

2021-09-06

Gestión por procesos: base para el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Unisalle

Aida Ivonne Agudelo Pulido
AIAP Consultores SAS, aagudelp@aiapconsultores.com

Claudia Milena Muñoz Patiño
AIAP Consultores SAS, claudiamilenamunozpatino@gmail.com

Carolina Valenzuela Rojas
Universidad de La Salle, Bogotá, cvalenzuelar@lasalle.edu.co

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

Citación recomendada

Agudelo Pulido, A. I., C.M. Muñoz Patiño, y C.Valenzuela Rojas (2021). Gestión por procesos: base para el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Unisalle. *Revista de la Universidad de La Salle*, (86), 73-90.

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.



Gestión por procesos:

base para el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Unisalle

Aida Ivonne Agudelo Pulido¹
Claudia Milena Muñoz Patiño²
Carolina Valenzuela Rojas³

■ Resumen

El presente artículo describe la configuración y definición del Sistema Integrado de Gestión para el Aseguramiento de la Calidad de la Universidad de La Salle, a partir de un enfoque por procesos, que toma como base los lineamientos de calidad para la educación superior en Colombia y otros referentes para la gestión en las organizaciones.

Palabras clave: sistema integrado de gestión (SIG); sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior (SAC); sistemas internos

-
- 1 Ingeniera química, especialista en Ingeniería de la Calidad y el Comportamiento, magíster en Sistemas Integrados de Gestión. Directora del proyecto AIAP Consultores SAS. aagudelp@aiap-consultores.com
 - 2 Ingeniera industrial, magíster en Psicología. Consultora externa del sector educación de AIAP Consultores SAS. claudiamilenamunozpatino@gmail.com, usalle@aiapconsultores.com
 - 3 Ingeniera industrial, especialista en Gestión Integrada QHSE (*quality, health, safety and environment*), Miembro del equipo de la Dirección de Planeación Estratégica (Coordinadora de Calidad) de la Universidad de La Salle, cvalenzuelar@lasalle.edu.co.

de aseguramiento de la calidad (SIAC); enfoque por procesos; sistema integrado de gestión para el aseguramiento de la calidad (SIGAC); NTC ISO; plan institucional de desarrollo; mapa de entendimiento de procesos; mapa de procesos institucionales; BUHO.

Introducción

Los sistemas de gestión permiten a las organizaciones establecer controles y desarrollar la estructura organizacional, los documentos y los mecanismos de seguimiento necesarios para el logro de los objetivos propuestos, a partir del análisis de su entorno y de los requerimientos de las partes interesadas.

Para el logro de estos objetivos, en las instituciones de educación superior (IES) es fundamental considerar el subsistema de aseguramiento interno de la calidad (subsistema del Sinaces) (Silva, Bernal y Hernández, 2014), que está integrado por cuatro elementos: el gobierno de la IES, la red institucional interna, los actores y los recursos, además de sus interacciones en los procesos. De esto se colige que las actividades orientadas al aseguramiento de la calidad de la institución deben desarrollarse con base en el enfoque de procesos, principio fundamental para todos los sistemas de gestión y, en particular, para el sistema de gestión de la calidad (Icontec, 2015). De aquí que el diseño y la implementación del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior (SAC) sea el procedimiento idóneo para asegurar la calidad de las instituciones y sus programas.

Con base en estos conceptos, el artículo inicia con una relación de antecedentes en la que se citan las diferentes disposiciones legales aplicables a las IES en Colombia; además, se destacan los aspectos de autorregulación y autoevaluación en materia de sistemas internos de aseguramiento de la calidad (SIAC), en general, y se glosa la forma de articular los referentes dentro del sistema de aseguramiento para la calidad de la educación superior, en el marco de la acreditación de alta calidad de la Universidad de La Salle.

Posteriormente, en la sección de la metodología, se incluye el reconocimiento del marco contextual de la Universidad de La Salle, en el que se hace una referenciación con los modelos articulados o armonizados que se están implementando en las IES a nivel nacional, abordando temáticas como el modelo de gestión basada en procesos, el mapa de entendimiento de los procesos Unisalle, la articulación y armonización de referentes, la configuración del SIGAC, y la documentación de alto nivel de los procesos.

A continuación se desarrolla la correlación existente entre los diversos temas y objetivos de este artículo y el proyecto BUHO, determinando su ubicación actual en el PID 2015-2020, la que tendrá en el PID 2021-2026, el proyecto BUHO al que quedará integrado, y la mecánica de la transición que le deberá dar continuidad. Finalmente, se concluye con el planteamiento de las conclusiones y la propuesta de algunas recomendaciones para consolidar los procesos de la universidad a partir de la implementación del mapa de procesos institucional propuesto.

Antecedentes

Con base en lo dispuesto por el Ministerio de Educación Nacional, en el Decreto 1330 de 2019, que en sus primeros considerandos señala:

Que de conformidad con el inciso 5° del artículo 67 de la Constitución Política de Colombia, corresponde al Estado velar por la calidad de la educación.

Que la Ley 30 de 1992, "por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior", modificada por la Ley 1740 de 2014, "por la cual se desarrolla parcialmente el artículo 67 y los numerales 21, 22 y 26 del artículo 189 de la Constitución Política, se regula la inspección y vigilancia de la educación superior, se modifica parcialmente la Ley 30 de 1992 y se dictan otras disposiciones", establece en su título primero que le corresponde al Estado velar por la calidad del servicio educativo mediante el ejercicio de la suprema inspección y vigilancia de la educación superior, para garantizar la calidad, el cumplimiento de sus fines, la mejor formación ética, intelectual y física de los educandos y la adecuada prestación del servicio.

Que el literal c) del artículo 6° de la Ley 30 de 1992 dispone como objetivos de la educación superior y de sus instituciones “prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos”. Para todos los efectos del presente decreto se entiende por “instituciones”, las instituciones de educación superior y todas aquellas habilitadas por la ley para la oferta y desarrollo de programas de educación superior.

Que la calidad de la educación superior debe ser vista de forma integral, por lo tanto, las normas que este Decreto reglamenta se circunscriben a las disposiciones de la Ley 1188 de 2008, “por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones”, en armonía con lo consagrado en la Ley 30 de 1992. (párr. 1-4.)

Claramente se deduce que la calidad de la educación superior debe ser vista de forma integral, contemplando aspectos como: los resultados académicos, los medios y procesos empleados, la infraestructura institucional, las dimensiones cualitativas y cuantitativas de esta, y las condiciones en que se desarrolla cada institución.

Asimismo, el Decreto 1330 de 2019 define el Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior como:

el conjunto de instituciones e instancias definidas por el marco normativo vigente, que se articulan por medio de políticas y procesos diseñados, con el propósito de asegurar la calidad de las instituciones y de sus programas; promueve en las instituciones los procesos de autoevaluación, autorregulación y mejoramiento de sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión, contribuyendo al avance y fortalecimiento de su comunidad y sus resultados académicos, bajo principios de equidad, diversidad, inclusión y sostenibilidad. (art. 2.5.3.2.1.2.)

De allí se destaca la necesidad de promover los mecanismos de autorregulación y autoevaluación en cada una de las instituciones, fortaleciendo los sistemas internos de aseguramiento de la calidad (SIAC). También, se hace énfasis

en que las instituciones deberán contar con dicho sistema, que atienda los distintos niveles de complejidad y diversidad de las instituciones, contemplando:

1. La sistematización, gestión y uso de la información necesaria para poder proponer e implementar medidas de mejoramiento, teniendo en cuenta la información registrada en los sistemas de información de la educación superior.
2. Mecanismos para evidenciar la evolución del cumplimiento de las condiciones de calidad de los resultados académicos.
3. Mecanismos que recojan la apreciación de la comunidad académica y de los diferentes grupos de interés con el fin de contribuir al proceso.
4. La articulación de los programas de mejoramiento con la planeación y el presupuesto general de la institución.
5. Mecanismos que permitan procesos continuos de autoevaluación y autorregulación que se reflejen en informes periódicos fijados en consideración con la duración de los programas objeto de registro calificado.

De aquí que, teniendo en cuenta la diversidad y naturaleza de las IES, es preciso reconocer al SIAC como el mecanismo para garantizar la consecución de sus objetivos misionales, e igualmente advertir que existen otros referentes de calidad aplicables, en función de los servicios y procesos que se llevan a cabo en él, entre los que se encuentran: la ISO 9001:2015, el MIPG para las IES del sector público, la ISO 17025 para gestión en los laboratorios, en los apartes aplicables dependiendo de las características de la experimentación que se realice en ellos, los de gestión en seguridad y salud en el trabajo, los de gestión ambiental, los de atención en salud, los de seguridad alimentaria, y demás que se originan como parte del funcionamiento de las IES.

Ahora bien, resta por definir el cómo articular estos referentes dentro del sistema de aseguramiento para la calidad de la educación superior; no obstante, es necesario mencionar que los organismos que lideran el SNA no han generado

las directrices para que las IES lleven a cabo dichas articulaciones, motivo por el cual ha quedado a criterio de la IES, es decir, a su entendimiento, cultura y priorización, la implementación dichos referentes. Esto ha suscitado que se pongan en marcha los referentes de forma anárquica y desarticulada, dando prioridad a unos sobre otros, lo que afecta negativamente el desempeño institucional, pues al no concretar una solución en la que se involucre un todo, se emplea más tiempo por la repetición de actividades y la duplicidad de reportes.

La Universidad de La Salle, en el marco de su acreditación de alta calidad, y con base en el direccionamiento estratégico emitido por la alta dirección, buscó la forma de articular y armonizar su sistema interno de aseguramiento para la calidad con los referentes de gestión de la calidad. Para este efecto decidió acoger la NTC–ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad; la NTC ISO 45001:2018; el Decreto 1072 de 2015 Sistemas de gestión seguridad y salud en el trabajo; la NTC–ISO-IEC 17025:2017 Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración; y la política ambiental institucional.

En este sentido, cabe destacar que, en el marco del Plan Institucional de Desarrollo (PID) 2015-2020, en el 2019, la universidad formuló un proyecto que articulaba el actual modelo de gestión de calidad certificado según la ISO 9001:2015 con los demás referentes de calidad y modelos de gestión que se estaban direccionando en la institución, sobre la base de su sistema interno de aseguramiento para la calidad. Esta iniciativa dio lugar al Proyecto de identificación y levantamiento de los procesos institucionales, que inició en febrero de 2020 con vigencia a diciembre de 2020, desarrollado por la universidad en equipo con la firma AIAP Consultores SAS.

Metodología

Durante el 2020 se desarrolló un proyecto que incluye en su metodología el reconocimiento del marco contextual de la Universidad de La Salle, así como una referenciación con los modelos articulados o armonizados que se están implementando en las IES a nivel nacional, con el propósito de conformar un

modelo de articulación y gestión propio para Unisalle, que contenga la identificación y documentación inicial de los procesos institucionales.

La identificación y levantamiento de procesos se desarrolló con base en los elementos que componen el modelo de gestión basada en procesos, cuyo esquema de funcionamiento se puede observar en la figura 1.



Figura 1. Elementos de la gestión basada en procesos

Fuente: Unisalle, Dirección de Planeación Estratégica (Coordinación de Calidad) (2020)

Contextualización y referenciación

En la primera parte del proyecto se realizó la contextualización de la Universidad de La Salle partiendo de su Proyecto Educativo Institucional (PEUL), su Plan Estratégico Institucional (PID), y del marco normativo curricular y de actividades sustantivas que marcan su naturaleza, perfil y diversidad. Posteriormente, se realizó una referenciación con seis IES nacionales, 3 públicas y 3 privadas, que habían generado estrategias de articulación o armonización de sus SIAC con los modelos de gestión, con el fin de generar un solo modelo de direccionamiento y gestión.

Mapa de entendimiento de los procesos Unisalle

Este primer ejercicio de contextualización y referenciación generó una primera identificación del mapa de entendimiento de los procesos en Unisalle, que comprendió 39 procesos que dan cuenta de la cadena de valor institucional en los niveles estratégico, misional, habilitador, de apoyo y de evaluación.

Articulación y armonización de referentes

Una vez identificados los procesos iniciales en el mapa de entendimiento de procesos, se procedió a construir una herramienta de articulación y armonización de los referentes que impactan la estructura y gestión organizacional de Unisalle, entre los que se encuentran los lineamientos de aseguramiento de la calidad para los programas académicos de pregrado y posgrado, y los requisitos de los referentes de gestión de la calidad que la universidad venía desarrollando o tenía contemplado desarrollar en su PID 2015-2020.

A continuación, se llevó a cabo un reconocimiento de los lineamientos nacionales para la educación superior, en particular los contenidos en el Decreto 1330 de 2019 y el Acuerdo 02 de 2020, y se elaboraron hojas de cálculo que sirvieron como instrumento de articulación de los lineamientos de aseguramiento de la calidad para los programas académicos de pregrado y posgrado y los lineamientos de alta calidad para la acreditación institucional, lo que permitió cruzar los factores, características, aspectos e indicadores de cada lineamiento.

Posteriormente, se realizó el mismo ejercicio de articulación para los referentes de gestión: NTC–ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad; NTC ISO 45001:2018; Decreto 1072 de 2015 (en lo referente a los sistemas de gestión seguridad y salud en el trabajo); NTC–ISO-IEC 17025:2017 Requisitos Generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración; y la NTC–ISO 14001:2015 Sistemas de gestión ambiental.

A partir de estos ejercicios de articulación de los lineamientos de aseguramiento de calidad para la educación superior, con los requisitos de cada referente normativo de gestión (previamente articulados entre sí) se identificó la relación de estos frente a los 39 procesos del mapa de entendimiento de procesos, de forma tal que fuera posible identificar a través de cuál o cuáles procesos se dará cumplimiento a los requisitos.



Figura 2. Niveles del mapa de entendimiento de los procesos en Unisalle

Fuente: AIAP Consultores SAS, Unisalle, Dirección de Planeación Estratégica (Coordinación de Calidad) (2020)

Finalmente, también como resultado de estos ejercicios, se obtuvo una sola matriz de articulación, que servirá como plataforma para la implementación y consolidación del Sistema integrado de gestión para el aseguramiento de la calidad (SIGAC) de la Universidad de La Salle.

Configuración del SIGAC

Con base en el ejercicio de articulación arriba mencionado, se construyó un esquema ilustrativo que describiera gráficamente el Sistema integrado de gestión para el aseguramiento de la calidad en la Universidad de La Salle (SIGAC).

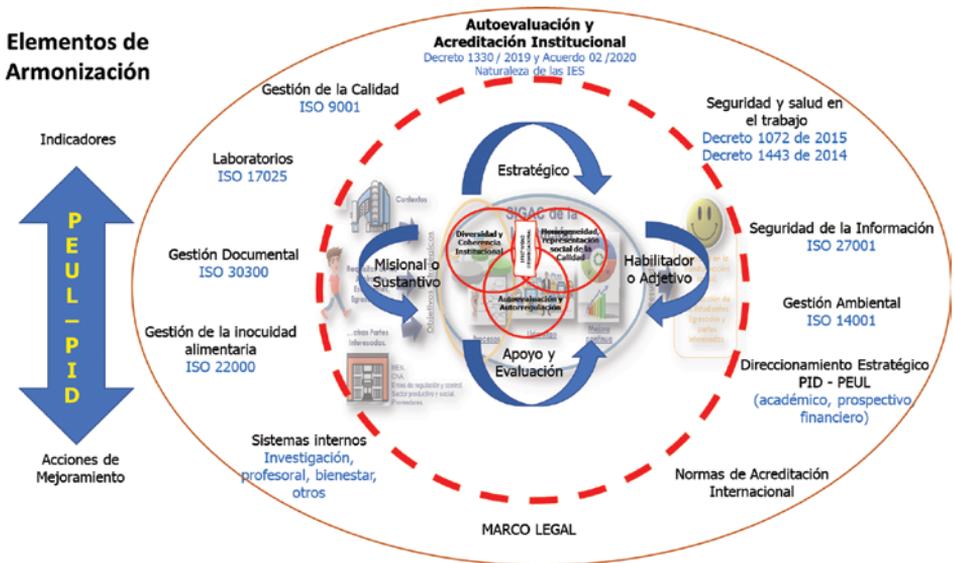


Figura 3. Modelo de articulación

Fuente: AIAP Consultores SAS (2020)



Figura 5. Configuración del SIGAC de Unisalle

Fuente: Unisalle, Dirección de Planeación Estratégica (Coordinación de Calidad) (2020)

Este sistema parte de la identificación de entradas como: mecanismos de selección de estudiantes, el contexto, las partes interesadas en la universidad y los entes reguladores de esta, para posteriormente generar una dinámica de transformación sustentada por la gestión por procesos, el liderazgo (gobierno y direccionamiento) y el mejoramiento continuo institucional (unificación de los mecanismos de medición). Finaliza con la entrega de resultados de impacto a la comunidad, que se materializan en forma de: resultados de aprendizaje, efectividad organizacional, impacto en la transformación social y satisfacción de estudiantes, egresados y, en general, de todas las partes interesadas de la institución.

Documentación de alto nivel de los procesos

Paralelamente a la esquematización del SIGAC de la Universidad de La Salle, se construyó un plan de trabajo con la participación de la Oficina de Gestión de Calidad de la institución (vinculada a la Dirección de Planeación Estratégica), cuyo diseño estuvo orientado a generar la documentación de alto nivel de los 39 procesos identificados en el mapa de entendimiento de procesos. Esta documentación comprendió: la caracterización, la matriz de indicadores y la matriz de riesgos por cada uno de ellos, lo que permitió identificar y planificar cada proceso, considerando la interacción entre ellos y su coherencia con el contexto institucional.

La documentación inicial de la caracterización de cada proceso se apoyó en la información que la universidad ya tenía documentada, y que surgió del levantamiento de información, de acuerdo con el referente de la ISO 9001 de algunos de los procesos, esto se debió a que la institución ya contaba con la certificación 9001:2015 para el alcance de la certificación del sistema de gestión de calidad de Unisalle, certificado SC6486-I, emitido por el Icontec. A este respecto, es necesario señalar que algunos de estos procesos estaban más orientados a la estructura funcional que al enfoque por procesos, por lo que se procedió a revisar nuevamente el marco normativo asociado a cada uno, su articulación inicial con los lineamientos del sistema de aseguramiento de la calidad, y las disposiciones que los otros referentes exigen para el cumplimiento de sus requisitos, así se concluyó que era necesario cambiar los esquemas

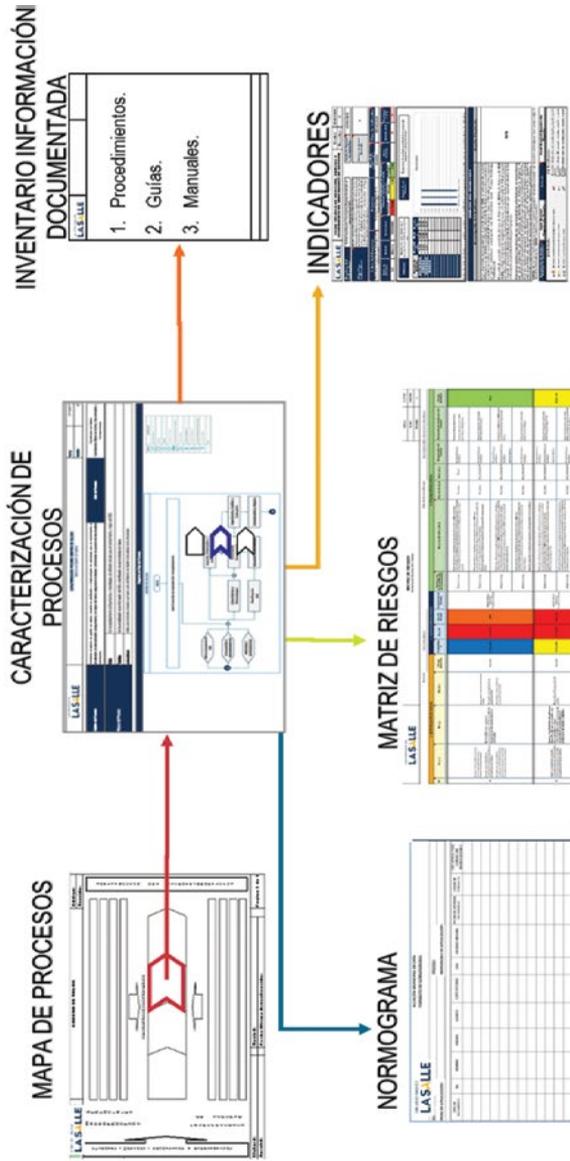


Figura 6. Documentación de alto nivel de los procesos de Unisalle

Fuente: Unisalle, Dirección de Planeación Estratégica (Coordinación de Calidad) (2020)

de documentación, para posteriormente consensuarlos mediante reuniones entre los líderes de los procesos y la firma consultora. Finalmente, se dejaron registrados en los documentos de caracterización, indicadores y riesgos, y en el plan de documentación por proceso para la siguiente vigencia y la continuidad del proyecto.

Asimismo, dentro del desarrollo del proyecto se identificó la necesidad de actualizar el mapa de entendimiento inicial de procesos del SIGAC, que pasó de 39 procesos a 32 (noviembre de 2020), lo que efectivamente refleja el estatus actual del enfoque de procesos de la Universidad de La Salle, así como su correspondencia con los diferentes lineamientos y referentes de la calidad, que finalmente quedarán plasmados en el mapa de procesos institucionales de Unisalle, que servirá de base para la consolidación del SIGAC.

Correlación con el proyecto BUHO

Por una parte, considerando que el PID 2015-2020 contempla como uno de sus ejes estratégicos la sostenibilidad administrativa y financiera; eje en el que se encuentra incluido el programa 3 que se refiere a la *consolidación de las mejores prácticas empresariales en los modelos de gestión de la Universidad*, que a su vez integra como uno de sus proyectos, el 5.32, la *propuesta de un modelo de operación de la universidad*, cuyo objetivo es la identificación y levantamiento de procesos institucionales, que servirá para que en el PID en vigencia se materialice el mapa de procesos conforme a lo arriba mencionado, y que será la base para la consolidación del SIGAC. Por otra, actualmente nos encontramos ante la inminente transición hacia el PID 2021-2026 que, en su eje 4, que alude a la *organización ágil, flexible, con ambientes laborales que invitan al desarrollo y la transformación organizacional*, que a su vez integra al *Proyecto BUHO*, cuyo alcance incluye la consolidación del sistema integrado de gestión para el aseguramiento de la calidad como herramienta para la mejora continua institucional, y que tiene como objetivo específico: consolidar los procesos de la Universidad a partir de la implementación del nuevo mapa de procesos institucional, es importante reconocer que existe una continuidad, o hilo conductor, entre proyectos y objetivos de ambos PID en materia del modelo de operación

por procesos de la Universidad. Entonces, esta condición desvela la evidente necesidad de implementar un plan de trabajo que permita dar continuidad al proyecto del SIGAC, de forma tal que se apalanquen el logro de los objetivos misionales y las líneas estratégicas de la institución, para la consecución de una transformación cultural que permita la consolidación de la cultura institucional, a partir de la generación de estrategias para el desarrollo laboral, del fomento de escenarios para la realización individual y colectiva en perspectiva humana-lasallista, la promoción de una ética del cuidado, y la apropiación de nuevos procesos y tecnologías.

Conclusiones

Los aspectos más relevantes identificados para la articulación del SIGAC y sus diferentes referentes fueron: el SIAC, el enfoque de procesos, la orientación al cumplimiento del PID 2021-2026 y la estructura PHVA.

Además, durante la construcción de la matriz de articulación de los diferentes referenciales, fue posible identificar las disposiciones y aspectos comunes, e integrar los lineamientos de aseguramiento de calidad para la educación superior con los requisitos aplicables del sistema de gestión de la calidad.

Asimismo, un factor clave para el apropiado desarrollo de la cultura de la calidad en la institución es que el modelo de gestión SIGAC de la Universidad sea de fácil comprensión para los líderes de los procesos encargados de su implementación y mantenimiento, razón por la cual debe primar el lenguaje académico-administrativo en la documentación de los procesos.

Recomendaciones

Para consolidar los procesos de la universidad es necesario partir de la implementación del mapa de procesos institucional, en línea con las definiciones del PID 2021-2026 y de acuerdo con lo establecido en el proyecto BUHO (Bajo un mismo horizonte).

Asimismo, se espera que, para cada vigencia, la universidad avance más en la articulación de los lineamientos y referentes, logrando apropiar los instrumentos de planificación, medición y mejoramiento que permeen cada modelo; para lo cual a continuación se propone un plan de continuidad:

1. Apropiación de una sola política de la calidad que contemple la definición establecida por el MEN para las IES, que establece la calidad como

el Conjunto de atributos articulados, interdependientes, dinámicos, construidos por la comunidad académica como referentes y que responden a las demandas sociales, culturales y ambientales. Dichos atributos permiten hacer valoraciones internas y externas a las instituciones, con el fin de promover su transformación y el desarrollo permanente de sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión. (Decreto 1330 de 2019, art. 2.5.3.2.1.1.)

Adicionalmente, debe dar cuenta de lo requerido para los demás referentes de gestión acogidos por la universidad.

2. Articulación de las acciones correctivas, preventivas y de mejora identificadas en los procesos con del PID, con el fin de contar con un solo mecanismo de seguimiento a la mejora continua, el desarrollo y la transformación de los procesos de la universidad.
3. Consolidación de una sola herramienta de medición del resultado, tanto institucional como de los procesos, que permita medir lo que genera valor y transformación en los procesos, y no tanto el desempeño y el control de las dependencias funcionales.
4. Conformación de un equipo de auditores capacitados en los referentes de calidad, que sean vistos como pares internos, que conozcan y tengan apropiados los conceptos de calidad académica y los criterios de referencia para la autoevaluación o evaluación interna desde la óptica académica, y de los lineamientos de aseguramiento y alta calidad.

5. Implementación de un plan de capacitación a los líderes de los procesos, que integre: los conceptos propios de la academia; los aspectos, características e indicadores de calidad académica; y aquellos aspectos relacionados con la manera en la que, desde sus procesos, se da respuesta a los lineamientos de los referentes (matriz de articulación). Esto, haciendo énfasis en el ciclo de mejora continua (PHVA), la transversalidad de los procesos (gestión por procesos), y la aplicación de las herramientas de medición propuestas.
6. Liderazgo centrado en la calidad académica, para que a partir de un solo direccionamiento se implemente el SIGAC y su articulación con los diferentes referentes de gestión aplicables.

Referencias

- Acuerdo 02 de 2020 [Consejo Nacional de Educación Superior]. *Por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad*. 1 de julio de 2020. <https://bit.ly/3pKpxgs>
- Decreto 1072 de 2015 [Ministerio del Trabajo]. *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. 26 de mayo de 2015. <https://bit.ly/2Nv8vG8>
- Decreto 1330 de 2019 [Ministerio de Educación Nacional (MEN)]. *Por el cual se sustituye el capítulo 2 y se suprime el capítulo 7 del título 3 de la parte 5 del libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación*. 25 de julio de 2019. <https://bit.ly/3bxc8n2>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec). (2015). *Sistemas de gestión de calidad. Requisitos, NTC-ISO 9001*. Icontec.
- Silva, J., Bernal, E. y Hernández, C. (febrero de 2014). *Modelo de aseguramiento interno de la calidad para las instituciones de educación superior en el Marco del Mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en Colombia*. CNA. <https://bit.ly/2NwceDI>
- Universidad de La Salle. (2015). *Plan Institucional de Desarrollo 2021-2026*. <https://bit.ly/3qPMW1q>
- Universidad de La Salle. (2020). *Boletín 48. Metodología formulación Plan Institucional de Desarrollo 2021-2026*. <https://bit.ly/3bBIG0q>