

January 2015

El proceso de construcción del Plan Institucional de Desarrollo 2015-2020: una ruta hacia el futuro

Milton Molano Camargo

División de Planeamiento Estratégico de la Universidad de La Salle, Bogotá, mmolano@lasalle.edu.co

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

Citación recomendada

Molano Camargo, M. (2015). El proceso de construcción del Plan Institucional de Desarrollo 2015-2020: una ruta hacia el futuro. *Revista de la Universidad de La Salle*, (68), 55-77.

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.

El proceso de construcción del Plan Institucional de Desarrollo 2015-2020: una ruta hacia el futuro*



Milton Molano Camargo**

■ Resumen

El propósito de este artículo es aportar, en la línea editorial de la *Revista de la Universidad de La Salle*, a la configuración de la memoria institucional mediante la breve descripción de los momentos centrales del proceso de construcción del Plan Institucional de Desarrollo (PID), 2015-2020. Para esto se presentan algunos antecedentes de la planeación en la Universidad de La Salle, se da cuenta de la metodología empleada para la construcción del nuevo PID y se muestra la estructura final del plan.

Palabras clave: planeación estratégica, retos de la Universidad de La Salle, Plan Institucional de Desarrollo, misión educativa universitaria lasallista.

* Este artículo recoge partes de documentos presentados al Consejo Académico y al Consejo Superior de la Universidad de La Salle.

** Licenciado en Educación de la Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia; magíster en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, y con estudios en el Doctorado Interinstitucional en Educación (DIE) de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia. Profesor de la Universidad de La Salle; jefe de la División de Planeamiento Estratégico de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: mmolano@lasalle.edu.co

Introducción

En el sentido de una de las líneas editoriales que se ha planteado para esta revista en cuanto a ser memoria de los principales eventos de la comunidad universitaria lasallista, este artículo tiene como propósito describir los elementos centrales del proceso de construcción del nuevo Plan Institucional de Desarrollo (PID) 2015-2020, teniendo en cuenta que se trata de un instrumento al servicio estratégico del Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL); por lo cual se le ha dado el título general de Misión Educativa Universitaria Lasallista, subrayando el hecho de que se trata de un instrumento para hacer posible la misión educativa en el sentido carismático y espiritual que lo ha entendido el Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, desde su fundación y de manera particular en los últimos años, a través de todos sus documentos oficiales a nivel mundial y regional.

Para esto recojo textos que están en diferentes documentos generados durante el proceso, de tal manera que el lector pueda tener una visión completa desde los antecedentes más lejanos, hasta los resultados de este, pasando por la metodología y deteniéndose en un resumen de los ejes, proyectos y metas adoptados por el Consejo Superior.

Espero que el artículo ayude a los lectores a tener una mejor comprensión del significado de este camino hacia el futuro y fortalezca nuestra identidad y sentido de pertenencia con un proyecto educativo cincuentenario que trabaja por la dignidad de las personas, la construcción de proyectos de vida felices y socialmente productivos, y por la transformación del país hacia una sociedad justa y en paz; proyecto llamado Universidad de La Salle.

Antecedentes de la planeación en la Universidad de La Salle

La planeación como componente central de la gestión ha sido una gran tarea para la Universidad de La Salle desde su fundación. Así es como a partir de sus inicios institucionales estuvo la Oficina de Planeación como órgano adscrito a la

Rectoría, y su existencia se formalizó mediante el Acuerdo 02 del 11 de enero de 1969 del Consejo Directivo (Universidad de La Salle, 2004, p. 337).

Por eso no es extraño que a lo largo de su historia la Universidad haya desarrollado una serie de planes que le han permitido orientar su camino hacia el logro de la misión que se ha propuesto. Algunos hitos importantes en estos 50 años son:

- Plan Decenal 1970-1979: este permitió la aprobación del Estatuto Administrativo, y facilitó así la reorientación de la organización de la Universidad.
- Plan de Acción 1983, Problemática y Proyección de la Universidad de La Salle.
- Plan Director de Desarrollo 1984-1986: contemplaba aspectos como el crecimiento institucional, el mejoramiento de la calidad, la investigación, la ampliación de servicios a la comunidad, la formación integral, la proyección social, la extensión cultural y el bienestar universitario.
- La Universidad de La Salle mira hacia el futuro. Fundamentos doctrinales, políticas y propósitos para el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, 1992: documento elaborado mediante un proceso de planeación estratégica con la participación del Consejo Directivo y la Comunidad Académica.
- Hacia una calidad universitaria siempre en construcción, 1997: documento elaborado de acuerdo con las políticas y orientaciones de la Rectoría y del Consejo Directivo.
- Plan de Gestión 2000: estructurado en cuatro subsistemas y doce núcleos de desarrollo.
- Plan de Gestión 2001: estructurado en cinco subsistemas, 15 núcleos de desarrollo y 47 proyectos.
- Plan Institucional de Desarrollo 2003-2010: definido en cuatro políticas principales, seis objetivos, seis estrategias y veintitrés proyectos. Fue el resultado de la elaboración de algunos documentos de diagnóstico institucional, elaborados a raíz de la designación a la Oficina de Planeación en el Plan de Gestión 2001 de la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo 2002-2004.

- PID 2010-2015: adoptado en septiembre de 2009 por el Consejo Superior de la Universidad, compuesto por cinco ejes, cinco objetivos, veintidós estrategias y diez programas. Fue el resultado de discusiones, aportes, adiciones y muchas reflexiones.

Es evidente que la cultura de la planeación ha sido una constante de la vida institucional y ha favorecido la acción sistemática, rigurosa, intencionada, basada en principios y sustentada en valores que le ha permitido a la universidad alcanzar el desarrollo y reconocimiento institucional del que hoy goza. En ese sentido, el nuevo PID 2015-2020 es deudor de una tradición que hoy se reactualiza.

Metodología utilizada en el proceso de construcción del Plan Institucional de Desarrollo 2015-2020

El proceso de elaboración del nuevo PID 2015-2020 pasa por cuatro etapas fundamentales:

Definición de la propuesta de trabajo

En la primera etapa se acordó por parte de la Rectoría y el Consejo de Coordinación la metodología del proceso, los equipos de trabajo y sus responsabilidades, y se definieron las instancias de intervención de la comunidad universitaria con el criterio de lograr una participación amplia, una discusión abierta y un aporte significativo y representativo de los distintos actores de la vida institucional.

En ese sentido, se asumieron los resultados de los procesos de autoevaluación, tanto institucional como de todos los programas académicos, como herramientas fundamentales para la construcción de diagnósticos y la elaboración de prospectivas. Asimismo, se tuvieron en cuenta todos los demás procesos en investigación (construcción del nuevo sistema de investigación SIUL), extensión (DOFA de educación continuada y talleres), docencia (redimensión curricular, formación docente), internacionalización (proceso de acreditación ante Consorcio Europeo de Acreditación [ECA, por sus siglas en inglés]), sistematización

del proyecto Utopía, estudio de mercado, entre otros, que durante los últimos años han permitido el desarrollo del proyecto institucional.

De tal forma que la elaboración del PID no se trató de un ejercicio aislado y paralelo, sino de una articulación de las diferentes iniciativas institucionales de los últimos años desde una mirada estratégica y con un amplio sentido participativo que involucró a distintas personas, metodologías e instrumentos, como puede apreciarse en la figura 1.

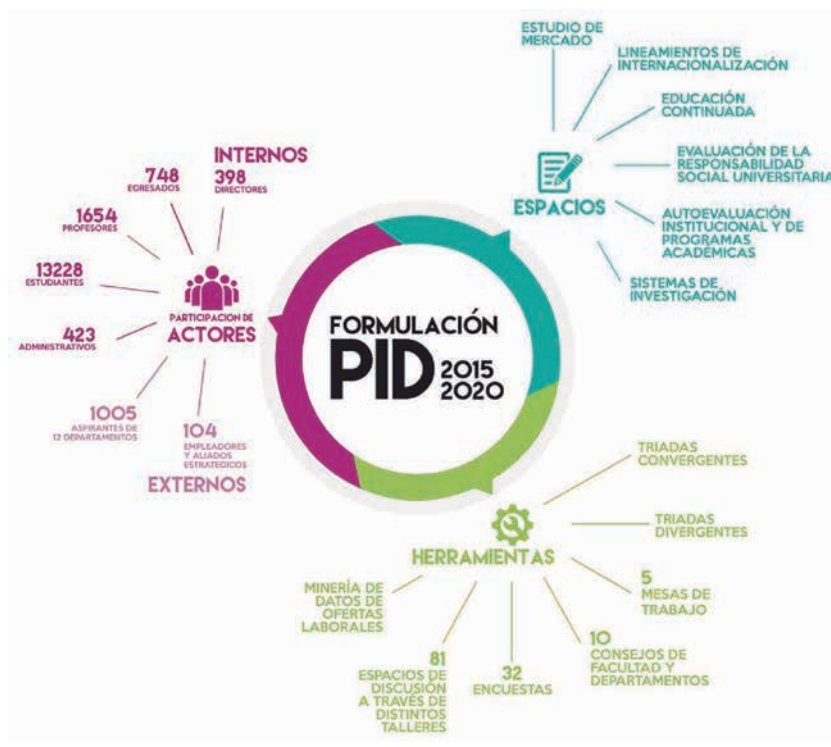


Figura 1.

Participación de la comunidad universitaria lasallista y externos en la elaboración del Plan Institucional de Desarrollo 2015-2020

Fuente: División de Planeamiento Estratégico de la Universidad de La Salle (2015).

Elaboración del diagnóstico institucional

Para esta segunda fase se trabajó un diagnóstico interno y uno externo que permitieron hacer un balance de las condiciones generales y tendencias para la formulación del nuevo PID 2015-2020.

Respecto al diagnóstico interno, se abordó la evaluación del PID 2010-2015 a través de la revisión de los avances obtenidos y las dificultades presentadas, y se realizó un análisis de cierre resaltando los aspectos centrales trabajados desde cada unidad académica y administrativa.

De igual modo, se trabajó sobre el Plan de Mejoramiento Institucional, resultado de la Autoevaluación Institucional con fines de Renovación de Acreditación, teniendo en cuenta la articulación con el PID 2010-2015, los logros alcanzados desde su implementación en 2013, las dificultades presentadas y los ejes centrales de trabajo.

También se tuvieron en cuenta los planes de mejoramiento de todos los programas académicos que han hecho procesos de autoevaluación, se revisó su articulación con el PID 2010-2015 y con los planes estratégicos de la unidad académica respectiva, los logros alcanzados por los programas, las dificultades presentadas y los ejes centrales de trabajo de cada uno de los programas.

Además, se revisaron los resultados de otros procesos institucionales como los talleres desarrollados para la elaboración del SIUL, el DOFA para educación continuada, los talleres desarrollados en el ejercicio de acreditación del componente de internacionalización de la Universidad, amén de toda la información estadística que la División de Planeamiento Estratégico consolida semestralmente.

Toda esta información configuró una matriz de alineación que permitió el análisis posterior y la redacción del informe de contexto interno en el que se da cuenta de los avances y las dificultades en la acción estratégica de la Universidad

en los últimos cinco años. Este documento hace parte constitutiva del texto del PID 2015-2020.

Frente al diagnóstico externo, el propósito fue revisar las tendencias en educación superior en el marco del desarrollo de los procesos sociales, económicos, culturales y ambientales a nivel mundial con un foco especial en América Latina. Para esto se revisó una larga lista de documentos y se constituyó un texto que también hace parte constitutiva del PID 2015-2020 y que además fue publicado en el número 66 de esta revista (véase Molano, 2015).

El cruce de las variables de lo interno y lo externo permitió una configuración inicial del PID que entrañaba la continuidad con lo que la Universidad venía haciendo —pues no se trataba de inventarse una nueva universidad—, pero a la vez planteaba unos nuevos escenarios y retos de cara a las condiciones del contexto y las realidades institucionales.

Formulación del nuevo Proyecto Institucional de Desarrollo 2015-2020¹

Esta etapa tuvo dos momentos. El primero se orientó a establecer el esquema fundamental del plan, así se definió que estaría articulado con la siguiente estructura:

- **Ejes:** se definen como las grandes temáticas de trabajo en una institución, es decir, las áreas de trabajo hacia las cuales se encaminan los objetivos. Estos serán las líneas de acción en las que enfatizará la Universidad en la ejecución del PID para los próximos cinco años.

Portafolio:

[...] un portafolio se refiere a un conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar

¹ Un agradecimiento especial a la Ingeniera Jessica Lorena Calderón Contreras, profesional de planeamiento de la DPE, quien colaboró en la configuración de la propuesta metodológica y acompañó todo el desarrollo del proceso.

determinados objetivos estratégicos. Aunque los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa, están vinculados al plan estratégico de la organización mediante el portafolio de la misma. (Project Management Institute, 2013)

Para este caso el PID sería el portafolio de la Universidad de La Salle.

- **Programa:**

Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionado que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa siempre consta de proyectos. (Project Management Institute, 2013)

En este caso cada eje contaría con sus propios programas.

- **Proyecto:**

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. Que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto haya de ser corta. (Project Management Institute, 2013)

Para este caso, se entiende como proyecto cada una de las iniciativas que serán ejecutadas por la unidades académicas y administrativas para lograr los resultados definidos por la alta dirección de la Universidad.

- **Táctica:** se define como el proyecto para lograr un objetivo en especial. La táctica es el método específico; en este caso corresponde a los proyectos definidos por las unidades.
- **Objetivo:** son declaraciones escritas sobre los resultados que se esperan alcanzar en un tiempo determinado; de esta forma se asegura que todos los implicados dirijan sus esfuerzos en la misma línea de acción.
- **Metas:** en todo proyecto existen unos propósitos que se desean conseguir, es decir, el resultado final que se espera obtener; esto es lo que se llama meta. Para la propuesta del nuevo PID fue clara desde el principio la necesidad de establecer, en la medida de lo posible, metas concretas y medibles que permitieran hacer seguimiento a la ejecución y los logros del PID.

De este modo y a la luz del trabajo diagnóstico, la División de Planeamiento Estratégico, en coordinación con Rectoría, envió al finalizar 2014 una guía de trabajo a las distintas unidades académicas y administrativas de la Universidad para que en los consejos de Facultad y Departamento y en los comités de las vicerrectorías se estableciera un diálogo propositivo en torno a una propuesta inicial de ejes² y una consulta sobre los programas y metas concretas que deberían contemplarse en el PID.

Como resultado de este ejercicio se tuvo una primera aproximación del PID que fue discutida y revisada por el Consejo de Coordinación en sesión de dos días, realizada en el Centro de Investigación y Capacitación “La Isla” en Sasaima (Cundinamarca) durante los días 27 y 28 de abril de 2015. En este encuentro se estableció que serían cinco los ejes y se les dieron nombres provisionales luego de sendas deliberaciones. Entre otros aspectos, se consideró que era mejor empezar a hablar de valor social compartido más allá de responsabilidad social y que había que hacer un énfasis respecto a apropiación social de la ciencia en los temas de investigación. Igualmente, se consideró importante tener

² Los ejes propuestos inicialmente eran seis: 1) visibilidad y posicionamiento nacional e internacional; 2) regionalización de la universidad; 3) sostenibilidad de la misión universitaria; 4) responsabilidad social universitaria; 5) calidad académica y aprendizaje, y 6) investigación con calidad y pertinencia.

una mirada más precisa sobre los resultados de aprendizaje como elemento central de la calidad educativa y la urgente necesidad de mejorar la visibilidad institucional respecto a los muchos logros que no se conocen en los escenarios nacionales e internacionales. Se consideró de igual modo mantener los temas de la sostenibilidad administrativa y financiera de la misión universitaria como soporte y apoyo de los grandes proyectos y aspiraciones de la Universidad que cada vez son de mayor envergadura. Fue también la oportunidad para evaluar los logros que el posicionamiento del PID 2010-2015 alcanzó respecto a las apuestas por el desarrollo regional y rural en proyectos como Utopía, que ha sido la apuesta más importante de la Universidad en los últimos años en temas de compromiso y transformación social para la paz.

Terminado el taller se volvieron a hacer consultas a las unidades académicas y administrativas haciendo un énfasis sobre la definición de las metas. Así se logró tener el primer borrador completo del PID 2015-2020 que fue revisado y discutido de nuevo por el Consejo de Coordinación el día 22 de junio de 2015 en la finca San José de Guausa en Chía (Cundinamarca). Luego de un día intenso de trabajo quedaba revisado un segundo borrador para ser sometido a la discusión de la comunidad universitaria lasallista.

Fue así como se vivió el gran taller PID con un representativo grupo de la comunidad universitaria lasallista³ durante los días 16 y 17 de julio de 2015 en el

³ Participaron en el taller: hermano Leonardo Enrique Tejeiro Duque; hermano Carlos Gabriel Gómez Restrepo; hermano Carlos Enrique Carvajal Costa; hermano Frank Leonardo Ramos Baquero; Eduardo Ángel Reyes; Luis Fernando Ramírez Hernández; Patricia Inés Ortiz Valencia; hermano Diego José Díaz Díaz; hermano José Vicente Henry Valbuena; hermano Diego Andrés Mora Arenas; hermano Ariosto Ardila Silva; Milton Molano Camargo; César Pompeyo López Bandera (egresado); Guillermo Londoño Orozco; Fabián Andrés Gamba Sánchez; Efraín Benavides; Jorge Pachón; David Leonardo Flechas; Francisco José Agray; Adriana Patricia López Velásquez; Carmen Amalia Camacho Sanabria; Ángela María Franky Castiblanco; Camila Herrera Umaña; Diana Carolina Martínez Santos; Liliana Amparo Garzón Forero; Jairo Alberto Díaz Perdomo; Francisco Javier Sepúlveda; Andrés Cuesta Beleño; Fernando Vásquez Rodríguez; Ingrid Catherin Corredor Pineda (estudiante); Nicolás Cairasco Parra (estudiante); Miguel Ángel Zea Alfonso (estudiante); Martha Lucía Robayo Hernández; Jaime Alcides Beltrán (egresado); Daniel Lozano Flórez; Maximiliano Bueno López; Luis Sneyder Ortiz; Claudia Astrid Ballesteros Caro; Liliana Giraldo Arias; Claudia Aixa Mutis Barreto; Luis Fernando Cárdenas Menjura; Claudia Patricia Álvarez Ochoa; Pilar Calvo Robayo; Luz Tatiana Gómez Sánchez; Jairo García Touchié; Libardo E. Pérez; Juan Manuel Torres Serrano; Andrés Felipe Valdés Martínez; Sebastián González; Mery Castillo Cisneros; Ariel Tovar Gómez; Carlos R. Costa Posada; Jairo Guillermo Isaza Castro y Sully Jenny Rodríguez.

Centro de Investigación y Capacitación “La Isla” en Sasaima (Cundinamarca). Durante dos días se discutió el documento y se hicieron múltiples observaciones que permitieron enriquecer la propuesta y afinar la redacción de la declaratoria del PID 2015-2020, de tal manera que expresara con contundencia las apuestas estratégicas de la Universidad. Luego a cada vicerrectoría se le asignó uno de los ejes para que se incorporaran los cambios sugeridos en el taller de Sasaima. Seguidamente, la Dirección de Planeamiento Estratégico consolidó el documento final, que alcanzó a tener cerca de siete versiones previas diversas y secuenciales.

El 25 de agosto de 2015 se presentó el documento final ante el Consejo Académico de la Universidad, la cual emitió concepto favorable unánime para que el rector presentara el PID 2015-2020 ante el Consejo Superior de acuerdo con lo contemplado en el artículo 38, literal O, del Estatuto Orgánico. Fue así como se presentó dicho documento ante el Consejo Superior el día 2 de septiembre y este decidió adoptarlo según Resolución No. 002 del 2 de septiembre de 2015.

La segunda parte de la formulación será el trabajo de final de 2015 e inicios de 2016, y contempla las siguientes fases:

Fase I. Divulgación del PID 2015-2020 a toda la comunidad universitaria. En esta primera fase, se realizarán tres tipos de actividades que permitirán a la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, administrativos, egresados y externos) conocer el PID 2015-2020 adoptado por el Consejo Superior de la Universidad de La Salle:

- Reuniones: en las que se socializará cada uno de los componentes estructurales del PID 2015-2020: ejes, programas, proyectos y metas estratégicas.
- Boletines: en los que se abordará de una manera más didáctica y por partes cada uno de los ejes, programas, proyectos y metas estratégicas (boletín 26, 27 y 28 de la División de Planeamiento Estratégico).

- Video: al igual que las anteriores estrategias de divulgación, estará disponible para todos los integrantes de la comunidad universitaria y permitirá entender de una manera más sencilla los ejes, programas, proyectos y metas estratégicas que conforman el PID 2015-2020.

Fase 2. Formulación de los Proyectos Estratégicos PID 2015-2020. Si bien es cierto que el título de los proyectos y sus metas están definidos en el PID 2015-2020, es necesario establecer sus responsables, actividades, tiempo de ejecución y otros factores que determinarán el éxito del proyecto, es por ello que con los gerentes de los programas y proyectos estratégicos (vicerrectorías) se definirán los componentes de cada proyecto con el fin de cumplir las respectivas metas priorizadas.

Fase 3. Formulación de los proyectos tácticos PID 2015-2020. Como complemento de los proyectos estratégicos del PID 2015-2020, cada unidad académica deberá formular los proyectos tácticos que permitirán aterrizar las metas de la Universidad de La Salle en cada una de las Facultades y Departamentos; es por ello que en un trabajo conjunto con la División de Planeamiento Estratégico se definirán los componentes de dichos proyectos.

Cabe aclarar que los proyectos tácticos contarán con un visto bueno del gerente de programa (vicerrector), pero su ejecución no es responsabilidad de dicho gerente. De igual manera, los proyectos tácticos nacerán de las metas de los proyectos estratégicos y contribuyen a su alcance en alineación con estos.

El objetivo de estos proyectos tácticos es generar propuestas que atiendan las necesidades propias de cada unidad académica en estos cinco años conforme a los lineamientos dados en el PDI 2015-2020, esto permitirá el trabajo conjunto y articulado de todos los actores de la Universidad de La Salle en una misma dirección y con la debida priorización.

Seguimiento y control del Plan Institucional de Desarrollo 2015-2020

La División de Planeamiento Estratégico de la Universidad de La Salle, como la PMO (del inglés *project management office*), será el ente encargado de realizar un seguimiento y control en la ejecución de los proyectos estratégicos y tácticos de este plan institucional de desarrollo, entregando de manera periódica un reporte en relación con el avance en el cumplimiento de las metas trazadas y sugiriendo acciones de mejora o reorientación de los proyectos (figura 2).



Figura 2.

Propuesta para el seguimiento

Fuente: División de Planeamiento Estratégico (2015).

Estructura del Plan Institucional de Desarrollo 2015-2020

El PID 2015-2020 tiene en su parte inicial un diagnóstico interno y externo que sustenta la estrategia adoptada para la Universidad; luego enuncia una declaración que manifiesta el foco estratégico de la institución, la cual dice así:

Declaratoria

La Universidad de La Salle se visualiza como una institución que desarrolla procesos de alta calidad a través de la oferta de sus programas académicos pertinentes y flexibles, de una investigación significativa y coherente con las realidades del país, y de una apuesta creativa por la construcción de la paz, en perspectiva ecológica integral.

Así, se propone ser reconocida nacionalmente y visible internacionalmente, mediante una propuesta coherente y de calidad en docencia, investigación y extensión que apunta a dinámicas alternativas e integrales de innovación social, con un énfasis especial en el desarrollo rural territorial y el desarrollo humano sustentable.

Glosario

Luego presenta un glosario que permite al lector situarse respecto a algunas categorías centrales que el PID enuncia, estos conceptos son:

Ecología integral. El PEUL contempla como uno de sus horizontes de sentido el pensamiento social de la Iglesia y el desarrollo humano integral y sustentable (DHIS). *Laudato Si*, la encíclica del papa Francisco, recoge la categoría de ecología integral que apunta a

[...] la íntima relación entre los pobres y la fragilidad del planeta, la convicción de que en el mundo todo está conectado, la crítica al nuevo paradigma y a las formas de poder que derivan de la tecnología, la invitación a buscar otros modos de entender la economía y el progreso, el valor propio de cada criatura, el sentido humano de la ecología, la necesidad de debates sinceros y honestos, la grave responsabilidad de la política internacional y local, la cultura del descarte y la propuesta de un nuevo estilo de vida. (N. 16)

Impacto diferencial. A lo largo de sus cincuenta años de existencia, la Universidad de La Salle ha configurado un estilo particular de acción que en los últimos años ha sido reconocido por su aporte en la formación de personas éticas, con

vocación de servicio, comprometidas en la transformación social y productiva del país; por su enfoque social en el ejercicio de las funciones sustantivas; por su liderazgo en el desarrollo humano integral y el desarrollo rural; por sus aportes innovadores en educación superior rural y también por la calidad permanente y la seriedad en todos sus procesos. Así, decir impacto diferencial es hacer referencia a mantener, fortalecer y acrecentar el reconocimiento del nombre de la Universidad en relación con su compromiso con la paz, la construcción de la equidad, y el ejercicio profesional ético.

Innovación social. La innovación social hace referencia a la creación, difusión, implementación y desarrollo de nuevas prácticas en distintos ámbitos de la vida social, que ayudan a resolver las problemáticas contemporáneas de la sociedad. Lo social incluye los procesos tecnológicos, los modelos de negocio, los prototipos industriales, las distintas formas de emprendimiento y otros caminos que tienen impacto sobre el mejoramiento de la vida de las personas, la construcción de la paz, el cuidado del medio ambiente y la producción limpia. La innovación implica la articulación sectorial y disciplinar, la sostenibilidad a largo plazo y la posibilidad de escalar y replicar los modelos iniciales.

Pedagogías inclusivas. El PEUL contempla la democratización del conocimiento como una apuesta por la ampliación del acceso a sus beneficios como elemento de la cultura. En esa misma dirección, las pedagogías inclusivas (Cfr. Unesco, 2015) apuntan a que las políticas, así como los espacios y los ambientes de aprendizaje, deben llegar, tanto en su formulación como en su aplicación, a todas las personas sin discriminación. Esto implica optar por pedagogías dialogantes que asumen el acompañamiento como eje de la relación pedagógica y contemplan integralmente los caminos del aprendizaje y de la evaluación, de tal manera que se construya consistentemente un desarrollo más equitativo.

Relación pedagógica situada. En la tradición lasallista, el acompañamiento fraterno es el sello distintivo de la relación pedagógica, y una característica especial de esta es su condición situada. Es decir que parte de los contextos de los estudiantes, de sus saberes, de sus experiencias, se vale de ellos para lograr

los aprendizajes, pues entiende que la persona solo aprende en su contexto sociocultural, y vuelve a ellos para transformarlos y enriquecerlos gracias a las nuevas comprensiones logradas y las competencias desarrolladas. Además, asume que tanto maestro como estudiante aprenden y crecen; no se trata de una relación unidireccional, sino de un espacio de mutuo enriquecimiento. En suma, permite comprender que la relación pedagógica es un acto de fe, en cuanto se trata de una confianza construida que mira con esperanza las potencialidades y la esencia de las personas. Un vínculo respetuoso, creativo y propiciador del crecimiento de los seres humanos en la libertad y en el amor.

Valor social compartido. Las diversas crisis del mundo contemporáneo, que han puesto en jaque los modelos de desarrollo basados en el crecimiento económico, han impulsado la necesidad de pensar caminos alternativos que miren de manera articulada los aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales. Estos hacen parte del todo, del ecosistema que mantiene la vida en el planeta y da sustento a todos los seres que habitan esta casa común. Esta perspectiva lleva a pensar que la responsabilidad en la calidad y sostenibilidad de la vida, en la construcción de un mundo más equitativo, es un asunto que convoca a todas las partes, es compromiso de todos. Se trata entonces de impulsar, desde la Universidad, planes de proyección y desarrollo social de largo plazo, que generen beneficios para la sociedad en conjunto y que promuevan el desarrollo de las capacidades y la expansión de las libertades, y superar así cualquier atisbo de asistencialismo o de comprensiones reducidas de lo social. Es un proceso de crecimiento integral mutuo.

Ejes, programas y proyectos

Finalmente el PID 2015-2020 se estructura en torno a cinco ejes estratégicos:

Eje 1. Creación de valor social compartido, impacto diferencial y aporte al desarrollo rural.

Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente.

Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia.

Eje 4. Posicionamiento nacional y visibilidad internacional.

Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera.

Cada uno de los ejes se estructura en torno a programas y cada uno de estos tiene sus proyectos con unas metas concretas que se espera cumplir a lo largo de los cinco años del PID, como se ve en la figura 3.

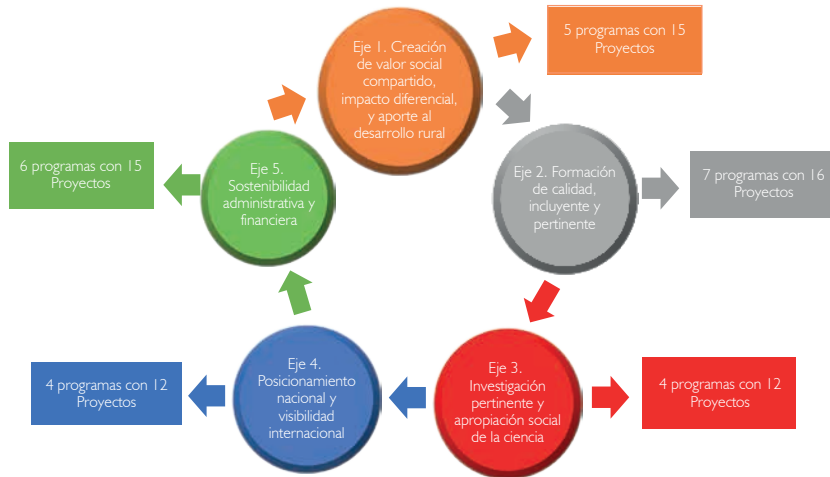


Figura 3.
Estructura del PID 2015-2020

Fuente: División de Planeamiento Estratégico (2015).

La descripción de cada uno de los ejes y el enunciado de los programas se encuentra a continuación.

Eje 1. Creación de valor social compartido, impacto diferencial y aporte al desarrollo rural. Los cincuenta años de la Universidad de La Salle nos han permitido posicionarnos en el contexto nacional como una institución de impacto social, que cree en la transformación social y productiva del país a través de las inmensas posibilidades de la educación superior. Así, se inscribe en una tradición tricentenaria que ha trabajado incansablemente por una propuesta educativa para la equidad y la justicia.

Este primer eje del PID 2015-2020 apunta a consolidar el impacto diferencial de la Universidad en lo social, apostando por el desarrollo de las capacidades de las personas y las comunidades, a través de estrategias integrales orientadas a la creación de valor social compartido en los diferentes niveles de la acción universitaria. De esta manera, se supera el asistencialismo y se crea una clara opción por el desarrollo rural como aspecto privilegiado de su acción, en continuación de uno de los logros más contundentes de lo propuesto por el PID 2010-2015.

Respecto a este último aspecto, profesamos la convicción de que la paz de Colombia se construye mediante el desarrollo rural y este tiene en la educación un pilar fundamental. Esto implica apoyar su consolidación y generar iniciativas para hacer del campo una fortaleza del país.

La educación rural pertinente es un motor trascendental para lograrlo. Además, la producción agrícola y pecuaria, sin ser hoy el sector económico exclusivo de la ruralidad, sigue teniendo un gran impacto en la economía rural y presenta oportunidades importantísimas para los agronegocios, en un mundo que demanda alimentos y en el que Colombia podría ser una potencia mundial.

Programas del Eje 1:

Programa 1. Generación de ambientes y condiciones que propicien la construcción de valor social compartido.

Programa 2. Definición y apropiación por la comunidad universitaria de un corpus diferenciador del DHIS.

Programa 3. Acción universitaria para el desarrollo rural.

Programa 4. Consolidación del proyecto Utopía.

Programa 5. Planeación, creación y puesta en funcionamiento de un parque de innovación social.

Eje 2. Formación de calidad, incluyente y pertinente. La política de calidad académica de la Universidad, a través de los ejercicios de autoevaluación y mejora continua, ha generado logros significativos y evidentes en los procesos de acre-

ditación institucional y de todos los programas de pregrado, y en la valoración por parte de académicos y empleadores que afirman las capacidades, los valores y los conocimientos de los egresados lasallistas. Además, es reconocido el trabajo que la institución hace por sostener una propuesta educativa de excelencia al alcance de todos.

Así, este segundo eje apunta a la consolidación y ampliación de estos logros de la calidad académica, de tal manera que la Universidad marque la diferencia frente a la creciente masificación y mercantilización de la educación superior, con una propuesta formativa incluyente, pertinente, amplia y de alto nivel; con excelentes resultados de aprendizaje, con ambientes participativos y relaciones pedagógicas que favorecen la permanencia y la graduación, y con una oferta posgradual fortalecida y destacada en el ámbito profesional e investigativo.

La calidad académica de la Universidad de La Salle debe identificarse cada vez más con la construcción y el afianzamiento de ambientes y experiencias promotores de nuevas dinámicas sociales, desde una perspectiva no violenta y con la articulación de elementos formativos intencionales y efectivos de perfiles profesionales, éticamente responsables y políticamente impactantes, para una sociedad que ha superado el conflicto armado y construye una cultura de la paz.

En este sentido, los siguientes programas estratégicos y sus desarrollos estarán enfocados al propósito de contribuir con la construcción de una cultura de la paz.

Programas del Eje 2:

Programa 1. Pedagogías inclusivas y currículos flexibles y pertinentes.

Programa 2. Mejoramiento permanente de la calidad académica.

Programa 3. Educación *e-learning*.

Programa 4. Construcción de una política de segunda lengua para la Universidad de La Salle.

Programa 5. Reflexión sobre el lasallismo en perspectiva de la educación superior.

Programa 6. Presencia regional de la Universidad.

Programa 7. Reposicionamiento del papel de la biblioteca en la vida de la academia.

Eje 3. Investigación pertinente y apropiación social de la ciencia. La Universidad de La Salle decidió pasar de ser una universidad que enseña a ser una universidad que aprende porque investiga. En ese sentido, ha orientado su acción en el marco de una política que busca estimular un ejercicio investigativo, que responde a las necesidades reales de las comunidades y las preguntas que resuelven, en torno a problemas que ayudan en los procesos de desarrollo del país.

Los retos que las sociedades del conocimiento ponen a la Universidad y los resultados obtenidos en el marco del PID anterior y de los planes de mejoramiento institucional y de los programas sugieren este eje con el propósito de seguir fortaleciendo las apuestas investigativas institucionales, con un mayor sentido de pertinencia, apropiación social de la ciencia y transferencia tecnológica.

Programas del Eje 3:

Programa 1. Gestión de la investigación.

Programa 2. Fomento de la investigación para la transformación social y productiva del país.

Programa 3. Divulgación del conocimiento y de las fortalezas investigativas de la Universidad.

Programa 4. Innovación, transferencia y apropiación social del conocimiento.

Eje 4. Posicionamiento nacional y visibilidad internacional. La Universidad ha desarrollado un gran número de actividades y proyectos exitosos que han impactado la vida del país y han merecido el reconocimiento nacional e internacional. Estas iniciativas muestran un sello distintivo, una manera particular de hacer

las cosas, que muestra una universidad preocupada por construir un país con mejores oportunidades para sus ciudadanos.

Este eje se orienta a fortalecer la comunicación y el posicionamiento de la Universidad en el ámbito nacional, y a hacer más visible el relacionamiento y el aporte institucional en la esfera internacional. También busca consolidar la internacionalización académica de la Universidad en el marco de la política que rige estos procesos, y que apunta a un ejercicio integral y humanista de la internacionalización.

Programas del Eje 4:

Programa 1. Definición y puesta en marcha del proceso de comunicación institucional.

Programa 2. Fortalecimiento de la internacionalización de la Universidad.

Programa 3. Fortalecimiento de las relaciones con los egresados.

Programa 4. Presencia e interacción en espacios estratégicos

Eje 5. Sostenibilidad administrativa y financiera. Los retos de la misión educativa universitaria lasallista son grandes y de largo alcance, lo que hace necesario fortalecer de manera continua la gestión administrativa y financiera, para lograr los objetivos de todos los ejes estratégicos, mediante la ejecución de los proyectos que, para tal propósito, se han previsto mediante este plan y otros igualmente relevantes.

Este eje compromete a toda la institución y convoca a la creatividad, al esfuerzo conjunto y a la consolidación de una cultura institucional generadora de resultados, dentro de un marco de productividad y eficiencia basado en las mejores prácticas de gestión.

Programas del Eje 5:

Programa 1. Generación y diversificación de ingresos.

Programa 2. Gestión de la infraestructura y de los recursos de apoyo.

Programa 3. Consolidación de las mejores prácticas empresariales en los modelos de gestión de la Universidad.

Programa 4. Consolidación de los SIIL.

Programa 5. Fortalecimiento del modelo de gestión académica.

Programa 6. Aseguramiento de la gestión documental como apoyo a la gestión administrativa y académica

Reflexiones

En el año del cincuentenario de la Universidad de La Salle el nuevo PID 2015-2020 adquiere un significado simbólico y real evidente. Podría decirse que es el regalo que la institución se otorga a sí misma y que reúne los mejores frutos de un recorrido que le ha permitido crecer, posicionarse y ser reconocida gracias a un proyecto educativo de calidad, inclusivo, con un marcado carácter social, con una apuesta por la transformación social y productiva del país. Pero es a la vez un regalo que conlleva serios compromisos hacia el futuro inmediato y lejano de la universidad.

De la voluntad política, de la pasión por la misión, de la claridad en las metas, de la buena gestión de los proyectos, del adecuado seguimiento en el cumplimiento de los compromisos adquiridos dependerá que este ejercicio ampliamente participativo, ambicioso y demandante en las tareas que implica produzca los resultados que todos esperamos: la consolidación del liderazgo de la Universidad de La Salle como una institución de educación superior de cara al país y a los retos que la construcción de la paz estable y duradera demanda de una universidad seria y comprometida; una universidad que entiende que ejerce una misión educativa necesaria para una nación que ha sufrido décadas de devastadora violencia, una misión como don del amor de Dios para Colombia.

El hermano Carlos G. Gómez, rector, en sus palabras al inicio de 2015, nos sugería una reflexión que viene bien como colofón de este artículo. El texto también quedó en el editorial del Boletín 26 de la División de Planeamiento Estratégico:

Dice Manfredi, refiriéndose a Alejandro Magno, “La grandeza de una persona corresponde a la desproporción dolorosa entre la meta que se propone y las fuerzas que la naturaleza le ha concedido en el momento de nacer”. Sí, ciertamente que nuestros sueños suelen ser grandes y así quedaron consignados en el Plan de Desarrollo –quiera Dios que así sea- por tanto, si nuestras fuerzas flaquean pero los sueños permanecen intactos, entonces encontraremos la grandeza que es mucho más que la fama o el reconocimiento. (Gómez, 2015)

Bibliografía

Consejo Superior Universidad de La Salle (2015). “Acuerdo 002 de 2015”, por el cual se adopta el Plan Institucional de Desarrollo 2015-2020 de la Universidad de La Salle.

División de Planeamiento Estratégico Universidad de La Salle (2015). *Boletines de la División* (26, 27 y 28). Recuperado de <http://www.lasalle.edu.co/wps/myportal/Home/Principal/LaUniversidad/documentos/acreditacion-boletines>

Molano, M. (2015). Tendencias de la educación superior en América Latina: retos para la Universidad de La Salle. *Revista Universidad de La Salle*, (66), 95-118. Recuperado el 22 de octubre de 2015, de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/3525/2802>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2015). *Replantear la educación. ¿Hacia un bien común mundial?* Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002326/232697s.pdf>

Papa Francisco (2015). *Encíclica Laudato Sí*. Bogotá: Ediciones Paulinas.

Project Management Institute (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK®)* (5ta. edición). Pensilvania: autor.

Universidad de La Salle (2004). *Memoria de Gestión 1997-2004*. Bogotá: Unisalle.