

2021-09-06

Planeación participativa, dialógica y estratégica. Elementos metodológicos para la formulación de un Plan de Desarrollo Institucional

Milton Molano Camargo
Universidad de La Salle, Bogotá, mmolano@lasalle.edu.co

Juan Andrés Ospina Cruz
Universidad de La Salle, Bogotá, jaospina@lasalle.edu.co

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

Citación recomendada

Molano Camargo, M., y J.A. Ospina Cruz (2021). Planeación participativa, dialógica y estratégica. Elementos metodológicos para la formulación de un Plan de Desarrollo Institucional. *Revista de la Universidad de La Salle*, (86), 23-46.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Revista de la Universidad de La Salle* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.



Planeación participativa, dialógica y estratégica.

Elementos metodológicos para
la formulación de un Plan
de Desarrollo Institucional

Milton Molano Camargo¹
Juan Andrés Ospina Cruz²

■ Resumen

Este artículo expone los momentos centrales del proceso de construcción del Plan Institucional de Desarrollo (PID) 2021-2026, con el firme propósito de nutrir la memoria histórica de la universidad y compartir elementos relevantes de su formulación con la comunidad universitaria lasallista y nuestros aliados estratégicos. Para ello, este artículo inicia con

-
- 1 Licenciado en Educación de la Universidad de La Salle; magíster en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana; PhD en Educación y Sociedad de la Universidad de La Salle. Director de Planeación Estratégica y miembro del grupo de investigación Intersubjetividad en Educación Superior en esta institución. mmolano@lasalle.edu.co
 - 2 Ingeniero Industrial de la Universidad Konrad Lorenz, con estudios en ingeniería de sistemas en la misma universidad. Certificado en Marco Ágil Scrum Master y Product Owner; certificado en Arquitecturas en la Nube de Google. Profesional de Planeación Estratégica en la Universidad de La Salle. jaospina@lasalle.edu.co

una breve introducción, seguido del contexto de la planeación en la institución; posteriormente, se hace un recuento de lo que ha sido el proceso de formulación desde su metodología hasta sus resultados. Finalmente, se comparten algunas reflexiones de cara a su implementación.

Palabras clave: planeación estratégica; plan institucional de desarrollo; *balanced scorecard*; objetivos estratégicos; metas estratégicas.

Introducción

El Plan Institucional de Desarrollo (PID) 2015-2020 fue el vehículo de importantes transformaciones en la universidad en el lustro de su vigencia, además fue uno de los ejes principales del proceso de autoevaluación institucional cuyo resultado palpable fue la acreditación de alta calidad otorgada por el Ministerio de Educación Nacional por un periodo de ocho años. Dicho proceso de autoevaluación también dejó un diagnóstico institucional que sirvió como punto de partida para la planeación estratégica del periodo 2021-2026, una apuesta institucional innovadora que busca responder a los retos y las oportunidades que la sociedad, la cultura, la tecnología y las dinámicas mundiales le presentan, sin perder de vista la misión social lasallista que es sensible a los contextos de exclusión y propicia la integralidad del ser humano a través de la vivencia de valores cristianos.

Este documento recoge elementos relevantes de cada etapa de construcción del nuevo PID, de manera que los lectores puedan ver el panorama completo de un plan que reafirma el compromiso institucional por el desarrollo humano integral y sostenible en los territorios, en especial el de los rurales, con profundas necesidades de fortalecer el tejido social y productivo que propicie la construcción de paz. Se presenta entonces un recuento de la tradición de excelencia de la universidad para planificación de sus acciones, intencionales y consecuentes con su identidad; después, se mostrará la metodología adoptada para este proceso. Finalmente, sus resultados junto con algunas reflexiones de este ejercicio.

La planeación en la universidad

Desde sus inicios, la institución ha reconocido la importancia de la planeación como eje central de la gestión institucional. El 11 de enero de 1969, poco más de 4 años después de su fundación, se formalizó la creación de la Oficina de Planeación, encargada del primer plan de desarrollo (1970-1979). Cada década, desde 1970, ha concebido planes para dirigir el rumbo de la misión universitaria lasallista, siendo los últimos el PID 2003-2010; PID 2010-2015; PID 2015-2020.

En los dos últimos planes mencionados se gestó y maduró el proyecto Utopía, que, por medio del programa Ingeniería Agronómica, ha impactado positivamente la vida de más de 260 jóvenes afectados por la violencia a través de formación profesional gratuita, y ha llevado proyectos productivos a 22 de los 32 departamentos del país, en 131 municipios. Como este, podríamos listar un gran número de logros apalancados por los últimos planes de desarrollo, como la modernización y adecuación de infraestructura física en las diferentes sedes, el parque de innovación social, el sistema de proyección y desarrollo social, las patentes de investigación, la modernización tecnológica y la innovación curricular, sin embargo, no es el objeto del artículo hacer un balance detallado de los resultados de cada uno, pero sí visibilizar el importante papel del PID para movilizar la universidad a nuevos escenarios.

El nivel de madurez alcanzado tras realizar sistemáticamente la planeación estratégica de la institución a lo largo de los años, ha logrado que el PID 2015-2020 cierre con un porcentaje de ejecución superior al 85 %, una excelente ejecución teniendo en cuenta que en su último año de vigencia estuvo marcado por la pandemia del SARS-CoV-2 o mejor conocida como covid-19, de hecho, el último seguimiento realizado a los proyectos del PID indicó que el 19 % de las actividades planeadas para este año no se pudieron desarrollar por las restricciones ocasionadas por la pandemia. En dichas circunstancias, se adelantó la formulación del PID 2021-2026, con retos aún mayores frente a las nuevas realidades nacionales y mundiales.

Metodología para la construcción del Plan Institucional de Desarrollo 2021-2026

La formulación del Plan Institucional de Desarrollo 2021-2026 se desarrolló en cuatro etapas como se muestra en la figura:



Figura 1. Metodología para la formulación del PID 2021-2026

Fuente: Dirección de Planeación Estratégica (2020)

Etapa 1. Alistamiento y contextualización

Esta etapa estuvo compuesta por dos momentos, el primero se centró en el *análisis del contexto*, y se llevó a cabo desde julio de 2019 y hasta febrero de 2020, tiempo en el que se recopiló información interna y externa relevante para la planeación a la luz de los aspectos de la autoevaluación institucional de 2018, además de:

- Recopilación documental de ejecución del PID 2015-2020 (productos y lecciones aprendidas).

- Talleres prospectivos (identidad lasallista; ciencia, tecnología e innovación; relacionamiento y visibilidad; nuevas propuestas en docencia y extensión; cambio cultural y modelo de gestión institucional).
- Trabajo de análisis del Comité Inteligencia Negocio (CIN). Documentos sobre contexto nacional, internacional y *benchmarking*.
- Conferencias de expertos en los talleres prospectivos.
- Descripción de la acción de la Universidad de La Salle respecto a los ODS.
- Informe de Autoevaluación Institucional 2018.
- Informe de PQRS.
- Informe (preliminar) de la Misión internacional de sabios 2019, por la educación, la ciencia, la tecnología y la innovación, *Colombia hacia una sociedad del conocimiento*.

Unas de las actividades con mayor énfasis fueron los talleres prospectivos, en las cinco áreas que la autoevaluación institucional nos marcó como estratégicas y que también sirvieron como ocasión para consultar sobre los elementos clave para la definición de la nueva visión de la institución, que, como lo recomendaron los pares académicos en 2018, debía reevaluarse.

Tabla 1. Participaciones talleres prospectivos

Taller	Fecha	Participaciones
Identidad lasallista	18 julio, 2019	26
Ciencia, tecnología e innovación	22 agosto, 2019	33
Relacionamiento y visibilidad	11 octubre, 2019	35
Nuevas propuestas en docencia y extensión	24 octubre, 2019	25
Cambio cultural y modelo de gestión institucional	20 febrero, 2020	43
		162

Fuente: Dirección de Planeación Estratégica (2020)

Los cinco talleres contaron con la participación de expertos externos, y se desarrollaron según la metodología de innovación social *café del mundo*, que, a través de una construcción colectiva, nos permitió proponer rutas estratégicas para no caer, como lo dijo el Hno. Carlos G. Gómez Restrepo, en la tentación

de ser universidades exitosas en sociedades frustradas o universidades fracasadas en sociedades que se transforman y mundos que evolucionan: “no se trata de sobrevivir, se trata de crear; de entender algo que algo tiene que morir para que algo pueda nacer” (Gómez, 2019, p. 29).

El segundo momento de la primera etapa fue de metodología y socialización del proceso de construcción del PID 2021-2026, en la que se recibieron los aportes de los miembros de la comunidad universitaria a través de redes sociales y el correo electrónico, de forma que se escucharan todas las voces de la comunidad. Como se ha afirmado, La Universidad de La Salle asume la planeación como un ejercicio comunitario, reflexivo y deliberativo que sirve para potenciar cambios en la comunidad universitaria.

Etapa 2. Diagnóstico interno y externo

Al igual que la primera etapa, el diagnóstico se adelantó en dos momentos. En el primero se convocó a la comunidad a participar en la elaboración de una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), para lo cual a cada participante le fue remitido el conjunto de documentos listados en la primera etapa. Asimismo, con el fin de ofrecer una síntesis de todos los documentos recolectados y consolidados, la Dirección de Planeación Estratégica realizó una aproximación a las categorías DOFA a nivel institucional, con el fin de visibilizar una serie de hallazgos que podían potencializar o impedir la consecución de la misión institucional de cara al PID 2021-2026. El documento fue nombrado *Síntesis insumos taller DOFA*, y fue enviado a los participantes.

De igual forma, estos documentos fueron usados para un análisis textual de contenido, soportado en herramientas de analítica de datos que permitieron identificar tendencias, desviaciones y asociaciones, de manera que facilitara a los participantes del taller DOFA la interpretación del gran volumen de documentos elaborados, el meta-análisis, uno de sus resultados se muestra en la siguiente figura, en la que se indica el grado de correlación entre los términos más encontrados en los documentos, en el que los valores tendientes a 1 señalan una correlación fuerte, mientras los valores tendientes a 0 una correlación débil.

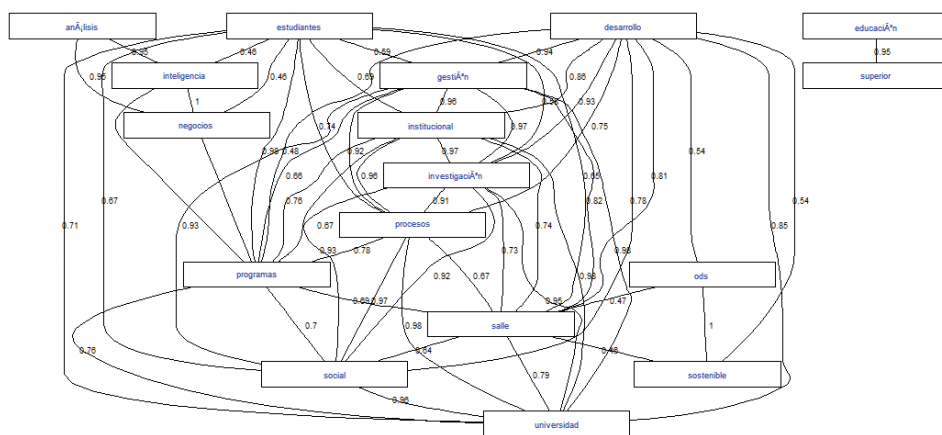


Figura 2. Mapa correlación de términos insumos taller DOFA

Fuente: Dirección de Planeación Estratégica (2020)

El taller DOFA contó con la participación de 78 miembros de la comunidad educativa universitaria así:

Tabla 2. Participaciones Taller DOFA

Rol	n.º Invitados
Estudiantes	4
Egresados	2
Docentes	7
Directores de Programa	26
Directores de Oficina	17
Otros Colaboradores	9
Decanos y directores de departamento	9
Alta Dirección	4

Fuente: Dirección de Planeación Estratégica (2020)

Recogimos un total de 851 aportes, que fueron consolidados en un DOFA institucional, de este taller, de acuerdo con la metodología establecida, se realizó la ponderación y calificación de cada uno de los elementos descritos en el DOFA, asignando un valor porcentual de importancia y una calificación que, multiplicados, arrojan el peso ponderado. Hecho el ejercicio, se obtuvo que los elementos que a nivel institucional tuvieron mayor relevancia fueron:

Tabla 3. Algunos resultados relevantes taller DOFA

Categoría	Resultados
	Mayor ponderación:
Fortalezas	i. La Universidad de La Salle cuenta con una infraestructura adecuada y competitiva para el momento educativo actual, con presencia en diferentes zonas de Bogotá y en Yopal, además de 4 Centros de Investigación y Capacitación (CIC) y 2 clínicas (8 %).
	ii. La Universidad de La Salle ha consolidado un equipo humano de alta calidad soportado en formación, experiencia y calidad humana que reconoce el buen ambiente, capacitación y estabilidad laboral (8 %).
	Mayor peso ponderado:
	i. El carisma humanístico institucional, la vocación social y el acompañamiento fraterno como sello distintivo de la relación pedagógica (0,15)
	Elementos con mayor ponderación que, a su vez, quedaron como los elementos con mayor peso ponderado:
Debilidades	i. Estructura y procesos administrativos: lentos, verticales, ineficientes, centralizados y obsoletos que impiden el liderazgo y empoderamiento de las unidades académicas y administrativas, además a las respuestas rápidas de las necesidades cambiantes internas y externas. Todo esto genera una cultura de la desconfianza y un estado de aletargamiento institucional (ponderación: 15 %; peso ponderado: 0,1476).
	ii. Deficientes estrategias de comunicación interna y externa; interna para divulgar las apuestas y los logros institucionales, y externa para darnos a conocer al medio y generar valor. La estructura y organización del mercadeo deben redefinirse (ponderación: 12 %; peso ponderado: 0,1456).

Categoría	Resultados
<p>Oportunidades</p>	<p>Elemento con mayor ponderación y, que a su vez quedó como el elemento con mayor peso ponderado:</p> <p>i. La alianza Universidad-Empresa-Estado-Sociedad-Medio ambiente se configura como un reto por asumir para la Universidad de La Salle, especialmente para posicionar el papel de los egresados y docentes en las dinámicas productivas y sociales del país. (Ponderación = 14%. Peso Ponderado = 0.5340)</p>
<p>Amenazas</p>	<p>Elemento con mayor ponderación que, a su vez, quedó como el elemento con mayor peso ponderado:</p> <p>i. Escenarios y oportunidades laborales que demandan nuevos perfiles que necesariamente no pasan por una titulación (ponderación: 11 %; peso ponderado: 0,3860).</p>

Fuente: Dirección de Planeación Estratégica (2020)

A nivel institucional, los factores externos positivos son más relevantes que los negativos, es decir, las oportunidades son más grandes que las amenazas. En cuanto a los factores internos, es significativo mencionar que la comunidad asignó una importancia promedio del 65 % a las debilidades, frente al 35 % de las fortalezas; adicionalmente, 23 de las 30 calificaciones correspondieron a debilidades mayores, en las que la debilidad que la comunidad encuentra más pronunciada es la que se refiere a la estructura y los procesos administrativos.

En este punto es importante recordar que en la etapa 1, el documento prospectivo (insumo para el desarrollo del taller DOFA) recogió un total de 36 enunciados para la visión institucional, que, de acuerdo con las discusiones dadas, se resumieron en nueve elementos a través de un sistema de encuesta digital. El enunciado con mayor promedio fue “La formación de personas competentes, innovadoras y críticas, capaces de aportar significativamente en dar respuesta a las necesidades de las sociedades globales”. Posteriormente, el momento 2 consistió en la elaboración de la síntesis de todos estos elementos descritos, como base para las fases siguientes.

Etapa 3. Formulación de la estrategia institucional

Esta etapa se llevó a cabo en tres momentos: visión y lineamientos estratégicos; definición de objetivos, metas y programas; y determinación de indicadores. En la primera fase, se recogieron los diferentes productos generados hasta esta parte del proceso, adicionalmente se realizó un taller con la alta dirección de la universidad e invitados especiales durante el Consejo Académico del 24 de marzo, que tuvo como propósito definir los elementos de visión que se sugería para la modificación del PEUL (Consejo Superior Universidad de La Salle, 2007), así como conceptualizar sobre las líneas estratégicas que debería contemplar el PID 2021-2026. Para la formulación de líneas estratégicas, se trabajó con la metodología de océanos azules. Producto de este taller, en el que participaron 17 delegados, surgió la primera versión del documento PID que, en versiones posteriores, fue aprobado por el Consejo Superior el 5 de noviembre de 2020. Esta primera versión contemplaba 4 elementos de visión y 5 líneas estratégicas.

El segundo momento, fue neurálgico en el proceso de construcción de nuestro plan de desarrollo, pues se debían definir los objetivos estratégicos por cumplir en los próximos 6 años, articulándolos en perfecta armonía con las líneas estratégicas, de forma que nos permitiera vislumbrar los proyectos que le permiten a la universidad generar las transformaciones necesarias para alcanzar los objetivos. Por ello, optamos por la realización de 18 talleres de programas estratégicos que se desarrollaron con las unidades académico-administrativas³ siguiendo la metodología *design thinking*, que se basó en 5 fases:

1. Hagamos consciencia de nuestra realidad (empatizar). Se buscó una comprensión de las necesidades de los miembros de la comunidad académica y administrativa de la universidad implicadas en la formulación y ejecución del PID 2021-2026 para comprender sus problemas y expectativas.

3 Rectoría, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Administrativa, Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano, Vicerrectoría de Investigación y Transferencia, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Facultad de Ingeniería, Facultad de Ciencias del Hábitat, Facultad de Ciencias de la Educación, Facultad de Filosofía y Humanidades, Facultad de Ciencias Agropecuarias, Facultad de Ciencias de la Salud, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Departamento de Ciencias Básicas, Departamento de Formación Lasallista, Salle-Región, docentes y estudiantes.

2. Definamos el foco de lo prioritario (definir). Se identificaron las situaciones cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador en el PID 2021-2026, y tener claridad de lo que realmente aporta valor y nos lleva al alcance de nuevas perspectivas.
3. Generemos una lluvia de ideas (idear). Se propusieron ideas, cuantas más opciones aparecieran mejor. Además, tenía el fin de favorecer el pensamiento expansivo, sin prejuicios de valor o sin negarse a pensar algo solo porque en el pasado no fue aceptado. En ocasiones, las ideas más raras generan las soluciones más innovadoras.
4. Propongamos los programas (prototipar). Se construyó un modelo “rápido” de *programa* que nos ayudara a dar forma a lo que hasta ese momento era una idea o concepto.
5. Hagamos la prueba (testear). Se hizo un ejercicio de conexiones y relaciones de los programas con las perspectivas del *balanced scorecard*.



Figura 3. Design thinking, construcción de programas del PID 2021-2026

Fuente: Dirección de Planeación Estratégica (2020)

El balance general de los talleres fue el siguiente: 174 participantes; 91 fichas de programa; 324 metas; y 291 proyectos. Además, a cada unidad con la que se realizó el taller le fue enviado un informe consolidado de los aportes realizados el 2 de junio. Adicionalmente, se estructuró un nuevo documento PID con elementos de visión, objetivos estratégicos, programas, metas y proyectos.

Ahora bien, este ejercicio se adelantó en su mayor parte en circunstancias de pandemia, por eso, el 13, 14 y 21 de julio, con el liderazgo del Hermano Niky Murcia, rector, la universidad convocó al Foro abierto: la universidad post-covid, retos y proyecciones, que tuvo como propósitos:

- Contribuir a la reflexión interdisciplinaria sobre los retos que comporta para la sociedad, en general, y para la Universidad de La Salle, en particular, los impactos de la actual pandemia.
- Propiciar un punto de encuentro e intercambio de la academia de la Universidad de La Salle sobre la prospectiva que se debe contemplar para la institución en el marco de un mundo pospandemia.
- Divulgar a la sociedad el ejercicio reflexivo y propositivo de la Universidad de La Salle frente a los retos que le esperan a la universidad colombiana en el marco de los profundos cambios sociales que se están dando en un mundo pospandemia.

Los documentos producto de estas jornadas de reflexión sin duda contribuyeron a la redacción del documento PID. Al evento también se convocó a los diferentes miembros de la comunidad, siempre incluidos en este proceso, que, como se ha dicho, es participativo para la configuración de un sueño común. El taller de redacción final fue convocado para el día 24 de agosto, contó con la asistencia de 105 participantes, y trabajó sobre el documento PID construido a la fecha. En septiembre, el documento fue nuevamente puesto a consideración y revisión, esta vez, por cada vicerrectoría, contando con 38 participantes en total.

El tercer momento abordó algunos elementos de la perspectiva del control de mando integral (*Balanced Scorecard* BSC), que ayudará a mejorar la gestión de la estrategia en la implementación, mediante la verificación del cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas. En este sentido, se definieron cuatro perspectivas que contribuyeron a alinear la misión, la visión, los objetivos, las metas, los programas y proyectos como una gran estrategia institucional, las preguntas orientadoras de estas perspectivas son:

- **Transformación social:** sello identitario de la Universidad de La Salle. Los elementos de esta perspectiva ayudan a responder preguntas: ¿cómo contribuir de mejor manera a la transformación social y productiva del país y a la construcción de una sociedad más justa y en paz?
- **Cliente:** ¿quiénes son nuestros clientes internos y externos?, ¿cómo generamos valor para nuestros clientes?, ¿qué tan pertinente es lo que hacemos para las necesidades de los clientes?
- **Financiera y de procesos internos:** ¿cómo hacemos sostenible la misión?, con los recursos con los que contamos ¿en qué debemos ser excelentes?, ¿cómo hacer más eficientes y eficaces los procesos asociados a las funciones sustantivas en función de la misión institucional?, ¿cómo llegar a ser una universidad innovadora?
- **Aprendizaje y crecimiento:** ¿cómo nos ponemos en situación de aprender y cambiar para satisfacer las necesidades de nuestros estudiantes y sus familias y las demandas sociales?, ¿cómo aprendemos a generar ecosistemas de innovación?

Tras analizar los elementos del documento PID, se elaboró el mapa relacional o mapa estratégico de la universidad con un total de 24 objetivos para 28 metas estratégicas, que cuentan con 35 indicadores.

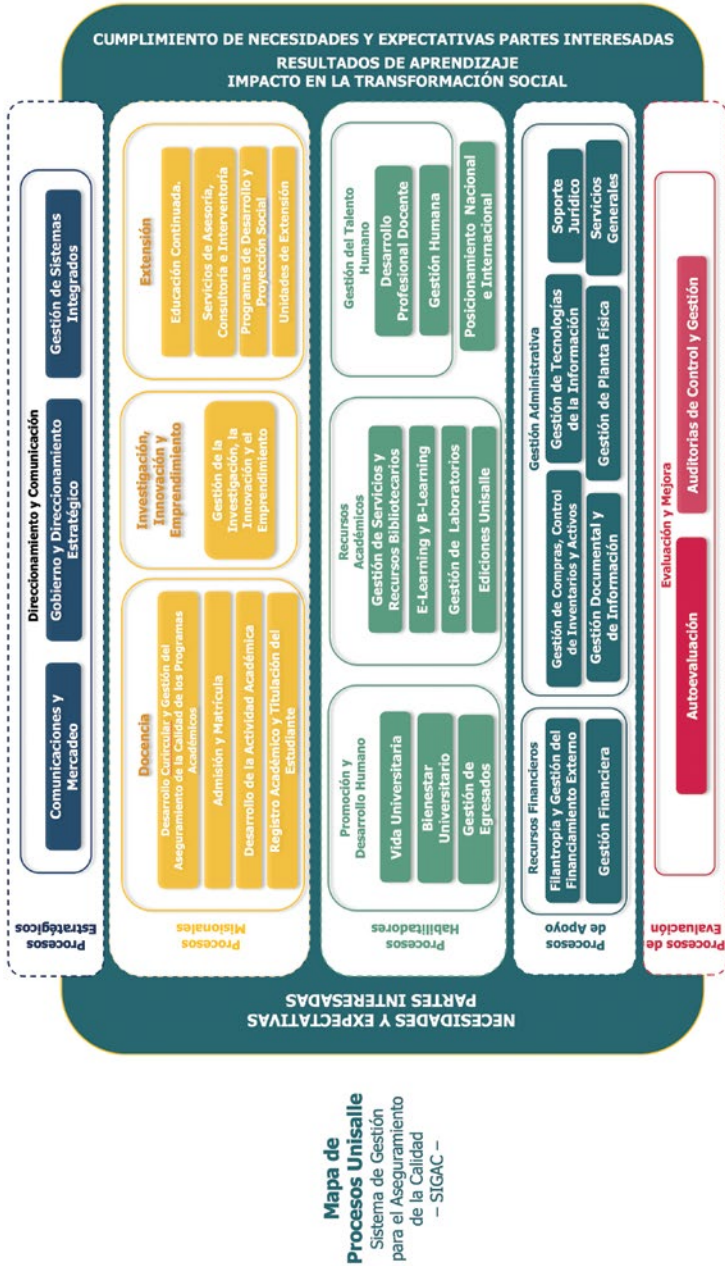


Figura 4. Mapa relacional de los objetivos en las perspectivas BSC

Fuente: Dirección de Planeación Estratégica (2020)

Etapas 4. Evaluación, seguimiento y comunicación permanente

La etapa final de formulación corresponde a la definición detallada de proyectos en términos de objetivo general, objetivos específicos, entregables, alcance, actividades, impactos, inversión requerida y definición de gerentes. Este nivel de detalle es el que permitió dimensionar el valor de inversión total para hacer realidad este sueño llamado Universidad de la Salle 2026. En total, se determinó llevar a cabo 32 proyectos en la vigencia del PID, cada uno de ellos cuenta con una ficha de proyecto con los elementos descritos anteriormente.

El Consejo Superior de la universidad, en sesión del 5 de noviembre de 2020, adoptó mediante el Acuerdo 041 de 2020 el Plan Institucional de Desarrollo, que entrará en vigor el 1 de enero de 2021, y el cual estamos seguros nos llevará a nuevos horizontes y a crear nuevas realidades para estudiantes, egresados, docentes, colaboradores, familias y para la sociedad colombiana.

Queda, por tanto, de cara al futuro, cumplir fielmente el seguimiento semestral que será coordinado por la Dirección de Planeación Estratégica; la evaluación tendrá en cuenta además de los avances alcanzados, las acciones a ejecutar en las dificultades que se presenten y el replanteamiento que sea necesario por cambios en el entorno. Igualmente, en coordinación con la Dirección de Comunicación y Mercadeo, se establecerá una estrategia permanente de divulgación de los resultados del PID.

Estructura del Plan Institucional de Desarrollo 2021-2026

Como se ha expresado a lo largo de este artículo, la participación de los lasallistas ha sido amplia y constante. A continuación, se resume el total de participaciones durante este proceso.



Figura 5. Participaciones por cada etapa

Fuente: Dirección de Planeación Estratégica (2020)

Esta construcción conjunta dio como resultado lo siguiente:



Figura 6. Resumen elementos PID 21-26

Fuente: Dirección de Planeación Estratégica (2020)



Figura 7. Esquema general PID

Fuente: Dirección de Planeación Estratégica (2020)

Ahora describiremos lo que significa cada uno de estos ejes-programas para la institución, y los proyectos asociados a cada uno:

Sistema de investigación, innovación y emprendimiento

- Una política de investigación que focaliza los esfuerzos de la universidad e incentiva el desarrollo de investigaciones de alto impacto, genera transformaciones en el ecosistema de relaciones, crea y apropia conocimiento para las transformaciones de la cultura, y se articula con la innovación y el emprendimiento en respeto y armonía con el entorno natural.
- Un modelo eficiente de gestión de la investigación, la innovación y el emprendimiento que se relaciona y coevoluciona con los ecosistemas nacionales e internacionales, facilita los procesos, hace sinergia en el uso de los recursos e invierte en la infraestructura necesaria para alcanzar los resultados propuestos.
- Un sistema de investigación, innovación y emprendimiento que promueve los diferentes talentos y perfiles de los investigadores, visibiliza los resultados de investigación de alto nivel con el apoyo de una cadena de estímulos, y un sistema de evaluación que invita a la corresponsabilidad y la creatividad.

Los proyectos asociados son:

1. Sistema de Investigación, Innovación y emprendimiento de la Universidad de La Salle (SIIEL).
2. Propiedad intelectual.
3. Sistema de información, seguimiento y digitalización del ecosistema de investigación, innovación y emprendimiento.
4. Cualificación de los investigadores y grupos de investigación.
5. Red de laboratorios para la investigación, la innovación y el emprendimiento.
6. Centros de investigación.

Relacionamiento estratégico en agendas para el desarrollo

- El fortalecimiento de la actual red de aliados estratégicos con base en el trabajo conjunto y la participación en agendas en las que la universidad puede hacer aportes desde su experiencia, reconocimiento y trayectoria, para el desarrollo de políticas públicas, de manera particular en lo rural.
- El reposicionamiento y creación de nuevas relaciones en los nodos universidad-empresa-Estado-sociedad-entorno natural a través de una intensa agenda respecto al vínculo misional en las diferentes áreas de desarrollo social.
- El fortalecimiento administrativo y operativo de los procesos de extensión de la institución en función de una respuesta más ágil y eficiente en el relacionamiento externo.
- El fortalecimiento de la internacionalización del currículo en función del desarrollo de competencias comunicativas e interculturales, y de la internacionalización de la investigación en agendas alineadas con los propósitos institucionales.
- La consolidación de un ambiente institucional internacional, multicultural y que favorezca el uso de lenguas extranjeras en la academia y la vida cotidiana.

Los proyectos asociados son:

1. Sistema de Extensión y de Relacionamiento de la Universidad de La Salle, propiedad intelectual.
2. Los CIC unidades autosostenibles de producción, investigación y transferencia.
3. Unidades de Extensión
4. Universidad Región-Territorios Funcionales Inteligentes.

5. Política de egresados.
6. Utopía: hacia un modelo de educación rural para el país.
7. Fortalecimiento de la política de lengua extranjera.
8. Fortalecimiento de la internacionalización en las unidades académicas.

Oferta académica multinivel y trayectorias estudiantiles 360°

- Transformación curricular permanente que permita dar respuestas oportunas a las nuevas necesidades educativas y favorezca el valor diferencial agregado frente a las exigencias de un mundo que cambia continuamente.
- El compromiso con el acceso de aquellas personas que no han podido disfrutar de una educación de calidad con una propuesta pertinente con las necesidades regionales, que genere un impacto diferencial a través de una oferta diversa, en cadenas de formación y con procesos sistemáticos de acompañamiento como sello identitario del estilo educativo lasallista.
- La consolidación de un estilo educativo innovador que se convierta en tendencia y plantee nuevos paradigmas de aprendizaje, acompañamiento estudiantil y formación docente a partir del diálogo entre la herencia lasallista, los paradigmas pedagógicos emergentes y los contextos locales, nacionales e internacionales de la contemporaneidad.

Los proyectos asociados son:

1. Asociación en torno a la identidad, el carisma y la misión educativa lasallista.
2. Ampliación de la oferta formativa de la universidad.
3. Formación docente para la innovación educativa.

4. Nuevos paradigmas en la enseñanza-aprendizaje y la evaluación.
5. Sistema de Acompañamiento Integral 360°.
6. La Salle inclusiva y diversa.

Organización ágil, flexible, con ambientes laborales que inviten al desarrollo y la transformación organizacional

- La transformación organizacional de la universidad basada en la gestión articulada por procesos, el seguimiento y la medición de indicadores que ayuden al aprendizaje permanente, la respuesta ágil y la mejora continua.
- El desarrollo de un proceso de transformación de la cultura organizacional lasallista, a través de un proceso de desarrollo personal-profesional, apalancado desde la gestión del cambio, que potencie el trabajo en equipo, genere sinergias, articulación entre dependencias, flexibilidad y una comunicación clara, oportuna y fraterna.
- La diversificación del portafolio de servicios académicos, investigativos y de extensión de la institución que permita una mayor competitividad y generación de ingresos para asegurar la inversión en el futuro de la universidad, y ser más resistentes a los cambios económicos y sociales que impactan el sector.

Los proyectos asociados son:

1. BUHO (Bajo un mismo horizonte).
2. Diversificación de ingresos.
3. Gobierno y gobernanza.

Comunicación estratégica de la identidad

- Fortalecimiento del proceso de mercadeo para tener una estrategia eficiente de difusión de las fortalezas de la institución, y un sólido modelo de negocio del portafolio de servicios de la universidad que equilibre las mejoras en los programas e infraestructura existentes con la inversión en nuevos proyectos de investigación, infraestructura, personas y servicios.
- Mejora del proceso de comunicación institucional (interna y externa) para un fortalecimiento de la identidad y el aseguramiento de las articulaciones necesarias para la gestión.
- El ejercicio prospectivo como parte de la dinámica institucional en todos los procesos y las áreas de la universidad.

Los proyectos asociados son:

1. Fortalecimiento del plan de comunicación de la universidad.
2. Difusión estratégica de la producción investigativa.
3. Fortalecimiento y actualización permanente del Plan de Mercadeo Institucional.

Transformación digital e infraestructura física para La Salle innovadora.

- La adopción de sistemas de información modernos, eficaces, eficientes e integrados que implementen las nuevas herramientas de análisis, *big data* y *machine learning*, entre otras, para la toma estratégica de decisiones y como método para el fortalecimiento y desarrollo de la creatividad y la innovación en todos los procesos institucionales.
- La transformación de los procesos educativos con el fortalecimiento de contenidos y recursos digitales, los entornos virtuales de aprendizaje, las

plataformas *cloud*, el internet de las cosas, y otras que surjan, incorporado a las mediaciones de aprendizaje.

- La realización de las inversiones en infraestructura y equipamientos con criterios de sostenibilidad ambiental e inclusión, direccionados a la construcción, adecuación y mejoramiento de espacios en la universidad que contribuyan a la consolidación de los procesos de alta calidad académica, junto con la apropiación, generación y transferencia de nuevo conocimiento.
- La oferta de nuevos servicios para la comunidad educativa y los aliados estratégicos, soportados en sistemas de información de última tecnología que propicien mejores experiencias para los usuarios, y hagan de las sedes de la universidad campus inteligentes que aportan a la sostenibilidad de la vida en el planeta.

Los proyectos asociados son:

1. Plan Estratégico de Tecnología (PETI): La Salle te conecta.
2. Sistema digital Unisalle.
3. Herramientas digitales para el aprendizaje.
4. Recursos para el apoyo al aprendizaje y la investigación.
5. Plan Maestro de Planta física (PMPF).
6. Normalización para una renovación sostenible de la infraestructura física de la universidad.

Reflexiones para empezar el camino

El carácter del estilo educativo lasallista es por naturaleza innovador, está inspirado por el itinerario de nuestro fundador San Juan Bautista de La Salle y de

los primeros Hermanos de las Escuelas Cristianas, quienes introdujeron cambios significativos en la educación del siglo XVII y XVIII como la organización de grados o niveles académicos, la enseñanza de la lengua nativa, el apoyo en material didáctico y el acompañamiento fraterno como mediador del aprendizaje. Elementos diferenciadores de un entorno caracterizado generalmente por la aplicación del autoritarismo, la represión y la violencia como habituales herramientas “pedagógicas” para la enseñanza.

Es precisamente este carácter innovador al que apelamos en este nuevo Plan Institucional de Desarrollo 2021-2026, buscamos ofrecer una respuesta disruptiva para los tiempos actuales, propiciar soluciones fuera de lo acostumbrado. Una innovación con impacto en la vida de la comunidad lasallista y en los sectores sociales a los que alude nuestra misión de manera preferencial.

Entonces, este propósito exige un sincero hábito de escucha del otro, de hacer propias sus necesidades y de actuar con diligencia para asumir que las trayectorias educativas de excelencia, el conocimiento que transforma, la opción por lo rural y territorial, y el compromiso con el desarrollo al servicio de la vida, como una universidad en salida, son nuestro referente permanente en esta misión educativa con la que estamos comprometidos. Somos parte de una gran historia, un gran llamado, un gran ministerio que se mantiene y crece a partir de la suma de nuestras esperanzas, ideas y esfuerzos, que nos llama a desprendernos de miedos y hacer que grandes cosas sean posibles.

Referencias

- Consejo Superior Universidad de La Salle. (2020). *Acuerdo 041 de 2020. Por el cual se adopta el Plan Institucional de Desarrollo 2021-2026 de la Universidad de La Salle*. <https://bit.ly/3d34LVc>
- Consejo Superior Universidad de La Salle. (2007). *Acuerdo 007 de 2007. Por el cual se aprueba el Proyecto Educativo Universitario Lasallista – PEUL*.
- Gómez Restrepo, H. G. (2019). Quemar las naves y apostar los restos: Una llamada a la utopía y la esperanza. *Revista de la Universidad de La Salle*, (80), 13-34.