



LOS LIBERTADORES
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

Acreditación Institucional en Alta Calidad

2023

Año de la Competitividad

Informe de Gestión Rectoría



PRESENTACIÓN

El año 2023, año de LA COMPETITIVIDAD de acuerdo con el direccionamiento estratégico institucional, inició con el resultado del ejercicio de año anterior en el cual la Fundación Universitaria Los libertadores se dispuso a identificar sus capacidades internas para pasar de un estado actual a un estado deseado, conociendo nuestro potencial para aprovechar cada oportunidad derivada de nuestros pilares competitivos.

Entendiendo la competitividad organizacional como nuestra capacidad para generar valor de manera sostenible en el sector educativo, es imprescindible contar con la habilidad organizacional para ofrecer productos o servicios que satisfagan un sistema educativo que expone múltiples complejidades, pero también la posibilidad de conocer mejor a nuestra comunidad, entregar mejores respuestas necesidades y expectativas, hacernos más efectivos y eficientes que nuestros competidores, incorporando la innovación, manteniendo condiciones de alta calidad, incrementando nuestra productividad, sosteniendo la eficiencia en los costos, y reconociendo nuestra capacidad de adaptación al entorno educativo en constante cambio.

Siendo Los Libertadores *una Institución que enseña, es una Institución que aprende* y, en el año de la competitividad, esto significa identificar nuestra capacidad para destacar y aprender a mantenernos exitosos.

El año anterior se expusieron nuestra capacidades académicas, administrativas, financieras, y de gestión y con ello, se establecieron retos, el mayor, *reducir el déficit operacional institucional sin comprometer la calidad y la excelencia académica*, a partir de construir una cultura de control del gasto; poniendo al servicio de la sostenibilidad financiera toda nuestra capacidad intelectual, para 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 *atrajeran 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.

Para determinar esos puntos de partida y esos puntos de llegada, se realizó un análisis de brechas con base en el cual, en este informe a modo de tres (3) acápite se presentan los pasos dados para disminuir dichas brechas, las oportunidades derivadas de ello, y los pilares competitivos construidos desde la acreditación de alta calidad lograda en el año 2022, y el desarrollo de los proyectos especiales que favorecen la diversificación de fuentes de ingreso.

En el primer acápite, se exponen los descriptores de la competitividad organizacional; en el segundo, se muestran los indicadores que mejor evidencian la forma en que Los Libertadores se ha hecho más competitiva; y en el tercer acápite, a modo de conclusiones, se destacan algunos logros y se delinean los retos para el año de LA TRANSFORMACIÓN.

Una vez obtenida la acreditación de ALTA CALIDAD INSTITUCIONAL, Los Libertadores trazó una ruta de crecimiento y desarrollo que involucra la mejora continua como un constructo apropiado en la cultura, esto es, una vez se ha demostrado que se es capaz de desempeñar le quehacer en altas condiciones de calidad no es

dable hacerlo de otra manera, a menos que medie una decisión en desmedro de las funciones sustantivas, lo que para Libertadores no es un escenario probable, así que el mejoramiento deja de ser el objetivo declarado para incorporarse a la cotidianidad del actuar, se deja entonces espacio para el crecimiento y el desarrollo, es decir, el siguiente peldaño a escalar.

El crecimiento y el desarrollo de la Institución está marcado por dos objetivos fundamentales, la competitividad y la transformación, que conducirán de manera natural al posicionamiento de marca a nivel internacional, superando así las metas que el sistema nacional propone en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, marcadas todas como metas alcanzadas, por supuesto, reconocimiento que siempre se puede ser y hacer mejor, pero no siendo este un fin último sino una práctica.

El año 2023, año de la competitividad nos ha mostrado la importancia de actuar con oportunidad, de actuar con pertinencia, de hacer lecturas de los entornos próximos con atención, de actuar con bajo apetito al riesgo, pero sin escatimar esfuerzos, de ser directos y concretos frente a la respuesta que como Institución le podemos entregar a la comunidad, de cumplir nuestras improntas y mantenernos fieles al legado de nuestros Fundadores, y en especial, a conocer mejor la Institución y disponer mejor las condiciones para presentarla al medio educativo en sus bondades y sus limitaciones, este informe de gestión refleja de manera ejecutiva cómo vivió la Fundación Universitaria Los Libertadores el año de LA COMPETITIVIDAD.

1. DESCRIPTORES DE LA COMPETITIVIDAD

La competitividad presenta diferentes acepciones por lo que se hace necesario reiterar que en este informe se hace alusión a la capacidad de la Institución para generar valor de manera sostenible. Para la Fundación Universitaria Los Libertadores su capacidad de generar valor está determinada por diferentes factores asociados a la naturaleza de la organización, su trayectoria, posicionamiento, reputación, y mecanismos implementados para la gestión académica, administrativa y financiera, en tal sentido, a continuación, se exponen los descriptores de la competitividad a modo de desarrollos de las diferentes áreas y unidades que contribuyen a la consolidación de los llamados pilares de competitividad.

1.1. Eficiencia operativa

La Fundación Universitaria Los Libertadores es una institución que se distingue por su capacidad para producir servicios de alta calidad de manera eficiente, considerando su actividad meritoria, los servicios educativos se refieren a programas de educación formal y no formal que favorecen la promoción del sistema educativo, lo cual es muy relevante si tenemos en cuenta un sistema contraído y con un comportamiento ralentizado por diversos factores, ofrecer servicios de alta calidad sigue siendo para Libertadores un objetivo estratégico porque con la diversificación se abandona el proyecto educativo sino que se fortalece.

En esta perspectiva de crecimiento y desarrollo la operación institucional se ha buscado identificar en cada proceso lo nuevo lo competitivo y lo transformador como quiera que así se estructuró la propuesta de renovación de aseguramiento de la calidad institucional así: lo nuevo, referido a otras líneas de acción ¿Qué otras líneas de acción no hemos experimentado y nos permiten aportar en el cierre de brechas en el acceso a la educación superior?; lo transformador asociado a la pertinencia, al cambio, al impacto de las acciones ¿En qué se espera generar efectos, impactos que conduzcan a la transformación social?; y lo competitivo, como nuestra capacidad para competir ¿Cuáles son los elementos que van a determinar nuestra capacidad para competir? Y las respuestas están dadas por Las perspectivas de Crecimiento y Desarrollo se ven articuladas directamente con los resultados, efectos e impactos. La identificación de estos procesos se evidenciará en la transformación social de comunidades, personas, poblaciones y en general, el impacto en la forma en que construimos país.

La eficiencia operativa en esencia mide la capacidad de la Institución para maximizar la prestación del servicio educativo con la menor cantidad posible de recursos, es decir se relaciona directamente con la productividad el rendimiento de los recursos de tiempo, personal, dinero fresco, y materiales, eliminando el desperdicio, o malgastando de manera redundante o ineficiente los recursos en reprocesos, o en la rotación voluntaria o involuntaria constante que conduce a la perdida en la curva de aprendizaje, o una ruptura en la gestión del conocimiento.

Para los Libertadores, la eficiencia operativa está probada en la planta de profesores como veremos adelante, en la actualización de todos los procesos y procedimientos para eliminar pasos innecesarios manteniendo la calidad en el servicio, cuidando la mitigación del riesgo jurídico y financiero, la eliminación de cuellos de botella, la automatización de tareas repetitivas y la implementación de prácticas de trabajo más eficientes.

1.2. Innovación

La innovación en la Institución está referida a nuestra habilidad para desarrollar nuevos productos, servicios o procesos que le den ventaja competitiva, son todos los cambios significativos en nuestra forma de operar, en la estructura orgánica o en las subestructuras, en los procesos, productos o servicios con el fin de generar valor con ideas creativas que han conducido a cambios concretos, la adopción de nuevas tecnologías, la reorganización de equipos de trabajo, la redistribución de los planes de trabajo, la recompensa y los estímulos, aprovechando nuestra capacidad de adaptación a nuevos desafíos y oportunidades, pero también nuestra capacidad para generar ideas y ejecutarlas con los mismos recursos.

1.3. Calidad

Siendo la excelencia académica uno de nuestros objetivos estratégicos, garantizar la calidad en todos los aspectos de la operación, desde la producción hasta el servicio al cliente se constituye en un *must* del actuar Libertador, cumplir con los más altos estándares en la prestación del servicio educativo; empieza con la excelencia en la enseñanza y el aprendizaje, garantizando que los programas educativos sean relevantes, actualizados y estén alineados con los estándares educativos nacionales e internacionales, con planes de estudio consistentes y coherentes con la realidad de las áreas del conocimiento, ejecutados con métodos de enseñanza efectivos, diversos, apoyados por tecnología de vanguardia, y con seguimiento al ritmo individual de logro de cada estudiante.

No hay calidad educativa sin profesores de alta calidad, los estudiantes provienen de diferentes escuelas y modelos, para los Libertadores no es dable hacer procesos de selección en los que excluya aspirantes por no contar con un adecuado nivel de formación en lengua extranjera o en razonamiento matemático, por el contrario, esta es la población que atendemos, entonces es necesario contrarrestar ese esquema con un equipo de profesores idóneos en formación y en experiencia para garantizar el éxito académico a los estudiantes y conducirlos a una inserción laboral efectiva, o al desarrollo de emprendimientos eficaces.

Ello implica, que la mayor inversión de la Institución está en la planta de profesores, personas altamente calificadas, capacitadas y motivadas, con conocimientos actualizados en sus áreas de especialización, y habilidades pedagógicas y comunicativas efectivas, que trabajan en un ambiente de colaboración y de interacción con el personal administrativo.

La calidad además implica la disponibilidad de la infraestructura física y los recursos educativos suficientes y adecuados, con instalaciones modernas y seguras, que tengan el equipamiento adecuado, una biblioteca bien surtida, los laboratorios, aulas y talleres especializados para los diferentes núcleos del saber científico, plataformas de apoyo a la gestión educativa, materiales didácticos actualizados y acceso a recursos en línea.

De manera reciente, la reforma propuesta a la Ley 30 por parte del Gobierno señala un porcentaje mayor para la gestión del bienestar universitario como condición de alta calidad, si bien para Los Libertadores no es

novedad porque siempre invierte entre el 9 y el 12% de los ingresos, mucho más de lo que manda la ley que es el 2%, el bienestar y el éxito académico de los estudiantes son una combinación reciente que impone otros el apoyo académico y emocional individualizado, promover la inclusión y la diversidad, ofrecer programas de orientación y tutoría, y fomentar la participación estudiantil en actividades extracurriculares y de liderazgo, aunque todo esto se realiza, la relación entre el número de estudiantes y el personal de apoyo capacitado y contratado para ello, está resultando insuficiente, en realidad porque hay muchos imaginarios frente a los aspectos anteriores que para el gobierno son una obligación que paulatinamente se ha trasladado a las Instituciones educativas y no somos la excepción.

La constitución de un adecuado sistema de seguramiento interno de la calidad es otras de las condiciones de este descriptor, avanzada por nuestra parte, sin embargo, con necesidades de avanzar hacia un sistema de aseguramiento para la virtualidad, para atender otras poblaciones vulnerables, yendo un paso delante de los programas académicos tradicionales, por poner algún adjetivo.

1.4. Flexibilidad

La capacidad de adaptación de los Libertadores ha sido probada constantemente, en razón a los contantes cambios en la normatividad del sistema educativo, las decisiones de Gobierno que obligan a redirigir algunas acciones, el comportamiento de la matrícula analizada desde los fenómenos socio demográficos que han hecho que haya menos personas en el universo de posibles estudiantes y por supuesto, una alteración en las formas tradicionales en que las personas desean educarse por su sentido de inmediatez todo lo cual nos pone de cara a un entorno enriquecido por las demandas del mercado.

1.5. Orientación al cliente

La orientación al cliente, en nuestro caso a los estudiantes principalmente se refiere a comprender y satisfacer sus necesidades y expectativas, entender quienes son y de qué hogares provienen, cuáles son sus limitaciones y sus capacidades, identificar qué esperan de la institución y marcar límites en ello, cómo principal diferencial con otras IES que ofrecen programas semejantes, en condiciones también semejantes, pero Los Libertadores se distingue por fidelizar a sus clientes y formar generaciones de familias porque nuestros egresados traen a sus hijos y a los hijos de sus hijos, esto es sin lugar a duda uno de nuestros principales pilares competitivos.

El proyecto de diversificación de la oferta académica es el resultado del trabajo de la Institución con orientación al cliente, se diseñaron productos y servicios diversos en área del conocimiento, en la modalidad (virtual, distancia, presencial), en nivel de formación (técnico, tecnológico, universitario, especialización, maestría, certificación de competencias y habilidades, formación en artes y oficios, educación continua), diversos en la ubicación (Bogotá, Cartagena, y Cúcuta para la presencialidad y el mundo para la virtualidad) programas útiles, accesibles, y de alta calidad.

El Centro de Atención al Estudiante ofrece un servicio excepcional, resuelve problemas de manera rápida y eficiente, y garantizar una experiencia positiva en cada interacción del estudiante con todas las áreas de la

Institución centralizando los canales de atención, garantizando el tiempo de respuesta y mitigando el riesgo de deserción, aunque el trabajo no es sólo de un área, toda la Institución está volcada, como premisa, a la atención de los estudiantes.

1.6. Gestión del talento

Las alteraciones en los planes institucionales en razón de cambios exógenos obligan en una sana lógica a cuidar la estabilidad endógena, de lo contrario las capacidades se tornan en pilares del caos, para Los Libertadores el talento humano es de manera probada, una de sus más importantes capacidades, el nivel intelectual, formativo y experiencia de su personal, sumado al sentido de pertenencia que genera el haber hecho de Los libertadores un lugar de cuidado, de respeto y de desarrollo personal ha permitido entregar logros en un entorno cambiantes.

Cuidar el talento humano significa darle a Los Libertadores la estabilidad como condición *sine qua non* para la continuidad de proyectos, la alteración en los cargos y las funciones significa llevar a la institución y a las personas al desgaste, probadamente en la literatura actual de las organizaciones completamente monetizable por lo que el mayor gasto de la institución es sin duda su mayor inversión, de allí que se deba acompañar de un proceso que lleve desde la definición de cargos, funciones y responsabilidades, pasando por la selección la formación, el desarrollo hasta la administración de consecuencias, para hacer una efectiva retención de un equipo talentoso y comprometido.

1.7. Responsabilidad social corporativa

El compromiso que ha asumido Los Libertadores con la implementación de prácticas comerciales éticas y sostenibles implica que se ha comprometido con la operación de manera que no solo maximice sus beneficios financieros a corto plazo, sino que también considere el impacto de sus acciones en la sociedad y en el medio ambiente a largo plazo.

La responsabilidad social se desarrolla desde la aplicación de la ética en los negocios, adheridos a altos estándares éticos en cada paso de la operación con el trato a los empleados, los clientes, los proveedores y demás *stake holders* de manera justa y equitativa, evitando la corrupción y practicando la transparencia en sus transacciones comerciales; todo ellos con miras a garantizar la sostenibilidad, con el uso responsable de sus recursos para satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras.

La perspectiva de trabajo con la intención de minimizar el impacto ambiental de todas nuestras operaciones pareciera sencilla por tratarse de procesos educativos, sin embargo, operaciones, el uso de prácticas de consumo sostenibles en uno de nuestros principales aportes desde la generación de proyectos de investigación que ya veremos más adelante.

Los Libertadores ha asumido la responsabilidad sobre el impacto que genera en la sociedad y se ha comprometido a contribuir positivamente al bienestar de las comunidades en las que actúa, con programas de

voluntariado, donaciones a organizaciones benéficas, iniciativas de desarrollo comunitario, prácticas de contratación inclusivas, desarrollo regional, y apoyos económicos para la formación académica.

La responsabilidad institucional está ligada a los preceptos del Código de Buen Gobierno dando especial relevancia a la transparencia en sus operaciones.

1.8. Acceso a recursos

Los Libertadores se ha caracterizado por obtener, disponer y utilizar sus recursos como capital, tecnología, y personal de manera efectiva para llevar a cabo su quehacer y alcanzar sus objetivos, la disponibilidad de capital, su capacidad para acceder a fondos financieros generados de manera directa sin recurrir a préstamos o fuentes externas de financiación para sus inversiones en infraestructura, investigación y desarrollo, expansión del negocio y otros gastos necesarios para el crecimiento y la sostenibilidad de la organización evidencian el manejo meticoloso y cuidado de los recursos.

No hay lugar a dudas cuando se considera que el acceso a la tecnología adecuada es fundamental para la competitividad y la eficiencia de la Institución, contar con información confiable es fundamental para actuar con oportunidad, sin embargo nuestros sistemas de información obligan a que cada informe solicitado detenga operaciones importantes para poder buscar, categorizar y analizar información recopilada en muchos casos de manera manuela o en archivos de Excel, no en sistemas de información robustos que favorezcan la gestión, esto incluye hardware, software, sistemas de información, equipos de producción avanzados y cualquier otra tecnología que pueda mejorar la productividad, la calidad, la innovación y la capacidad de adaptación de la Institución.

El acceso a la tecnología involucra alianzas estratégicas con empresas tecnológicas, colaboración en investigación y desarrollo, y la capacitación del personal para utilizar eficazmente las herramientas tecnológicas disponibles, aunque en nuestro caso limitadas.

El acceso a recursos se refiere además a la oferta de precios competitivos en el sector, hay límites por la competencia y es importante tenerlo en cuenta, el crecimiento y desarrollo de la Institución está determinado por su capacidad de inversión en lo que es relevante, la operación y otras fuentes de ingreso, es claro que el incremento en precios como hipótesis probada afecta la sostenibilidad de la Institución y como principal fuente de ingresos no se debe comprometer, pero tampoco descuidar para no interrumpir el curso de acción. La capacidad de obtener y utilizar estos recursos de manera efectiva puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el sector educativo.

1.9. Estrategia competitiva

El año 2023 tuvo como protagonista la competitividad para lo cual fue necesario contar con una estrategia clara y efectiva que nos permita diferenciarnos de la competencia, con la creación y aplicación de un conjunto de acciones y decisiones destinadas a destacar y posicionar Los Libertadores de manera única en el sector educativo como fuera en el pasado.

Para establecer la estrategia, fue necesario comprender a fondo quiénes son nuestros competidores y cuál es su oferta para el mercado, analizando sus productos, precios, estrategias de marketing, fortalezas y debilidades, con el fin de identificar en qué aspectos podemos destacarnos y ofrecer algo único y valioso para los aspirantes y los estudiantes, esto incluye características de los programas, calidad, servicio al cliente, precio, conveniencia, innovación, y sostenibilidad, entre otros.

Para establecer las acciones de esta estrategia de competitividad, las vicerrectorías, la gerencia comercial, y la dirección de planeación identificamos y concertamos esos puntos de diferenciación para desarrollar una propuesta de valor clara y convincente que comunique por qué nuestros programas y servicios son únicos y por qué nos deberían elegir sobre los de la competencia, con propuestas relevantes y atractiva para el público objetivo, aquí ligados un poco a la declaración de diversidad que implica tener una respuesta la necesidad educativa de cada quien.

Además de definir la propuesta de valor único, la Institución se ha apoyado en una estrategia de marketing y comunicación adecuada para difundirla y hacer que llegue al público objetivo, con una adecuada publicidad, relaciones públicas, marketing digital, y eventos promocionales, entre otros. El éxito de la estrategia para la competitividad se ha ejecutado, con seguimiento y monitoreo constante por parte de diferentes áreas para garantizar su efectividad a lo largo del tiempo, haciendo los ajustes y adaptaciones según sea necesario en respuesta a los cambios en el mercado, la competencia y las necesidades de los aspirantes y estudiantes.

El crecimiento y desarrollo de Los Libertadores se atribuye a la ejecución de una estrategia clara y efectiva, analizada y aprobada por los cuerpos de gobierno institucional para diferenciarse de la competencia y capitalizar su saber en pro de la sostenibilidad financiera.

1.10. Colaboración y redes

Para Los Libertadores el establecimiento de alianzas y colaboraciones efectivas con otras organizaciones del sector público y privado ha favorecido la constitución de sinergias para la generación de oportunidades que benefician a todas las partes involucradas, creando valores adicionales al combinar recursos, capacidades y los saberes al trabajar juntos para aprovechar las fortalezas de cada una y complementar ausencias en pro de objetivos comunes. El mejor ejemplo de este descriptor lo hace las licitaciones y la experiencia de consolidación del RUP que favorece oportunidades antes fuera del alcance de Los Libertadores, hemos combinado indicadores, pero también tecnología, recursos financieros, conocimientos especializados, clientes potenciales, y con ello, hemos llegado a nuevos mercados como se evidencia con los centros de experiencia.

Entre las alianzas que ha adelantado Los Libertadores se destacan la asociación con la Gobernación de Cundinamarca en el primer proyecto de regalías en el que actuamos como ejecutores, la alianza con la comunidad Scalabrini para la atención de población vulnerable en condición de migrante, la alianza con diferentes asociaciones y empresas como IMMUNE, alianzas de investigación y desarrollo con universidades del mundo, alianzas de marketing, acuerdos de licenciamiento, y más recientemente la posibilidad de *joint ventures* con personas naturales interesadas en cooperar en el proyecto de Parque Científico Tecnológico, por mencionar algunas.

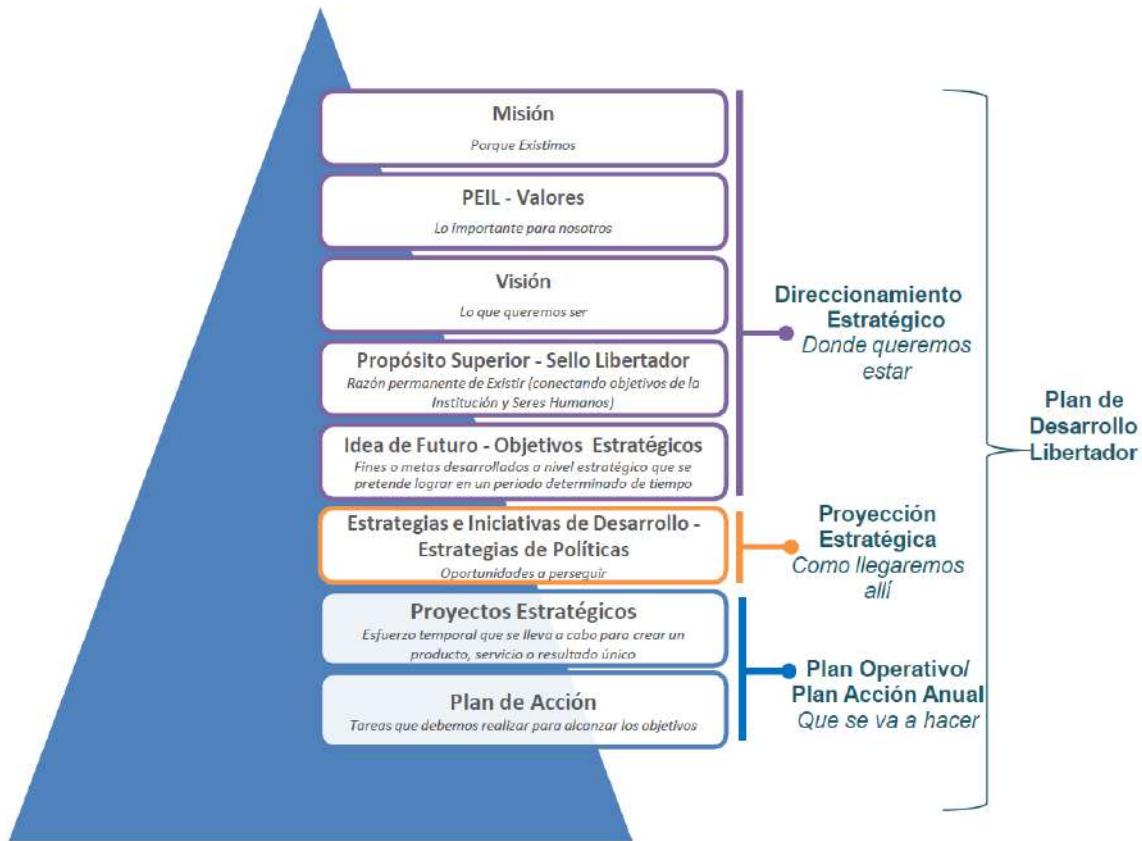
Las alianzas que la Institución ha establecido guardan coherencia con los postulados de nuestros Estatutos y con las decisiones de la Asamblea General en cuanto al rendimiento esperado, algunas de ellas representan el acceso a nuevos clientes, el posicionamiento de marca, la incursión en el entorno internacional, pero en todos los casos los riesgos se reducen por la corresponsabilidad y por la coparticipación, se accede a otros recursos propios de Los Libertadores, el aumento de la innovación y la competitividad es la respuesta obtenida.

Para los Libertadores uno de los pilares competitivos lo hace la gestión de las relaciones, porque nuestras alianzas buscan resultados en doble vía y los beneficios están previstos, no son fortuitos, en lo que nuestra estrategia de comunicación organizacional juega un papel determinante, para mantener la comunicación clara y presentar la Institución de la manera que sea más atractiva para los que aún no son aliados.

2. INDICADORES DE LA COMPETITIVIDAD

Con el fin de ofrecer elementos para medir la competitividad organizacional de la Fundación universitaria Los Libertadores, a continuación, se exponen algunos antecedentes del Direccionamiento Estratégico y su reformulación para la vigencia de siete años (2019-2027), en consonancia con los ajustes realizados a la Visión, en el año 2019. En el año 2018 se realizó la evaluación de medio término del Plan de Desarrollo 2016-2020, en la cual se identificaron diferentes logros significativos: el fortalecimiento y cualificación de la planta de profesores, el crecimiento en posgrados, la actualización de más de 26 políticas institucionales, el crecimiento de la oferta acreditada en un 50%, el alistamiento para las condiciones institucionales de alta calidad, la mejora en la clasificación de los grupos de investigación, la exploración de nuevos contextos internacionales, el ajuste a la estructura organizacional, la mejora de la planta física y de los escenarios de aprendizaje, un mayor impacto de la Institución en el contexto local, regional e internacional; así como la articulación con el sector empresarial y de servicios, entre otros.

A partir de un diagnóstico multidimensional, se formuló el Direccionamiento Estratégico 2019-2025, en el que se identificaron factores críticos de éxito, y se realizó un análisis de riesgos internos y externos, que llevaron a determinar el horizonte estratégico de la Institución, mediante la construcción de unas “Ideas de futuro – megas de crecimiento” en un plano de cuadrantes deseados y no deseados, lo que se tradujo en la definición del Propósito Superior, el Sello Libertador y los Objetivos Estratégicos. Además, la formulación de unos Ejes de Direccionamiento, (los ejes misionales) 1) Académico, 2) Investigación, 3) Proyección Social y 4) Aseguramiento de la Calidad, (los ejes de apoyo) 5) Mercadeo y Comercial, 6) Infraestructura y Tecnología y 7) Talento Humano. Cada uno con sus respectivos objetivos específicos y metas, los cuales a su vez se desagregan en iniciativas y/o estrategias, así:



Fuente. Adaptación interna desde el modelo formulado por Humberto Serna

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 2023, la Institución celebró 41 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 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 un 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.

A partir de la clasificación en ejes, se priorizaron las estrategias e iniciativas en cada cual, mediante la metodología de prueba ácida, a través de la cual se realizó una valoración según la viabilidad e impacto, clasificando las estrategias e iniciativas en: zona de diamantes estratégicos 2019-2021, zona de crecimiento 2021-2022, zona de sueños 2023-2027, zona operativa, zona dispersión y zona árida, con lo cual, para cada año, se formularán los proyectos y planes de acción, agrupando las iniciativas según corresponda. Dicho Plan retomó los cuatro (4) objetivos estratégicos en su estructura, estableciendo metas puntuales e indicadores, operativizados mediante proyectos diamante y de gestión, tal como se muestra en la siguiente ilustración.

1.1.1.1. Objetivos estratégicos e indicadores 2019-2027



Con la formulación del Proyecto Educativo Institucional Libertador coincidente en tiempo (2019 – 2027) se incluyeron dos circunstancias fundamentales: las condiciones del entorno global de la Educación Superior; y la evolución de la Fundación Universitaria Los Libertadores, durante su vigencia.

Es de anotar que el Consejo Superior mediante el Acuerdo No. 14 del 8 de agosto de 2018 aprobó la versión del Proyecto Educativo Institucional Libertador, en el cual se identificó el sentido mismo de la formación y del compromiso que asume la Institución con la sociedad, en procura de la calidad y la excelencia académica. En consecuencia, el PEIL busca desarrollar una propuesta educativa centrada en la persona, la construcción del conocimiento desde un pensamiento crítico, una docencia con calidad, el diálogo de saberes desde la interdisciplinariedad, el fortalecimiento de la investigación aplicada con pertinencia social y el aporte a la transformación del país, los cuales se constituyen, entre otros, en evidencias reales del compromiso con la transformación de la Educación Superior.

Entre sus principales objetivos están:

- Contribuir a la movilidad social de su comunidad al comprender su historia, potenciar sus cualidades y capacidades e insertarla al mundo, en espacios en donde generen dinámicas transformadoras.

- Entender la formación integral del estudiante como un desarrollo de todas sus dimensiones como persona y como la razón esencial del quehacer institucional.
- Articular las funciones sustantivas de docencia, investigación y Proyección Social con la formación integral del estudiante y con las necesidades de los sectores económicos y sociales.
- Propender por la excelencia académica, con base en resultados con evidencias relacionados con la docencia con calidad, el aprendizaje del estudiante, la consecución de estándares nacionales e internacionales de calidad, la investigación que contribuya a la solución de problemas sociales e interactúe con el entorno para transformarlo o hacerlo sostenible cuando sea necesario.
- Desarrollar una cultura de la innovación institucional, explicitada en una oferta académica, que atiende la dinámica del entorno y pertinente a la sociedad del conocimiento.
- Comprender y enriquecer la cadena educativa, lo cual implica un proceso de articulación entre diferentes niveles de formación. Se debe iniciar con la preparación de los jóvenes a la vida universitaria, facilitando la articulación con estrategias efectivas que promuevan el fortalecimiento en competencias propias de la formación profesional y de la formación integral.
- Comprometer, dentro de su cadena educativa, a la comunidad educativa con la sostenibilidad ambiental y sus efectos en el cambio climático. Se desarrollan principios, acciones, ejercicios prácticos y educativos que lleven a que la comunidad se constituya en un ejemplo a seguir.
- Contribuir a la disminución de la brecha entre la formación y las necesidades del capital humano del país.

La Institución se comprometió así a formar para generar conocimiento, que sirva a las organizaciones sociales y productivas a mejorar su competitividad y su contribución al desarrollo del país con planes de estudio y prácticas pedagógicas que interactúan en una relación interdependiente, con los sectores económicos y sociales.

Los Libertadores alcanzó, en el año 2022, el máximo reconocimiento otorgado a la Instituciones de educación superior en Colombia, la acreditación institucional de alta calidad, estatus 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 desde entonces, se busca propender hacia la actualización de arquitectura organizacional y funcional para atender con eficiencia los retos impuestos por la cotidianidad, y por el comportamiento del mundo educativo en general, aportando a la construcción de ventajas competitivas para la Institución.

En este sentido, la arquitectura organizacional de la Fundación Universitaria Los Libertadores le otorga valor a todo aquello que le representa como Institución de alta calidad, en la oportunidad de dotar de poder cada una de las acciones que completan su misión, para dejarla ver *diversa, incluyente y cercana*, y con mayor acento, en aquello que le permite declarar que contribuye a la transformación social.

El Direccionamiento estratégico fue realizado en el año 2019, en otro momento, con otras circunstancias y otras capacidades, el 2023 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 92 IES con ese reconocimiento; el cambio de Gobierno que impuso 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 expuso una diversidad de públicos objetivo, algunos que deseaban ese retorno, otros que preferían continuar en la virtualidad; otros, que querían combinar las dos modalidades y, otros, que preferían el micro aprendizaje de habilidades específicas.

En la actualidad, la Institución se puso de cara a la propuesta preliminar de la reforma a la Ley 30 de 1992, así como la declaración de la educación como derecho fundamental, circunstancias ambas que significan para Los Libertadores el razonamiento de pertenecer a un sistema educativo mixto que favorece la educación pública sin dejar campo al fomento de la educación privada, con oportunidades que se han identificado desde la imposibilidad presupuestal del Gobierno para concretar todos los planes propuestos para crear universidades en todos los territorios, crear 500.000 nuevos cupos en las universidades estatales, la creación de 14.000 plazas para profesores de planta del Estado, el mantenimiento de programas locales derivados de la creación de ATENEA, y la democratización de la educación en general como paradigma fundamental de la educación colombiana.

La competitividad de Los Libertadores mostrará en este informe la manera en la que nos pusimos en acción para aprovechar oportunidades emergentes para la educación colombiana, para nuestro regreso al territorio, para la constitución de alianzas con el sector público y privado, antes improbables cuando no se contaba con la acreditación de alta calidad, la generación de alianzas estratégicas para la consolidación de diferentes proyectos denominados especiales que serán protagonistas en un informe posterior según sus fases de desarrollo.

A continuación, se presentan los indicadores de competitividad para Los Libertadores, como contribución de cada una de las áreas y unidades que componen nuestra estructura orgánica. Detrás de ellos, existen esfuerzos ingentes, aunque se sintetizan a modo se resultados.

2.1. Eficiencia operativa

Entre las capacidades desarrolladas para ser más competitivos en la eficiencia operativa se destacan:

- Se fortalecieron los procesos de seguimiento, evaluación y control, correspondientes a ingresos, gastos e inversiones, lo cual garantizó la entrega de información oportuna y con calidad para una correcta toma de decisiones a lo largo del año.
- Se implementó un seguimiento diario al Portafolio de Inversiones, analizando día a día los rendimientos, las oportunidades en el mercado y los niveles de liquidez necesarios para la operación y para los proyectos de inversión de la Institución. Este análisis juicioso y detallado permitió obtener altas tasas de inversión, aprovechar oportunidades de re-inversión, diversificar el portafolio y apoyar al flujo de caja de la operación en momentos específicos.
- El incremento en la oferta de programas acreditados acreditables en el 56%
- El incremento en la oferta de programas de 54 a 57.

- La ampliación de la oferta a educación virtual.
- La FULL cuenta con Power BI para la visualización y descargue de la información estadística de la institución y los programas conocido como FULL en cifras.
- Presentación para aprobación de los nuevos registros calificados de los programas de Licenciatura en Educación Infantil en modalidad virtual.
- Implementación de los nuevos registros calificados de los programas de Comunicación Social y Periodismo en modalidad virtual.
- Renovación del registro calificado de los programas de Ingeniería Mecánica, Ingeniería Industrial, e Ingeniería de Sistemas.
- Renovación de la acreditación de alta calidad de los programas de renovación de Psicología.
- Presentación para renovación de la acreditación de alta calidad del programa de Tecnología en Gestión Turística y Hotelera articulado por ciclos propedéuticos con el programa profesional de Administración Turística y Hotelera.
- Consolidación del informe para solicitud de la acreditación de alta calidad del programa de Ingeniería Aeronáutica, con perspectiva de desarrollo de la Escuela de formación aeronáutica y Aeroespacial.
- Creación y desarrollo de los cursos de refuerzo en derecho del trabajo y procesal laboral, derecho procesal, medios alternativos de solución de conflictos – MASC-, derecho privado, civil general, personas, familias e instituciones, lectura crítica, lógica y argumentación jurídica y gestión del conflicto.
- Cursos de formación en artes y oficios para la población migrante, en asocio con la comunidad Scalabrini, diplomado de estética para dar continuidad a la formación y para favorecer el uso del capital semilla, hoy con más de 3.500 personas certificadas en diferentes temáticas entre las cuales se mencionan barbería, reparación de motores de motos, repostería, postres navideños, electricidad básica, manicure y pedicure y otros.
- Participación en política pública mediante el litigio estratégico en “Recepción de observaciones proyecto de decreto por el cual se modifica parcialmente el Decreto Distrital 062 de 2014 que establece la Política Pública LGBTI e Identidades de Género y Orientaciones Sexuales en el Distrito Capital, además reglamenta”. Intervención en la revisión de políticas públicas y recomendaciones para el alcalde 2024-2028.
- Durante el año 2023 se realizaron proyectos de vital importancia como son la Configuración del MFA (Múltiple Factor de Autenticación) de plataforma de Office 365, la Estandarización en el registro de equipos sobre el Directorio Activo, estandarización de las cuentas de correo en Office 365 por

ubicación, estandarización de las cuentas de la Suit Adobe por ubicación, diseño e implementación y parametrización del aplicativo de mesa de servicio.

- En agosto de 2023 se puso en producción la nueva herramienta de Mesa de Servicio OSTickets con nuevo catálogo y nuevos servicios.
- Creación de tablero en Power Bi para visualización de reportes de servicio de la Mesa de Servicio en tiempo real, como herramienta para en la toma de decisiones.
- Estandarización de las firmas corporativas en las cuentas de correo de los colaboradores.
- Se mejoró la gestión de los riesgos, ajustando el contenido de las cláusulas de los contratos según las necesidades de la Institución, permitiendo mitigar riesgos legales y los costos derivados de estos.
- Desarrollo del Congreso Internacional de Lúdica en Cartagena, el Congreso Internacional en Neuroeducación e Interculturalidad, y el Encuentro Libertador en Educación, con la participación de 900 asistentes en total.
- La Maestría en Educación modalidad virtual durante 2023 formó novecientos setenta y dos (972) estudiantes, de los cuales: trescientos ochenta y cinco (385) estudiantes ingresaron nuevos en 2023 1 y trescientos diez (310) estudiantes en 2023 2, doscientos (200) estudiantes se matricularon como antiguos en 2023 1, treinta y cuatro (34) estudiantes del convenio ICBF_ICETEX, veintidós (22) estudiantes del convenio Yopal y veintiuno (21) estudiantes del convenio CEMIL. Con un equipo de seis (6) profesores de tiempo completo, y una profesora de medio tiempo.
- Se desarrolló exitosamente el diplomado en Actualización Tributaria con un total de 27 estudiantes matriculados.
- Se realizó el V CONGRESO INTERNACIONAL COODTUR: Tourism, Sustainability and Well-being: priorities and trends y II Encuentro COODESTUR: Global Tourism Education Challenges del 05 al 07 de octubre de 2023. En este evento internacional se lograron pagos de inscripciones de 33 participantes en calidad de ponentes y se contó la participación de 39 asistentes en total y de ellos 36 internacionales (Suecia, España, México, Ecuador, Argentina, Brasil, Costa Rica, Salvador, Venezuela) y 3 nacionales. El valor recaudado por inscripciones fue de USD 2145.
- En el año 2023 se realizaron 174 eventos, que hacen referencia a visitas de apertura y charlas de proyecto de vida y orientación vocacional, esto permitió recolectar 3.467 leads y 95 colegios impactados.
- Se desarrolló el primer torneo intercolegial “Copa World Tour Cartagena” que permitió la participación de 5 colegios del sector público y privado, y la vinculación de dos estudiantes matriculados en la institución.
- Se obtuvo mayor participación en los fondos becarios como Fondo Bicentenario, que permitieron la identificación de nuevos aspirantes a la institución.

- Se implementaron nuevas herramientas de publicidad fortaleciendo volanteo, carro valla y valla publicitaria ubicada frente al estadio de futbol Jaime Morón.
- Educación continuada dio apertura a once (11) programas con un total de mil sesenta (1.060) participantes y un total de facturación de \$468'210.190, distribuidos así: en Bogotá se dio apertura a siete (7) programas, con un total de 992 participantes, con una facturación total de \$404.942.628, y en Cartagena se desarrolló un proyecto de capacitación para funcionarios del SENA, regional Bolívar, con cuatro (4) programas y sesenta y ocho (68) participantes, con una facturación de \$ 63.267.562

2.2. Innovación

Entre las capacidades desarrolladas para ser más competitivos en la eficiencia operativa se destacan:

- Los cambios que se implementaron durante el 2023 con la incorporación de calendarios por ciclos, grupos cerrados y la parametrización de estrategias comerciales, han implicado atención minuciosa a los detalles y coordinación precisa entre las áreas, lo cual ha permitido desarrollar un proceso más dinámico, impactando positivamente el servicio prestado a los aspirantes y beneficiando la accesibilidad de nuevos estudiantes.
- Se logró la parametrización de cuentas, para pagos en dólares a través de PSE, con tarifas preferenciales, lo que permitió ampliar las opciones de pago para los programas de educación continua.
- Se implementó una metodología de archivo, de acuerdo con los lineamientos de gestión documental, que permite mantener la documentación de compras y adquisiciones organizada, obtener acceso rápido y sencillo a cada proceso y evidenciar la completitud de los requerimientos establecidos en el Reglamento de Contratación de los procesos asignados a cada proveedor.
- Se delegó a esta Jefatura la consolidación del gasto de papelería y las funciones de compra y entrega de elementos de oficina, y con la medida denominada: “cero papeles”, se ahorró del 74% del presupuesto aprobado para este rubro.
- Se promovió el uso de los canales de comunicación dispuestos por la Institución para el envío de correspondencia externa, como es el caso del correo electrónico gestion.documental@libertadores.edu.co, así como el uso de la plataforma de tickets de la mesa de ayuda de la Secretaría General y el formulario de servicios de la coordinación de Gestión Documental.
- En el año 2023 se redefinió el procedimiento de inscripción para generar mayor eficiencia e impulsar la conversión de admitidos a matriculados, respondiendo a las diferentes estrategias comerciales como Jóvenes a la U (561 inscripciones y admisiones) y la implementación de las admisiones permanentes para los programas de oferta virtual con el resultado de 154 personas admitidas. Lo

anterior, con los recursos existentes en los sistemas de información institucional, contribuyendo de esta manera a la sostenibilidad financiera.

- En comparación con las solicitudes tramitadas en el año 2022, se evidencia un incremento del 19% en el número de inscripciones radicadas, una disminución del 4% en el otorgamiento de descuentos en matrículas y por último, un incremento del 22% en las solicitudes de admisión atendidas.
- A partir del mes de octubre de 2023 somos partnership de WES (World Education Services), una entidad reconocida por su labor en la evaluación de credenciales para estudiantes internacionales e inmigrantes que desean estudiar o trabajar en Estados Unidos y Canadá. Este acuerdo ha simplificado significativamente el proceso de envío de las certificaciones, verificaciones y títulos expedidos por nuestra Institución, cumpliendo con los rigurosos requisitos establecidos por dicha entidad.
- A partir del segundo periodo académico del año 2023, se inició la creación del archivo electrónico con el fin de conservar los expedientes académicos de los estudiantes nuevos activos a partir del periodo 2021-1, logrando un avance del 33%.
- Se cuenta hoy con el inventario de documentos de cada expediente, facilitando la inscripción de los estudiantes que deciden continuar su ruta de formación en nuestra Institución, el reintegro de estudiantes antiguos, el proceso de grados y lo que es más importante, la custodia de los expedientes académicos que reposan en los archivos de gestión del área:

Ubicación	Cantidad de Expedientes	Avance
Depósito No. 1	11061	99%
Depósito No. 2	16184	76%

- Bienestar reafirma desde sus acciones que su eje central de trabajo se concentra en el desarrollo y despliegue de capacidades humanas, en donde se reconoce al sujeto como un ser multidimensional, es decir, que está en capacidad de aplicar el saber construido con un sentido ético de vida, que se ocupe por proteger la dignidad humana, la transformación social y el reconocimiento de las diversidades, formando personas como ciudadanos del mundo desde una perspectiva intercultural.

2.3. Calidad

Entre las capacidades desarrolladas para ser más competitivos en la eficiencia operativa se destaca la Gestión de procesos y procedimientos que favorecen la gestión eficiente institucional en cuanto a:

- Desarrollo de la propuesta para la valoración de condición Física para talleres formativos de la Institución, bajo un modelo interdisciplinario acompañado por personal de salud de enfermería y fisioterapia y los profesores de talleres formativos de la institución. Esta se realizó con un flujo de trabajo que permitió automatizar el proceso y obtener la trazabilidad de cada etapa que lo conforman, se revisó con la Jefatura de Bienestar y su equipo e implementada en una fase piloto.
-

- Desarrollo de la propuesta para la valoración de Condición Física para ingreso al Gimnasio del Centro Cultural y de Bienestar Universitario, mantiene el modelo interdisciplinario de la valoración de talleres formativos, con la diferencia de que involucra el concepto técnico y profesional de los entrenadores del Gimnasio; incluye fases de atención, diagnóstico y definición de planes de acondicionamiento o entrenamiento inicial, intermedio y avanzado, mediante un flujo de trabajo automatizado, revisado con la Jefatura de Bienestar y su equipo y espera que se implemente en el 2024 en Bogotá y Cartagena.
- Diseño, creación y/o actualización de formularios de Microsoft para diferentes procesos del Centro Cultural y de Bienestar Universitario; algunos de estos sustituyeron formatos físicos, que no facilitaban la recopilación de datos y el análisis integrado de la información. Estos son: formulario de entrega de bonos de premiaciones institucionales, formulario para el proceso de educación y orientación de anticoncepción a toda la comunidad educativa y el formulario de evaluación de espacios de formación integral de Bienestar Institucional, este último, permite conocer la opinión de los usuarios frente a los espacios de formación integral ofertados y en consecuencia la oportunidad de mejorar continuamente en cada uno de estos.
- Actualización y formalización de consentimientos informados que permiten garantizar que cualquier usuario de la Institución que acceda a algún servicio de salud sea de enfermería o fisioterapia, conoce la información y está de acuerdo en realizarse la intervención bajo ciertas condiciones, promoviendo así que la atención sea más segura tanto para la institución como para el usuario. Estos son: consentimiento informado para la atención integral de enfermería, consentimiento informado para fisioterapia, consentimiento informado valoración física.
- Elaboración de protocolos del servicio de Fisioterapia de la Institución, estos establecen las disposiciones y lineamientos a seguir para estandarizar la práctica en: la aplicación de crioterapia, termoterapia, ultrasonido, electroterapia, aplicación de ejercicio terapéutico y funcional y oxigenoterapia., cada uno con su correspondiente protocolo.
- Actualización al Reglamento del Consultorio Jurídico y su articulación con la Decanatura de la Facultad de Derecho, la Dirección del programa de Derecho, la Dirección del Consultorio Jurídico, la Dirección de Planeación, secretaría general y Gerencia de Talento Humano, en pro de cumplir con la normativa legal vigente (Ley 2113 de 2021 y Ley 2220 de 2022); logrando la optimización del documento, así como el aporte al cierre del hallazgo del Ministerio de Justicia y del Derecho.
- Elaboración y ejecución de propuesta para la gestión de PQRSF (Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones) del Consultorio Jurídico: De acuerdo con las observaciones de la visita técnica del Ministerio de Justicia y del Derecho, se adapta el aplicativo de PQRSF en el Centro de atención Web, con el fin de dar respuesta al hallazgo y facilitar el trámite del proceso, logrando la unificación de los canales y estandarizando la entrada de información para la gestión de PQRSF, disminuyendo reprocesos y aportando la trazabilidad del trámite.
- Acompañamiento en el cierre de hallazgos procedimentales de visita técnica del Ministerio de Justicia y del Derecho, con relación a la creación de un Protocolo de atención al usuario y ruta de

Conciliación, que integra la ruta de atención del Centro de Conciliación y el cual especifica las particularidades de cada modalidad (Presencial, virtual, a distancia y campo) y protocolo de atención a personas con discapacidad, que involucra enfoque diferencial y ajustes razonables en la ruta de atención del Centro de Conciliación para este tipo de población, este fue consolidado y enviado para revisión técnica la Decanatura de la Facultad.

- Acompañamiento en el cierre de hallazgos relacionados a la construcción y formalización del pie de página que mencione: "Autorizado por el Ministerio del Interior y de Justicia, mediante Resolución No. 2942 del 16 de octubre de 2007 /Vigilado Ministerio de Justicia y Derecho", el cual debe ir en algunos documentos del Consultorio Jurídico de la Institución, para dar cumplimiento a lo exigido por el Ministerio de Justicia y del Derecho. En paralelo, se actualizan los siguientes formatos asociados al proceso de consultorio jurídico: acta de audiencia de conciliación, acta de constancia de no acuerdo y acta de constancia de no asistencia.
- Actualización y formalización de consentimientos informados para dar cumplimiento a los requisitos otorgados para la habilitación de servicios, conforme a la resolución 3100 de 2019, estos son: Consentimiento informado adultos- Cunapsi, Asentimiento informado menores de edad-Cunapsi Compromiso condiciones en la atención de pacientes.
- Automatización y estandarización del proceso de solicitudes de compras: Estandarización y reestructuración de las solicitudes de compras institucionales a través de la creación de un flujo de trabajo con la herramienta Power Automate, que integra la recepción de solicitudes por un formulario de Forms, aprobaciones automáticas de todas las áreas regulatorias, brindando trazabilidad de las solicitudes.
- Se creó un sitio de SharePoint como repositorio de la información de todos los Proveedores, información necesaria para Gestión Documental y Secretaría General, brindando controles internos en el trámite.
- Estandarización y automatización del proceso de carnetización, implementando que toda solicitud de expedición de carné nuevo, reexpedición y solicitud de cambio de autoadhesivo por deterioro de carné, realizada por cualquier miembro de la institución, incluso por el Área de Talento Humano, frente a contrataciones masivas y no masivas, sea mediante un ticket a través del Centro de Atención Web, con el fin de reducir reprocesos y registros innecesarios y aportando la trazabilidad del trámite. Por tal razón, se actualiza a la vez el procedimiento de carnetización institucional dando alcance a todas las sedes de la Institución.
- Desarrollo de aplicación (powerApps) y flujo de trabajo (power Automate) para el control de salida y retorno de activos en la Institución, en donde el solicitante diligencia un formulario en Forms y este se remite para las aprobaciones correspondientes, disminuyendo así, los tiempos por reprocesos en la solicitud de autorización, en la verificación por parte del personal de seguridad al momento del retiro o retorno de algún activo y logrando la estandarización, el registro y la trazabilidad correspondiente que permiten hacer el seguimiento al estado del activo.

- Desarrollo de herramienta para la reserva de espacios esporádicos, mediante bookings, permitiendo agilizar el trámite de reserva de algún espacio institucional, con la ventaja de que el solicitante visualice en tiempo real la disponibilidad del espacio, autogestione la reserva mediante la misma herramienta, ya sea para reprogramación o cancelación, reciba notificaciones o recordatorios de la reserva, entre otras utilidades, esto permite la automatización del proceso, la eliminación de reprocesos y aporta a la trazabilidad del trámite.
- Propuesta a implementar en el 2024 de la estandarización del proceso de solicitud y atención de apoyo a eventos institucionales, a través de un formulario que integra aspectos de áreas como: Centro de Medios, Comunicaciones, Protocolo, Logística y Seguridad, se adelantaron sesiones para establecer lineamientos y acuerdos de servicio desde una visión sistémica en las áreas y procesos involucrados, la creación del sitio de «Eventos» en sharepoint y los flujos de trabajo en Power Automate para la simplificación y ejecución de la solicitud.
- Estandarización del procedimiento de creación de terceros, estableciendo los responsables de la creación de cada tipo de tercero, mediante mesas de trabajo con las Áreas Involucradas, logrando la definición y actualización de los lineamientos claros para su operación en el procedimiento institucional de creación y actualización de terceros, ajustando y formalizando el formato de creación, declaraciones y autorizaciones de terceros, logrando con este simplificar el trámite en el aplicativo de Proveedores de la institución y fortaleciendo la creación de terceros en el Sistema Administrativo y Financiero y la verificación de antecedentes de terceros en tusdatos.co, mediante capacitaciones apoyadas por la Gerencia Contable y Financiera y la Secretaría General.
- Creación de instructivos, los cuales permiten orientar los procedimientos en forma detallada a aplicar en el sistema Administrativo y Financiero y alcanzar su estandarización en el proceso, estos corresponden a: Instructivo(I) de legalización de pagos de matrículas en iceberg, I. programación y pago a proveedores, I. reservas y reintegros financieros, I. legalización de crédito directo e instructivo de legalización y renovación de crédito_icetex.
- Estandarización y actualización del procedimiento de financiación, identificando las actividades requeridas para su gestión acorde a la actualidad de la Institución y generando los lineamientos, para la recepción de solicitudes, trámite, aplicación de legalizaciones o renovaciones, materialización de desembolsos y activación de ordenes de matrícula, para las diferentes modalidades de financiación, lo cual aporto al cierre de hallazgo.
- Desarrollo de la propuesta de mejora y simplificación del proceso de selección de personal, para automatizar el proceso de entrevistas de trabajo y verificación de referencias, eliminar la operatividad de estas actividades y garantizar la trazabilidad y la concentración de la información, para que se conozcan las etapas del proceso de selección de personal; con esto, se busca conectar otros procesos de Talento Humano de forma automatizada. La propuesta fue presentada a la Jefatura de Selección y Bienestar e implementada como piloto para futuras mejoras y alcances.
- Lineamientos para la inscripción a grados institucionales: Para la solicitud de los estudiantes a grados institucionales, se definieron acuerdos de servicio y lineamientos que permitió centralizar los

requerimientos en el Centro de Atención Web, creando temas de ayuda para cada Facultad y las áreas involucradas como son la Dirección de Admisiones y Registro, Biblioteca, la Coordinación de Egresados y la Gerencia Financiera. Al realizar esto, se retiró el canal de comunicación correo con el estudiante evitando reprocesos y brindando claridad a la solicitud.

- La actualización del trámite y los nuevos lineamientos se documentaron en un instructivo para el estudiante y la actualización del Procedimiento Grados.
- Actualización del trámite de Admisiones: Se actualizaron las actividades relacionadas con la inscripción, admisión y matrícula de los aspirantes a ingresar a algún programa académico de pregrado y posgrado bajo las metodologías presencial, virtual o distancia de La Fundación Universitaria Los Libertadores, incluyendo la centralización a través del Centro de Atención Web y los requisitos para la inscripción a diferentes programas.
- Diseño y reestructuración del informe de comportamiento de matrículas con base al presupuesto: Para el seguimiento y control de las metas de matrículas institucionales, se diseñó un instrumento que permite la visualización y trazabilidad de las metas presupuestadas semestrales, trimestrales y cuatrimestrales por pregrado y posgrado en Bogotá y Cartagena.
- Definición de Lineamientos para las Prácticas institucionales: Para la solicitud de los estudiantes de prácticas institucionales se generaron acuerdos de servicios entre las áreas involucradas y se reestructuró el trámite del proceso.
- Biblioteca: Automatización del trámite para las solicitudes de los estudiantes para el préstamo de material bibliográfico en la biblioteca, a través de la creación de un flujo de trabajo con la herramienta Power Automate, que integra la recepción de solicitudes por un formulario de Forms, seguimiento y notificación al estudiante con la trazabilidad de su solicitud.
- Acuerdos y restructuración de las licitaciones institucionales: Para las licitaciones institucionales se definieron lineamientos y se generaron acuerdos de servicios entre las áreas involucradas como lo son Secretaría General, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Académica y Financiera, Dirección de Investigación y la Gerencia Comercial y de Mercadeo para simplificación, agilidad y efectividad en el trámite de postulación a las convocatorias y la adjudicación de licitaciones públicas, fondos de contratación directa, Proyectos de Investigación y Proyectos de Regalías. La actualización del trámite y los nuevos lineamientos se documentaron en el Procedimiento de Licitaciones.
- Automatización y estandarización del proceso de Movilidades: Estandarización y reestructuración de las solicitudes de movilidades nacionales e internacionales a través de la creación de un flujo de trabajo con la herramienta Power Automate, que integra la recepción de solicitudes por un formulario de Forms, se generaron acuerdos de servicio para las aprobaciones automáticas de las áreas de control como lo son los Directores de Programa de Facultades, la Coordinación de Relaciones Interinstitucionales, la Vicerrectoría de Proyección Social, la Dirección de Investigaciones, la Vicerrectoría Administrativa y Financiera brindando trazabilidad de las solicitudes para los controles internos en el trámite.

- Repositorio de información de contratos con compras: Generación de acuerdos de servicios entre la Ventanilla Única de Correspondencia, la Jefatura de Compras y Secretaría General para la estandarización del repositorio de información de los proveedores internos y externos institucionales en el Sitio de SharePoint de Proveedores / Adquisiciones.
- Recepción de facturación a través del Centro de Atención de Proveedores: Desarrollo del Centro de Atención a Proveedores a través de la herramienta los Ticket, dando alcance a la radicación y recepción de facturas de los proveedores en la Ventanilla Única de Correspondencia, lo que permite la trazabilidad de las facturas, simplicidad en el trámite interno para la verificación de requisitos y a través de acuerdos de servicio entre las áreas involucradas la eliminación de duplicidad de los soportes y agilidad al pago de las mismas.
- Creación de Sitio interno de Proveedores en la Página institucional, que permite despejar las dudas frecuentes a los proveedores, orientaciones para postulación ante la Institución y radicación y seguimiento a facturas.
- Desarrollo de la propuesta para la automatización y estandarización del proceso de solicitudes a Comunicaciones: Estandarización y automatización de las Solicitudes internas a la Gerencia de Comunicaciones a través de la creación de un flujo de trabajo con la herramienta Power Automate, que integra la recepción de solicitudes por un formulario de Forms, brindando trazabilidad de las solicitudes, aprobaciones para la efectiva solución en el trámite. De igual manera, se creó un sitio de SharePoint como repositorio de todos los entregables al Solicitante y gestión de la información interna del área.
- Reestructuración del Proceso de Riesgos, definiendo el objetivo y alcance del proceso, estructurando subprocesos, actividades internas y controles. Esta se documentó en la caracterización del Proceso.
- Estandarización y documentación del tratamiento del Manual de Riesgos institucionales, identificando las actividades requeridas para la identificación, tratamiento y seguimiento a controles y planes de acción de los riesgos de todos los procesos en la Institución, De igual manera, se generaron los lineamientos para el acompañamiento y seguimiento del área a todos los procesos por medio del instrumento que documenta cada proceso.
- Estandarización de la Creación, renovación, modificación y cierre de programas académicos, estableciendo acuerdos de servicio entre todas los Procesos y áreas de la Institución, identificando y simplificando las actividades para la planeación, eficaz radicación ante el Ministerio de Educación Nacional, controles internos para el seguimiento y retroalimentación para cada Facultad, evitando reprocesos y siendo eficaces con los documentos y anexos requeridos, cumpliendo la normatividad vigente y previendo posibles actualizaciones del Ministerio de Educación Nacional.
- Actualización De La Intranet Institucional: Reestructuración del diseño y navegación de la intranet alojada en la página web de la Institución, simplificando su visualización, uniendo todos los Administrativos y Docentes en un subsitio, separando los trámites y solicitudes en donde se alojan

todos los formularios para las solicitudes internas; las aplicaciones y los Documentos de interés transversales a los colaboradores.

2.4. Flexibilidad

Entre las capacidades desarrolladas para ser más competitivos en la eficiencia operativa se destacan:

- La Dirección de Admisiones y Registro apoyó los diferentes procesos académicos que se habilitan en cada periodo, asegurando el cumplimiento de la normativa institucional y de los calendarios definidos para cada fin. A continuación, se relacionan las solicitudes tramitadas en los subprocesos más relevantes:

Solicitudes Procesadas Gestión Académica			
Subprocesos Tramitados	Periodo 2023-1	Periodo 2023-2	Total
Matrículas Liquidadas	8051	8130	16181
Reliquidaciones	2316	3130	5446
Reajustes	792	750	1542
Liquidación de Coterminales	20	18	38
Liquidación de Intersemestrales	117	107	224
Cierres Académicos	8051	8130	16181
Novedades Académicas	535	489	1024
Cancelaciones de Semestre	148	120	268
Preparatorios	324	380	704
Emisión Distinciones de Honor	1750	En trámite	1750

- El desarrollo de los planes de estudio en modalidad cuatrimestral, así como en modalidad virtual acompañados de los calendarios y estructura por ciclos y componentes ofrece una diversidad de opciones no solo para el estudiante sino para generar eficiencia en la planeación académica.

2.5. Orientación al cliente

Entre las capacidades desarrolladas para ser más competitivos en la eficiencia operativa se destacan:

- La oferta de Crédito Directo Institucional, a través de la entidad Credity, facilitó el acceso de estudiantes nuevos y antiguos a los programas ofrecidos por Los Libertadores, a través de una línea de financiamiento a corto plazo. Credity realiza el análisis financiero de los estudiantes, aprueba operaciones de créditos, realiza las gestiones de cobro sobre los créditos aprobados y se encarga del seguimiento, control y administración de la cartera. En el 2023 se otorgaron 4.675 créditos con interés 0% a estudiantes que de otra forma probablemente no hubieran tenido acceso al sistema educativo y financiero. En el 2023 se mantuvo el indicador del saldo en mora del Crédito Directo entre un 3% y un 4% sobre la colocación total.

- En el 2023 se finalizó con éxito la primera etapa de integración entre el sistema de solicitudes de Credyty y nuestro sistema de información ICEBERG, logrando mejoras en los procesos, agilidad en las solicitudes de los créditos, disminución en los tiempos de respuesta, información en línea y sincronización con las órdenes de matrículas vigentes. Todo lo anterior se tradujo en un mejor servicio para nuestros estudiantes y menos reprocesos para nuestros colaboradores. Así mismo, se han implementado mayores controles, seguimiento diario a las solicitudes, medición de tiempos de respuesta a PQRS y reportes mensuales.
- La sede Cartagena demuestra su compromiso con la región a través de la estrategia de becas, que abarcan hasta el 50% del costo de la matrícula, se aplican a programas de pregrado tanto en modalidad presencial como a distancia ofrecidos en la Sede. Son becas renovables que representan una contribución significativa de la Institución a la transformación social de la ciudad y la región Caribe, brindando un apoyo crucial a aquellos jóvenes que enfrentan dificultades para acceder a la educación superior.
- Durante el año 2023 se mantiene la estrategia creada en 2021 otorgando un total de 615 becas a aspirantes de los 8 programas académicos de pregrado. En el primer periodo del año, se matricularon un total de 46 estudiantes, destacándose principalmente en las carreras de Ingeniería de Sistemas y Licenciatura en Educación Infantil, con un 32% y 41% respectivamente, del total de matrículas con beca. El número de becas otorgadas en el primer periodo del año fue de 434 con una conversión total del 11% en matrículas. Para el segundo semestre del año se otorgaron un total de 181 becas, de las cuales se convirtieron en matrículas 42, con una conversión del 23%.
- Se realizaron estrategias alineadas con el Centro de Atención y el área de Bienestar, a través de espacios, enlaces, ferias y sesiones con estudiantes, aspirantes y padres, con el fin de atender situaciones financieras, aclarar dudas y solucionar problemas, evitando así deserción de estudiantes por asuntos financieros.
- Se lograron 39 acuerdos de pago con estudiantes que se encontraban en mora con créditos directos antiguos otorgados por la Institución, obteniendo una recuperación de \$46.351.363 de pesos. Esto les permitió a 39 estudiantes continuar con su formación académica sin inconvenientes financieros.
- Durante el año 2023 la Mesa de Servicio optimizó sus tiempos de respuesta y solución oportuna a los colaboradores, en el funcionamiento de las plataformas de la Institución.
- Se actualizó el protocolo de servicio en el portal documental de la Mesa de Servicio, resaltando la importancia del uso de palabras amables, buen trato y respeto a los usuarios. Se implementaron encuestas de satisfacción que recopilan las respuestas de los usuarios y determinan la calidad del servicio prestado. Así mismo, se actualizó el catálogo de servicios, recategorizándolos para identificar diferentes niveles de prioridad, con el fin de ofrecer respuestas eficaces y oportunas.
- Se mantuvo la forma de pago a 30 días para los proveedores, lo cual garantiza flujo de caja para la Institución.

- Durante la vigencia 2023 se llevaron a cabo 290 intervenciones a los espacios físicos de Los Libertadores y se ejecutaron 69 actividades rutinarias de mantenimiento, conservando la planta física en las mejores condiciones para el servicio de toda la comunidad.
- Durante el 2023 se realizaron las siguientes acciones que contribuyeron a mejorar el bienestar de la Comunidad Libertadora:

Actividades	Cantidad
Adquisición e instalación de dispensadores de agua	5
Actualización y señalización de puntos ecológicos	53
Adquisición e instalación de hornos microondas	6
Adecuación y señalización baños inclusivos sede Bogotá	3
Señalización baños inclusivos en la sede Cartagena	2
Adquisición e Instalación de tableros	40
Adquisición e Instalación de pantallas	23
Adquisición e Instalación de puff	12

- Se transformaron 4 oficinas ubicadas en el Edificio G en un área multipropósito para bienestar de la Comunidad (Coworking), se transformó una terraza ubicada en el Centro de Proyección Social en un Laboratorio de Drones para el programa de Ingeniería Aeronáutica, se intervino el Laboratorio de Fotografía ubicado en el edificio G para aumentar el número de espacios que lo integran; y se demolieron bodegas para adecuar una zona de bienestar en la Plazoleta Policarpa.
- Durante el 2023 se optimizó el sistema de control de accesos que se encarga de identificar a las personas que ingresan y salen de las instalaciones, mediante la adquisición de un licenciamiento, que permite mayor control y rigurosidad con la identificación de las personas que se encuentran en la Institución.
- Durante el 2023 se realizaron campañas de seguridad, enfocadas a fortalecer la cultura del autocuidado y la auto protección en la Comunidad Libertadora, con el apoyo de aliados estratégicos como Policía Nacional, Gaula, Defensa Civil, y empresas de seguridad. Estas jornadas de sensibilización, disminuyen el comportamiento que genera riesgos y vulnerabilidades en la comunidad y fortalece la seguridad en general.
- Como parte de las estrategias definidas, se proyectó el frente de eventos y relacionamiento organizacional, como un punto focal en la articulación y proyección del posicionamiento con los grupos de interés que se integran al tejido misional de la Fundación Universitaria Los Libertadores.
- La Secretaría General tuvo como objetivo reforzar el desarrollo de los procesos de contratación en sus diferentes etapas, a través de los siguientes planes: (i) mejorar la gestión contractual en sus distintas etapas, y (ii) centralizar la correspondencia y promover el uso de los canales de oficiales de comunicación.

- Se implementaron estrategias para la atención de peticiones, quejas y reclamos, trabajando de forma articulada con diferentes dependencias de la Institución tanto en materia de análisis y proyección de las respuestas, como en el uso de un lenguaje claro y sencillo en los documentos institucionales.
- Se realizó el apoyo en 143 actividades relacionadas con la gestión contractual durante el año 2023, dentro de las cuales, 22 corresponden a la atención de solicitudes de elaboración de contratos. Lo anterior permitió evidenciar una mayor eficiencia operativa por parte de la Secretaría General, lo que se traduce en la materialización más ágil y efectiva de los contratos, permitiendo cubrir las necesidades de la Institución de manera oportuna.
- Se atendieron 539 solicitudes, de las cuales (i) 468 correspondieron a tickets recibidos a través de la mesa de ayuda de la Secretaría General, (ii) 39 a solicitudes vía correo electrónico, y (iii) 32 a solicitudes verbales. Estas fueron creadas por las diferentes dependencias de la Institución que requerían de apoyo jurídico. Atención y envío de respuesta a 20 requerimientos del Ministerio de Educación Nacional.
- Gestión eficiente de inscripciones, verificación de cumplimiento de requisitos y generación de liquidaciones de derechos de grado, culminando con la titulación respectiva. En el año 2023 se evidencia una disminución del 11% en el número de graduados en relación con el año 2022.

Actividades Tramitadas	Solicitudes Procesadas Grados		
	Periodo 2023-1	Periodo 2023-2	Total
Trámite de Grados	1195	1375	2570
Generación de órdenes de derechos de grado	1375	1275	2650
Expedición Certificados de Énfasis	57	61	118
Expedición Componente de profundización - Maestrías	129	178	307
Envío titulaciones en medio digital	1195	1375	2570
Envío soportes de grado por correo certificado Servientrega	415	407	822
Trámite de Duplicados de diplomas	15	24	39
Trámite de copias de actas de grado	50	45	95
Trámite de pago adelantado de derechos de grado	35	54	89

Fuente: Dirección de Admisiones y Registro 2023

- Durante los períodos 2023-1 y 2023-2, orientamos nuestra gestión con el fin de ser más eficientes en la atención a solicitudes de certificaciones, validaciones académicas y verificaciones de títulos, respondiendo a las necesidades tanto de nuestros estudiantes como de las entidades externas que requieren este tipo de información. Este esfuerzo se traduce en una mayor oportunidad en el servicio prestado.

A continuación se evidencia la cantidad de solicitudes tramitadas así como los canales institucionales más utilizados.

Tipo Solicitud	Solicitudes Procesadas Certificaciones		
	Periodo 2023-1	Periodo 2023-2	Total
Certificaciones Académicas	3111	2910	6021
Verificaciones Académicas y de Títulos	345	907	1252

- Certificación de seminarios de grado y cursos de educación continua, garantizando la transparencia del proceso de inscripción, asistencia y certificación de los participantes y a su vez, el seguimiento de la digitación de notas en los seminarios de grado en el sistema Educo.

La siguiente tabla relaciona las actividades tramitadas en relación con la gestión de seminarios de grado y educación continua:

Actividades Tramitadas	Solicitudes Procesadas Educación Continua		
	Periodo 2023-1	Periodo 2023-2	Total
Liquidaciones emitidas de Seminarios de Grado	477	387	864
Certificados generados - Seminarios de Grado	429	319	748
Insignias Digitales emitidas - Seminarios de Grado	429	319	748
Liquidaciones emitidas de Educación Continua	539	4286	4825
Certificados generados - Educación Continua	354	2513	2867
Insignias Digitales emitidas - Educación Continua	474	322	796

- En el segundo periodo de 2023 surge la necesidad de recuperar la capacidad de almacenamiento de la plataforma del Centro de Atención Web siendo este el canal mediante el cual los aspirantes realizan la radicación de documentos de inscripción desde el periodo 2021-2. En ese sentido, se adopó el nuevo proceso de depuración de los soportes entregados por los aspirantes que no completan su proceso de admisión en el periodo 2021-2, logrando un avance del 39% equivalente a 536 registros intervenidos de un total de 1376 «Admitidos No Matriculados».
- El trámite de los diferentes correos electrónicos, así como, la atención telefónica nos ha permitido ofrecer un servicio más cercano y de acuerdo con las necesidades de la comunidad en general. La siguiente tabla resume el procesamiento de las solicitudes a través de los correos electrónicos de Admisiones y registro:

Correos Electrónicos	Periodo 20231		Periodo 20232		Total 2023	
	Correos Recibidos	Correos Enviados	Correos Recibidos	Correos Enviados	Correos Recibidos	Correos Enviados
admisiones@libertadores.edu.co	3885	2906	3868	2940	7753	5846
lilian.neusa@libertadores.edu.co	285	239	192	121	477	360
Total Admisiones	4170	3145	4060	3061	8230	6206
gestionacademica@libertadores.edu.co	5335	2950	5084	2947	10419	5897
maria.gomez@libertadores.edu.co	147	81	67	36	214	117
Total Gestión Académica	5482	3031	5151	2983	10633	6014
grados@libertadores.edu.co	2904	3839	2771	2709	5675	6548
nydia.burgos@libertadores.edu.co	486	523	703	517	1189	1040
jordy.cuellar@libertadores.edu.co	876	185	869	177	1745	362
Total Grados	4266	4547	4343	3403	8609	7950
seminariosdegrado@libertadores.edu.co	428	616	551	762	979	1378
cindy.rodriguez@libertadores.edu.co	456	71	486	95	942	166
maria.arce@libertadores.edu.co	500	500	500	500	1000	1000

Total Educación Continua	1384	1187	1537	1357	2921	2544
certificaciones@libertadores.edu.co	4690	4854	4608	4053	9298	8907
Total Certificaciones	4690	4854	4608	4053	9298	8907
reqcontrol@libertadores.edu.co	1651	2196	1237	824	2888	3020
Total Registro y Control	1651	2196	1237	824	2888	3020
niny.chaparro@libertadores.edu.co	NA	NA	592	134	592	134
lizeth.rodriguez@libertadores.edu.co	500	394	580	203	1080	597
Total Archivo	500	394	1172	337	1672	193
monica.losada@libertadores.edu.co	5108	2823	5520	2461	10628	5284
Total Dirección AyR	5108	2823	5520	2461	10628	5284
Total Admisiones y Registro	27251	22177	27628	18479	54879	40118

Fuente: Correo Institucional Outlook Admisiones y Registro 2023

- A continuación, se relacionan las llamadas atendidas en las diferentes extensiones en el año 2023:

Llamadas Entrantes Atendidas			
Extensión	Periodo 2023-1	Periodo 2023-2	Total
4301	1163	1403	2566
4302	2371	3274	5645
4303	2398	2393	4791
Total 2023	5932	7070	13002

- La Jefatura de Educación Continuada y Emprendimiento generó la aplicación de la herramienta para evaluar de la satisfacción de participantes se realiza a través de un formulario de Microsoft, que se envía a los participantes de cada programa una vez este finalice, la herramienta mide la satisfacción frente a: a) Calidad y desarrollo del programa, el contenido, la duración, los profesores, y el servicio durante el proceso de inscripción y pago.
- El proceso de inducciones se encuentra estipulado en el Calendario Académico, en el cual el Centro de Atención al Estudiante realiza la invitación a inscritos, admitidos y matriculados por nivel y período académico, para cada modalidad y en las sedes de Bogotá y Cartagena y para el encuentro de padres en las dos sedes.

Invitaciones enviadas

PERÍODO 2023	PREGRADO	POSGRADO	Total
1	4229	2548	6777
2	1727	785	2512
3	260	517	777
4		250	250
Total	6216	4100	10316

- PQRSF: comprometidos con la atención a nuestros usuarios y buscando su satisfacción, se pone a disposición el canal para la atención de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones – PQRSF, por medio de los cuales se espera conocer y atender los diferentes requerimientos.

Temas	Felicitación	Petición	Queja	Reclamo	Sugerencia	Total
Académicos	3	212	61	19	4	299
Administrativos		55	36	6	3	100
Bienestar Universitario	1	5	20	3	1	30
Financieros		104	24	31	1	160
Plataformas Tecnológicas		23	16	7	1	47
Prácticas y pasantías		16	2	1		19
Verificaciones Académicas		417	3	8		428
Total general	4	832	164	76	10	1083

- Fuente: Centro de Atención al Estudiante 2023

- En el año 2023, denominado año de la competitividad para Libertadores, se incluyó en las solicitudes de PQRSF todas las validaciones de título y verificaciones académicas de estudiantes y egresado de la institución, recibiendo 417 solicitudes, garantizando con ello la oportunidad en la respuesta a cada una de ellas.
- Reglamento Estudiantil: Cuando los estudiantes conocen el reglamento estudiantil, se promueve la claridad, la prevención de conflictos, la responsabilidad, el compromiso académico y el cumplimiento normativo, lo que contribuye a crear un entorno educativo más competitivo y propicio para el éxito estudiantil. Es por ello que se realizó la socialización de información relevante y de interés para los estudiantes a través del correo estudiantil con las listas de difusión de los estudiantes activos así: fccbogota@libertadores.edu.co 1372 contactos, fcccartagena@libertadores.edu.co 92 contactos, fceaycbogota@libertadores.edu.co 1192 contactos, fceayccartagena@libertadores.edu.co 204 contactos, fchysbogota@libertadores.edu.co 209 contactos, fchyscartagena@libertadores.edu.co 224 contactos, fdycpbogota@libertadores.edu.co 591 contactos, fdycpcartagena@libertadores.edu.co 7 contactos, fiycbbogota@libertadores.edu.co 1402 contactos, fiycbcartagena@libertadores.edu.co 51 contactos, fpsbogota@libertadores.edu.co 382 contactos.
- El correo de fullatencion@libertadores.edu.co es el canal más eficiente de comunicación que tienen los estudiantes para resolver sus dudas e inquietudes. En el transcurso del año 2023 se recibieron 18.251 solicitudes y se enviaron 21.255 correos informando a los estudiantes y respondiendo los diferentes requerimientos. La información más relevante que se maneja desde esta cuenta de correo electrónico tiene que ver con el proceso de registro y selección de horario de matrícula, inscripciones a pruebas saber TyT y saber Pro de los cuales para el 2023-1 se invitaron a 1.329 estudiantes y para el período 2023-2 se invitaron 1.121, inquietudes de plataformas tecnológicas, bloqueos financieros, grados, certificados, Ictex, liquidaciones, cursos intersemestrales, seminarios de grado coterminales, etc.
- El correo de practicas@libertadores.edu.co es el canal directo de los estudiantes para la información y ejecución de sus prácticas. Adicionalmente, todas las empresas, universidades, colegios y/o fundaciones, contactan a la Institución por este medio con el fin de gestionar los practicantes y establecer la ejecución de convenios. Para el período comprendido entre octubre y diciembre de 2023 se recibieron 1.111 solicitudes y fueron enviados 1.067 correos.

2.6. Gestión del talento

Entre las capacidades desarrolladas para ser más competitivos en la eficiencia operativa se destacan:

- Mediante un plan de reducción al pasivo vacacional en un 15,3%, se implementó una estrategia de comunicación masiva a las cabezas de área para que junto con sus colaboradores realizaran un agendamiento de toma de vacaciones, sin que esto afectara la operación de la universidad en sus funciones.
- Se elaboró una estrategia para la disminución del pasivo de incapacidades que consistió en consultar en las plataformas de las administradoras de salud, pensión y ARL los pendientes y por este mismo medio una reclamación para subsanar las inconsistencias presentadas para el reconocimiento de las incapacidades.
- Se diseñaron y elaboran con recurrencia los informes de planta de personal por dependencias y cargos, planta de personal con dedicación y cargos, planta personal con proyección para ajuste salarial, informe de ejecución presupuestal de nóminas administrativa y docente, e informe de gastos por conceptos.
- Dentro de las políticas de reforma laboral propuestas por el gobierno actual en cuanto a la eliminación de contratación por OPS, la universidad en el 20203 redujo en un 56 % los contratos por esta modalidad y pasándolo a contratos laborales.
- Con apoyo del Área de Gestión Documental se inició el proceso de digitalización de las historias laborales de los nuevos contratos administrativos docentes tiempo completo, hora cátedra, aprendices, que iniciaron su relación laboral con la Universidad, a partir del mes de julio 2023, hasta diciembre 2023, durante este segundo semestre se digitalizaron 317 historias laborales.

2.7. Responsabilidad social corporativa

Entre las capacidades desarrolladas para ser más competitivos en la eficiencia operativa se destacan:

- Participación en la medición del ITA para el periodo 2023, logrando un índice de cumplimiento de 98 sobre 100 puntos de la normativa de transparencia y acceso a la información pública, evidenciando una mejora respecto a la participación anterior de la Institución durante el año 2020, en la cual el índice de cumplimiento fue de 76 sobre 100 puntos.
- Se realizó por primera vez, durante el mes de agosto, el reporte de reclamos de titulares de datos personales en el Registro Nacional de Bases de Datos ante la Superintendencia de Industria y Comercio – SIC, evitando para la Institución riesgos legales y procesos administrativos sancionatorios que puede adelantar la SIC con ocasión de la no presentación de este reporte.
- Se realizó la asesoría jurídica en el reforzamiento estructural de la Institución, uno de los grandes proyectos que continúa en el año 2024 y que refleja solidez administrativa en la Institución. A través de

este proyecto se demuestra el cumplimiento de los estándares mínimos de calidad de las estructuras de la Institución y se garantiza el cumplimiento de normas urbanísticas, buscando ser una institución más segura para los estudiantes, y la comunidad en general.

- Se implementó el formulario de atención de solicitudes y requerimientos de Gestión Documental, así como la actualización de información sobre el área en los diferentes sitios del portal Institucional, y se creó un flujo de información para facilitar la centralización de información producida y recibida por la jefatura de Compras, el área supervisora, las gerencias Contable y Financiera y la Secretaría General.
- Desde el año 2023, la coordinación de Gestión Documental hace parte del proceso de inducciones a los nuevos colaboradores de la Institución.
- Se implementó el nuevo servicio de préstamos de expedientes electrónicos, mediante el flujo definido desde la Secretaría General para los usuarios y áreas supervisoras de contratos y/o convenios.
- Se dispuso del servicio de digitalización a los productores documentales, el cual ha sido utilizado por diferentes áreas para la digitalización de la información física producida, generando un respaldo de la trazabilidad y disponibilidad inmediata de su información.
- Se avanzó en la normalización del archivo de gestión de la Gerencia de Talento Humano, a partir de lo cual, se adelantaron acciones como: inserción de novedades laborales en los expedientes correspondientes; se realizó levantamiento de inventario Documental (FUID) para la consulta de información debido a que el área no contaba con este documento esencial para la consulta de información; se optimizó el espacio del archivo rodante, mediante la recepción de transferencias documentales de personal inactivo de la institución que ya cumplieron los tiempos de retención documental establecidos.
- El Consultorio Jurídico atendió 1197 casos, el Centro de Conciliación 128 casos, y se presentaron 1621 exámenes preparatorios.
- La Clínica de Inclusión y Justicia Social de la Facultad de Derecho ha gestionado casos relacionados con población migrante, étnico racial, género, ciclo vital, discapacidad, víctimas del conflicto armado y se han establecido alianzas estratégicas con la Fundación Pro-Género, el Centro de Atención al Migrante, el Consultorio Jurídico Universidad de los Andes, la Liga de autismo de Bogotá, ASDOWN, Observa La Trata, la Corporación Ser Voz, la Defensoría del pueblo, el Colectivo Justicia Racial, la Subdirección de Asuntos LGBTI de la Secretaría Distrital de Integración Social, la Secretaría Distrital de la Mujer - Subsecretaría de Fortalecimiento y de Capacidades y Oportunidades, y el Banco de Alimentos de Bogotá.
- La Clínica de Inclusión y Justicia Social nos ha permitido abordar temas de relevancia social tales como: Maternidad Subrogada, Ambientes universitarios seguros para población diversa - Contexto colombiano, Análisis de la Reforma Laboral – Pertinencia en el Contexto de Colombia, Interrupción Voluntaria del embarazo, Jornada Jurídica Libertadora Casa LGBTBI - AMAPOLA JONES, Desarrollo del taller “implementación ciudades amigables con las personas mayores”, discriminación racial, violencia policial y

racismo en espacio público, empresas e instituciones públicas, y Prevención y buenas prácticas contra La Trata de personas en Colombia.

2.8. Acceso a recursos

Entre las capacidades desarrolladas para ser más competitivos en la eficiencia operativa se destacan:

- En el 2023 se realizó la estabilización de la convergencia de red entre las sedes Bogotá y Cartagena y la implementación de reglas de firewall para asegurar la conexión entre los servicios locales y en la nube (OCI). También se invirtió en la compra de 35 switches de red y 55 Access Point de última generación, que permitirán renovar el 39% de los equipos activos de conexión física y el 45% de los Access Point en el 2024, un paso significativo hacia la modernización de la infraestructura de Los Libertadores.
- Mantenimiento del licenciamiento de Microsoft, con soporte de nivel 1, 2 y 3 directamente con el partner gold de Microsoft en Colombia. También hemos logrado aumentar las licencias para la asignación a nuestra comunidad estudiantil, e implementar el factor de doble autenticación para evitar posibles ataques cibernéticos en nuestras cuentas de Microsoft.
- En cuanto al licenciamiento de Adobe, gracias al trabajo conjunto con la Facultad de Ciencias de la Comunicación, se logró obtener 1.276 licencias para uso de la comunidad estudiantil, docente y administrativa. Estas licencias soportan la operación de los laboratorios, las áreas de la Gerencia Comercial y de Mercadeo, el uso interno de la facultad y la planta de administrativos de la Institución.
- El proveedor de firewall brindó soporte personalizado mediante el esquema de administración colaborativa. Esto permite a Los Libertadores contar con un aliado estratégico que respalda la seguridad de la red institucional, así como el monitoreo de nuestros equipos y los agentes de antivirus instalados en los equipos de la Institución. También se ha respaldado la administración de los usuarios de Checkpoint asociados a las cuentas de correo de los directivos de la FULL.
- En cuanto a nuestra plataforma de monitoreo Zabbix, se realizó una actualización que nos permitió normalizar e integrar con nuestros servicios (servidores, equipos de red, canales de internet) logrando la monitorización de los servicios Core de la Institución.
- La Gerencia de Tecnología, como dependencia transversal de la Institución, brindó apoyo a la Oficina de Egresados y a la Gerencia Comercial y de Mercadeo en el envío de correos masivos mediante la adquisición, puesta en producción y administración de la herramienta de Meiching. Esta herramienta facilitó la eficiencia y eficacia en el envío de comunicados masivos procedentes de estas áreas, logrando que la información llegara oportunamente a su destino.
- Se generaron indicadores (SLA, KPI y OKR) en la nueva herramienta de tickets para medir la gestión y la calidad de la Mesa de Servicio, logrando canalizar y categorizar incidentes y respondiendo oportunamente a los colaboradores. Para esto, se creó un tablero en Power BI con reportes en tiempo real.

- Se realizó seguimiento en línea de las solicitudes y soluciones dadas, reduciendo así los registros repetidos. Se desarrolló una base de conocimiento (SKMS) con errores recurrentes y su respectiva solución, como herramienta de autogestión para estudiantes, personal administrativo y docentes. De esta forma se minimizaron los casos reportados a la Mesa de Servicio, mejorando los tiempos de atención y respuesta.
- Durante el 2023, se realizó el ajuste en la formulación de los conceptos de matrícula, reajustes y cursos intersemestrales, en el sistema académico SAI con base en el acuerdo de Derechos Pecuniarios del 2022. También se desarrolló la actualización de manera automática del semestre académico del estudiante, cuando este tuviese movimientos en su historia académica y no de la manera manual como se hacía anteriormente.
- Se realizó una mejora en el sistema Ulises para que los estudiantes puedan ver la información del semestre académico y semestre aprobado, con el fin de tener mayor claridad en la liquidación de su matrícula y/o curso intersemestral.
- Se desarrolló la implementación entre el sistema financiero ICEBERG y el sistema de solicitudes de Credity, con el fin de agilizar el proceso de crédito directo para los estudiantes que utilizan esta modalidad de financiamiento. Adicionalmente, se realizó el proceso de integración de cuentas entre ICEBERG y el Directorio Activo, para la activación y desactivación de cuentas de forma automática.
- Durante el período de implementación del programa "Todos a la U", la Gerencia de Tecnología contribuyó significativamente al acceso y la inclusión educativa mediante la creación de 36 nuevos espacios académicos en la plataforma Blackboard. Estos espacios, diseñados para diferentes programas educativos, han ampliado las oportunidades de aprendizaje en línea para los estudiantes y han facilitado la interacción y colaboración entre docentes y alumnos. Adicionalmente, se crearon y configuraron más de 900 cuentas de usuario para estudiantes, permitiendo su participación en los recursos y actividades académicas disponibles en Blackboard.
- Durante la ejecución del curso ofrecido a la Fiscalía General de la Nación, la Gerencia de Tecnología brindó apoyo en la creación de espacios académicos en la plataforma Blackboard, así como en la configuración de cuentas de usuarios para los participantes, con un total de 30 estudiantes matriculados.
- Para la implementación de los Semilleros de Investigación, se crearon tres espacios académicos dedicados en la plataforma Blackboard, diseñados para proporcionar un entorno virtual colaborativo, donde los estudiantes pueden acceder a recursos de investigación, participar en discusiones académicas y colaborar en proyectos de investigación bajo la guía de sus mentores. Adicionalmente se configuraron más de 750 cuentas de usuario para estudiantes.
- Para el VIII Congreso Internacional en Neuroeducación e Interculturalidad realizado en el 2023, se crearon seis espacios académicos en la plataforma Blackboard y la configuración de 280 cuentas de usuario para estudiantes.

- Es importante destacar que durante el 2023 se desarrolló un sistema para realizar el inventario de equipos tecnológicos con el fin de gestionar de manera eficiente y precisa todos los activos a cargo de la Gerencia de Tecnología.
- Con el objetivo de mantener un entorno informático eficiente, seguro y compatible, se realizó la actualización de los servidores de producción y pruebas, instalando los plugins para la compatibilidad con la base de datos de ORACLE y el directorio activo (LDAP) y se establecen en el servidor buenas prácticas de seguridad como el manejo de usuarios por claves (SSH) mediante archivos que restringen la manipulación del código.
- Actualmente se está desarrollando una herramienta tecnológica de contratación masiva profesoral con el fin de facilitar y optimizar el proceso de solicitudes de la Vicerrectoría Académica a la Gerencia de Talento Humano.
- Durante el 2023 la Gerencia de Tecnología se encargó de desarrollar el Proyecto de Aplicativos Core (SIS, ERP, HCM y CRM). Se analizaron las necesidades la Institución, las necesidades de cada una de las áreas y se definieron las fortalezas y debilidades de sus sistemas de información.
- Para el fortalecimiento de los Aplicativos Core actuales, se establecieron rutas críticas para la priorización de procesos de alto impacto.
- Gestión del cuidado, la administración y el mantenimiento la infraestructura física, así como el desarrollo de proyectos, construcciones, adecuaciones y remodelaciones de los espacios físicos, que componen una planta física de más de 50.000 metros cuadrados entre Bogotá y Cartagena, dotada con más 24.000 activos fijos.
- Repotenciación de 152 computadores Discos de Estado Sólido y aumento de memoria RAM.

2.9. Estrategia competitiva

- Durante el 2023 se acreditaron diez (10) nuevos contratos en diferentes temas como formación en estadística, formación docente y alquiler de espacios, para un total de noventa y un (91) contratos acreditados en el RUP.
- El equipo de licitaciones no sólo participa en la presentación de procesos licitatorios si no que acompaña la vinculación a fondos que se generan a través de la contratación pública, lo cual permite potencializar las posibilidades de vinculación de estudiantes a los programas de educación formal.
- Consolidar la oferta de valor mediante la creación de experiencias y piezas de comunicación asertivas y oportunas, dirigidas a las diferentes audiencias, con el propósito de construir confianza en la marca, atraer nuevos aspirantes para la Institución y fidelizar a la Comunidad Libertadora.

- Incrementar la generación de ingresos de matrículas de estudiantes nuevos, a través de estrategias innovadoras de mercadeo y de la gestión adecuada de oportunidades, alianzas y convenios de contratación con el sector público y privado.
- El equipo de licitaciones no sólo participa en la presentación de procesos licitatorios si no que acompaña la vinculación a fondos que se generan a través de la contratación pública, lo cual permite potencializar las posibilidades de vinculación de estudiantes a los programas de educación formal.
- Durante el 2023 se evaluaron 104 procesos licitatorios, validando en cada uno de ellos experiencia, indicadores y requisitos. De los 104 procesos nos presentamos en 14 y ganamos 5 de ellos. Adicionalmente, se evidencia un notorio crecimiento en los valores adjudicados, pasando de \$789 millones de pesos en el año 2021 a \$4.979 millones de pesos en el año 2023, como se muestra enseguida:

Procesos Licitatorios años 2021 al 2023

Año	Propuestas Presentadas		Propuestas Ganadas	
	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad
2021	\$ 2.734.559.103	15	\$ 789.259.817	5
2022	\$ 4.257.005.278	11	\$ 2.538.769.959	7
2023	\$ 33.613.845.580	14	\$ 4.979.260.622	5

Fuente: SECOP II

Procesos adjudicados en el año 2023

No. Contrato	Entidad	Resumen	Valor
ATENEA-349-2023	Agencia Atenea	Programa "Todos a la U". Formación en habilidades para el Siglo XXI y competencias para el empleo	\$ 932.304.330
MC-BLV-DIR-0032-2023	SENA Regional Bolívar	Plan de capacitación	\$ 63.267.562
CONTRATO-FGN-NC-0073-2023	Fiscalía General de la Nación	Apoyo pedagógico, académico, virtual, tecnológico, de estructuración curricular, aulas con ayudas audiovisuales y conexos	\$ 3.084.937.000
CO1.PCCNTR.4621775	SENA Regional Bolívar	Alquiler de espacios	\$ 649.079.730
CO1.PCCNTR.4621087	SENA Regional Bolívar	Alquiler de espacios	\$ 249.672.000
Total			\$ 4.979.260.622

Fuente: Reportes de seguimiento Gerencia Comercial y de Mercadeo

- Entre los aspectos más relevantes de los procesos ejecutados durante el 2023 se encuentran Todos a la U - Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología -ATENEA- con un margen de rentabilidad superior al 30%, por encima del margen esperado para estos proyectos (15%), debido a una propuesta bien planeada.
- La experiencia obtenida en el sector de gastronomía y turismo logró fortalecer aún más a la Facultad de Ciencias Económicas y Contables para la generación de nuevos proyectos tales como el primer proyecto de regalías de la Institución con la Gobernación de Cundinamarca.

- El convenio con la Fiscalía General de la Nación en la ejecución y acompañamiento de procesos de formación, virtualización e investigación en temáticas innovadoras para la Institución con la administración logística de los procesos de formación y sus profesores.
- Los contratos ejecutados con el SENA son producto del buen relacionamiento de Los Libertadores con esta Entidad, y la búsqueda constante de oportunidades, lo que ha permitido generar reconocimiento de la Institución en la ciudad de Cartagena.
- Uno de los indicadores que demuestra como Los Libertadores se ha venido consolidando como un referente en el mercado en los procesos licitatorios, es el número de invitaciones recibidas de diferentes entidades, para cotizar los servicios que se publican a través de licitaciones públicas, mostrando cada vez más interés en nuestros servicios y procesos. En el 2023 se presentaron 19 estudios de mercado a entidades como Fontour, Ministerio de Educación Nacional, Ministerio del Trabajo, Ministerio de Justicia y del Derecho, Secretaría de Habitad, Secretaría de Educación, Alcandía de Cartagena y Agencia Nacional de Seguridad Vial.
- Durante el 2023 se trabajó en el mejoramiento de los procesos mediante una ruta más expedita para la generación de propuestas, incorporando las validaciones y los actores necesarios para entregar propuestas a tiempo, de calidad y salvaguardando siempre los intereses de la Institución.
- Las políticas públicas actuales, los fondos y los convenios se han convertido en una opción para vincular estudiantes a la educación formal y no formal, con empresas privadas y Alcaldías Locales y de la Gobernación de Cundinamarca. El acercamiento con las diferentes entidades nos ha permitido conocer los fondos de educación, tener visibilidad en el Departamento y aumentar las posibilidades de atraer estudiantes.
- Durante el 2023 se realizó seguimiento a 67 convenios en Bogotá y Cartagena, revisando la pertinencia de cada uno y evaluando en cuales de ellos se han tenido resultados satisfactorios y en cuales no, con el fin de enfocar las energías del equipo comercial en aquellos que traen estudiantes a la Institución y promocionan la oferta de los programas y el nombre de la Institución.
- El número de matrículas de estudiantes nuevos por convenios comerciales en 2023 aumentó un 5% con respecto al 2022, pasando de 368 a 388. Los convenios más representativos en matrículas son: Sena con 231, ICBF con 37 , Canapro con 12 y Municipio de Mosquera 10.

Matrículas de estudiantes nuevos en el año 2023 por tipo de convenio

Tipo de convenio	Bogotá	Cartagena	Total
Convenio comercial	336	38	374
Fondo	11	3	14
Total	347	41	388

Fuente: Reportes de seguimiento Gerencia Comercial y de Mercadeo

- Es importante destacar el Convenio de Jóvenes a la U, programa de acceso y permanencia en la educación superior con la Secretaría de Educación del Distrito, la Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología -ATENEA- y los Fondos de Desarrollo Local -FDL-.

Número de estudiantes matriculados por período – Jóvenes a la U

Ingreso	Cupos Asignados	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2
Cohorte 1.0	68	66	52	48	49	42
Cohorte 2.0	72		63	59	56	54
Cohorte 3.0	214			165	143	130
Cohorte 4.0	307				258	235
Cohorte 5.0	292					236
Total estudiantes	953	66	115	272	506	708

Estudiantes nuevos por período

Fuente: Reportes de seguimiento Gerencia Comercial y de Mercadeo

- El crecimiento de la oferta virtual abrió grandes posibilidades para fortalecer el posicionamiento de Los Libertadores y aumentar el alcance a nivel nacional, enfocando nuestras estrategias en la ejecución de pauta digital segmentada, así como en el uso de medios radiales locales de alto alcance, impactando regiones como Boyacá, Meta, Antioquia, Bolívar, Atlántico y Magdalena.
- Se fortaleció la gestión con nuestros aliados de promoción virtual -APV- con procesos de capacitación constante sobre los procesos y productos institucionales, creación de piezas de comunicación, desarrollo y ejecución de charlas promocionales y acompañamiento constante, con el siguiente resultado:

Matriculados por año

	2019	2020	2021	2022	2023
Matriculados por APV	82	432	694	840	1.146
Matriculados por otros medios	314	709	671	886	1.040
Total Matriculados	396	1.141	1.365	1.726	2.186
Participación APV	21%	38%	51%	49%	52%

Fuente: Reportes de seguimiento Gerencia Comercial y de Mercadeo

- Actualmente los APV trabajan principalmente en los programas que llevan a la ruta de formación profesoral, sin embargo, con la llegada de nuevos programas virtuales, éstos también serán incluidos.

Matriculados por programa a través de APV

Programas	2022	2023	Variación
Especialización en Educación Ambiental	105	135	29%
Especialización en el Arte en los Procesos de Aprendizaje	68	86	26%
Especialización en Estadística Aplicada	39	55	41%
Especialización en Gerencia Estratégica de Pymes	4		-100%
Especialización en Informática para el Aprendizaje en Red	50	45	-10%
Especialización en Pedagogía de la Lúdica	305	422	38%
Maestría en Educación	269	403	50%
Total	840	1.146	36%

Fuente: Reportes de seguimiento Gerencia Comercial y de Mercadeo

- Durante el 2023, a través de la estrategia de APV, se vincularon estudiantes en 30 de los 32 departamentos del país, mostrando un incremento del 36% año a año. En el 2023 se fortaleció el trabajo en los departamentos del Meta, Casanare, Bolívar, Norte de Santander, entre otros, con el propósito de abonar el camino hacia los nuevos Centros de Experiencia en estas regiones.

Matriculados por Departamento a través de APV

Ciudad o Departamento	2022	2023	Variación
Caldas	1	9	800%
Casanare	6	35	483%
San Andrés y Providencia	1	4	300%
Bolívar	23	64	178%
Norte de Santander	32	80	150%
Chocó	8	20	150%
La Guajira	7	17	143%
Atlántico	6	14	133%
Sucre	10	21	110%
Antioquia	46	91	98%
Córdoba	14	27	93%
Huila	11	21	91%
Magdalena	12	22	83%
Boyacá	16	29	81%
Meta	15	26	73%
Quindío	3	5	67%
Cesar	9	14	56%
Tolima	20	27	35%
Risaralda	8	10	25%
Valle del Cauca	73	90	23%
Vichada	5	6	20%
Guainía	5	6	20%
Cundinamarca	62	73	18%
Putumayo	6	7	17%
Bogotá Distrito Capital	195	208	7%
Nariño	20	21	5%
Guaviare	3	3	0%
Arauca	3	3	0%
Santander	39	38	-3%
Caquetá	48	46	-4%
Cauca	130	109	-16%
Vaupés	1		-100%
Amazonas	1		-100%
Internacional	1		-100%
TOTAL	840	1.146	36%

Fuente: Reportes de seguimiento Gerencia Comercial y de Mercadeo

- Inversión de \$182.910.450 en medios masivos de promoción ATL (Above The Line), con un alcance de 390.682 personas en Bogotá, 347.745 personas en Cartagena y 692.939 personas a nivel nacional.
- Inversión de \$67.891.950 pesos en medios de marketing directo y segmentado BTL (Below The Line), con un alcance promedio de 39.266 personas en Bogotá, 30.042 personas en Cartagena y 13.721 personas a nivel nacional.

- La inversión de \$1.158'885.053 de pesos en pauta para medios digitales durante el 2023 mientras que en el 2022 fue de \$1.279'438.244 de pesos, generando un ahorro gracias a la optimización de la pauta, la gestión con el proveedor y el fortalecimiento de las estrategias orgánicas.
- Es importante mencionar, de cara al Proyecto Estratégico de Agencia Digital y Call Center, que el 30% del valor total facturado por la agencia digital Zoom Cem corresponde al fee de operación y el 70% corresponde a la inversión directa en medios. Este proyecto traerá para los Libertadores además de la diversificación de ingresos un ahorro considerable en costos para la Institución.
- Las actividades de promoción se generan desde dos frentes, actividades realizadas en colegios a la visibilidad y al posicionamiento de Los Libertadores, en empresas y/o en la Institución para consecución de leads o cierre de matrículas, en Bogotá y en Cartagena, considerando las diferencias entre una población y otra.
- Se trabajó en conjunto con las facultades para hacer talleres o actividades interactivas, las cuales han ido desplazando poco a poco las exposiciones magistrales que son cada vez menos atractivas para los aspirantes de pregrado y posgrado.
- Se realizaron charlas de financiación y mesas de atención para aspirantes y estudiantes, con el acompañamiento de la Gerencia Financiera, con el fin de ofrecer información financiera de manera oportuna, brindando soluciones ágiles y acompañamiento constante, lo cual contribuyó de manera importante en reducir la deserción por temas financieros.
- Las actividades en colegios incluyen charlas, encuentros y visitas con diferentes temáticas como orientación vocacional, preparación pruebas saber, sin miedo a la U, manejo de conflictos y emociones, prevención del acoso escolar, entre otras.
- Se participó en actividades comerciales en Bogotá tales como: Expoestudiantes, la feria universitaria más grande del país, más de 4.000 leads, 4 días y más de 80 mil visitantes en Corferias; Festtur: Feria de Estudios Superiores en Turismo; Feria Educativa de ICETEX, invitación de la entidad para Universidades Acreditadas en Alta Calidad.
- Se participó en actividades comerciales en Cartagena tales como: Plataforma Estudiantil, feria en la que participan más de 4000 estudiantes, se ha consolidado como la feria más importante de Cartagena y una vitrina importante para las instituciones de educación superior de la ciudad; Feria del SENA, y la feria de la Fundación Santo Domingo.
- Se realizaron actividades comerciales en conjunto con las facultades en la institución tales como: Open Day, Préstamo UNAL, Volanteo Saber 11, Ingenievando FEST y cursos vacacionales, adicionalmente se desarrollaron eventos virtuales y presenciales para el cierre de matrículas en Bogotá.
- Se realizaron actividades comerciales en conjunto con las facultades en la institución tales como: el Open Colegios, Un día como..., semana vacacional y actividades de posicionamiento como la Copa World Tour

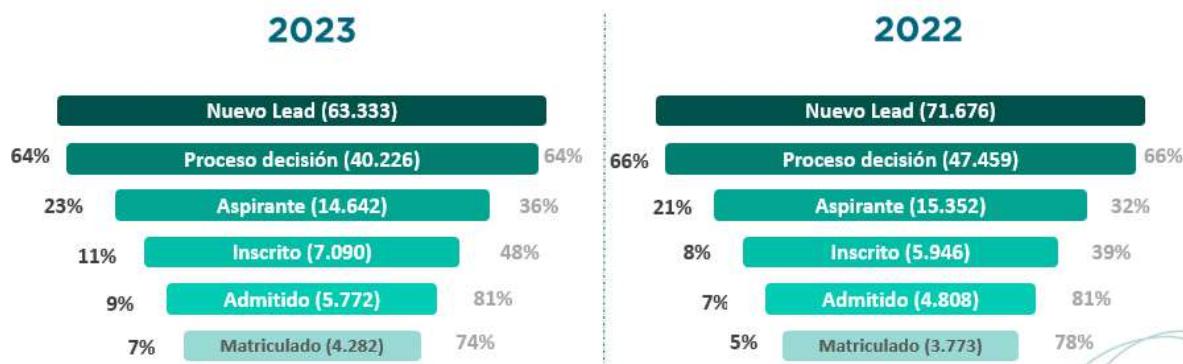
y otras desarrolladas con las facultades, donde el impacto se ve reflejado en la generación de espacios para el reconocimiento de la Institución, en Cartagena.

A continuación, se relacionan las actividades realizadas y los leads generados durante el 2023:

Tipo de evento	Bogotá		Cartagena		Total Actividades	Total Leads
	Cantidad de eventos	Cantidad de Leads	Cantidad de eventos	Cantidad de Leads		
Colegios	223	7.530	153	3.420	376	10.950
Externos	54	6.204	10	241	64	6.445
Libertadores	82	2.793	12	434	94	3.227
Total	359	16.527	175	4.095	534	20.622

Fuente: Gerencia Comercial y de Mercadeo

- Todas las estrategias y actividades realizadas por la Gerencia Comercial y de Mercadeo durante el 2023 nos permitieron ser más asertivos, logrando mejorar el indicador de la conversión, es decir el total de Matriculados sobre el total de Leads, pasando de un 5% en el 2022 a un 7% en el 2023, como se muestra a continuación:



- Durante el 2023 se realizó un enfoque a los medios orgánicos (página web, generación de contenidos, análisis de matrículas y movilización de tráfico a la página web) que permitió que este canal propio tuviera mayor relevancia, y por lo tanto generara menos costos para la Institución. Es una prioridad para Los Libertadores potencializar cada vez más nuestros medios y depender menos de las pautas pagas.

Participación de Matrículas por Medio

Medio	2022		2023	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
APV	775	21%	1.146	25%
ATL	16	0%	21	0%
BTL	317	8%	676	15%
Orgánico	1.593	42%	1.655	37%
Pauta Paga	1.072	28%	997	22%
Total	3.773	100%	4.495	100%

Fuente: Reportes de seguimiento Gerencia Comercial y de Mercadeo

- Se incorporaron los procesos de admisiones, recaudo y cierre de venta a través del contact center, los cuales ayudaron a garantizar el incremento en el número de matrículas.
- Durante el 2023 se puso en marcha el proyecto de Reforzamiento Estructural del Edificio Santander, con el fin de fortalecer la infraestructura física del edificio, garantizando la seguridad y funcionalidad de este, cumpliendo las normativas urbanas actuales.
- Se realizó el acompañamiento jurídico en proyectos de gran interés de la Institución como la adquisición de los programas de ETDH, la revisión de los contratos o convenios en España como parte del proyecto de la escuela de artes y oficios en dicho país, entre otras actividades.
- Seguimiento al registro de la marca denominada «Los Libertadores 1982 Fundación Universitaria | Los Libertadores Fundación Universitaria» ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – Indecopi en la República de Perú, un registro que permite a la Institución avanzar en el objetivo de lograr un mayor alcance en el reconocimiento internacional, lo que le permite ser una Institución de Educación Superior más competitiva en el mercado nacional e internacional.
- Asesoría jurídica en los proyectos especiales, entre los cuales destacan, la Escuela de Formación en Artes y Oficios en España, los Centros de Experiencia en Villavicencio, Cúcuta y Cartagena, la creación e implementación de proyectos a través de la figura de SpinOff, el reforzamiento estructural.
- Teniendo en cuenta nuestro compromiso con la administración y custodia de la información de graduados a nivel Institucional, se logró la consolidación del 90% de la base de datos de egresados graduados entre los períodos 1984 a 2015, lo cual redunda en contar con información exacta y oportuna que beneficia a nuestros graduados cuando adelantan procesos de movilidad nacional e internacional, bien sea, para la continuidad en su formación académica o contratación laboral.
- Implementar mecanismos efectivos para realizar un seguimiento continuo de las trayectorias profesionales de los egresados, con el objetivo de identificar, comprender y evaluar a los egresados a través de diversas variables, como su desarrollo profesional, situación laboral, pertinencia académica y su contribución al ámbito social y económico del sector real, con un total de 2.566 egresados caracterizados durante el año 2023, esta cifra aporta al total de egresados caracterizados en la ventana de observación de los últimos 5 años (2019-2023), teniendo un total de 12.226 egresados caracterizados lo que representa un significativo 98% del total de egresados graduados en el mismo período, que asciende a 12.426.
- Fomentar la participación de los egresados en eventos académicos, conferencias, charlas y actividades, promoviendo un sentido de pertenencia continua a la institución y facilitando el intercambio de conocimientos entre generaciones, con 17 egresados como ponentes en el programa "Egresados Conversemos", generando un impacto significativo al alcanzar a 578 asistentes interesados en los valiosos conocimientos compartidos por nuestros graduados.

- 67 egresados vinculados con la Cátedra del Egresado Libertador, logrando un impacto directo en 1.863 estudiantes que se beneficiaron de la experiencia y perspectivas de nuestros egresados; 1.293 personas beneficiadas en 27 eventos de actualización académica, y 50 egresados en el programa radial *LibertadorXsiempre ¡Al aire!*
- Implementar un programa integral de seguimiento y apoyo laboral que brinde asistencia continua a nuestra comunidad de egresados, con el propósito de facilitar su inserción efectiva en el mercado laboral, con orientación a 260 egresados en su búsqueda de oportunidades profesionales, adaptando nuestras estrategias a sus necesidades individuales. Adicionalmente, se llevaron a cabo 20 talleres de talento y productividad que generaron un impacto significativo, vinculando a 729 participantes con valiosas oportunidades de actualización laboral, destacamos la realización exitosa de una feria de empleo interuniversitaria que atrajo la participación de 68 egresados, y la jornada de actualización "LinkedTon" en colaboración con otras Instituciones de Educación Superior (IES) de la Red Andina de ASCUN, brindando a 107 egresados de nuestra institución la oportunidad de actualizarse y fortalecer sus habilidades profesionales.
- Acceso a oportunidades laborales relevantes y de calidad para estudiantes y egresados, facilitando su inserción en el mercado laboral de manera efectiva, con la vinculación de 510 nuevos oferentes en la plataforma, y un total de 220 interesados que generaron más de 165 vacantes laborales, en respuesta a estas oportunidades, pudimos remitir a un total de 718 personas.
- El desarrollo de la segunda ceremonia de egresados destacados 2023, con la participación de 238 postulados que se han destacado por sus logros y contribuciones significativas en sus respectivas áreas.
- Desarrollo de la IV Feria de Egresados Emprendedores, con la participación de 23 egresados emprendedores y la asistencia de 400 personas, entre estudiantes, docentes y personal administrativo, marcan un hito significativo en la promoción de la visibilidad de proyectos emprendedores. Además, este evento ha contribuido al fortalecimiento de nuestra red de egresados emprendedores al vincular a 71 nuevos emprendedores.
- Durante el año 2023, la gestión llevada a cabo por la Coordinación de egresados ha demostrado un impacto significativo alcanzando a 10.175 personas, representando así un logro notable para nuestra institución.

2.10. Colaboración y redes

- Durante el 2023 la Maestría en Educación participó activamente en la Red Internacional de Postgrados en Educación REINPED. En esta participación se formó un equipo de trabajo con el que se organizó el IV Congreso Internacional de Investigación en la Formación Posgradual Balance y Proyecciones del 23 y 24 de 2024.
- En materia de eventos externos la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables estuvo presente en ferias educativas clave como en la Feria de Estudios Superiores en Turismo – FESTTUR (Hotel Tequendama), donde con el apoyo del Instituto Distrital de Turismo – IDT, la Gerencia Comercial y

Mercadeo y profesores del programa, se establecieron stands informativos para interactuar con los asistentes (estudiantes de los dos últimos años de secundaria en las instituciones educativas Colegio Amigos del Turismo y Colegios de Bogotá Región.

- El 3 de noviembre se realizó la Feria de Empleabilidad, que contó con la participación de las siguientes organizaciones: Hotel GHL Hamilton; Corenza; Colsubsidio; SAYSE S.A.S; Mayorista de Turismo; Red Dragón y el SENA a través de la Agencia Pública de Empleo. Este espacio tuvo impacto en los estudiantes de la Facultad y en los estudiantes del programa Todos a la U.
- CONIDECE: Consejo Iberoamericano de Decanos y Decanas de Ciencias Económicas y Empresariales de Universidades, el pasado 23 de octubre de 2023 fue comunicado al decano de la Facultad, que se recibe en CONIDECE, órgano actualmente presidido por la Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Relacionamiento activo con diferentes asociaciones como la Confederación Panamericana de Escuelas de Hotelería, Turismo y Gastronomía CONPEHT, la Asociación Colombiana de Facultades, Programas y Departamento de Economía, AFADECO, ASCOLFA, ASFACOOP, ALAFEC, LA Red de Revisoría Fiscal y La Cátedra Itinerante de Ética Profesional “Juan José Amézquita Piar”.
- Aprobación del Proyecto Sustainable Rural Education Strategy SUREST Erasmus+ Unión Europea con el objetivo de consolidar un centro de operaciones (Hub) para el turismo sostenible que permita el fortalecimiento de la cadena productiva y las capacidades institucionales articulando los mercados locales, la sostenibilidad ambiental y la resiliencia hacia el cambio climático en las áreas del Turismo sustentable y la Gastronomía. Así mismo comprende tres objetivos específicos: Consolidar los sistemas, procesos y procedimientos de funcionamiento del centro de operaciones de Turismo Sustentable y la Gastronomía; Ofertar capacitaciones de cursos, talleres cortos a población campesina y comunidades étnicas in situ enfocado en el Turismo Sustentable y la Gastronomía y Fortalecer capacidades internas, hacia población vulnerable con un enfoque de sustentabilidad.
- Durante el 2023 se continuó con la ejecución exitosa del proyecto de investigación “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” en convenio con la Gobernación de Cundinamarca.
- En el 2023 se participó activamente de la Red RITMUS, producto de ello se logró la realización del VI Congreso Internacional RITMUS: El desafío del transporte y la movilidad cero emisiones contó con la participación de la Red Iberoamericana de Transporte y Movilidad Urbana Sostenible (RITMUS), la Red Académica de Movilidad, la Universidad Carlemany (España) y la Corporación Universitaria Iberoamericana y la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Fundación Universitaria Los Libertadores; quien fue el anfitrión en la ciudad de Cartagena. En el congreso se reunieron 531 participantes entre presenciales y en conexión virtual.

3. INDICADORES DE LA COMPETITIVIDAD

Algunos indicadores que pueden evidenciar mejor la competitividad organizacional incluyen:

- 3.1. Rentabilidad: La capacidad de la organización para generar beneficios de manera sostenible.
- Durante los últimos tres años, Los Libertadores ha incrementado sus ingresos operacionales año a año, destacando especialmente el 2023 con un crecimiento del 18% frente al 2022. Vemos como la Institución retornó al nivel de ingresos que tenía entre los años 2016 y 2017.
 - Los ingresos por matrículas y conexos presentaron un crecimiento significativo en el 2023, como resultado del trabajo en equipo entre todas las áreas de la Institución. La Fundación Universitaria Los Libertadores se destacó en el mercado por la oferta de sus programas con excelencia académica y la flexibilidad y agilidad de sus procesos, lo que le permitió adaptarse a las necesidades del mercado, ofrecer un portafolio de servicios de la más alta calidad y continuar brindando apoyos financieros a sus estudiantes a través de crédito directo, becas y descuentos.
 - Los Libertadores generó el 10% de sus ingresos por conceptos diferentes a matrículas y conexos, manteniendo el indicador de diversificación de ingresos como una de las fortalezas financieras destacadas por los pares académicos del Consejo Nacional de Acreditación durante el proceso de otorgamiento de la Acreditación Institucional.
 - La Rectoría consolidó la estrategia de seguimiento a las compras inferiores a 20 SMMLV implementada en 2022 y desde el área administrativa se sistematizó el proceso para lograr el adecuado control del gasto, y el seguimiento a las compras de la Institución, garantizando la trazabilidad y el cumplimiento de esa directriz.
 - La Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables diseñó y desarrolló la propuesta TODOS A LA U: Rutas Formativas y Diplomados de 120 horas compuesta por los cursos de 40 horas y 4 rutas acompañadas con 4 diplomados en: Diplomado en servicio de alojamiento; Diplomado en auxiliar y control de alojamiento; Diplomado en auxiliar de alimentos y bebidas y Diplomado en servicio de alimentos y bebidas. Esta experiencia formativa con el sector externo estuvo integrada de forma más

específica de 7 cursos en temas como: Servicio al cliente; Normatividad del servicio de alojamiento y hospedaje; Control del alojamiento; Buenas prácticas de manufacturas; Logística de eventos; Servicio de alimentos y bebidas y Recepción. Los anteriores cursos fueron acompañados de un componente de habilidades blandas. Los resultados finales indican un impacto de 1206 cupos por los cursos por un valor de \$627.599.988,00 y 200 cupos desarrollados por las rutas formativas que generaron \$ 15.689.999,70 y un ingreso total de \$ 643.289.987,70.

- Se logra un crecimiento del 170% con referencia al año 2022 en ingresos correspondientes a los arriendos de espacios de la sede de Cartagena.
- La articulación con la educación media es un proyecto liderado por la Dirección de Innovación Curricular en las IED Buenavista Calazans, para realizar procesos de orientación socio ocupacional para los estudiantes de los grados 11. Esa orientación se ha realizado por medio de la aplicación de pruebas que ayudan en el proceso de selección de carreras y ocupaciones; y con la IED Enrique Olaya Herrera y ha consistido en garantizar que los contenidos que se estudian en los espacios académicos: Lectura y Escritura Académica, Introducción a la Psicología y Bases Socioculturales del Comportamiento sean incorporados en los programas de las profundizaciones del campo de Voces y Letras -así lo denomina el colegio- de modo que a los estudiantes que cumplan con los requisitos que el colegio establece y que estén interesados en estudiar psicología se les podrán reconocer esos espacios puesto que se han desarrollado con los contenidos previstos por el programa y bajo la coordinación permanente con el colegio.
- En el primer semestre de 2023 se inició un programa piloto de voluntariado en CUNAPSI, para incrementar el número de personas que prestan el servicio y, para mejorar las habilidades clínicas de los egresados con el fin de mejorar el índice de inserción laboral. Durante el 2023-1 participaron del programa 11 voluntarios, y durante el 2023-2, 7 voluntarios.
- Se construye y presenta la propuesta de actualización de la política de responsabilidad y proyección social: En principio migra su denominación al de una Política Proyección y Transformación social, propuesta que contiene cuatro programas, cada uno de estos con al menos dos estrategias con las respectivas metas proyectadas al 2024: Sujetos transformadores con el Voluntariado Libertador, y 6 líneas de desarrollo medio ambiente, juventud y adultos, mujer y género, niñez, etnias y discapacidades, y el voluntariado Internacional; impacto social y calidad educativa; despliegue territorial y comunitario con enfoque étnico; y Campus + Cercano: Un campus solidario dignifica a los públicos de especial atención, identificando entre ellos a los niños y las niñas, la mujer, la comunidad LBTIQ+ y los grupos étnicos. Todo lo anterior considerando las oportunidades detectadas en la política pública actual.

3.2. Participación en el mercado

- Los ingresos por Educación Continua y Licitaciones presentaron un crecimiento aproximado del 30% frente al año 2022, fruto de capitalizar la experiencia adquirida a través de los años y aprovechar la Acreditación Institucional de Alta Calidad que nos abrió las puertas a procesos que antes teníamos restringidos.

- Incremento en el número de solicitudes de inscripción a pregrado y posgrado, así como en el otorgamiento de descuentos en matrículas y el proceso de admisión a nivel Institucional. En la siguiente tabla se evidencian las solicitudes procesadas en el año 2023:

Solicitudes Procesadas Admisiones			
Subprocesos Tramitados	Periodo 2023-1	Periodo 2023-2	Total
Inscripciones radicadas	4230	3459	7689
Otorgamiento de descuentos en Matrículas	1327	984	2311
Admisiones	3636	2760	6396

- Durante el 2023 la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables aportó 746 nuevos estudiantes en las sedes Bogotá y Cartagena. En el primer semestre destacan los importantes crecimientos de los programas de Administración de Empresas distancia Bogotá, Tecnología en Gestión Turística y Hotelera por ciclos propedéuticos, Economía, Especialización en Logística y Gestión de la Cadena de Suministro y la Maestría en Gerencia del Desarrollo Sostenible en modalidad virtual. Para el segundo período de dicho año, se resalta el alto crecimiento del programa de Tecnología en Gestión Turística y Hotelera por ciclos propedéuticos del 43%. Así mismo se destaca un buen comportamiento del programa de Maestría en Gerencia del Desarrollo Sostenible en modalidad virtual, con cifras no antes registradas por este programa. Como aspecto para resaltar, el programa de Tecnología en Gestión Turística y Hotelera por ciclos propedéuticos aporta el 24% de nuevos estudiantes matriculados en el año, en gran parte por la respuesta positiva del programa Jóvenes a la U.
- En compañía de diferentes aliados como el IDER, la secretaría de Transparencia y Escuela de Gobierno, Juntas de Acción Comunal, la Asociación de Periodistas de Bolívar, Distriseguridad, ACOPI, la Universidad Simón Bolívar, Codebol, EQ Academia, Institución Técnica Senior, Corporación Infantil de Blanca Nieves, Octaviana de Carlos Vives, y el reinado CHICA PROM se ha posicionado la marca en la ciudad de Cartagena.

3.3. Crecimiento de ingresos

- Uno de los logros más importantes a resaltar del 2023 fue el cumplimiento de la meta de estudiantes nuevos en un 103%, lo cual representa un incremento del 22% frente al año 2022. Estos resultados nos demuestran aciertos en las estrategias ejecutadas durante el año para un mercado con un decrecimiento del 6%

Cumplimiento Meta Estudiantes Nuevos

Año	Meta	Logro	
		N°	%
2019	2.248	1.930	86%
2020	3.083	2.655	86%
2021	3.664	3.255	89%
2022	4.383	3.678	84%
2023	4.380	4.495	103%

*Fuente : Reportes de seguimiento Gerencia Comercial y de Mercadeo

- Se legalizaron 708 matrículas del convenio de Jóvenes a la U para el periodo 2023, actualizando el estado académico de los estudiantes beneficiarios, en arduas jornadas de trabajo con la Gerencia Comercial y la con la Dirección de Admisiones y Registro.
- Se legalizaron 1.194 matrículas para los periodos 2023-1 y 2023-2, a través del convenio que tiene Los Libertadores con ICETEX, asociado a Fondos y Líneas Especiales.
- Se logró recuperar a través de conciliaciones y mesas de trabajo con el ICETEX, la suma de \$11.218.564 de pesos, correspondiente a contribuciones descontadas por la Entidad que no correspondían.
- Se realizó un filtro de las solicitudes de compra, recibidas a través de los documentos justificativos, negociando con los proveedores y gestionando descuentos, con una reducción de más de \$2.300 millones de pesos frente a las solicitudes iniciales enviadas por todas las áreas, durante el 2023.
- En Cartagena, se llegó a un total de 95 colegios públicos y privados, con 174 eventos que incluyeron charlas de proyecto de vida y orientación vocacional, con la recolección de 3467 leads de aspirantes a programas de pregrado y por lo tanto un aporte al total de las matrículas del año.
- En Cartagena, se lograron 157 nuevos matriculados en el primer semestre, y para el segundo semestre 103 nuevos estudiantes, resultado que representa un crecimiento con respecto a años anteriores del 16% en el primer periodo y una disminución del 10% en el segundo semestre de 2023 con respecto al mismo periodo de 2022.
- Los ingresos por concepto de arriendo en Cartagena crecieron en un 80% con respecto al año anterior y en el caso del SENA gracias a un aumento de espacios de alquiler en horas de menor ocupación de la institución, se incrementó en un 17% frente a la negociación del año 2022.

3.4. Retorno sobre la inversión (ROI)

En el 2023 el déficit operacional de Los Libertadores disminuyó un 10% frente al déficit del 2022, a partir de una cultura de control del gasto y del esfuerzo y trabajo en equipo entre todas las áreas de la Institución para el cumplir con las metas institucionales.

3.5. Índices de satisfacción del cliente

- Garantizar la excelencia académica y la competitividad en relación con el Indicador de Caracterización Institucional de PyGO, se caracterizaron 1273 estudiantes de primer curso, equivalente al 47.75% en el primer periodo, y a 699 estudiantes, equivalente al 46.32%, en el segundo semestre. Este proceso nos permite reconocer a cada individuo como ser único, contribuyendo a la promoción de prácticas y culturas inclusivas, creando un ambiente común para todos, para brindar atención a las diversas barreras de aprendizaje que pueden identificarse en las comunidades, promoviendo la equidad y el respeto a las oportunidades, lo que permite un desarrollo intercultural, espiritual y físico en línea con nuestro propósito superior y con ello, la permanencia.

En este sentido, se brindó acompañamiento a 2105 estudiantes durante el primer semestre del año, lo que representó un 26.15% del total de matriculados en dicho periodo. En el segundo semestre, se logró dar seguimiento a 2729 estudiantes, equivalente al 34,13% del total de matriculados de ese periodo, evidenciando un incremento del 8% en este indicador en comparación con el primer semestre.

Se hace acompañamiento a beneficiarios de Ápice, ICBF-ASCUN, Fescun, Beca por la Paz, Fondo de Reparación de Víctimas MEN, Generación E, Dharma, entre otros.

- Los logros institucionales y los valores diferenciadores también se reflejan en el alcance del acompañamiento en proyectos como "Jóvenes a la U". Durante el primer semestre del año, se brindó acompañamiento a 242 de los 419 participantes reportados al programa de permanencia, alcanzando así una intervención del 57.56%. En el segundo semestre, se logró acompañar a un total de 266 de un reporte de 701 beneficiarios, lo que representa un alcance de intervención del 37.94%.
- Durante el periodo 2023-1, se llevaron a cabo 25 talleres de fortalecimiento académico. En el periodo 2023-2, la institución organizó 31 talleres. Durante el primer periodo, se registró una asistencia total de 437 estudiantes en la sede de Bogotá y 122 estudiantes en la sede de Cartagena. Estos talleres estaban diseñados para desarrollar habilidades que mejoraran el desempeño académico de los participantes. Durante el segundo periodo, la asistencia aumentó a 447 estudiantes en la sede de Bogotá y 179 en la sede de Cartagena.
- Para abordar la disminución de los índices de deserción por cohorte y por periodo, se implementaron medidas que incluyeron el acompañamiento durante las cancelaciones académicas y el proceso de reintegros a través del programa "Vuelve a la FULL". Estas acciones se vinculan directamente con la búsqueda de la sostenibilidad financiera de la institución que durante el periodo 2023-1, ofreció un acompañamiento a un total de 425 cancelaciones académicas, una cifra que se redujo a 389 cancelaciones durante el periodo 2023-2.
- Entre los periodos intersemestrales comprendidos entre el 2023-1 y el 2023-2, se identificó un potencial de reintegro de 1.863 estudiantes. Con un esfuerzo dedicado, se logró gestionar el reintegro de 1.156 individuos, equivalente al 62.05% del total identificado. Es alentador destacar que, como resultado de estas gestiones, se registró la matrícula posterior de 140 estudiantes, lo que representa un significativo 20.02%. En relación con el segundo semestre del año se identificaron 1310 casos potenciales de reintegros entre los periodos intersemestrales de 2023-2 a 2024-1. Como resultado, se logró gestionar exitosamente un total de 1093 registros, lo que representa el 83.43% del total. De estos, 453 reintegros fueron efectivos, lo que implica un contacto exitoso con los estudiantes. Además, que como consecuencia se matricularon 16 estudiantes hasta el 22 de enero, lo que equivale al 1.22% del total de casos gestionados.
- La Institución participa con la Coordinación de PYGO en las mesas de trabajo para presentar el libro "Orientaciones en Salud Mental y Discapacidad Psicosocial para el Sistema de Educación Superior Colombiano" el 26 de julio de 2023, con el objetivo de unir esfuerzos para difundir y proporcionar apoyo técnico en materia de salud mental para el sector de la educación superior, en concordancia con lo establecido en el CONPES 3992 para las instituciones educativas del país en una perspectiva regional.

3.6. Productividad

- La Fundación Universitaria Los Libertadores como institución educativa tiene un índice de productividad del 178% en la creación de programas académicos durante el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, y de 1.500% en la generación de productos TOP pasando de 2 artículos a 30 sólo en el 2023, con una proyección del índice de productividad del 146% con 44 artículos postulados para el 2024, en cuanto a productos Tipo A pasamos de 4 a 22 postulados con un índice del 550%.
- En el 2023 se consolidaron 6 proyectos de investigación con el levantamiento de información para 3 spin off, se construyó el proyecto de traslado de una maqueta de avión, la creación de una escuela de formación y la constitución del máster plan para la creación de un parque científico tecnológico, sin lugar a dudas la principal fortaleza de Los Libertadores es su capacidad intelectual para reaccionar con oportunidad a las iniciativas que surgen en el entorno o aquellas que la Institución crea.
- El índice de productividad determinado por las alianzas establecidas para la consolidación de proyectos igualmente supera las metas establecidas para 3 años en todos los casos, así como la creación de 14 signos distintivos en trámite ante la SIC, con el mismo equipo de investigadores con el que inició el Direccionamiento Estratégico.
- Para el 2023 se evaluaron 104 procesos licitatorios, se viabilizaron 14 procesos y se ganaron 5, evidenciando un notorio crecimiento en los valores adjudicados donde se pasó de \$2.538 Millones a \$4.979 millones, se presentaron 19 estudios de mercado, se implementan acciones en 67 convenios activos, 50 en Bogotá y 17 en Cartagena, todas propuestas técnicas construidas por la Vicerrectoría Académica que las ejecuta, y las propuesta financiera, comercial y la postulación construidas por la Gerencia Comercial.
- La Institución ha presentado propuestas técnicas para la atención de comunidades indígenas, acción interna, población migrante, y otros grupos con oportunidad desde la Vicerrectoría de Proyección Social.

3.7. Innovación

- Creación y liderazgo de la la Red de Instituciones de Educación Superior para el Aseguramiento de la Calidad – RIESAC, es una red estratégica de colaboración conjunta creada en febrero de 2023, entre los líderes de las unidades dedicadas al Aseguramiento de la Calidad de las distintas Instituciones de Educación Superior – IES, con programas acreditados y/o acreditación institucional. A diciembre del 2023, la red estuvo conformada por 46 IES, entre las que se encuentra: Universidades e Instituciones Universitarias y Escuelas Tecnológicas.
- El Laboratorio de Innovación Pedagógica (LIPED), el eje de enseñanza del derecho que permite trabajo mancomunado entre docentes para la realizados de actividades de enseñanza en aula y las actividades de evaluación.

4. RETOS PARA LA TRANSFORMACIÓN

- La consolidación de los procesos de cooperación internacional y bilingüismo emerge como una prioridad estratégica para asegurar la formación de capacidades necesarias y preparar efectivamente a la institución en sus procesos de internacionalización. En este contexto, fortalecer la cooperación internacional implica no solo establecer alianzas sólidas con instituciones educativas en el extranjero, sino también desarrollar y mantener programas de intercambio estudiantil y académico que enriquezcan la experiencia educativa. Estos programas no solo contribuyen al crecimiento académico, sino que también fomentan la comprensión intercultural, habilidades esenciales en un entorno globalizado.
- La promoción del bilingüismo se convierte en un pilar fundamental para potenciar la comunicación efectiva en un contexto internacional. Integrar el aprendizaje de un segundo idioma en la estructura curricular y fomentar prácticas bilingües en la enseñanza y la investigación fortalecen las habilidades lingüísticas de la comunidad académica. Esto no solo facilita la participación en programas internacionales, sino que también amplía las oportunidades de colaboración y la visibilidad de la institución en el ámbito global.
- La convergencia de estos esfuerzos de cooperación internacional y bilingüismo no solo responde a la creciente demanda de habilidades interculturales y lingüísticas, sino que también posiciona a la institución como un actor destacado en el escenario internacional. Al consolidar estos procesos, se construye una base sólida para la internacionalización, que va más allá de lo académico para abarcar la creación de una comunidad educativa globalmente competente y preparada para los desafíos del siglo XXI.
- 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. La aspiración de cultivar ciudadanos cosmopolitas implica ir más allá de las fronteras nacionales y fomentar la comprensión profunda de las problemáticas globales. Este enfoque educativo busca desarrollar la conciencia global y la empatía cultural, capacitando a los estudiantes para abordar cuestiones complejas con una perspectiva intercultural.
- Dotar a los individuos con la habilidad de reinventar sus profesiones de manera continua, reconociendo la necesidad de adaptabilidad frente a problemáticas cambiantes y desafíos emergentes. La capacidad de reinventar profesiones implica promover la mentalidad de aprendizaje permanente, la agilidad y la disposición para adquirir nuevas habilidades a lo largo de la vida. La formación de ciudadanos cosmopolitas no solo se centra en la adquisición de conocimientos técnicos, sino también en el desarrollo de habilidades críticas, pensamiento innovador y la capacidad de trabajar de manera colaborativa en contextos diversos.
- 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.

- Impulsar las dobles titulaciones y homologaciones con universidades del extranjero para enriquecer la experiencia académica de los estudiantes y fortalecer la proyección internacional de la institución educativa. Estos acuerdos permiten a los estudiantes obtener reconocimiento académico tanto en la institución de origen como en la universidad extranjera asociada, brindándoles la oportunidad de adquirir conocimientos especializados y perspectivas interculturales.
- Las dobles titulaciones se traducen en un enriquecimiento significativo para los estudiantes al combinar los recursos y la experiencia de dos instituciones. Este enfoque no solo amplía las oportunidades de aprendizaje, sino que también fomenta la adquisición de habilidades interculturales, esenciales en un mundo globalizado. Además, la colaboración académica internacional proporciona a los estudiantes un entorno diverso y estimulante, contribuyendo a su desarrollo personal y profesional.
- Por otro lado, las homologaciones con universidades extranjeras facilitan la validación mutua de programas académicos, permitiendo la transferencia de créditos entre instituciones. Este proceso simplifica la movilidad estudiantil y promueve la colaboración en investigación y desarrollo académico. La homologación refuerza la flexibilidad del sistema educativo al reconocer y valorar la diversidad de experiencias y enfoques de diferentes instituciones.
- En conjunto, impulsar las dobles titulaciones y homologaciones con universidades del extranjero se erige como una estrategia integral para elevar la calidad de la educación superior, cultivar ciudadanos globalmente competentes y fortalecer la posición de la institución como un referente internacional en la formación académica de excelencia.
- 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, a través de proyectos de investigación conjunta, la institución se posiciona como un actor relevante en la generación de conocimiento, contribuyendo al avance de la ciencia y la solución de problemáticas contemporáneas.
- La implementación de una línea de asesorías y consultorías amplía el impacto de la institución en la sociedad. Al ofrecer sus conocimientos y experiencia a través de servicios de asesoramiento, la institución se convierte en un agente activo en la resolución de desafíos prácticos y en el apoyo al desarrollo de sectores específicos. Esta iniciativa no solo promueve la vinculación efectiva con la comunidad, sino que también diversifica las fuentes de financiamiento al involucrar a actores externos interesados en recibir asesoramiento especializado.
- El establecimiento de alianzas de cooperación ya sea a nivel nacional o internacional, para la cofinanciación de planes y proyectos, junto con la ejecución de proyectos de investigación conjunta y la oferta de servicios de asesorías y consultorías, no solo fortalece la posición de la institución como un referente académico y de investigación, sino que también refuerza su compromiso con la sociedad al abordar problemáticas reales y ofrecer soluciones prácticas. Estas iniciativas consolidan la identidad de la institución como un motor impulsor de progreso y desarrollo a nivel local e internacional.

- Fomentar las capacidades de liderazgo y destacar los logros de las mujeres egresadas para favorecer la reducción de brechas de género, y la reducción de la brecha de acceso al trabajo.
- Generar oportunidades de desarrollo en otras líneas de trabajo que se vinculen con otros segmentos de comunidades en situación de vulnerabilidad como objeto de estudio.
- Construir la plataforma social, administrativa, jurídica, financiera y de gestión para acompañar la transformación de FULL, a partir de los pilares competitivos (proyectos especiales + acreditación) y proponer alternativas a procesos y procedimientos que favorezcan una actuación con mayor oportunidad frente a la implementación de los proyectos especiales.
- Una oportunidad identificada en Cartagena, Villavicencio, Leticia y en general a nivel país, es la creación de una línea de formación de alta calidad en servicios aplicados al turismo, ya que la mano de obra existente en estas ciudades no cumple, del todo, con lo requerido por los turistas. Por esta razón en el 2024 se diseñará una oferta exclusiva para el sector del turismo que pueda apalancar el proyecto institucional del Hotel Escuela en Cartagena, esto potenciará el reconocimiento y posicionamiento de la Institución a nivel nacional.
- Seguir participando en los diferentes escenarios de discusión de cualquier reforma a las leyes de la educación y otras que debemos conocer y entender por cuanto nos exige.

Ángela María Merchán Basabe
Rectora



LOS LIBERTADORES
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

Acreditación Institucional en Alta Calidad