once (11) grupos de investigación, de los cuales, uno (1) está en categoría A1, uno (1) en categoría A; seis (6) en categoría B, dos (2) en categoría C y uno (1) Reconocido. Cuenta con un proyecto Spin-off, Radiant, expertos en radiación.
- El fortalecimiento en la investigación. Entre los años 2016 y 2020 se registran 301 proyectos de investigación. La institución cuenta con dos revistas indizadas.
- Los empresarios reconocen la labor que desarrolla la institución a través de los distintos convenios con entidades privadas y públicas, incluidas otras instituciones de educación superior, en apoyo a la comunidad y se resalta el trabajo con la Alcaldía de Bogotá.





- Los empleadores tienen buen concepto de los egresados, de sus competencias y formación y de la participación en programas de prácticas estudiantiles.
- Se reconocen las acciones en favor de la población con discapacidad y también las acciones en favor del reconocimiento a la diversidad sexual, trabajo conjunto con la Alcaldía menor de Chapinero.
- Los programas de Bienestar Universitario ofertados por la Institución. Los estudiantes, profesores y personal administrativo de la Institución tienen acceso a programas en Cultura de la promoción de la salud integral, Recreación, deporte y actividad física, Expresiones culturales y artísticas, Acompañamiento para el desarrollo de competencias, Programa PYGO, Promoción socioeconómica y Capacitación para el desarrollo personal y/o profesional.
- La sostenibilidad financiera soportada en una gestión eficiente y la existencia de un fondo patrimonial de apoyo.
- Los espacios académicos y lúdicos que tiene la Institución para la comunidad estudiantil, docente, de egresados y personal administrativo. La Institución cuenta con 169 aulas de clase, ochenta y un (81) laboratorios, veinticuatro (24) salas de tutores, cuatro (4) auditorios, dos (2) bibliotecas, treinta y nueve (39) salas de cómputo, diez (10) espacios deportivos, siete (7) cafeterías, treinta y tres (33) zonas recreacionales, un (1) oratorio y quince (15) salas de juntas.
- Se resalta la oportunidad institucional para atender la emergencia derivada del Covid19 y lograr que un alto porcentaje de la comunidad estudiantil y profesoral continúe en sus labores académicas.



**LOS LIBERTADORES**  
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

**Acreditación Institucional en Alta Calidad**



**Ángela María Merchán Basabe**  
Rectora