PID

2027 – 2032

Universidad de La Salle



Consejo Superior Período 2026 – 2028

Principales

Hno. Cristhian James Díaz Meza
Presidente

Hno. Ariosto Ardila Silva

Hno. Edisson Lee Fiquitiva Sánchez

Hno. Carlos Andrés Forero Forero

Hno. Armando Solano Suárez

Hno. Camilo Andrés Vargas Castillo

Dra. María Isabel Castro Rebolledo
Representante de los profesores

Dr. Esperanza Mariño Camacho
Representante de los Egresados

Sr. Isaac Isai Alejo Reyes
Representante de los Estudiantes

Suplentes

Hno. Leonardo Enrique Tejeiro Duque

Hno. José Gregorio Contreras Fernández

Hno. César Andrés Carvajal Castillo

Hno. Mauricio Maldonado Luna

Hno. Jairo Antonio Hernández Jáuregui

Hno. Sebastián Felipe Arias Cupa

Dr. Alba Lucía Cruz Castillo
Representante de los profesores

Dra. Olga Díaz Torres
Representante de los Egresados

Sr. Deyvid Stiv Ortiz Moreno
Representante de los Estudiantes

Consejo de Coordinación

Hno. José Alexander Santafé Andrade FSC
Rector

Dr. Milton Molano Camargo
Vicerrector Académico

Hno. Carlos Enrique Carvajal Costa
Vicerrector de Promoción y Desarrollo Humano

Dra. Adriana Patricia López Velásquez
Vicerrectora Administrativa y Financiera

Dra. Diana Janeth Lancheros Cuesta
Vicerrectora de Investigación y Transferencia

Dra. Saray Yaneht Moreno Espinosa
Secretaria General

Equipo de Edición

Dirección
Hno. José Alexander Santafé Andrade FSC
Rector

Redacción
Ramiro Rodríguez Revilla
Director de Planeación Estratégica

José María Siciliani Barraza
Profesor Escuela de Humanidades y Estudios Sociales

Myrian Yuliani Arredondo Vargas
Coordinadora Autoevaluación y Registro Calificado

CONTENIDO

Presentación **6**
Mensaje del Hno. Alexander Santafé, Rector.

1. Desafíos que nos inspiran **12**
Dr. José María Siciliani.

2. Horizonte Institucional **38**

3. Modelo Estratégico Insitucional **42**
Dr. Ramiro Rodríguez.

4. Nodos **52**
- Perspectiva del trabajo por nodos (Myriam Arredondo) 54
- Nodos 56

A. Nodo: Bienestar integral y diferenciado 56
B. Nodo: Ecosistema I+D+i 59
C. Nodo: Relacionamiento estratégico 61
D. Nodo: Gestión integral para la sostenibilidad universitaria 63
E. Nodo: Innovación educativa lasallista 65

5. Ejecución, Seguimiento y Evaluación **68**

6. Documentos Anexos y de Referencia **80**

PRESENTACIÓN



En el marco de la celebración de los 62 años de nuestra Alma Mater y convencidos de la misionalidad institucional: EDUCAMOS PARA PENSAR, DECIDIR Y SERVIR, la comunidad universitaria se ha asociado para evaluar lo edificado hasta el momento y proyectar los próximos seis años. Somos conscientes, como lo afirma José María Doria, de que "… parece claro que aumentamos vertiginosamente la velocidad de evolución y progreso. De hecho, hace un siglo (principio del 1900) la Humanidad duplicaba sus conocimientos cada 300 años, pero en los años noventa del siglo XX esta velocidad se aceleró de tal forma que se duplicaba cada 4 años. Se calculaba que en el año 2020 se duplicaría cada 73 días"… y de que la celeridad y la rapidez de los avances tecnológicos nos exigen estrategias de comprensión inteligentes, eficientes, innovadoras y humanitarias.

La Universidad de La Salle nace de una historia con más de trescientos años, inspirada por un hombre sensible y visionario: San Juan Bautista De La Salle, quien comprendió que la educación podía convertirse en una fuerza transformadora de vida para los hijos de los artesanos y de los pobres, y contribuir a la construcción de una sociedad equitativa, justa e incluyente. Desde entonces, la tradición educativa lasallista ha hecho de la escuela y la educación un espacio privilegiado: lugar de salvación para el encuentro, la formación humana, la construcción de conocimiento y el servicio a quienes históricamente han tenido menos oportunidades.

La llegada de los Hermanos de las Escuelas Cristianas a Colombia permitió que esta herencia educativa echara raíces en el país y se proyectara en múltiples obras e instituciones. En ese camino, de la mano de los egresados, se dio la fundación de la Universidad de La Salle (1964) como una nueva expresión de la misión lasallista: llevar el compromiso educativo al ámbito de la educación superior y orientar la formación, el conocimiento y las capacidades universitarias al servicio de las necesidades del entorno.

A lo largo de su recorrido, la Universidad ha construido una identidad propia, profundamente vinculada con su inspiración lasallista y el compromiso de ofrecer una educación de calidad, capaz de transformar realidades y construir oportunidades personales y territoriales. Su existencia ha encontrado una expresión particular en la cercanía con los sectores más vulnerables y en la convicción de que la educación superior debe contribuir de manera decidida al desarrollo humano y social.

En ese camino, la Universidad de La Salle, desde su perspectiva social, ha sido pionera en la formación de profesionales para el sector agropecuario entre las universidades privadas; en la educación para la salud visual en América Latina; en la profesionalización de la archivística y las ciencias de la información en el país; en la formación de ingenieros capaces de dar respuestas pertinentes a los problemas sanitarios y ambientales de Colombia, y en los procesos de automatización industrial. Desde hace muchos años, además, ha asumido la cualificación posgradual de administradores, docentes, gerentes de proyectos, planificadores sociales y expertos en perspectiva sistémica para la intervención familiar, y ha llevado los primeros programas de doctorado al departamento de Casanare, entre otros campos en los que ha sido la primera en incursionar.

Mención especial merece el Proyecto Utopía, en el campus Yopal (Casanare), modelo innovador de educación superior rural que ha alcanzado reconocimiento internacional por su impacto territorial en la construcción de paz. La Universidad busca en la ruralidad profunda a jóvenes con talento y los forma, mediante becas integrales, como profesionales con liderazgo social y político capaces de incidir en la transformación de la Colombia rural y en el desarrollo humano de las regiones periféricas del país, con una educación de calidad, incluyente y comprometida con la justicia social.

Hoy, la Universidad llega a una nueva etapa de su historia. Lo hace desde una misión sólida, construida a lo largo de décadas y desde la conciencia de que el presente plantea preguntas que no pueden responderse únicamente con las fórmulas del pasado. La educación superior atraviesa cambios profundos que están modificando las formas de aprender, enseñar, investigar, trabajar, relacionarse y producir conocimiento. Los cambios tecnológicos, la incorporación de la IA, las transformaciones demográficas, las nuevas expectativas sociales y laborales, y los desafíos de sostenibilidad están reconfigurando el papel de las universidades y exigiendo nuevas capacidades institucionales.

En este contexto, es imprescindible fortalecer la propuesta educativa y responder de manera pertinente a las nuevas trayectorias y expectativas de quienes buscan formarse a lo largo de la vida. Ello exige impulsar la novedad educativa para transformar las rutas formativas; avanzar en la consolidación de las capacidades de investigación, desarrollo e innovación; ampliar los vínculos con actores, territorios y redes; fortalecer los procesos de internacionalización y comunicación, y asegurar las condiciones que hacen posible la sostenibilidad institucional.

La UNESCO ha señalado que la educación superior se encuentra en un punto de inflexión, en el que las nuevas realidades sociales demandan instituciones más inclusivas, equitativas y garantes de calidad. Hace hincapié en: dedicar esfuerzos al pluralismo; garantizar la libertad para aprender, enseñar, investigar y cooperar internacionalmente; fomentar la investigación, el pensamiento crítico y la creatividad; asegurar un uso centrado en las personas de las tecnologías digitales y la inteligencia artificial; asumir una ética de colaboración y solidaridad; situar en el centro la sostenibilidad, la gestión responsable y la regeneración; y ampliar nuestra comprensión de la excelencia y la relevancia. Estos siete principios, planteados como hoja de ruta para imaginar el futuro de la educación superior, nos comprometen a asumir cambios graduales y opciones más profundas en las políticas y las prácticas educativas.

A partir de lo recorrido, las lecciones aprendidas y la reconfiguración de la realidad, me permito presentarles el Plan Institucional de Desarrollo 2027–2032. Este Plan no pretende ser solamente un instrumento de planeación para los próximos seis años, sino un compromiso con las llamadas y las voces de quienes reconocen en la educación superior un estilo de vida y en la Universidad un escenario de coconstrucción de la ciencia y el conocimiento como bien común.

El PID 2027–2032 recoge estos desafíos y los organiza en nodos que no operan como líneas paralelas, sino como un sistema articulado. La identidad lasallista es el núcleo de ese sistema: orienta las decisiones, da sentido a cada nodo y garantiza que la innovación, el bienestar, la investigación, las alianzas y la sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo se lean como una sola apuesta institucional.

La tradición se lee desde los contextos apremiantes, inciertos y complejos en los que se proyecta el futuro. La fe en el Dios del amor y la misericordia, que inspira este camino; la convicción de la asociación fraterna, que es a la vez contenido, fuente y camino del trabajo educativo, y el llamado al servicio educativo de los marginados y excluidos, son valores que se actualizan en una acción orientada por la reflexión y la decisión de ir a las periferias.

En las páginas que siguen, se explicita un horizonte prometedor con una Universidad profundamente humana y social, comprometida con la defensa de la vida en todas sus formas y el desarrollo de las personas y los territorios: una institución viva que aprende y amplía sus capacidades sin perder de vista aquello que le da sentido: la educación, el conocimiento y los recursos institucionales al servicio de la sociedad.

Confío en que el PID 2027–2032 representa una oportunidad para honrar nuestra historia y al mismo tiempo atrevernos a imaginar nuevas posibilidades. Porque una Universidad que reconoce de dónde viene puede mirar con mayor claridad hacia dónde quiere ir. Y porque, fieles a la tradición lasallista, sabemos que el futuro lo construimos juntos y por asociación.

Fraternalmente,
Hno. José Alexander Santafé Andrade

DOCE DESAFÍOS QUE

NOS INSPIRAN



“No es suficiente navegar con seguridad;
hay que llegar a puerto.
Sin ello, todo el camino que hubiesen hecho sería inútil,
pues no alcanzarían el fin que se habían propuesto”
(De La Salle, 2001, p. 521)

“... proyectemos con sabiduría, trabajemos con perseverancia,
poniendo a Dios en el horizonte de nuestro actuar
y al ser humano en el centro de nuestras decisiones”
(León XIV, 2026, p. 16)

Las presentes reflexiones constituyen un aporte lleno de cariño y gratitud hacia la Universidad de La Salle, Bogotá (ULS), que me acogió hace 20 años y que me ha permitido desarrollar con gozo mi vocación de maestro.

Las reflexiones que comparto las planteo —desde mi modesta perspectiva— haciendo un esfuerzo para plasmar por escrito una visión amplia de la Universidad, empeñada en renovar su Plan Institucional de Desarrollo (PID 2027-2032). Tarea muy exigente, habida cuenta de los cambios civilizatorios que estamos viviendo. Mi perspectiva es la de un teólogo que construye saber en diálogo con las ciencias contemporáneas, que, en mi caso, han sido sobre todo la filosofía, la historia y la educación.

Además, presento estas reflexiones imbuido de un espíritu de fe. Durante mi estancia en la ULS siempre he procurado —seguramente sin lograrlo a menudo— que esta fe se muestre dialógica; que muestre que ella no es sinónimo de una posesión tranquila, incapaz de interrogarse sobre lo que cree. He procurado testimoniar con mi docencia e investigación que esta fe se configura más bien como búsqueda apasionada y exigente, capaz de soportar la incertidumbre y la penumbra que implica la fe (2 Cor 5,7).

También tengo la profunda convicción de que los asuntos espirituales —o teológicos, si se quiere— son los más profundamente humanos, porque ese es el primer corolario del Misterio de la Encarnación, proclamado por la fe cristiana como una pretensión exorbitante: que en un hombre de Galilea del siglo I podemos contemplar el rostro de Dios; que para los discípulos de Jesús de Nazaret fijar la mirada en él constituye el camino específico que los distingue: "Quien me ha visto a mí ha visto al Padre" (Jn 14,9).



Agradezco al Hno. Alexander Santafé por invitarme a transformar una conferencia pronunciada el 10 de julio de 2026 en la Universidad, con motivo de la celebración de los veinte años del Departamento de Formación Lasallista (DFL). La tarea no ha sido sencilla debido a los distintos objetivos de cada circunstancia, pero aquí está plasmada. Ella conserva el mismo enfoque hermenéutico: una vuelta a las fuentes primigenias lasallistas, sobre todo a los escritos de San Juan Bautista De La Salle, para ponerlos en diálogo con los retos que estamos afrontando actualmente como universidad lasallista.

Para reflexionar sobre estos desafíos, también tendré en cuenta algunos documentos importantes del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas (FSC) (2022), especialmente el texto emanado del 46.º Capítulo General, que en cada uno de los "siete caminos de transformación" plantea un texto bíblico como icono, luego lo que los hermanos reconocen, seguidamente aquello a lo que están llamados y finalmente los compromisos que asumen, con los tiempos y los responsables definidos. No seguiré exactamente ese esquema, pero me permito señalarlo, porque acojo el espíritu que lo anima: una voluntad de verdad, una mirada a la herencia pedagógica y espiritual lasallista y un sentido organizativo concreto de corresponsabilidad y compromiso.

Todo escriba que se ha convertido en un discípulo del reino de los cielos es semejante al dueño de casa que saca de su tesoro cosas nuevas y cosas viejas
(Mt 13,52)

Creación incesante en la fidelidad, Regla 149
(Hermanos de las Escuelas Cristianas, 2020, pp. 32–36)

1.1 Sobre la identidad institucional lasallista

A. La irrenunciable tarea de reinterpretar la misión educativa lasallista

Es importante comprender que el legado lasallista, y el legado cristiano en el que se inserta San Juan Bautista De La Salle, no son una especie de saber petrificado, que desde el siglo XVIII o desde el siglo I, respectivamente, ya hubieran tenido todo claro. Por decirlo de manera sugerente, las fuentes lasallistas no son un manual de instrucciones ni un recetario pedagógico. Nuestro Rector, el Hno. Alexander Santafé, en la presentación de este PID 2027-2032, indica que no podemos pensar en "fórmulas del pasado" (p. 10). Al mismo tiempo el Hno. Alexander nos recuerda rotundamente que "una universidad que reconoce de dónde viene puede mirar con mayor claridad hacia dónde quiere ir" (p. 11). ¿Cuál es la razón? El Rector nos dice que el lasallismo y su legado es una "tradición (que) se lee desde los contextos apremiantes, inciertos y complejos en los que se proyecta el futuro" (PID 2027-2032, p. 11).

Y el documento *Declaración,* de los Hermanos de La Salle (2020), dice claramente:

> … es claro que una tradición está muerta si no logramos actualizarla y releerla teniendo en cuenta las nuevas realidades y desafíos de cada lugar donde se encuentra. Sería anacrónico trasladar simplemente los métodos y procesos de los orígenes de nuestra



tradición, sin adaptarlos al contexto actual (pp. 85-86).

El legado lasallista contiene historias, textos y experiencias paradigmáticas, que justamente por eso son esencialmente inspiradoras. A manera de ejemplo, recuérdese que los primeros hermanos tuvieron que reunirse infinidad de veces para ver cuáles eran los mejores medios, los más oportunos y más eficaces que había que emplear para que las escuelas marcharan bien. El fruto de su trabajo fue La Guía de las Escuelas Cristianas. Pero después, en 1785, el Hno. Agatón tuvo que reflexionar y escribir una parte de ellas, Las doce virtudes del Buen Maestro. La Declaración sobre la misión educativa lasallista (2020) expresa claramente esa permanente renovación interpretativa: "El texto de la Guía de las escuelas cristianas se modificó varias veces durante 200 años para responder mejor a las necesidades de los niños y jóvenes, inmersos en una sociedad cambiante" (p. 28)[1]. Y esta relectura continúa incesantemente[2].

En este sentido, no resulta difícil encontrar la palabra "discernimiento" en los documentos recientes del Instituto, ya que ese vocablo traduce muy bien esta necesidad ineludible de asumir el riesgo y cargar con la responsabilidad de reinterpretar el lasallismo en cada época y en cada circunstancia, allí donde hoy se le quiera compartir, reimaginándolo, recreándolo. El documento fundamental emanado del 46.º Capítulo General (Hermanos de las Escuelas Cristianas, 2022) dice así:

> Responder a las preocupaciones urgentes, *con un espíritu de discernimiento*, para determinar las prioridades y actuar audazmente como un solo cuerpo en línea con el Evangelio…
>
> Los Hermanos hemos discernido dónde, con quién y para qué debemos estar (pp. 16 y 44).

¿Qué exige esa tarea reinterpretativa? Dos cosas, inseparables: arraigarse en el legado lasallista y tomar el pulso al presente. El Papa Francisco (2023) decía que había que poner un oído en el Evangelio y otro en el pueblo (nn. 152-154). El Hno. John Johnston, en una carta pastoral como superior general, del 1.º de enero de 2000, titulada "*El desafío: Vivir hoy nuestra historia fundacional*", hablaba de la necesidad de ir a la historia original para dejarnos inspirar hoy:

> Debemos permitir que la fuerza de nuestra historia fundacional y la interpretación de La Salle de la misma, *nos formen, desafíen e inspiren*. La visión renovada, el compromiso y el dinamismo surgirán de esa meditación. Llegaremos a comprender el significado de *fidelidad creativa* y la haremos realidad (Botana, 2003, p. 2).

Y el Hermano Botana escribió el *Cuaderno MEL* 2 (2003) indicando que hay que continuar el relato lasallista fundacional (p. 2). No se trata de repetirlo, sino de revivirlo y actualizarlo. Se trata de articular lo viejo con lo nuevo, de combinar la tradición con la innovación. Hacer como el sabio escriba del evangelio, quien de su casa sacaba cosas nuevas y viejas[3].

La Universidad de La Salle no puede dejar de inspirarse en su legado, no puede olvidar que es ante todo heredera antes que constructora, que está parada sobre hombros de gigantes (Juan de Salísbury, 1159/2013, libro III, cap. IV). Como lugar de creación y apropiación de conocimiento, la Universidad de La Salle puede concebirse como un laboratorio donde la inteligencia científica dialoga con la sabiduría lasallista. De ese diálogo, de ese encuentro no podrán surgir sino dinamismos renovadores, gozosos y pertinentes para el mundo de hoy.

Preguntas reto:

¿Cuándo y cómo releer en la ULS el relato fundador, rumiarlo, meditarlo y apropiarlo para poder actualizarlo en el contexto contemporáneo?

¿Cómo adquirir y profundizar este espíritu interpretativo que exige aprender a asumir resueltamente la incertidumbre y desaprender las posturas no dialógicas?

1 En la página 28 se puede percibir esta actitud interpretativa propia de una 'fidelidad creativa': "La formidable creatividad que mostraron los Hermanos para responder a la extensa diversidad de necesidades educativas, transformó las escuelas lasallistas del siglo XIX, y fue el detonante de un siglo de extraordinario crecimiento en Francia y en 35 países".

2 Ver el reciente Cuaderno MEL 66, en que el Hermano Di Giovanni presenta otras virtudes nuevas del Buen Maestro de hoy: Di Giovanni, Gabrielle (2026). Algunas «nuevas» virtudes del Buen Maestro. Creatividad. Profundidad. Ver https://www.lasalle.org/wp-content/uploads/2026/03/ESP_CM66.pdf. Ver también: De Candia, Gianluca (2026). La dinámica de la palabra. La traducción continua como principio de la tradición cristiana. Santander: Sal Terrae.

3 Para profundizar se puede leer también: Hermanos de las Escuelas Cristianas (2020, pp. 24-41). Particularmente el apartado 1,6, titulado: "Fidelidad e innovación" (pp. 32-35).

B. Reinterpretar el legado lasallista para redescubrir incesantemente la identidad de la Universidad de La Salle

Porque si aman a los que los aman, ¿qué mérito tienen? Porque también los pecadores aman a los que los aman. Y si hacen bien a los que les hacen bien, ¿qué mérito tienen? Porque también los pecadores hacen lo mismo. Y si prestan a aquellos de quienes esperan recibir, ¿qué mérito tienen? Porque también los pecadores prestan a los pecadores, para recibir otro tanto
(Lc 6,32-34)

El espíritu de este Instituto es el espíritu de fe, que mueve a los Hermanos a no considerar nada sino con los ojos de la fe, a no hacer nada sino con la mira en Dios, y a atribuirlo todo a Dios. Por la fe, los Hermanos juzgan todas las realidades terrenas a la luz del Evangelio
(Hermanos de las Escuelas Cristianas,
2015, art. 6).

Todas las universidades están obligadas a cumplir determinadas funciones: enseñar, investigar, vincularse con el medio y cuidar a sus integrantes, sobre todo a los/las estudiantes. A esto hay que agregar la importancia crucial de una gestión prudencial, eficiente, estratégica. La ULS no es la excepción. Pero el legado lasallista le plantea diversas preguntas a la ULS, parafraseando las del evangelio citadas aquí arriba: ¿Si haces lo mismo que las otras universidades, qué mérito tienes? ¿Qué es lo que te caracteriza? ¿Cuál es el distintivo lasallista que marca tu identidad? ¿Cómo el espíritu de fe te conduce a discernir y comprender la vida y las tareas de la Universidad a la luz del evangelio? ¿Cuál es tu valor lasallista diferencial?

Son preguntas muy exigentes, porque cumplir los roles fundamentales ante las autoridades gubernamentales supone mucho trabajo. Pero la ULS debe imprimir una marca lasallista a su quehacer. ¿Cuál es esta marca? ¿Qué rasgos ha de tener su investigación, su docencia, su trabajo por el bienestar estudiantil, su gestión administrativa? ¿Por qué privilegiar, habida cuenta del contexto universitario nacional e internacional, tal o cual rasgo del legado lasallista?

Preguntas reto:

¿Cómo entender el espíritu de fe en medio de una pluralidad de actores al interior de la Universidad de La Salle, donde algunos/as no son creyentes o tienen otras formas de expresar la fe?

C. Identificar y profundizar las prioridades que brotan del lasallismo y actualizarlas para el contexto actual del país

Marta, Marta, te afanas y turbas por muchas cosas. Pero solo una es necesaria; María ha escogido la mejor parte, y no le será quitada.
(Lc 10, 41-42)

Me parece que se desazona usted demasiado por lo que sólo es exterior, y que no es el fin de su estado, sino sólo un medio…
(De La Salle, 2001, Carta 100, 1-3)

Sería ridículo dar mucha importancia a las que tienen poca, o no dar a las esenciales la que merecen.
(Hno. Agatón, 1785)

Antes de poder responder a las preguntas precedentes, la reinterpretación del lasallismo en el contexto universitario debe revisar algunos criterios. De hecho, San Juan Bautista De La Salle insiste con mucha frecuencia en los medios por utilizar en la educación, pero igualmente enfatiza los fines. Los primeros deben ser los mejores, los más oportunos, los más adecuados, los más eficaces[4]. Los fines los determina el espíritu de fe y de servicio. La fe invita a liberarse de búsquedas inconscientes de sí mismo y a buscar la Gloria de Dios. Conviene recordar aquí cómo interpretó San Ireneo (s.f.), un Padre de la Iglesia, esta consigna de fe: "La Gloria de Dios es que el ser humano viva" (Libro 4, 20, pp. 5-7). El "ser humano viviente", que se puede traducir como compromiso con la vida de los estudiantes, del país, de los pobres, especialmente. Esa era una preocupación fundamental del Fundador.



4 *MF* 129,2,2; *MF* 128,2.2; *MF* 174,3,1; *MF* 131,3,2; *MF* 148,2.2; *MF* 153,2.2; *MF* 153, 2,2; *MF* 128,2.2. Las meditaciones se pueden consultar en este sitio web: https://biblio.lasalle.org/bitstream/001/371/8/07-Meditaciones.pdf

Preguntas reto:

¿Cuáles serían las prioridades hacia las cuales la Universidad de La Salle quiere apuntar? ¿Qué razones lasallistas las justifican?

¿Qué realidades contextuales las reclaman?

D. Uno de los rasgos distintivos del lasallismo es la suavidad que se descubre en el mismo modo de proceder de Dios

Mi yugo es suave y mi carga ligera
(Mt 11,30)

Dios, que gobierna todas las cosas con sabiduría y suavidad, y que no acostumbra a forzar la inclinación de los hombres, queriendo comprometerme a que tomara por entero el cuidado de las escuelas, lo hizo de manera totalmente imperceptible y en mucho tiempo; de modo que un compromiso me llevaba a otro, sin haberlo previsto en los comienzos
(De La Salle, 2001, p. 77)

No pudiendo aquí profundizar los rasgos más distintivos de la espiritualidad lasallista, me limitaré a destacar uno de los más hermosos y desafiantes, que yo denominaría 'la suavidad de Dios que nos impele a educar con mansedumbre'. No creo necesario que un maestro o un miembro del personal administrativo sea creyente para comprender las implicaciones pedagógicas de esta experiencia de San Juan Bautista De La Salle (2001): él sintió a un Dios suave, que no acostumbra a forzar, que trabaja discretamente, de forma perseverante, y que en los hechos cotidianos va encontrando las soluciones a las resistencias que encuentra su voluntad de salvar. No sin razón podrá escribir luego el Fundador: "en las ocasiones se encuentran los medios" (Carta 83,9, p. 720).

Esta experiencia la expresó también el Fundador de otra manera, subrayando en sus escritos la Providencia divina. Esta significó para él la viva conciencia de un Dios que lo guiaba, lo orientaba y lo fortalecía. De ahí la insistencia del Fundador en que los hermanos tuvieran una práctica asidua de la oración. Hasta escribió un *Método de oración mental,* que les propuso como camino para aprender a saborear la presencia de Dios, que él invocaba con frecuencia a través de lo que hoy podríamos llamar un mantra o un estribillo: "acordémonos hermanos que estamos en la Presencia de Dios, y adoremos su santo nombre".

Preguntas reto:

¿Cómo vivir comunitariamente esa Presencia de Dios hoy?

¿Qué implicaciones en nuestro estilo universitario lasallista entraña la visión de un Dios que actúa con suavidad y tenaz perseverancia?



E. Un Dios cuya suavidad acepta la progresividad del aprendizaje

Lo que yo hago, tú no lo entiendes ahora; pero lo entenderás después
(Jn 13,7)

Hará bien, carísimo Hermano, en aplicarse en dar las lecciones. Para darlas bien hay que comenzar, resueltamente, por darlas mal, pues al comienzo nadie es hábil para nada
(De La Salle, 2001, Carta 100, 1, p. 703)

La tentación de actuar con acritud, de manera autoritaria, es muy frecuente en el ser humano. La paciencia ante el hecho incuestionable de que el/la estudiante —y, a la larga, toda persona humana— está siempre en "estado de construcción" tiende a ser muy corta y reducida. Rápidamente se enciende el deseo de encontrar soluciones apresuradas, inmediatistas. Y a esta aceleración se asocian regularmente actitudes impositivas. No sin razón dice el salmista que Dios es "lento a cólera y rico en perdón" (Salmo 103,8). Y el legado espiritual y pedagógico lasallista nos recuerda contundentemente: nunca la violencia, ni la fuerza, ni la impaciencia, ni la acritud o la ira pueden ser medios para formar (De La Salle, 2001).

Seguramente la psicología contemporánea, con sus inmensos avances, puede ayudarnos mucho a adquirir paciencia, tolerancia, sosiego. Pero vale la pena destacar que para San Juan Bautista De La Salle la primera fuente de esa paciencia pedagógica era Dios mismo, su Providencia divina, que, con su manera de actuar, invita a acoger la propia fragilidad y la del estudiante, pero que al mismo tiempo acicatea vigorosamente la libertad humana. Una unión increíble entre Dios y el ser humano —como la que se presenta en Jesús de Nazaret— que el Fundador describía de forma soberbia con estas palabras de la Colección de varios trataditos (De La Salle, 2001):

> No se preocupen tanto de saber cómo pueden ejecutar con perfección lo que tienen que hacer, cuanto de hacerlo con toda la perfección que ya saben; pues, obrando con la perfección que saben, merecerán aprender y saber lo que todavía ignoran. Conténtense con lo que pueden hacer, ya que Dios se contenta con eso; pero no anden remisos en lo que pueden con su gracia; y crean que, con tal que quieran, pueden, con la gracia de Dios, más de lo que piensan (CT 16,2,9, p. 176).



Preguntas reto:

¿Qué desafíos lanza a la Universidad de La Salle esta visión de la Providencia del Fundador?

¿Cómo interpretar y asumir este "camino de transformación" formulado por el último Capítulo General de los Hermanos de las Escuelas Cristianas en el año 2022: "Tomar conciencia de nuestra vulnerabilidad personal e institucional que nos lleva a cambiar la mirada al confrontarnos con la Palabra de Dios"?[5]

¿Qué significaría para la Universidad de La Salle esta afirmación: "Educar es abrazar un mundo herido"? Esta pregunta puede comprenderse desde la pedagogía de la fraternidad, que invita a acercarse al otro con respeto, ternura y misericordia, a acogerlo en comunidad y, al mismo tiempo, a reconocer la propia vulnerabilidad como parte del encuentro con los demás (Cerón Sigala & Bolaños Hernández, 2026, pp. 14–15).

1.2 Sobre la función sustantiva de la docencia

F. Profesores lasallistas apasionados por educar

El reino de los cielos es semejante a un tesoro escondido en un campo que un hombre halla, lo vuelve a esconder y, gozoso, vende todo lo que tiene para comprar ese campo
(Mt 13, 44)

Yo pensaba que la dirección de las escuelas y de los maestros, que yo iba tomando, sería tan sólo una dirección exterior, que no me comprometería con ellos más que a atender a su sustento y a cuidar de que desempeñaran su empleo con piedad y aplicación
(De La Salle, 2001, p. 77).

San Juan Bautista De La Salle pasó de una dirección exterior a un compromiso interior, mucho más exigente pero más gozoso. Eso significó transformarse en un maestro impregnado por la pasión por educar (Torralba, 2015; Day, 2011). Esta se nombraba en el lasallismo con la palabra "celo", que, después de la fe, constituye el segundo aspecto decisivo del espíritu que anima al proyecto educativo lasallista: "En segundo lugar, el espíritu del Instituto consiste en el celo ardiente de instruir a los niños" (De La Salle, 2001, p. 14).

5 Sitio web: ESP-CIRCOLARE CAP 46 2022.pdf (p. 15).

Creo que esta pasión o celo hay que ponerla en relación con el agotamiento del profesorado en todos los niveles[6]. La ULS no puede considerarse inmune ante esta amenaza contra el profesorado. Por eso valdría la pena hacer una "indagación apreciativa", según el estilo del último Capítulo General de los Hermanos de La Salle (2022), o, si se prefiere, realizar una investigación sobre los factores que están realmente contribuyendo en la ULS a fortalecer la pasión por enseñar y los que la están marchitando. Dado el puesto que el lasallismo concede al profesor en el acto pedagógico, este punto se torna más apremiante. Si la pasión por enseñar se apagara, pasaría lo que dice Jesús en el evangelio: "Ustedes son la sal de la tierra. Pero si la sal pierde su sabor, ¿con qué se salará? No vale más que para tirarla fuera y que la pisotee la gente" (Mt 5,13).

En este orden de ideas, cabe aquí recordar que el nodo "bienestar integral y diferenciado" nos anima a pensar en la felicidad de todas las personas que laboran en la Universidad. Con esto se rompe una visión estrecha que reduce el bienestar a los estudiantes, extendiéndolo a profesores/as, administrativos/s y a todas las personas de los servicios generales. Nadie puede prescindir de cuidar y de ser cuidado. En el origen de la Humanidad estuvo el cuidado, nos dijo la Dra. María Martinón-Torres en su visita a la Universidad de La Salle en el año 2025 (Martinón-Torres, 2022). Somos humanos porque nos cuidamos. Y creo que hay que cuidar mucho a los/las docentes. El activismo, la sobrecarga, la falta de diálogo y un liderazgo no distribuido producen malestar en cualquier institución, más si esta pregona ese tipo de valores. Por eso encontramos en el PID 2027-2032 esta meta fundamental:

Fortalecer una cultura lasallista del bienestar, basada en el cuidado del otro, de lo otro y de sí, la inclusión, la convivencia y la participación, que favorezca la construcción de comunidad, el sentido de pertenencia y el desarrollo humano integral (ver página 56)

Preguntas reto:

¿Qué está fortaleciendo la pasión por educar en los/as profesores/as de la Universidad de La Salle o qué la está debilitando?

¿Cómo seguir imaginando e implementado eficazmente nuevas estrategias organizativas, actitudes y comportamientos generadores de satisfacción y motivación en todas las personas vinculadas a la comunidad universitaria lasallista?

¿Cómo podríamos reimaginar este cuidado recíproco a la luz de algunas de las prácticas de acompañamiento presentes en los textos lasallistas fundadores?

6 Ver, por ejemplo, el artículo en el Observatorio del Tecnológico de Monterrey, de Alfonso González Hermoso de Mendoza: "Hablemos de las universidades", que plantea algunos signos de fatiga de la universidad y de agotamiento en el profesorado: https://www.espaciosdeeducacionsuperior.es/30/08/2026/hablemos-de-las-universidades/

G. La interioridad como fuente inexplorada para redescubrir la identidad del profesor universitario lasallista

Pero tú, cuando ores, entra en tu habitación, y cuando hayas cerrado la puerta, ora a tu Padre que está en el lugar secreto; y tu Padre que ve en lo secreto te recompensará
(Mt 6,6)

… es necesario que el cambio que debe operarse en nosotros se verifique en lo interior, y que seamos plenamente transformados por la luz, por la plenitud de la gracia y por la posesión del Espíritu de Dios. Y si luego aparece algún cambio en nuestro exterior, sólo ha de ser como irradiación de la felicidad que disfrutamos en lo íntimo de nuestra alma
(De La Salle, 2001, Meditación 152,2.2).

La oración mental es una ocupación interior, esto es, una aplicación del alma a Dios.
Se la llama interior porque no es tan sólo una ocupación de la mente, sino que lo es de todas las potencias del alma; y porque, para ser del todo pura y sólida, se ha de practicar en el fondo del alma, es decir, en la parte más íntima del alma.
(De La Salle, 2001, EMO 1,1-2)

Soy bastante consciente de que con estas citas estoy entrando en terrenos místicos cristianos que pueden sonar algo extraños a muchas personas de la Universidad de La Salle y, por qué no, chocantes: ¡Ya están queriendo convertirnos! ¡He aquí que aparece el espíritu de cruzada entre los hermanos! Y no faltará quien piense —no sin razones— que se está confundiendo la Universidad con una parroquia. Todas estas objeciones merecen ser objeto de diálogo en nuestra alma mater. Pero la identidad lasallista entraña ineludiblemente una apertura a la trascendencia, que en algún momento se torna encuentro con la Trascendencia.

He visto a muchos/as maestros/as hacer meditación en la Iglesia de Chapinero, desde que acondicionaron en su segundo piso un espacio para el silencio y el recogimiento. Para San Juan Bautista De La Salle estaba claro que sin ese aprendizaje y gozo del encuentro íntimo con Dios no había posibilidad de dar muchos frutos en la labor educativa. Hoy se está trabajando mucho por la formación del carácter del maestro y por su salud mental. La Universidad podría aprovechar la sed de espiritualidad —no de religión— que palpita en muchas de las personas que la integran, y seguir ofreciendo sin temores vergonzantes la riqueza que tiene en su legado. No para convertir a nadie al cristianismo, ni siquiera a la fe, sino para propiciar una pedagogía del umbral[7], una pedagogía del silencio que reconforte en medio de los combates educativos, sobre todo los que libran los/las profesores/as.

7 Una pedagogía que trabaja el cuerpo, las emociones y la relacionalidad, como realidades antropológicas sin las cuales cualquier opción de fe puede resultar postiza o distorsionada. Y esto por una razón profunda: que la Gracia de Dios supone la naturaleza. Cfr. Andrés Suárez, E. (2019). Ser. Madrid, Paulinas.

Preguntas reto:

¿Qué significa para la Universidad de La Salle promover hoy la interioridad en todas las personas que colaboran en ella?

¿Qué dificultades debe afrontar para tomarse en serio este decisivo rasgo de su identidad?

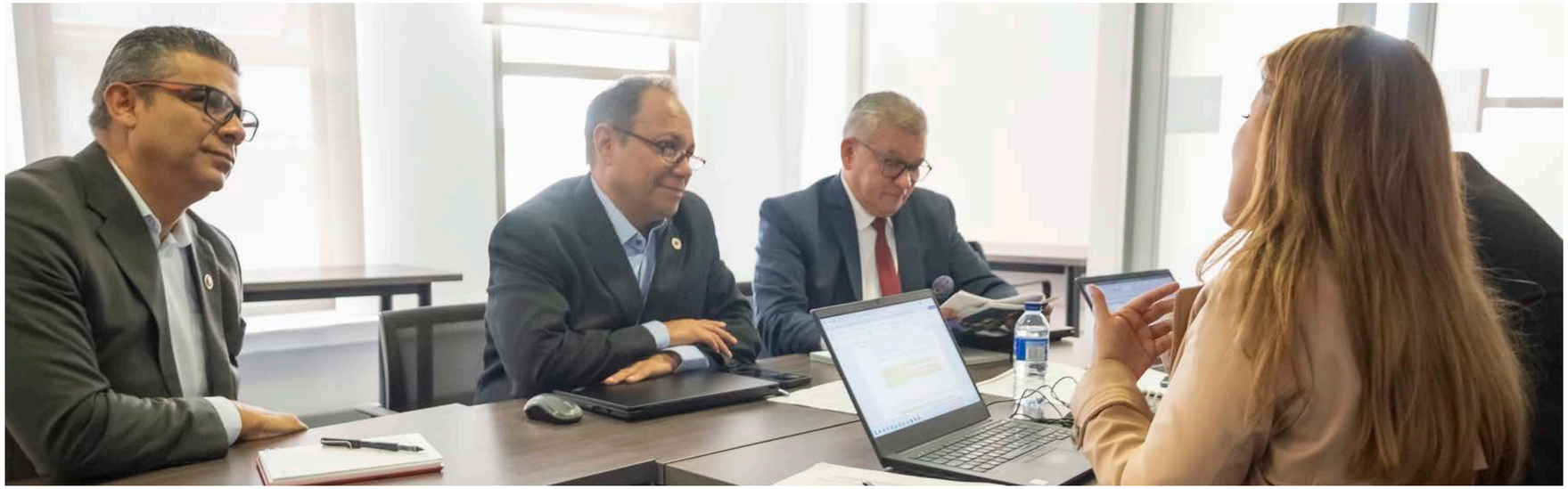
¿Qué experiencias lasallistas contemporáneas, profundamente inspiradas en las fuentes lasallistas, podríamos conocer y analizar, para desarrollar creativamente en la Universidad de La Salle "competencias para la vida, la construcción de ciudadanías y la interioridad? (ver página 70)

H. Una docencia cuyos contenidos están al servicio de las necesidades de los más pobres del país

Todo árbol que no da fruto bueno se corta y se arroja al fuego
(Mt 7,19)

La lectura del francés es de utilidad mucho mayor y más universal que la lectura del latín. ¿Qué utilidad puede tener la lectura del latín para personas que no lo utilizarán nunca en su vida? ¿O qué uso pueden hacer de la lengua latina los jóvenes de uno y otro sexo que acuden a las escuelas cristianas y gratuitas? …es totalmente inútil dedicar mucho tiempo para enseñar a leer debidamente una lengua a personas que nunca la han de utilizar.
(De La Salle, 2001, MLF 1-2. 9,2)

La existencia de la Universidad de La Salle ha encontrado una expresión particular en la cercanía con los sectores más vulnerables (ver página 10) Fortalecer las capacidades institucionales y del talento humano para la generación de conocimiento pertinente, la formación investigativa, la innovación y la gestión de recursos que respondan a desafíos científicos, tecnológicos, sociales, productivos y territoriales
(Ver página 59)



La docencia en la universidad pasa por un sólido conocimiento de la disciplina enseñada por cada profesor/a. En una de sus meditaciones, San Juan Bautista De La Salle escribió (De La Salle, 2001): "Tienen que *instruirse a fondo* en las verdades por medio del *estudio*, pues su ignorancia sería culpable ya que causaría la ignorancia de aquellos que les están confiados" (p. 504; *MF* 153,1.2). También los textos fundadores nos muestran a un San Juan Bautista De La Salle que tuvo la dicha de obtener un doctorado en la Universidad de Reims, que tuvo tiempo para escribir y leer. Las *Meditaciones*, en particular, están henchidas de citas de la Tradición cristiana, de autores clásicos y contemporáneos del Santo Fundador. El patrono de los educadores es un testimonio de esta aplicación estudiosa al saber. Pero San Juan Bautista De La Salle vio que algunos contenidos no eran importantes para los niños y su promoción social, como el aprendizaje del latín. De ahí su importante texto de página y media, pero absolutamente contundente, denominado *Memorial a favor de la lectura en* francés (De La Salle, 2001, MLF 1-9,2).

Un saber que no transforma es mejor no compartirlo con los/as estudiantes. Un saber desconectado de los problemas del país y del mundo no amerita gastarle tiempo. Y que quede bien claro que rechazo toda forma de funcionalismo educativo, esa suerte de pragmatismo vulgar (mercantilista) que define la importancia de los contenidos por su empleabilidad. "La utilidad de lo inútil" (Ordine, 2013) aparece vigorosamente en el lasallismo al considerar algunos de sus rasgos distintivos, como el evocado anteriormente sobre la interioridad. Por tanto, más allá de cualquier utilitarismo o de entreguismo precipitado de la ULS a la empresa y al mer-



cado, hay que reconocer que el mismo San Juan Bautista De La Salle abrió este agudo debate con el cuestionamiento que hizo a la enseñanza del latín. Y sabemos lo que eso significó en la historia de la comunidad de los Hermanos de La Salle, por ejemplo, en EE. UU. (Hermanos de las Escuelas Cristianas, 2020, p. 33).

Esta interpretación del biógrafo crítico del Fundador, Bernard Hours, me parece desafiante: con la exclusión del latín de las escuelas, la educación lasallista "ignora soberbiamente los fundamentos de la cultura clásica de los dominantes... legitimando otra jerarquía de saberes, abriendo la vía a otras movilidades sociales" (Hours, 2021).

Preguntas reto:

A la luz de la compleja crisis de la educación actual, ¿cuáles serían los contenidos más pertinentes por enseñar?

1.3 Sobre la función sustantiva de la investigación

I. Una investigación en función de las necesidades reales del país y del mundo

Denles ustedes de comer
(Mc 6,37)

Todos los desórdenes, sobre todo entre los artesanos y los pobres, provienen ordinariamente de que fueron abandonados a sí mismos y muy mal educados en sus primeros años (...) Y como el principal fruto que debe esperarse de la institución de las Escuelas Cristianas es prevenir esos desórdenes e impedir sus perniciosas consecuencias,

fácil es comprender cuánta es su importancia y su necesidad
(De La Salle, 2001).

Al abordar el tema de la investigación siento, con "temor y temblor" (Fil, 2,12), que estoy en el nervio de los desafíos que nos deben inspirar al momento de renovar el Plan Institucional de Desarrollo de la ULS. Entre los retos que pueden destacarse en este punto, he aquí el primero, que brota ante la lectura de las ***Reglas comunes:*** ¿A qué necesidades del país y del mundo responde la investigación en la ULS? A partir de los textos más recientes del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, se puede establecer una lista de grandes necesidades, denominadas "turbulencias del presente" por la ***Declaración*** (Hermanos de las Escuelas Cristianas, 2020). Antes de pensar en una lista, tengamos presente un fragmento de este importante documento:

> La Salle y los primeros Hermanos, "***impresionados***" por la suerte de los pobres, crearon la escuela cristiana para generar posibilidades de inclusión, de acceso al conocimiento y a las artes y oficios a quienes estaban marginados de la educación. Esta escuela incluyente abrió puertas en las rígidas divisiones sociales predominantes en su tiempo[8].

Extraigo esta lista de dicho documento:

La injusticia en el mundo	=>	Humanismo solidario, servicio a la justicia y educación accesible a los más pobres
La crisis ecológica		Conversión ecológica y ecología integral
La disrupción tecnológica		Pensamiento crítico e interioridad; aprendizaje más que enseñanza; pedagogía del acompañamiento
Las combinaciones nuevas entre ciencia y tecnología		Diálogo con los paradigmas emergentes hacia nuevos posicionamientos éticos, religiosos, filosóficos, antropológicos, políticos, sociales e históricos
Resquebrajamiento de la democracia y la libertad		Ciudadanía y vida política
El quiebre de los sistemas éticos		Pensamiento crítico e interioridad
Lifelong learning		Más allá de la escuela formal

Cuadro inspirado en la Declaración sobre la misión educativa lasallista (De La Salle, 2001).

8 Ibídem, p. 91

Preguntas reto:

¿Cuál sería el cuadro que podríamos elaborar para nuestro país y sus necesidades-turbulencias?

¿De qué manera los cinco nodos, presentados en el capítulo 4 de este documento, se relacionan con los principios de la UNESCO: Dedicar esfuerzos al pluralismo; Garantizar la libertad para aprender, enseñar, investigar y cooperar internacionalmente; Fomentar la investigación, el pensamiento crítico y la creatividad; Asegurar un uso centrado en las personas de las tecnologías digitales y la inteligencia artificial; Asumir una ética de colaboración y solidaridad; Situar en el centro la sostenibilidad, la gestión responsable y la regeneración; Ampliar nuestra comprensión de la excelencia y la relevancia.?

J. Una investigación que diversifica su expresión

Puesto que muchos han intentado narrar ordenadamente las cosas que se han verificado entre nosotros, tal como nos las han transmitido los que desde el principio fueron testigos oculares y servidores de la Palabra, he decidido yo también, después de haber investigado diligentemente todo desde los orígenes, escribírtelo por su orden, ilustre Teófilo, para que conozcas la solidez de las enseñanzas que has recibido
(Lc 1, 1-4)

Las palabras, al ser pasajeras, no impresionan el corazón más que una sola vez y por un momento. Pero el bien que producen los escritos, que permanecen indefinidamente, como los que compuso san Lucas, producen siempre sus frutos y son capaces de convertir a lo largo de los siglos, y hasta el fin del mundo…
(De La Salle, 2001, *MF* 178,3,2)

Quiero destacar ahora una forma de pensar la escritura académica a la luz de las reflexiones de San Juan Bautista De La Salle: 'escribir para ganarnos el corazón de nuestros estudiantes'. No quiero decir que descuidemos escribir para compartir y poner a prueba ante la comunidad científica más calificada las investigaciones que hacemos en la ULS. Pero escribir pensando en nuestros/as estudiantes es otra alternativa posible que podríamos fortalecer.

También deseo mencionar la tensión —con frecuencia angustiante— que ha introducido la medición de la calidad de las universidades en función de los ***papers (o artículos)***categorizados en revistas científicas de alto impacto Q1–Q4. Sinceramente, yo creo que aquí hay muchas cosas que revisar. Uno de los textos que escribí, fruto de largos años de investigación sobre una pedagogía narrativa para la educación religiosa, nunca apareció en ninguna revista científica, pero es el que más ha logrado impactar a las comunidades y personas del ámbito donde se centró mi investigación.

Y me resulta inquietante esta información: la existencia de "empresas" con ánimo de lucro, no dedicadas a la educación, que han sido organizadas en el país para participar en las convocatorias investigativas millonarias del gobierno nacional. Estas empresas pueden montar un proyecto de investigación —cumpliendo con todos los parámetros— en unos pocos días.

La perspectiva relacional que inspira al PID 2027-2032 resulta hermosa, pero al mismo tiempo muy retadora. En efecto, estamos ante el riesgo -creo que ya hemos caído en él algunas veces- de hacer de la investigación una carrera individualista donde cada uno/a -o ciertos guetos- viven de la lógica del 'sálvese quien pueda'. Pero esta perspectiva nodal o relacional endereza la mirada hacia una meta más humana, más cristiana, más lasallista, es decir, más colaborativa y fraternal:

El concepto de nodo constituye una referencia pertinente para comprender una arquitectura universitaria en la que las diferentes unidades académicas y administrativas y los equipos de trabajo especializan sus capacidades, se conectan, intercambian información, movilizan recursos y actúan de manera coordinada en torno a propósitos institucionales compartidos (ver página 54)

Preguntas reto:

¿Cómo organizar la investigación en la Universidad de La Salle de tal forma que sea una experiencia inspiradora y no una amenaza estresante?

¿Por qué valdría la pena o no establecer un equipo en la VRIT que esté en condiciones de liderar la participación efectiva en esas convocatorias nacionales e internacionales, para traer recursos importantes a la ULS, convocar voluntariamente y según competencias investigativas a los/las docentes y potenciar su servicio educativo a los más pobres?

¿Qué retos -administrativos, epistemológicos, interdisciplinarios ….- supondría y valdría la pena discutir al pensar en un equipo de investigación liderado por la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia para poder responder con celeridad y éxito a las jugosas convocatorias investigativas nacionales e internacionales?

1.4 Sobre la función sustantiva de la extensión y vinculación con el medio

K. Una universidad de La Salle en salida, en contacto decidido con los desafíos humanos, sociales, económicos y ecológicos del país y del mundo

Quisiera ahora enfatizar en el espíritu asociativo, tan lasallista, expresado en el PID 2027-2032 a través de una cosmovisión en la cual todo está conectado, en la que todo está en relación de interdependencia y reciprocidad. Por eso, así lo expreso yo, el nodo de "relacionamiento estratégico" apuesta por una 'universidad en salida', parafraseando al Papa Francisco, quien quería efectivamente una Iglesia itinerante: que se involucra, que sale al encuentro, que "llega a los cruces de los caminos" (Papa Francisco, 2013). Este éxodo le exige "salir de la propia comodidad y atreverse a llegar a todas las periferias que necesitan la luz del Evangelio" (Papa Francisco, 2013). Se trata de entrar en una lógica de intercambio, opuesta diametralmente a toda tendencia endogámica. Se trata de asumir el riesgo de una universidad en fricción, de una docencia dialógica, de una extensión realmente abierta y flexible a las necesidades y posibilidades del medio. En síntesis, de una universidad capaz de frotarse y confrontarse con las realidades contextuales (apremiantes, inciertas y complejas) que la rodean y la interrogan.

Pero para San Juan Bautista De La Salle esta actitud de salida supuso sobre todo la capacidad de ver la realidad desde los más pobres y de dedicarse a ellos por encima de todo. Sus palabras son incluso provocadoras:

Ustedes tienen todos los días niños pobres a quienes instruir; ámenlos tiernamente, como hizo este santo (Cipriano), siguiendo en ello el ejemplo de Jesucristo. Prefiéranlos a quienes no lo son, pues Jesucristo no dijo que el Evangelio es anunciado a los ricos, sino a los pobres
(De La Salle, 2001, *MF* 166,2,2)

Este es un aspecto crucial del lasallismo, que "orienta las decisiones y da sentido a cada nodo" (ver página 11). Me parece potentemente evocador recordar aquí el dicho popular: 'Todo depende del color del cristal con que se mire". Y parece que el poeta latinoamericano lo cambió así: 'Todo es según el dolor con que se mira' (M. Benedetti). El lasallismo siempre ha mirado al mundo desde el dolor de los más pobres. Y lo ha hecho así porque se inspira en la experiencia de Jesús de Nazaret que miró desde un pesebre y desde una Cruz. Me parece, entonces, que habría que 'meditar' desde este horizonte el impacto del nodo de "relacionamiento estratégico":

Impacto: Mayor incidencia de la Universidad de La Salle en la transformación social y el desarrollo de los territorios, como resultado de la cocreación de soluciones pertinentes mediante los grupos de interés estratégicos, el talento profesional lasallista y la vinculación con el medio (ver página 61).

Preguntas reto:

¿Cómo propiciaremos en la Universidad de La Salle una vinculación decidida y transformadora con los medios más empobrecidos, para seguir así la tradición lasallista?





1.5 Sobre la “gestión integral para la sostenibilidad universitaria”

L. Una universidad que gestiona las tensiones y dificultades con esperanza y con la mirada fija en los horizontes que le dan sentido

¿Quién de ustedes, queriendo edificar una torre, no se sienta primero a calcular los gastos y ver si tiene para acabarla? De lo contrario, si resulta que ha puesto los cimientos de la obra y no ha podido terminarla, todos lo que lo vean se pondrán a burlarse de él, y dirán: este comenzó a edificar y no pudo terminar
LC 14, 28-30

Guárdese bien de dar letras de cambio a nadie sin que yo se lo haya ordenado, porque no las pagaré. Además, actualmente no estoy en situación de pagarlas, porque tengo que vivir al día. Recibirá usted el dinero sin cambio.
Bien sé que es cosa ventajosa estar retirado del mundo, pero hay que tener con qué vivir; y, antes de dejar el mundo, hay que saber dónde se conseguirá.
(De La Salle, 2001, Cartas 19,15 y 20,15)

Quiero ver claro en lo que emprendo
(De La Salle, 2001, Carta 20,8)

A veces parece que Nuestro Señor duerme respecto de nosotros; pero sabe despertarse en seguida y hacernos caminar. No hay que ir más aprisa ni de otro modo que como Él quiere; y hay que descansar cuando Él lo quiere”
(De La Salle, 2001, Carta 12,10)

Este reto inspirador está relacionado con todo el funcionamiento de la universidad. Lo formulo en forma de una tensión. San Juan Bautista De La Salle me inspira a pensar de esa forma dialéctica (no polarizada), que cuesta tanto trabajo, pero gracias a la cual la inteligencia se ve sacudida a salir de su pereza para encontrar soluciones creativas. El Fundador percibió una tensión fértil como esta cuando escribió sobre la corrección en la educación: “¿Qué habrá que hacer, pues, para que la firmeza no degenere en dureza y la dulzura en languidez y flojedad?” (De La Salle, 2001). En realidad, todo lo que inspira tensiona, y es así como pone en movimiento a las neuronas para que encuentren nuevas sinapsis, pero también al corazón para que avive un palpitar vibrante y gozoso.

Y no puedo dejar de citar aquí en extenso al Papa Francisco (Papa Francisco, 2013), quien escribiera en una exhortación apostólica programática estas líneas tan iluminadoras para el PID 2027-2032:

> “El conflicto no puede ser ignorado o disimulado. Ha de ser asumido. Pero si quedamos atrapados en él, perdemos perspectivas, los horizontes se limitan y la realidad misma queda fragmentada. Cuando nos detenemos en la coyuntura conflictiva, perdemos el sentido de la unidad profunda de la realidad. Ante el conflicto, algunos simplemente lo miran y siguen adelante como si nada pasara, se lavan las manos para poder continuar con su vida. Otros entran de tal manera en el conflicto que quedan prisioneros, pierden horizontes, proyectan en las instituciones las propias confusiones e insatisfacciones y así la unidad se vuelve imposible. Pero hay una tercera manera, la más adecuada, de situarse ante el conflicto. Es aceptar sufrir el conflicto, resolverlo y transformarlo en el eslabón de un nuevo proceso. «¡Felices los que trabajan por la paz!» (Mt 5,9). De este modo, se hace posible desarrollar una comunión en las diferencias, que sólo pueden facilitar esas grandes personas que se animan a ir más allá de la superficie conflictiva y miran a los demás en su dignidad más profunda. Por eso hace falta postular un principio que es indispensable para construir la amistad social: la unidad es superior al conflicto. La solidaridad, entendida en su sentido más hondo y desafiante, se convierte así en un modo de hacer la historia, en un ámbito viviente donde los conflictos, las tensiones y los opuestos pueden alcanzar una unidad pluriforme que engendra nueva vida. No es apostar por un sincretismo ni por la absorción de uno en el otro, sino por la resolución en un plano superior que conserva en sí las virtualidades valiosas de las polaridades en pugna”.

Con estas luces lasallistas y eclesiales, quiero referirme entonces a una tensión que tortura mi corazón: la que existe entre lo administrativo y lo académico; la que existe entre querer controlar todo y saber que no somos gerentes del universo; la que existe entre libertad y gracia, entre improvisación perezosa y programación rígida.

La siguiente anécdota puede contribuir a definir los contornos de este desafío, creo yo: Una estudiante me preguntó hace un par de semestres lo siguiente: «Profesor, ¿usted considera que al llegar al tercer corte he logrado adquirir los objetivos de aprendizaje que usted formuló en el syllabus?». Al responderle que sí, me hizo la pregunta siguiente: «¿Y entonces no me podría cambiar la nota del primer corte?»

Deseo que la Universidad de La Salle elabore un PID para los años venideros que esté inspirado en la sabiduría lasallista, llena de humanismo y espiritualidad, y que ese Plan

sea asumido gozosamente por quienes colaboramos con la Universidad, porque nos sentimos identificados a través de él con un proyecto que ilusiona el corazón y llena de esperanza la vida personal y social.

Preguntas reto:

¿Cómo renovar, fortalecer y recrear las instancias de gobierno participativo de la Universidad de La Salle al servicio de una gestión capaz de integrar lo financiero, lo social y lo ambiental y en coherencia con la identidad lasallista?

M. Una universidad lasallista hacia el futuro próximo: … ¿cómo la sueñas?

¡Ahí viene el soñador!
(Gn 37, 19)

¿Poseen ustedes tal fe que sea capaz de mover el corazón de sus alumnos y inspirarles el espíritu cristiano? Ese es el mayor milagro que pueden realizar y el que Dios les exige, puesto que es el fin de su empleo
(De La Salle, 2001, *MF* 139,3,2)

Todo plan es siempre una proyección, una apuesta confiada en el futuro. Es como "un sueño diurno" (Bloch, 2007), con una imprescindible función utópica sin la cual no podríamos ser humanos. En efecto, los sueños permiten el nacimiento de lo nuevo. En la Biblia se calificó a José, el hijo querido de Jacob, de soñador. Y San Juan Bautista De La Salle, meditando en la fe de Pedro, explicaba las grandezas de las que fue capaz este discípulo y amigo de Jesús. De ahí la pregunta que le lanza a sus hermanos en esa meditación 139.

En este aporte parcial, necesitado de ampliación, profundización y corrección, se intentó vislumbrar un poco mejor el sueño (la fe) que animó a San Juan Bautista De La Salle. También el PID 2027-2032 es como el sueño que inspira y reta a la Universidad de La Salle a proyectarse en los próximos años.

Vale la pena, entonces, dejarnos interrogar, sobre todo porque el pensamiento nodal o relacional pide que cada célula, que cada neurona, que cada miembro del sistema sea fuerte, para interactuar y enriquecerse en el intercambio con los demás. Por eso vale la pena preguntarnos, cada uno/a, desde su lugar en la Universidad:

Preguntas reto:

¿Cómo me sueño a la Universidad de La Salle y en qué nodo me siento más competente para aportar?



HORIZONTE

INSTITUCIONAL

2.1 Misión

Nuestra misión es la educación integral y la generación de conocimiento que aporte a la transformación social y productiva del país. Somos una comunidad comprometida con la formación, la paz, la investigación, la innovación, el emprendimiento, la enseñanza y el aprendizaje, orientada hacia el servicio para responder de forma pertinente a las necesidades y expectativas del contexto nacional e internacional. Nuestras prácticas educativas promueven la formación y el crecimiento académico e investigativo de profesionales íntegros y de excelencia, desde la generación de conocimiento pertinente, la inclusión, la incidencia en la sociedad, la participación ciudadana, el reconocimiento de la multiplicidad en la diferencia y la apuesta por un desarrollo humano integral y sustentable, a partir del ejercicio de un liderazgo transformador y distribuido que fomenta la defensa de la vida en todas sus formas.

2.2 Visión

La Universidad de La Salle en 2032 será reconocida por un enfoque sistémico, integral, innovador, sostenible e inteligente de la educación, que impacta a través de:

- rutas formativas flexibles a lo largo de la vida
- investigación pertinente que genera conocimientos, saberes y transformaciones
- bienestar integral al servicio de la vida y la casa común
- gestión que promueve valor social
- relacionamiento cocreador con actores y territorios

2.3 Identidad

Somos una Universidad católica y lasallista, fundada, orientada y dirigida por los Hermanos de las Escuelas Cristianas, que, a partir de un proyecto formativo inspirado en la tradición pedagógica lasallista y como servicio de Iglesia, genera espacios innovadores para el desarrollo de trayectorias educativas flexibles a lo largo de la vida, realiza investigación, innovación y emprendimiento con pertinencia, sostenibilidad e impacto social, y se proyecta socialmente en las regiones para la promoción de la dignidad y el desarrollo integral de la persona, el cuidado de la casa común, la transformación de la sociedad, la diversidad de pensamiento, el fomento de las culturas y la producción, difusión y transferencia sistemática y colectiva de conocimiento.



MODELO ESTRATÉGICO

INSTITUCIONAL



La formulación del Plan Institucional de Desarrollo 2027–2032 de la Universidad de La Salle se estructuró como un proceso progresivo que articula diagnóstico, definición estratégica y despliegue operativo. Esta arquitectura busca asegurar continuidad entre la comprensión de la realidad institucional, la definición del horizonte esperado para 2032 y la posterior ejecución de las decisiones estratégicas mediante planes, indicadores y proyectos. En este sentido, el PID no se concibe únicamente como un documento de planeación, sino como un sistema que conecta evidencias, decisiones, transformaciones esperadas, mecanismos de ejecución y seguimiento institucional.

Para su construcción se definieron tres fases articuladas. La primera correspondió al diagnóstico institucional, fundamentado principalmente en el proceso de Autoevaluación Institucional desarrollado entre agosto de 2024 y marzo de 2026 y complementado con los análisis realizados por el Comité de Inteligencia de Negocios (CIN), los ejercicios de prospectiva y el análisis de factores internos y externos. La segunda corresponde a la formulación estratégica institucional, que comprende la definición de los nodos, las constataciones, las metas estratégicas, los impactos y las propuestas estratégicas y cuyo principal resultado es el presente documento. Finalmente, la tercera fase corresponde al despliegue de la estrategia, mediante la formulación de planes operativos de unidades académicas y unidades de negocio, así como de proyectos institucionales de ejecución anual o bianual. Esta secuencia permite avanzar desde la evidencia hacia la decisión estratégica y, posteriormente, hacia su ejecución.

3.1 Primera fase. Diagnóstico institucional

La primera fase tuvo como punto de partida el proceso de Autoevaluación Institucional iniciado en agosto de 2024 y desarrollado hasta marzo de 2026, con el objetivo de lograr la tercera renovación de la acreditación en alta calidad. Este ejercicio permitió realizar una lectura integral de la Universidad, reconocer los avances alcanzados durante los años precedentes, identificar capacidades consolidadas y oportunidades de mejoramiento, y establecer condiciones institucionales que debían ser consideradas en la construcción del nuevo Plan Institucional de Desarrollo. La autoevaluación proporcionó, de esta manera, una base amplia de información cuantitativa y cualitativa sobre el desempeño de la Universidad, sus procesos, resultados y desafíos.

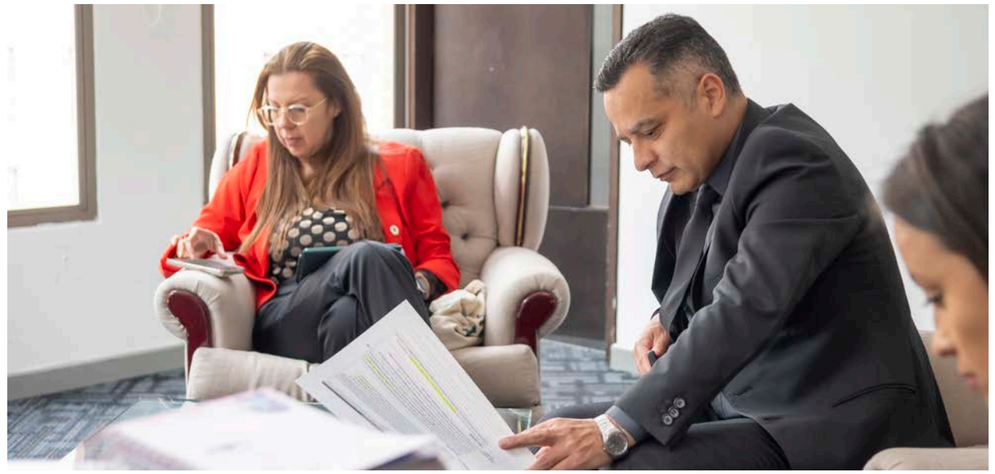
A los resultados de la autoevaluación se sumaron los análisis realizados por el Comité de Inteligencia de Negocios —CIN—, orientados a integrar información institucional, analizar tendencias y apoyar la identificación de factores estratégicos para la toma de decisiones. Esta perspectiva permitió trascender una lectura exclusivamente descriptiva del desempeño y avanzar hacia una interpretación estratégica de las capacidades existentes, las brechas institucionales y los cambios del entorno que podrían afectar a la Universidad durante el horizonte 2027–2032. La presentación de la ruta de construcción del PID identifica explícitamente esta etapa de diagnóstico como la base a partir de la cual se consolidaron los factores internos y externos que posteriormente dieron origen a las prioridades estratégicas.

El diagnóstico fue complementado con ejercicios de análisis prospectivo que permitieron incorporar transformaciones del entorno relacionadas con la educación superior, la tecnología y las dinámicas poblacionales. De esta forma, la formulación del PID no se limitó a responder a las condiciones existentes, sino que incorporó una lectura de futuro orientada a anticipar cambios que pueden incidir en la sostenibilidad, la pertinencia, la innovación y la capacidad de respuesta institucional durante los próximos años.

Como parte de este proceso se consolidaron las Matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos —MEFI y MEFE—, a través de las cuales se organizaron los principales hallazgos del diagnóstico. El ejercicio permitió identificar 26 fortalezas, 22 debilidades, 19 oportunidades y 16 amenazas, que posteriormente fueron analizadas y priorizadas. Como resultado de este proceso se definieron nueve capacidades institucionales y nueve debilidades prioritarias, que se constituyeron en insumos centrales para la etapa de formulación estratégica.

La capacidad institucional se define como el conjunto de recursos, conocimientos, procesos, tecnologías y habilidades, tangibles o intangibles, que posee y domina una organización para ejecutar su estrategia y generar valor. Una debilidad, por su parte, corresponde a una carencia, limitación o vulnerabilidad interna que restringe el desempeño, disminuye la capacidad institucional o dificulta el cumplimiento de sus propósitos misionales. Bajo esta perspectiva, el diagnóstico no tuvo como propósito elaborar únicamente un inventario de fortalezas y dificultades, sino identificar aquellas condiciones con capacidad real de incidir en la transformación futura de la Universidad.

La metodología reconoce además el principio de causalidad múltiple, en el contexto de



un modelo sistémico, según el cual los retos institucionales no responden necesariamente a una única causa lineal, sino a la interacción simultánea de diversos factores internos y externos. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para la planeación universitaria, en la medida en que fenómenos como la permanencia estudiantil, la sostenibilidad financiera, la transformación digital, la pertinencia de la oferta o el posicionamiento institucional dependen de múltiples capacidades y procesos que interactúan entre sí.

En consecuencia, la primera fase permitió establecer una línea base estratégica sobre la cual se estructuró el PID. La autoevaluación institucional aportó las evidencias sobre el desempeño y la realidad de la Universidad; los análisis del Comité de Inteligencia de Negocios profundizaron su interpretación; las matrices MEFI y MEFE organizaron y priorizaron los factores internos y externos; y los ejercicios prospectivos incorporaron una lectura anticipatoria de las transformaciones del entorno. De la integración de estos insumos surgieron las constataciones de cada nodo, entendidas como la síntesis argumentada y verificable del punto de partida institucional, que recoge las principales capacidades, brechas, resultados, tendencias y desafíos que sustentan la definición de las metas estratégicas, los impactos y las propuestas del PID 2027–2032.

3.2 Segunda fase. Formulación estratégica institucional

La segunda fase corresponde a la formulación estratégica institucional y representa el tránsito desde el diagnóstico hacia las decisiones que orientarán a la Universidad durante el periodo 2027–2032. A partir de los resultados obtenidos en la primera fase se avanzó en la definición de los principales campos de transformación y en la construcción de los componentes que integran el modelo del PID: nodos, constataciones, metas estratégicas, impactos y propuestas estratégicas. El principal resultado de esta fase es el presente documento del Plan Institucional de Desarrollo.

Los nodos constituyen los campos integradores alrededor de los cuales se organiza la estrategia institucional. Se definen como campos de transformación que agrupan capacidades relacionadas, enfrentan debilidades estructurales, conectan presente y futuro y pueden traducirse posteriormente en líneas de acción y proyectos. Esta definición busca evitar una planeación fragmentada por dependencias o procesos y favorecer una comprensión sistémica de los desafíos institucionales.



Cada nodo parte de unas constataciones, entendidas como el conjunto de evidencias que permiten establecer el punto de partida y responder a la pregunta: ¿dónde estamos? Las constataciones integran información proveniente de la autoevaluación, indicadores institucionales, resultados históricos, capacidades existentes, oportunidades de mejoramiento, tendencias y aportes de los diferentes grupos participantes en la construcción del PID. Su propósito es fundamentar las decisiones estratégicas y asegurar que las metas no se formulen únicamente como aspiraciones, sino que respondan a una realidad institucional verificable. La arquitectura presentada para el PID establece precisamente que las constataciones justifican la meta y constituyen la evidencia o línea base sobre la cual se construye la estrategia.

La meta estratégica representa el punto de llegada esperado para 2032. Expresa la condición institucional futura que se espera haber alcanzado al finalizar el horizonte del Plan. La meta transforma el diagnóstico en una aspiración concreta de mediano plazo y establece hacia dónde deben orientarse las capacidades, decisiones y recursos de la Universidad. No corresponde, por tanto, a una actividad, producto o proyecto específico, sino al estado futuro que se espera consolidar como resultado del despliegue estratégico.

El impacto expresa la transformación significativa y sostenible que se espera producir durante el periodo. Se define como un efecto acumulado, sostenible y verificable que, a través del tiempo, genera una transformación atribuible o razonablemente asociada a acciones, resultados y logros de programas, proyectos, capacidades o de la propia institución. Desde esta perspectiva, una política, una plataforma, una capacitación, un convenio o una infraestructura constituyen medios para producir resultados, pero no representan por sí mismos un impacto. El impacto se evidencia cuando la acumulación y sostenibilidad de dichos resultados producen cambios verificables en las personas, los territo-

rios, la educación superior o la sociedad. En consecuencia, responde a la pregunta: ¿qué cambió de manera significativa y sostenible gracias a lo realizado?

Esta lógica permite diferenciar claramente entre resultados, logros e impactos. Los resultados corresponden a cambios, desempeños o efectos directos y verificables; los logros son resultados que adquieren una condición destacada por alcanzar o superar una meta o por obtener reconocimiento; y los impactos corresponden a transformaciones que requieren acumulación, permanencia y evidencia a lo largo del tiempo. Esta distinción orienta el PID hacia la generación de valor y evita que la evaluación de la estrategia se limite únicamente al cumplimiento de actividades o productos.

Las propuestas estratégicas completan la arquitectura del modelo y responden a la pregunta: ¿cómo vamos a alcanzar la meta? Se entienden como respuestas institucionales estructuradas frente a problemas, brechas, necesidades u oportunidades previamente identificadas. Su función es organizar el despliegue de la estrategia y establecer los grandes cursos de actuación que permitirán avanzar desde las constataciones hacia las metas y contribuir a la generación de los impactos esperados. En este nivel aún no se definen actividades operativas detalladas; las propuestas constituyen el puente entre la estrategia institucional y los instrumentos de ejecución que serán desarrollados posteriormente.

La lógica del modelo puede sintetizarse así: las constataciones evidencian el punto de partida; las metas estratégicas establecen el punto de llegada para 2032; los impactos expresan las transformaciones sostenibles esperadas; y las propuestas estratégicas organizan el despliegue necesario para avanzar hacia dicho estado futuro. Esta secuencia proporciona trazabilidad al Plan y establece un lenguaje común para la formulación, ejecución y seguimiento de la estrategia institucional.

3.3 Tercera fase. Despliegue operativo de la estrategia

La tercera fase corresponde al despliegue de la estrategia institucional y busca traducir los lineamientos definidos en el presente documento en compromisos concretos de ejecución. Esta fase comprende la elaboración de planes operativos de las unidades académicas, planes de las unidades de negocio y proyectos institucionales de ejecución anual o bianual, articulados con las propuestas estratégicas definidas en el PID.

Los planes operativos permitirán que cada unidad identifique de manera explícita su contribución al cumplimiento de la estrategia institucional. Para ello podrán incorporar información general de la unidad, análisis de tendencias relevantes para su ámbito de actuación, resultados de sus procesos de mejoramiento, objetivos estratégicos propios y su articulación con las propuestas institucionales. De esta manera, la estrategia general se traducirá en compromisos diferenciados según la naturaleza, responsabilidades y capacidades de cada unidad.

Los proyectos de ejecución anual o bianual constituirán uno de los principales mecanismos para materializar aquellas propuestas que requieran intervenciones temporales específicas. Estos proyectos podrán contar con responsables, recursos, cronogramas, resultados esperados, indicadores y entregables definidos, permitiendo concentrar esfuerzos institucionales en prioridades concretas y facilitar su evaluación periódica.



En este nivel adquieren especial importancia los Indicadores Clave de Desempeño —KPI—, definidos como métricas cuantificables utilizadas para evaluar el desempeño de un proceso o proyecto estratégico. Los KPI permitirán monitorear el avance de las propuestas y proyectos, identificar desviaciones, evaluar resultados y generar información para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.

Las tres fases conforman así una arquitectura integrada: el diagnóstico proporciona la evidencia y permite comprender dónde está la Universidad; la formulación estratégica define hacia dónde quiere llegar y qué transformaciones espera producir; y el despliegue operativo determina cómo cada unidad, iniciativa y proyecto contribuirá a hacer realidad ese horizonte. Esta estructura permitirá mantener coherencia entre el PID institucional, los planes operativos y la ejecución anual o bianual durante el periodo 2027–2032.

3.4 Participación de la comunidad universitaria en la construcción del PID

La construcción del PID 2027–2032 se desarrolló mediante un proceso participativo que incorporó perspectivas de diferentes integrantes de la comunidad universitaria y de actores externos. Hasta la etapa consolidada en septiembre de 2026 se registraron 669 participaciones en los distintos ejercicios de diagnóstico, prospectiva, consulta, cocreación y formulación estratégica. La participación no se concibió como un ejercicio aisla-



do de consulta, sino como un componente transversal de la metodología, de manera que cada espacio contribuyera progresivamente a la toma de decisiones de las etapas posteriores.

Durante la fase diagnóstica, en 2025 se realizaron tres talleres prospectivos, que registraron 289 participaciones. Los ejercicios abordaron la prospectiva de la educación superior, las tendencias tecnológicas y las tendencias poblacionales. Estos espacios permitieron complementar la información proveniente de la autoevaluación institucional y de los análisis del Comité de Inteligencia de Negocios con una lectura anticipatoria de los cambios que podrían incidir sobre la Universidad durante el periodo 2027–2032.

Posteriormente, en la fase estratégica institucional, el Consejo de Coordinación ampliado del mes de julio de 2026 contó con 116 participaciones, distribuidas entre 68 directivos, 24 administrativos, nueve profesores, cinco representantes del Consejo Superior, cinco egresados y cuatro estudiantes. Este ejercicio permitió trabajar sobre capacidades, debilidades, amenazas y oportunidades y avanzar en la identificación de respuestas estratégicas frente a los principales desafíos institucionales.

Durante agosto de 2026 se desarrollaron consultas dirigidas a diferentes grupos de interés, con 184 participaciones: 139 estudiantes a través de instrumentos apoyados por redes sociales, 27 integrantes de servicios esenciales mediante espacios presenciales y 18 aliados estratégicos mediante consulta virtual. Las preguntas indagaron, entre otros aspectos, por las experiencias que los estudiantes esperan vivir durante su trayectoria universitaria, los cambios que debería realizar la Universidad en formación, bienestar y tecnología, las transformaciones del entorno que deberían anticiparse y los aportes que la sociedad espera de La Salle hacia 2032.

El proceso continuó con el Taller de Nodos e Impactos del mes de agosto de 2026, en el que se registraron 58 participaciones, correspondientes a directivos, administrativos, estudiantes, profesores, aliados y egresados. Las mesas de trabajo revisaron los insumos del diagnóstico y avanzaron en la construcción de los componentes estratégicos del Plan. Posteriormente, el Grupo de Liderazgo, reunido en el mes de septiembre de 2026, contó con 22 participaciones y realizó un ejercicio adicional de integración y revisión de las formulaciones obtenidas.

En conjunto, estos espacios conforman una ruta acumulativa de construcción institucional. La autoevaluación desarrollada entre agosto de 2024 y marzo de 2026 proporcionó la evidencia inicial; los análisis del Comité de Inteligencia de Negocios profundizaron su lectura estratégica; los talleres prospectivos incorporaron una visión de futuro; las consultas permitieron integrar las expectativas de la comunidad y los grupos de interés; y los espacios de cocreación y liderazgo transformaron estos insumos en decisiones estratégicas. De esta manera, el presente documento constituye el resultado de una segunda fase de formulación estratégica sustentada en evidencia, análisis y participación, y se convierte al mismo tiempo en el punto de partida para la tercera fase de despliegue mediante planes operativos y proyectos de ejecución anual o bianual.

NOSOTROS

4.1 Perspectiva del trabajo por nodos

La transformación de las instituciones de educación superior exige modelos de planeación capaces de reconocer la complejidad, la interdependencia y la velocidad con la que evolucionan sus entornos. Bajo esta perspectiva, el concepto de nodo constituye una referencia pertinente para comprender una arquitectura universitaria en la que las diferentes unidades académicas y administrativas y los equipos de trabajo especializan sus capacidades, se conectan, intercambian información, movilizan recursos y actúan de manera coordinada en torno a propósitos institucionales compartidos. Esta concepción encuentra referentes tanto en la neurociencia como en la ciencia de redes y los sistemas tecnológicos, y ofrece un marco conceptual para comprender la estructura propuesta para el Plan Institucional de Desarrollo (PID) 2027–2032 de la Universidad de La Salle.

En el campo de la neurociencia, los avances en el estudio del cerebro han permitido superar explicaciones centradas exclusivamente en regiones aisladas para avanzar hacia una comprensión basada en redes funcionales y estructurales. Sporns (2010) señala que muchas de las capacidades del cerebro emergen de patrones de interacción entre diferentes componentes de una red. Desde esta perspectiva, los nodos pueden corresponder a neuronas, conjuntos neuronales o regiones cerebrales, dependiendo de la escala de análisis, y se relacionan entre sí mediante conexiones que permiten la circulación e integración de información.

Bullmore y Sporns (2009) explican que las redes cerebrales combinan especialización e integración: determinados nodos desarrollan funciones particulares, mientras las conexiones entre ellos permiten articular procesos complejos. En consecuencia, el aprendizaje, la memoria, la toma de decisiones y la adaptación resultan de la acción coordinada de múltiples componentes. El funcionamiento del sistema depende de la capacidad de sus nodos para establecer relaciones eficientes, reorganizar sus interacciones y generar respuestas frente a condiciones cambiantes.

Una lógica comparable se encuentra en las redes tecnológicas. Para Newman (2010), una red está constituida por nodos y por las conexiones que relacionan unos con otros. En los sistemas informáticos, cada nodo puede recibir, procesar, almacenar o transmitir información y, según su función, interactuar con otros puntos de la red. Para Barabási y Pósfai (2016), la dinámica de los sistemas complejos se encuentra profundamente condicionada por la arquitectura de sus redes. En este entramado, mientras unos nodos concentran capacidades específicas y otros actúan como conectores estratégicos, el sistema en su conjunto da lugar a propiedades colectivas que emergen de la interacción continua entre sus componentes.

Estas perspectivas permiten reconocer tres atributos fundamentales del trabajo en red: especialización, conectividad e interdependencia. La especialización reconoce que cada nodo posee un propósito y unas capacidades diferenciadas; la conectividad permite que conocimientos, información, recursos y decisiones circulen entre ellos; y la interdependencia expresa que los resultados de un componente pueden potenciar, condicionar o transformar los resultados de otros. El valor del nodo se encuentra, por tanto, en aquello que desarrolla y en la capacidad que tiene para establecer relaciones productivas dentro del sistema al que pertenece.

Esta comprensión resulta especialmente significativa para la arquitectura del PID 2027–2032. La Universidad de La Salle ha venido incorporando la noción de nodos como una forma de organizar y articular ámbitos prioritarios de transformación institucional. En el proceso de Autoevaluación Institucional, los nodos permitieron agrupar oportunidades de mejoramiento y establecer relaciones entre asuntos que requerían respuestas institucionales articuladas; esta metodología fue concebida, además, como insumo para la formulación del nuevo Plan Institucional de Desarrollo.

En continuidad con este proceso, el PID 2027–2032 se organiza alrededor de cinco nodos: Bienestar integral y diferenciado; Ecosistema I+D+i; Relacionamiento estratégico; Gestión integral para la sostenibilidad universitaria; e Innovación educativa Lasallista. Cada nodo se organiza a partir de constataciones, una meta, el impacto esperado para 2032 y propuestas estratégicas. Su comprensión adquiere mayor alcance cuando se observan las relaciones que pueden establecerse entre ellos.

La elección de una arquitectura por nodos expresa, por tanto, una manera particular de concebir la transformación institucional. El Bienestar integral y diferenciado se relaciona con las condiciones que favorecen las trayectorias y experiencias de la comunidad universitaria; la Innovación educativa Lasallista dialoga con esas trayectorias y con las nuevas formas de creación y apropiación del conocimiento; el Ecosistema I+D+i moviliza capacidades investigativas, de innovación y transferencia; el Relacionamiento estratégico conecta dichas capacidades con territorios, organizaciones, comunidades, redes y agendas externas; y la Gestión integral para la sostenibilidad universitaria proporciona las condiciones organizacionales, financieras, tecnológicas, humanas y de infraestructura que hacen viable el despliegue institucional. De esta manera, las fronteras entre los nodos pueden entenderse como espacios de encuentro, cooperación y generación de sinergias.

El trabajo por nodos propone, en consecuencia, una lectura sistémica de la planeación institucional. Frente a una lógica en la que los ámbitos estratégicos pueden operar como estructuras independientes, esta arquitectura favorece la articulación de capacidades alrededor de desafíos compartidos. Una misma transformación puede convocar varios nodos y requerir la participación de diferentes unidades académicas y administrativas, lo que fortalece la corresponsabilidad institucional y permite orientar recursos y capacidades hacia impactos comunes.

Desde esta perspectiva, el PID 2027–2032 puede comprenderse como una red estratégica institucional en la que cada nodo conserva su identidad y aporta desde sus capacidades, mientras sus conexiones permiten integrar esfuerzos y generar respuestas de mayor alcance. La analogía con las redes neuronales y tecnológicas funciona como un recurso conceptual para destacar una idea esencial: en sistemas

complejos, la capacidad de transformación depende tanto de la solidez de sus componentes como de la calidad de las relaciones que estos construyen.

De este modo, el trabajo por nodos plantea un modelo de gestión universitaria basado en la articulación, la corresponsabilidad y el aprendizaje colectivo. En consonancia con ello, el PID 2027–2032 concibe a la institución como un sistema vivo de relaciones: una organización dinámica capaz de conectar saberes, personas, capacidades y recursos para aprender, adaptarse y promover transformaciones coherentes con su misión y los desafíos del entorno.

4.2 Nodos

A. Bienestar integral y diferenciado

El nodo de Bienestar integral y diferenciado reconoce el bienestar como una condición esencial para el desarrollo humano y la vida universitaria, en coherencia con la identidad y el proyecto educativo lasallista. Propone avanzar hacia una comprensión articulada del cuidado, la inclusión, la participación y la convivencia, atendiendo las particularidades de los distintos integrantes de la comunidad universitaria. Su desarrollo busca consolidar entornos seguros, accesibles y protectores, así como experiencias y servicios pertinentes en las diferentes sedes, modalidades y contextos. De esta manera, el bienestar se proyecta como una capacidad institucional transversal, medible y orientada al fortalecimiento de la comunidad, el sentido de pertenencia y la asociación lasallista.

META	IMPACTO	PROPUESTAS ESTRATEGICAS
La Universidad de La Salle asegurará un modelo institucional de bienestar integral y diferenciado, que articule las dimensiones del desarrollo humano, consolide factores protectores y promueva entornos seguros, inclusivos y participativos para toda la comunidad universitaria, en sintonía con el cuidado de la casa común.	Mayores niveles de bienestar y desarrollo humano integral, que evidencia una cultura institucional inclusiva, participativa y orientada al cuidado y a la salud mental, mediante el liderazgo distribuido y sistémico, el sentido de pertenencia y la asociación lasallista en la comunidad universitaria.	**P1.** Diseñar, implementar y evaluar el modelo institucional de bienestar integral y diferenciado, articulando sus dimensiones, fortaleciendo los factores protectores y promoviendo entornos seguros e inclusivos para el desarrollo humano de la comunidad universitaria. **P2.** Fortalecer una cultura lasallista del bienestar, basada en el cuidado del otro, de lo otro y de sí, la inclusión, la convivencia y la participación, que favorezca la construcción de comunidad, el sentido de pertenencia y el desarrollo humano integral.
		P3. Consolidar un sistema institucional de medición, seguimiento y evaluación del bienestar, que genere información pertinente y oportuna para identificar necesidades y brechas, orientar la toma de decisiones, focalizar acciones y promover el mejoramiento continuo. **P4.** Diversificar, articular y fortalecer las experiencias, servicios, espacios y entornos de bienestar y del cuidado de la salud mental, en todas las modalidades, asegurando su pertinencia, accesibilidad, oportunidad y cobertura para los diferentes integrantes de la comunidad universitaria, de acuerdo con sus características, necesidades y contextos.

CONSTATACIONES
• La Universidad de La Salle incorpora el bienestar en el horizonte del desarrollo humano integral y sustentable, la dignidad de la persona, la convivencia, la corresponsabilidad y el cuidado de sí, del otro y de la casa común. El Proyecto Educativo Universitario Lasallista y los Librillos Institucionales 73 y 76 desarrollan esta concepción como un ecosistema de desarrollo humano, cuidado, acompañamiento y sostenibilidad. La Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano articula la gestión mediante ViveUnisalle y las líneas de Expresión Cultural y Artística, Deportes y Tiempo Libre, Prevención y Salud, Pastoral y Sentidos de Vida, Orientación y Sistema de Acompañamiento Integral. Entre 2018 y 2024 se registraron 161.555 participaciones estudiantiles en actividades de bienestar, frente a 45.585 entre 2013 y 2016; en el acumulado 2018–2024 se reportaron 3.408 participaciones asociadas con apoyo económico, 15.737 en cultura, 46.143 en desarrollo humano, 38.072 en recreación y deporte y 54.660 atenciones en salud. En 2024, recreación y deporte registró 25.155 participaciones y cultura superó las 4.300. Para 2026-1, Bienestar Universitario reportó una participación estudiantil del 83,7% en los diferentes servicios prestados, distribuidos en las cinco coordinaciones que conforman el proceso.
• Prevención y Salud comprende consulta médica general, primeros auxilios, administración de medicamentos, planificación familiar, orientación en salud, convalidación de incapacidades y acciones de promoción de hábitos saludables y prevención de riesgos. Orientación ofrece acompañamiento psicológico y psicopedagógico, desarrollo de habilidades socioemocionales, orientación vocacional, gestión del tiempo, estrategias de aprendizaje, apoyo frente a situaciones personales y académicas, gestión de crisis y activación de redes de apoyo. El Sistema de Acompañamiento Integral articula TAD, TAI, SPAE, CSAI, CLEO, CRAI, PIES y PAILE; sus atenciones pasaron de 3.207 en 2022 a 4.452 en 2024, con un máximo semestral de 4.936 en 2024-1. En la caracterización 2025-2 se registraron 2.436 estudiantes neolasallistas y se dispuso de información detallada para 1.116; dentro de este grupo, 397 reportaron necesidad de acompañamiento psicoemocional o académico, 70 tenían diagnóstico en salud mental y 19 reportaron farmacoterapia.

CONSTATACIONES
• La Universidad cuenta con la Política de Educación Inclusiva Institucional, aprobada mediante el Acuerdo del Consejo Superior No. 045 de 2024, Unisalle Incluyente, Planes Individuales de Ajustes Razonables y el Comité Técnico Interdisciplinario de Inclusión. En la caracterización 2025-2 se identificaron, dentro del grupo con información detallada, 19 estudiantes con algún tipo de discapacidad, 63 inscritos en el Registro Único de Víctimas, 149 que se reconocieron como víctimas del conflicto armado y 502 pertenecientes a algún grupo étnico. UDiversidad desarrolla acciones frente a discriminación, exclusión y violencias basadas en género y dispone de protocolo y ruta institucional de atención, Centro de Escucha y Escuela de Género. En 2026, el portafolio institucional mantiene expresamente el apoyo a estudiantes en condición de discapacidad y el bienestar virtual para estudiantes de modalidades virtuales y a distancia mediante Conexión Bienestar y gestores de acompañamiento.
• La oferta institucional comprende selecciones deportivas, electivas, préstamo de implementos, actividades recreodeportivas y Centros de Acondicionamiento Físico; grupos artísticos, espacios de formación, exposiciones, conciertos y festivales; acompañamiento espiritual, fraternidad, interioridad, voluntariado, liderazgo, representación y participación estudiantil; y acciones de Trabajo Social, becas, auxilios, estímulos y Vivienda Unisalle. En 2024 se registraron 2.932 estudiantes con estímulos y apoyos y un monto total de $1.114.279.000. Para 2026-1, sobre 12.553 estudiantes matriculados, 1.378 reportaron trabajar y 410 ser cabeza de familia. En el mismo periodo se reportaron 304 beneficiarios de auxilios, becas y estímulos, entre ellos becas académicas de honor de pregrado y posgrado, incentivos del programa MAS, auxilios por vulnerabilidad, apoyos para hijos de administrativos y docentes, transporte, alimentación y becas San Juan Bautista De La Salle.
• Gestión Humana desarrolla #AvanzamosJuntos y el Plan de Desarrollo Laboral con componentes de liderazgo transformacional y distribuido, bienestar con propósito y salud integral, que incluyen flexibilidad laboral, reconocimiento, atención en salud, acompañamiento psicológico, autocuidado, actividad física, integración, formación y beneficios para colaboradores y sus familias. Entre 2018 y 2024 el Factor 9 reporta 17.541 participaciones de administrativos y directivos y 7.775 de docentes, para 25.316 participaciones. En 2025, Convivencia sin barreras vinculó a más de 700 colaboradores y profesores en su lanzamiento, 350 estudiantes en una actividad digital, 45 líderes en círculos de confianza y 217 personas en una fase de aprendizaje; el estudio de cargas laborales incluyó 502 colaboradores. La Universidad dispone además de Comité de Convivencia Laboral, prevención de riesgos psicosociales y ocupacionales, evaluaciones médicas, vigilancia epidemiológica, pausas activas, planes y simulacros de emergencia, primeros auxilios, movilidad sostenible, gestión de residuos, cuidado ambiental y, en 2026, la estrategia institucional de campus libre de humo y vapeadores.

B. Ecosistema I+D+i

El nodo Ecosistema I+D+i articula las capacidades de investigación, innovación, transferencia, formación investigativa y emprendimiento para responder de manera pertinente a los desafíos del entorno. Busca fortalecer la generación y aplicación de conocimiento mediante la interacción con actores académicos, públicos, empresariales, sociales y ambientales. Su desarrollo promueve la co-creación, la movilización de recursos y la transferencia de soluciones con impacto científico, tecnológico, social, productivo y territorial. De esta manera, la Universidad se proyecta como un actor articulador de un ecosistema sostenible de conocimiento e innovación al servicio de la defensa de la vida en todas sus formas.

META	IMPACTO	PROPUESTAS ESTRATEGICAS
La Universidad de La Salle se consolidará como actor articulador y dinamizador de un ecosistema sostenible de I+D+i y emprendimiento, en interacción con la academia, el Estado, el entorno natural y digital, el sector empresarial y la sociedad civil, para generar soluciones innovadoras con impacto social, productivo y territorial en sus ámbitos de incidencia.	Generación de transformaciones sostenibles al servicio de la defensa de la vida en todas sus formas, orientadas a responder a desafíos científicos, tecnológicos, sociales, productivos y territoriales, mediante el desarrollo de soluciones fundamentadas en I+D+i y emprendimiento, y el fortalecimiento y articulación de las capacidades institucionales para la transferencia, la formación y el relacionamiento con los actores del ecosistema.	**P1:** Desarrollar el sistema institucional de I+D+i y emprendimiento mediante un marco de articulación institucional que integre capacidades, actores, recursos y procesos para dinamizar el ecosistema y su interacción con los ámbitos de incidencia de la Universidad. **P2:** Fortalecer las capacidades institucionales y del talento humano para la generación de conocimiento pertinente, la formación investigativa, la innovación y la gestión de recursos que respondan a desafíos científicos, tecnológicos, sociales, productivos y territoriales. **P3:** Impulsar la transferencia y apropiación social del conocimiento, la innovación y el emprendimiento de base científica, tecnológica, social y sostenible, promoviendo soluciones y evaluando su contribución a las transformaciones sociales, productivas y territoriales. **P4:** Fortalecer el relacionamiento y la cocreación con la academia, el Estado, los entornos natural y digital, el sector empresarial y la sociedad civil, mediante alianzas, cooperación científica y tecnológica e internacionalización.

CONSTATACIONES
• La Universidad de La Salle ha fortalecido su capacidad investigativa, sustentada en un aumento de investigadores reconocidos por MinCiencias, grupos de investigación de alta clasificación, profesores con formación doctoral y programas de doctorado orientados a la generación de nuevo conocimiento. Esta capacidad se evidencia en 266 investigadores reconocidos (14 Senior, 51 Asociados y 93 Junior), en el 63% de los grupos clasificados en categorías A1 y A, en la consolidación de ocho programas doctorales y 219 tesis doctorales aprobadas, así como en el incremento y calidad de la producción científica institucional. • Asimismo, se evidencia una capacidad institucional consolidada para la generación y divulgación de producción científica de alto impacto, sustentada en una trayectoria creciente de publicaciones indexadas y en la diversificación de productos de nuevo conocimiento. Entre 2020 y el primer semestre de 2026 se publicaron 675 artículos en revistas indexadas, de los cuales 394 (58,4%) se ubicaron en los cuartiles Q1 y Q2; esta orientación hacia revistas de mayor impacto se acentúa en 2025, cuando 83 de los 133 artículos publicados (62,4%) correspondieron a estos dos primeros cuartiles, incluidos 50 artículos en Q1. Esta capacidad se complementa con una producción editorial significativa, durante el periodo 2018-2024 fueron publicados 243 libros resultado de investigación y 1.164 capítulos de libro, cifras que representan incrementos del 21,5% y 369%, respectivamente, frente al periodo 2013-2017. • La Institución ha generado mecanismos para la transferencia, innovación y movilización de recursos para I+D, sustentada en lineamientos institucionales para la protección, valorización y transferencia de resultados de investigación, la articulación con actores públicos y privados y la diversificación de fuentes de financiación. Esta capacidad se evidencia en la gestión de más de COP $17.234 millones de financiación externa entre 2018 y 2025, una relación promedio de financiación externa 5,2 veces superior a la interna, 19 patentes registradas (15 concedidas a 2026), tres desarrollos en proceso de transferencia tecnológica y avances en la creación de emprendimientos derivados de resultados de investigación. • La Universidad de La Salle evidencia una sólida capacidad para la formación investigativa, integrada de manera progresiva en las trayectorias de pregrado y posgrado mediante componentes curriculares, modalidades de grado, participación en proyectos y semilleros de investigación. En pregrado, esta formación promueve el desarrollo del pensamiento crítico, la indagación y el análisis, y en posgrado se profundiza hacia la generación y aplicación de conocimiento. Esta capacidad se fortalece con 46 semilleros activos en 2026, articulados con grupos y líneas de investigación, así como con tres (3) de las cinco (5) modalidades de grado vinculadas con proyectos de investigación y emprendimiento, además de otras experiencias académicas que propician la participación de los estudiantes en procesos reales de investigación. • Aunque la Universidad ha consolidado capacidades para el desarrollo de la investigación, la participación de profesores y estudiantes y la generación de productos de conocimiento, es necesario fortalecer la gestión y estructuración de proyectos de mayor envergadura con financiación externa e internacional, así como avanzar en una mayor diferenciación y potenciación de las trayectorias profesorales vinculadas a la investigación. Esto permitirá ampliar las condiciones para el desarrollo de infraestructura científica y tecnológica, el apoyo a proyectos doctorales, una mayor vinculación estudiantil y el reconocimiento de los profesores de acuerdo con sus perfiles, capacidades y productividad investigativa.

C. Relacionamiento estratégico

El nodo Relacionamiento estratégico articula las capacidades de extensión, internacionalización, comunicación y vinculación con egresados para fortalecer la presencia y proyección de la Universidad en sus ámbitos de incidencia. Busca consolidar relaciones de largo plazo con comunidades, organizaciones, empresas, gobiernos, redes y aliados que favorezcan la cocreación de soluciones pertinentes. Su desarrollo promueve la visibilidad de las capacidades, resultados, logros e impactos institucionales, así como la generación de valor compartido con los grupos de interés. De esta manera, la Universidad se proyecta como un aliado estratégico de referencia, con mayor incidencia territorial y una reputación fortalecida.

META	IMPACTO	PROPUESTAS ESTRATEGICAS
La Universidad de La Salle será reconocida como un aliado estratégico de referencia en los ámbitos territorial, regional, nacional e internacional, articulando su presencia en los territorios y sus capacidades de internacionalización, extensión y comunicación para la cocreación y desarrollo de proyectos y soluciones de alto impacto con comunidades, organizaciones, empresas, gobiernos y redes, contribuyendo a la transformación de los territorios y al fortalecimiento de su posicionamiento, visibilidad y reputación institucional.	Mayor incidencia de la Universidad de La Salle en la transformación social y el desarrollo de los territorios, como resultado de la cocreación de soluciones pertinentes mediante los grupos de interés estratégicos, el talento profesional lasallista y la vinculación con el medio.	**P1.** Consolidar las capacidades institucionales de internacionalización y cualificar las relaciones estratégicas de largo plazo con actores nacionales e internacionales para ampliar las oportunidades de desarrollo de la comunidad universitaria y la generación de valor compartido con incidencia en los territorios. **P2.** Impulsar una estrategia de comunicación diferenciada para las audiencias y grupos de interés que visibilice las capacidades, resultados, logros e impactos derivados del relacionamiento y la cocreación de la Universidad con actores y territorios, y contribuya al fortalecimiento de su posicionamiento y reputación institucional. **P3.** Robustecer la extensión como función sustantiva mediante el fortalecimiento de la educación continua, la consultoría, la asistencia técnica, los proyectos sociales, la apropiación del conocimiento y los procesos de intervención orientados al desarrollo territorial y la generación de transformaciones verificables. **P4.** Fortalecer la proyección del talento profesional lasallista y su vinculación con la Universidad mediante redes estratégicas de empleabilidad, mentoría, relacionamiento profesional, actualización permanente y mecanismos de participación y reciprocidad activa en el desarrollo institucional.

CONSTATACIONES
• La Universidad evidencia un avance significativo en la consolidación de su sistema de extensión y relacionamiento estratégico, apalancando la articulación con el sector externo y la respuesta a las necesidades del contexto. Como resultado de esta gestión, entre los años 2021 y 2026 se desarrollaron 21 proyectos con financiación externa. De igual manera, la estrategia institucional logró involucrar a las nueve unidades académicas (100%) en la presentación de propuestas y proyectos para el portafolio de servicios de extensión. Adicionalmente, en 2025 se pusieron en marcha tres nuevos programas de proyección social orientados a la transferencia y apropiación del conocimiento: Nodos de proyección social, Voluntariado y Aprendizaje Servicio.
• La Universidad demuestra un sólido avance en el fortalecimiento de la internacionalización de sus unidades académicas, consolidando sistemas integrales de apoyo para la movilidad. Como parte de estos resultados, se alcanzó el 100% de cumplimiento en la incorporación de estrategias para el desarrollo de competencias interculturales, evidenciado en la publicación del Librillo 85. Lineamientos para la internacionalización del currículo en la Universidad de La Salle en 2024. Adicionalmente, se impulsó de manera significativa la participación en experiencias internacionales y la movilidad, logrando la nominación de estudiantes a becas internacionales como ELAP, la Universidad Católica de Friburgo y la Universidad de Minho, así como la ejecución del Summer Academy y el desarrollo de una nueva plataforma para el módulo de convenios junto a la DTIC.
• La Universidad evidencia una estrategia consolidada para el fortalecimiento del vínculo con sus graduados, una comunidad que asciende a 83.816 profesionales a corte de agosto de 2026. Esta gestión se lidera a través de la Dirección de Egresados y se fundamenta en la implementación de una Política Institucional (Acuerdo C.S. 029/2021). Este modelo se materializa en un ecosistema de acompañamiento integral que articula a las unidades académicas y administrativas para promover la intermediación laboral, el emprendimiento y la formación permanente. Como resultado de esta articulación, para el 2025 se ejecutaron más de 132 espacios formativos y superando las 8.000 participaciones a través de ferias laborales, encuentros regionales y redes de networking.
• La divulgación y articulación de la comunicación interna y externa, tiene oportunidad de mejora que permita aumentar la visibilidad de los resultados institucionales. La autoevaluación identifica la necesidad de fortalecer la comunicación estratégica, mejorar la circulación oportuna de información y ampliar la divulgación de los resultados de investigación y de las iniciativas de impacto social.

D. Gestión integral para la sostenibilidad universitaria

El nodo Gestión integral para la sostenibilidad universitaria articula las capacidades de gobierno, gestión financiera, talento humano, infraestructura y transformación digital para asegurar la sostenibilidad de la Universidad en el largo plazo. Busca consolidar una gestión ágil, eficiente e innovadora que fortalezca la toma de decisiones, optimice el uso de los recursos y amplíe las capacidades institucionales. Su desarrollo integra las dimensiones financiera, social y ambiental, en coherencia con los propósitos misionales y las exigencias del entorno. De esta manera, la Universidad fortalece su capacidad de adaptación, generación de valor y continuidad institucional.

META	IMPACTO	PROPUESTAS ESTRATEGICAS
La Universidad de La Salle implementará un modelo de gestión integral que fortalezca la sostenibilidad financiera, social y ambiental, mediante la gobernanza ágil, la transformación digital y el desarrollo de capacidades institucionales innovadoras en coherencia con sus propósitos misionales.	Capacidad de generar valor social, ambiental y financiero, manteniendo una adaptación permanente frente a los cambios del entorno mediante una gobernanza ágil, la gestión efectiva de recursos, la transformación digital y el desarrollo de las capacidades humanas.	**P1.** Fortalecer la sostenibilidad financiera mediante la diversificación de fuentes de ingreso, el desarrollo de un mercadeo inteligente basado en datos y la racionalización del gasto, ampliando las capacidades para formular y gestionar proyectos estratégicos y consolidando alianzas de largo plazo al servicio de los propósitos misionales. **P2.** Desarrollar las capacidades del talento humano como factor estratégico para la transformación, la innovación y la sostenibilidad institucional, así como el uso eficiente de la infraestructura física y tecnológica instaladas. **P3.** Consolidar las capacidades de gobernanza ágil y gestión institucional para favorecer una toma de decisiones responsable, articulada y orientada a la sostenibilidad de la Universidad y el posicionamiento de la oferta académica. **P4.** Impulsar la transformación digital de la Universidad mediante la innovación y la implementación de tecnologías que optimicen sus capacidades y procesos institucionales favoreciendo la adaptación a las nuevas tendencias y necesidades del entorno. **P5.** Incorporar criterios de sostenibilidad social y ambiental en la gestión institucional y en los procesos de toma de decisiones, contribuyendo a la generación de valor para la Universidad y su entorno.

CONSTATACIONES
• La Universidad de La Salle cuenta con una sólida capacidad de gobierno y de aseguramiento de la alta calidad a nivel nacional, respaldada por tres acreditaciones institucionales consecutivas (2008, 2012 y 2019; la última por ocho años), un Estatuto Orgánico desde 2021 que rige su modelo de gobernanza compartida, flexible y autónoma, y un portafolio que, a agosto de 2026, incluye 24 programas acreditados a nivel nacional (alrededor del 70% de los acreditables) y 16 acreditaciones internacionales.
• La institución cuenta con esquemas consolidados de atracción, becas y auxilios económicos, históricamente orientados al pregrado, que recientemente se han ampliado al nivel de posgrado, conforme a lo establecido en el Acuerdo No. 029 de 2023 del Consejo de Coordinación. Esta estrategia se acompaña de una recuperación de la matrícula, que alcanza 12.516 estudiantes en 2026-02, cifra que representa un incremento del 10 % frente a 2025-2. En materia de permanencia, mediante el Sistema de Acompañamiento Integral (SAI 2.0) y el monitoreo del Sistema de Alertas Académicas Tempranas (SAAT), la institución ha logrado reducir la deserción acumulada promedio de pregrado al 22,9 %, frente al 38,9 % registrado durante el periodo 2015-1 a 2017-2. En cuanto a los resultados académicos, el 84% de los programas de pregrado superó el promedio nacional en las pruebas Saber Pro 2025, mientras el puntaje global institucional se mantuvo estable en 156 puntos.
• Con una infraestructura física idónea y tradicional, la universidad ha optimizado sus campus mediante la adecuación del Eco Campus Norte, áreas de bienestar en Chapinero y la reconversión de espacios en Candelaria, la dotación de laboratorios, salas de cómputo y la actualización de recursos bibliográficos físicos y digitales del CRAI.
• La superación del modelo tecnológico descentralizado se sustenta en la implementación unificada de SAP, mediante los módulos ERP, HXM y SLCM, desde 2021, así como en la creación del Centro de Analítica en 2020. Este último cuenta con un inventario actualizado de 156 desarrollos acumulados, que comprende tableros, procesos analíticos e informes.

E. Innovación educativa lasallista

El nodo Innovación educativa lasallista articula la transformación curricular, el desarrollo profesoral, la flexibilidad formativa y el uso pertinente de tecnologías para responder a las nuevas necesidades de aprendizaje y del entorno. Busca consolidar trayectorias educativas a lo largo de la vida, conectando distintos niveles, modalidades y experiencias con el sello humanista y ético lasallista. Su desarrollo fortalece ambientes de aprendizaje innovadores, mediados por recursos digitales, entornos inmersivos y estrategias de evaluación contextualizada. De esta manera, la Universidad amplía su capacidad de ofrecer experiencias formativas pertinentes, diferenciadas y transformadoras para personas de diversos contextos y territorios.

META	IMPACTO	PROPUESTAS ESTRATEGICAS
La Universidad de La Salle habrá consolidado rutas formativas innovadoras, flexibles y pertinentes, que articulen trayectorias de aprendizaje a lo largo de la vida a través de diversas experiencias de aprendizaje. Estas propuestas integrarán enfoques formativos soportados en una evaluación contextualizada, mediaciones digitales y entornos inmersivos que promuevan el desarrollo de competencias para la transformación social, con el criterio ético como sello distintivo lasallista. Asimismo, habrá ampliado la capacidad de ofrecer oportunidades formativas diferenciadas a través de sus sedes y Espacios Virtuales Asistidos, fortaleciendo el acceso, la permanencia, la graduación y el impacto social de la institución en los territorios.	Transformación de las competencias humanas, profesionales y ético-políticas de las personas provenientes de diversos contextos, realidades y territorios, mediante trayectorias flexibles e innovadoras a lo largo de la vida, que provean saberes y experiencias formativas diferenciadas con el fin de fortalecer su capacidad de interrogar, discernir, decidir y servir con criterio ético lasallista; haciendo de la innovación educativa una condición para consolidar a la Universidad como una institución más humana, digital, inteligente, flexible y de alcance global.	**P1.** Diseñar e implementar rutas formativas innovadoras que articulen niveles, programas y modalidades, que promuevan experiencias y trayectorias de aprendizaje a lo largo de la vida, ampliando el acceso a oportunidades educativas situadas y pertinentes. **P2.** Fortalecer las capacidades docentes para diseñar, implementar y evaluar experiencias de aprendizaje innovadoras, incorporando mediaciones digitales, entornos inmersivos y evaluación contextualizada **P3.** Escalar el Enfoque Formativo Lasallista como el elemento diferenciador de la propuesta educativa, traduciéndolo en experiencias, resultados formativos verificables y atributos diferenciadores que promuevan la transformación social con criterio ético **P4.** Transformar los ambientes de aprendizaje mediante el fortalecimiento de la cultura organizacional, mediaciones digitales, entornos inmersivos, espacios virtuales asistidos, recursos físicos, tecnológicos, económicos y humanos, necesarios para garantizar experiencias educativas lasallistas innovadoras y pertinentes.

CONSTATACIONES

- Durante el período 2018-2025, la Universidad evidenció una capacidad significativa de adaptación y respuesta a las necesidades del entorno mediante la creación de 58 nuevos programas académicos y la aprobación de 103 modificaciones curriculares, fortaleciendo la pertinencia y actualización de la oferta académica. Este comportamiento refleja una gestión curricular dinámica respaldada por análisis regionales, estudios de oportunidad y mecanismos de aseguramiento de la calidad. A la fecha, el 53% de la oferta formativa corresponde a programas de posgrado y el 47% restante a programas de pregrado.
- La Universidad ha institucionalizado una política de formación docente estructurada en nueve campos de desarrollo profesoral, ofreciendo entre 2018 y 2024 un total de 287 cursos de formación, de los cuales 164 estuvieron dirigidos a profesores de planta y 123 a docentes de cátedra. Adicionalmente, realizó una inversión cercana a $479 millones de pesos en cualificación docente durante el mismo período, evidenciando una apuesta sostenida por la innovación pedagógica y el fortalecimiento de las capacidades académicas del profesorado.
- La Universidad ha emprendido una ampliación de su oferta con programas técnicos y tecnológicos aprobados por el MEN, orientados a responder el Marco Nacional de Cualificaciones y a las dinámicas del sector productivo. Para 2026-1, la Universidad cuenta con un total de doce (12) programas en áreas como veterinaria, economía, ingeniería y arquitectura. Esta oferta esta articulada con los programas profesionales, facilitando trayectorias de formación flexibles, mediante “tracks” académicos compartidos que permiten avanzar entre niveles sin duplicar aprendizajes.
- La Universidad de La Salle ha consolidado un modelo de educación virtual y a distancia, el cual ha reflejado un crecimiento de 318% en estudiantes matriculados en el periodo 2022-1 a 2026-1, pasando de 1.118 estudiantes a 4.677. Este crecimiento se ha sustentado en el crecimiento acelerados de la matrícula de estudiantes de posgrado, pasando de 471 a 3.167 estudiantes para ese mismo periodo, representando un crecimiento de 572%. Este aumento es consecuencia de la ampliación de la oferta formativa en estas modalidades, para 2019 la Universidad contaba con 5 programas, mientras que para 2026-1 la oferta combinada de estas dos modalidades suma 74, representando un crecimiento del 1380%. A la fecha, de estos 74 programas, 48 son de posgrado y 26 de pregrado.
- El Proyecto Utopía se ha consolidado como una experiencia educativa innovadora y transformadora al constituirse como el primer campus universitario rural de Colombia, con un modelo de educación superior cuyo objeto es la construcción de paz y el desarrollo territorial, para tal fin integra formación académica, liderazgo rural, empresarización del campo y retorno de los estudiantes a sus territorios de origen. Su carácter innovador radica en la combinación de metodologías de “aprender haciendo y enseñar demostrando”, además su proceso de selección es diferenciado y enfocado en la selección de jóvenes rurales de todo el país, esto con el fin de asesorarlos a lo largo de su formación para la constitución de proyectos productivos financiados con capital semilla.
- Los resultados evidencian un impacto significativo: más de 800 jóvenes beneficiados, 504 proyectos productivos implementados, presencia en 284 municipios de 30 departamentos, cerca de $3.600 millones invertidos en proyectos productivos, una permanencia en la ruralidad del 82% de los egresados y mejoras superiores al 79% en condiciones de calidad de vida, reflejado en reconocimiento comunitario, vivienda y acceso a seguridad social. Asimismo, el proyecto ha recibido 21 premios y reconocimientos nacionales e internacionales, lo que ratifica su contribución al cierre de brechas educativas, al fortalecimiento del desarrollo rural y a la construcción de paz en Colombia.



MODELO

SISTÉMICO

La implementación del PID se desarrollará mediante un ciclo integrado de ejecución, seguimiento y evaluación, orientado a traducir las decisiones estratégicas en actuaciones institucionales concretas, monitorear su avance, generar información pertinente para la toma de decisiones y valorar las transformaciones producidas durante el periodo 2027–2032.

El seguimiento y la evaluación del Plan Institucional de Desarrollo 2027–2032 se orientarán no solo a verificar el cumplimiento de metas, propuestas estratégicas, planes operativos y proyectos, sino principalmente a determinar qué transformaciones genera la estrategia institucional, en qué magnitud se producen y en qué medida pueden atribuirse o asociarse razonablemente con las intervenciones desarrolladas por la Universidad. En coherencia con el enfoque sistémico del PID, la evaluación deberá trascender el control de actividades, productos, cronogramas y porcentajes de ejecución para valorar cambios sostenibles en las personas, las capacidades institucionales, los territorios y los grupos de interés.

Esta lógica permitirá mantener la trazabilidad entre las propuestas estratégicas, los indicadores clave de desempeño —KPI—, los planes operativos, los proyectos y los resultados institucionales, reconociendo que el cumplimiento del PID depende de la articulación entre las Vicerrectorías, las sedes y las unidades académicas, administrativas y de negocio.

5.1 Ejecución

La ejecución del PID tendrá como punto de partida la definición de KPI institucionales asociados a las propuestas estratégicas de cada nodo. Estos indicadores permitirán establecer referentes comunes para orientar el despliegue de la estrategia, monitorear su evolución y valorar los resultados alcanzados durante el periodo 2027–2032.

A partir de las propuestas estratégicas y sus respectivos KPI, las Vicerrectorías formularán los planes operativos correspondientes a sus ámbitos de responsabilidad, articulando la participación de las sedes y de las unidades académicas, administrativas y de negocio. Cada plan deberá identificar de manera explícita las propuestas estratégicas a las cuales contribuye y establecer los compromisos mediante los cuales aportará al comportamiento de los KPI institucionales.

Los planes operativos se estructurarán a partir del nodo, la meta y la propuesta estratégica institucional a la cual contribuye cada intervención. Para su despliegue deberán incorporar objetivos, KPI e indicadores asociados, líneas base cuando corresponda, metas, actividades y proyectos, recursos requeridos, responsables, periodos de ejecución y principales riesgos, garantizando la trazabilidad entre la estrategia institucional y su ejecución. Las iniciativas podrán formularse con horizontes anuales o bienales, de acuerdo con su naturaleza, complejidad y disponibilidad de recursos, y deberán permitir identificar con claridad la contribución de cada unidad al cumplimiento de los KPI y de las metas estratégicas del PID.

Los proyectos e iniciativas que demanden recursos institucionales deberán contar previamente con una evaluación de factibilidad financiera, que permita valorar su viabilidad, los recursos requeridos, las fuentes de financiación, los retornos esperados cuando corresponda y su sostenibilidad. Esta condición buscará que la asignación de recursos se encuentre directamente vinculada con las prioridades estratégicas y con la capacidad institucional para generar resultados.

Las sedes ubicadas fuera de Bogotá y las unidades académicas, administrativas y de negocio deberán declarar explícitamente su contribución a los KPI institucionales que correspondan a su naturaleza, responsabilidades y ámbito de actuación. No todas las unidades estarán obligadas a contribuir a todos los indicadores; cada una identificará aquellos sobre los cuales tenga capacidad efectiva de incidencia.

La trazabilidad de la ejecución seguirá una lógica común que parte de cada nodo y de sus propuestas estratégicas, se concreta en KPI institucionales y planes operativos, y se despliega mediante objetivos de unidad, actividades o proyectos, recursos y responsables, hasta evidenciar los resultados alcanzados. Esta arquitectura permitirá traducir la estrategia institucional en compromisos verificables y asegurar que los recursos y capacidades de las diferentes unidades converjan hacia las prioridades definidas por el PID.



5.2 Seguimiento



El seguimiento del Plan Institucional de Desarrollo 2027–2032 tendrá como propósito verificar periódicamente el avance de la estrategia, identificar desviaciones, anticipar riesgos, reconocer oportunidades de mejora y generar información pertinente para la toma de decisiones. Su alcance trascenderá el control de actividades y porcentajes de ejecución, incorporando el análisis del comportamiento de los KPI, el cumplimiento de las metas, el avance de los proyectos, el uso de los recursos, la evolución de las capacidades institucionales y las interdependencias entre los nodos.

La gobernanza del seguimiento articulará los niveles de dirección estratégica, coordinación, gestión, aseguramiento y ejecución. El Rector, junto con el Consejo de Coordinación, orientará las decisiones estratégicas derivadas del seguimiento y participará en las reuniones institucionales en las que se analizarán resultados, alertas, riesgos, desviaciones, aprendizajes y decisiones requeridas para asegurar el avance del Plan.

La Dirección de Planeación Estratégica tendrá un papel transversal en la estructuración metodológica del seguimiento, la consolidación y análisis de la información y la articulación entre los diferentes niveles de planeación. A través del Coordinador de Proyectos PID, consolidará la información proveniente de los nodos, Vicerrectorías, sedes y unidades académicas, administrativas y de negocio, garantizando la trazabilidad entre las propuestas estratégicas, los KPI, los planes operativos, los proyectos y los resultados alcanzados.

Cada nodo contará con un responsable, encargado de realizar seguimiento a sus propuestas estratégicas y KPI, identificar avances, alertas y riesgos, y promover la articulación con otros nodos cuando los resultados dependan de capacidades o actuaciones compartidas. Esta función permitirá mantener una lectura sistémica del PID y evitar que el seguimiento se realice de manera fragmentada por ámbitos institucionales.

Como instancias de apoyo al aseguramiento de la calidad del seguimiento participarán Auditoría Interna y la Coordinación de Calidad, en el marco del Sistema Integrado de Gestión para el Aseguramiento de la Calidad —SIGAC—. Auditoría Interna contribuirá, desde su independencia y objetividad, a verificar la confiabilidad de la información, la suficiencia de las evidencias y la consistencia de los mecanismos de control y seguimiento. La Coordinación de Calidad apoyará la articulación con los procesos institucionales de gestión de indicadores, aseguramiento de la calidad, mejoramiento continuo y evaluación institucional.

La información consolidada será analizada en reuniones institucionales de seguimiento y evaluación, en las cuales participarán, según el nivel de análisis requerido, el Rector, el Consejo de Coordinación, la Dirección de Planeación Estratégica, el Coordinador de Proyectos PID, los responsables de nodo y las demás instancias que correspondan. Estas reuniones tendrán un carácter estratégico y estarán orientadas a interpretar el comportamiento de los KPI, las tendencias, las desviaciones frente a las metas, los riesgos emergentes, los efectos no previstos y las relaciones entre nodos, con el fin de adoptar decisiones oportunas.

El seguimiento se soportará mediante el Sistema de Información para la Gestión, Resultados, Logros e Impacto del PID, la cual es una herramienta integral orientada a la captura, integración, procesamiento, análisis y visualización de información institucional para apoyar la gestión y la toma de decisiones. En la siguiente figura se puede apreciar la arquitectura del sistema de información



Fuente: Elaboración propia, imagen apoyada con IA



El sistema permitirá adquirir automáticamente información proveniente de archivos planos, sistemas institucionales y otras fuentes, así como incorporar información mediante mecanismos de alimentación manual y registro de evidencias. Los datos serán validados, homologados y clasificados de acuerdo con indicadores estratégicos, y operativos, para posteriormente ser procesados mediante algoritmos, reglas de negocio, cálculos y modelos de análisis que permitan determinar niveles de avance, cumplimiento, desempeño, tendencias y alertas.

A partir de esta información, el sistema diferenciará y relacionará los resultados obtenidos, los logros alcanzados y los impactos generados, integrando una perspectiva cuantitativa mediante indicadores, gráficos y tableros, y una perspectiva cualitativa mediante mapas, redes de actores, territorios, evidencias y casos de transformación.

Finalmente, la información consolidada se convertirá en conocimiento para orientar la toma de decisiones, la priorización de acciones, los planes de mejora y el seguimiento institucional, bajo un esquema de retroalimentación y mejora continua. De manera complementaria, las herramientas de gestión de proyectos permitirán realizar seguimiento a actividades, hitos, entregables, riesgos y ejecución de las iniciativas estratégicas.

Revisión bienal

Cada dos años se realizará una revisión integral de las propuestas estratégicas y de los planes operativos del PID, con el propósito de valorar su vigencia y pertinencia frente a los cambios del entorno, el comportamiento de los KPI, los resultados obtenidos, los riesgos identificados, las capacidades institucionales disponibles y los aprendizajes acumulados durante la ejecución.

Como resultado de esta revisión podrá determinarse la necesidad de mantener, fortalecer, reorientar, integrar o ajustar las propuestas estratégicas y los planes operativos, preservando su coherencia con la visión, las metas y las transformaciones esperadas al 2032. La revisión bienal no implicará una reformulación automática del PID; cualquier modificación sustantiva de sus componentes estructurales deberá someterse a las instancias institucionales de gobierno correspondientes.

En este mismo ejercicio se realizará la validación del modelo sistémico del PID, que se conservará como referente técnico para analizar la interacción entre los nodos. Esta validación permitirá determinar si las relaciones inicialmente identificadas se mantienen, se fortalecen, se debilitan o requieren ajustes; reconocer nuevas conexiones y puntos de apalancamiento; y comprender cómo las capacidades generadas en un ámbito estratégico pueden habilitar o reforzar resultados en otros.

De esta manera, el seguimiento se configurará como un mecanismo de gobernanza, aprendizaje y adaptación estratégica, y no únicamente como un proceso de reporte institucional.

5.3 Evaluación

La evaluación del PID estará orientada a valorar los resultados y las transformaciones generadas por la estrategia institucional, trascendiendo la verificación exclusiva del cumplimiento de actividades, productos, cronogramas o presupuestos.

Para este propósito se diferenciarán tres niveles de análisis. La ejecución permitirá establecer



qué se realizó y en qué condiciones; los resultados mostrarán los cambios directos derivados de las actividades y proyectos desarrollados; y la evaluación de las transformaciones permitirá reconocer los cambios de mayor alcance asociados con el desarrollo del PID.

La valoración de los impactos tendrá un carácter cualitativo y estratégico, complementado con un componente cuantitativo, a partir de las mediciones de la línea base y de los indicadores asociados a cada propuesta estratégica. Su propósito será reconocer transformaciones significativas y sostenibles asociadas razonablemente con las acciones desarrolladas durante el periodo, sin pretender que todas las transformaciones puedan explicarse exclusivamente por una única intervención institucional.

La evaluación se concentrará particularmente en cuatro ámbitos:

- Personas: cambios en las experiencias, aprendizajes, bienestar, desarrollo humano, competencias, oportunidades, participación y sentido de pertenencia de quienes integran o se relacionan con la comunidad universitaria.
- Procesos: transformaciones en las formas de enseñar, aprender, investigar, innovar, gestionar, relacionarse, tomar decisiones y generar valor institucional.
- Territorios: cambios relacionados con la presencia, incidencia, articulación y contribución de la Universidad al desarrollo social, productivo, educativo, científico, cultural y ambiental de sus ámbitos de actuación.
- Capacidades institucionales: fortalecimiento de conocimientos, talento humano, infraestructura, tecnologías, recursos, relaciones, sistemas de información y formas de organización que incrementen la capacidad de la Universidad para cumplir su misión y responder a los cambios del entorno.

La evaluación integrará la información proveniente de los KPI institucionales, los planes operativos y los proyectos, junto con evidencias cualitativas obtenidas mediante análisis documentales, estudios institucionales, procesos de autoevaluación, consultas a grupos de interés, relatos de transformación, experiencias significativas y demás mecanismos que permitan documentar y comprender los cambios alcanzados.

Cuando resulte pertinente, las transformaciones observadas se contrastarán con las constataciones y condiciones iniciales identificadas durante la formulación del PID. Esta comparación permitirá reconocer la evolución institucional y establecer en qué medida los cambios pueden asociarse razonablemente con las decisiones, capacidades y actuaciones desarrolladas durante el periodo.

La evaluación deberá considerar, además, la naturaleza sistémica de la Universidad. Las transformaciones podrán ser resultado de la interacción de múltiples propuestas, proyectos, unidades y condiciones del entorno, por lo cual el análisis buscará identificar la contribución del PID a los cambios observados, así como las relaciones entre nodos que hayan favorecido su generación.

Al cierre de cada bienio, los resultados de la evaluación constituirán un insumo para la revisión de las propuestas estratégicas y los planes operativos. Esto permitirá fortalecer las iniciativas que muestran resultados positivos, reorientar aquellas cuyo desempeño sea insuficiente y adoptar decisiones sobre nuevas prioridades o capacidades requeridas.

Finalmente, al cierre del periodo 2027–2032 se realizará una evaluación integral del PID que permita identificar los principales resultados, transformaciones, capacidades fortalecidas y aprendizajes generados durante su implementación.

Esta evaluación deberá permitir responder, entre otras, a las siguientes preguntas: ¿Qué cambió durante el periodo? ¿En quiénes o en qué ámbitos se produjeron los cambios? ¿Qué procesos, territorios o capacidades se transformaron? ¿En qué magnitud se produjeron esas transformaciones? ¿Qué contribución realizó el PID? ¿Qué relaciones entre nodos favorecieron los resultados? ¿Qué aprendizajes deben incorporarse en el siguiente ciclo de planeación?

De esta manera, el ciclo de gestión del PID se configura como un proceso continuo que parte de la estrategia institucional y su traducción en KPI, planes operativos, actividades y proyectos; continúa con el seguimiento de su ejecución y la valoración de los resultados y transformaciones alcanzadas; y culmina con la evaluación, el aprendizaje institucional y la toma de decisiones para orientar los ajustes y prioridades futuras. Esta estructura permitirá que el PID 2027–2032 opere como un instrumento ejecutable, adaptable, evaluable y orientado al aprendizaje institucional, conectando la estrategia con la asignación de recursos, la gestión de las unidades, la toma de decisiones y la generación de transformaciones sostenibles.



REFERENCIAS



Alfonso González Hermoso de Mendoza (2026). Hablemos de las universidades. Sitio web: https://www.espaciosdeeducacionsuperior.es/30/08/2026/hablemos-de-las-universidades/

Andrés Suárez, E. (2019). *Ser*. Madrid, Paulinas.

Annía González, M. E., Villalobos Antúnez, J. V., Ramírez Molina, R. I., & Ramos Martínez, Y. (2019). Capacidades dinámicas frente a la incertidumbre: Una mirada desde la gestión universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia, 24(88)*, 1357–1372. https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30186

Audretsch, D. B., Khurana, I., Dutta, D. K., & Tamvada, J. P. (2025). Creating effective university innovation and entrepreneurial ecosystems: A commitment system perspective. *The Journal of Technology Transfer, 50*(1), 169–191. https://doi.org/10.1007/s10961-024-10090-w

Barabási, A.-L., & Pósfai, M. (2016). Network science. Cambridge University Press.

Bernal, R. y Peña, X. (2011). Guía práctica para la evaluación de impacto. Ediciones Unidandes.

Bullmore, E., & Sporns, O. (2009). Complex brain networks: Graph theoretical analysis of structural and functional systems. Nature Reviews Neuroscience, 10, 186–198.

Cerón Sigala, R., & Bolaños Hernández, A. (2026). *Reflexión Lasallista 12: Construyendo un mundo fraterno. Pedagogía de la fraternidad, pedagogía del encuentro*. Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas. https://www.lasalle.org/wp-content/uploads/2026/09/ESP_REFLEXION-LASALLISTA-12.pdf

Cfr. Ordine, Nuccio (2013). La utilidad de lo inútil. Manifiesto. Barcelona, Acantilado.

Day, C. (2011). *Pasión por enseñar: La identidad personal y profesional del docente y sus valores.* Narcea.

De Candia, Gianluca (2026). La dinámica de la palabra. *La traducción continua como principio de la tradición cristiana*. Santander: Sal Terrae.

Etzo, I., Paci, R., & Usala, C. (2025). Brain gain versus brain drain: The effects of universities' mobile students on territorial inequalities. *Regional Studies, 59*(1), Article 2481085. https://doi.org/10.1080/00343404.2025.2481085

Forrester, J. W. (1994). System dynamics, systems thinking, and soft OR. *System Dynamics Review, 10*(2–3), 245–256.

Giovanni, Gabrielle (2026). *Algunas «nuevas» virtudes del Buen Maestro. Creatividad. Profundidad. Visión. Cuaderno MEL* 66. Sitio web: https://www.lasalle.org/wp-content/uploads/2026/03/ESP_CM66.pdf

Grayson, J. P. (2004). Social dynamics, university experiences, and graduates' job outcomes. *British Journal of Sociology of Education*, 25(5), 609–627. https://doi.org/10.1080/0142569042000252107

Hermanos de las Escuelas Cristianas (2015). *Regla de los Hermanos de las Escuelas Cristianas*. Sitio web: Regola_spagnolo_051015_Layout 1

Hermanos de las Escuelas Cristianas (2020). *Declaración sobre la misión educativa lasallista. Desafíos, convicciones y esperanzas*. Casa Generalicia. Sitio web: https://www.lasalle.org/wp-content/uploads/2020/07/La_Declaración_ES_RELAL_web.pdf

Hermanos de las Escuelas Cristianas (2022). *46.º Capítulo General: "Construir nuevos caminos para transformar vidas"*. Casa Generalicia. Sitio web: https://fsc46gc.lasalle.org/

Hermanos de las Escuelas Cristianas (2022). *Documentos del 46.º Capítulo General. Circular 478* (noviembre de 2023). Casa Generalicia. Sitio web: file:///C:/Users/User/Downloads/ESP-CIRCOLARE%20CAP%2046%202022.pdf



Hno. Agatón (1785). *Las doce virtudes del buen maestro según San Juan Bautista De La Salle*. Sitio web: https://bibliotecalasallista.lasalle.mx/educacion_lasallista/12Virtudes/indice_12virtudes.html

Hno. Antonio Botana (2003). *Asociación Lasaliana: el relato continúa.* Casa Generalicia. *Cuaderno MEL 2*. Sitio web: https://biblio.lasalle.org/handle/001/267.html

Hno. John Johnston (2000). *Carta Pastoral. El desafío: vivir hoy nuestra historia fundacional.* Casa Generalicia.

Hno. Rafael Cerón Sigala y Adriana Bolaños Hernández (2026). R*eflexión lasallista n.º 12. Construyendo un mundo fraterno. Pedagogía de la Fraternidad, Pedagogía del Encuentro*. Casa Generalicia. Sitio web: REFLEXION-LASALLISTA-12 encuentro fraternidad.pdf

Hours, B. (2021). *San Juan Bautista De La Salle. Un místico en acción. Universidad de La Salle.*

Juan de Salísbury, *Metalogicon*. Sitio web: https://dokumen.pub/john-of-salisbury-metalogicon-corpus-christianorum-in-translation-12-9782503533988-2503533981.html

Khalid, M. S., Zhanyong, Q., & Bibi, J. (2022). The impact of learning in a diversified environment: Social and cognitive development of international students for global mindset. *European Journal of Training and Development, 46*(5–6), 373–389. https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2020-0175

Kohtamäki, V. (2023). Strategic dependence on external funding in Finnish higher education. *Cogent Education, 10*(2), Article 2282816. https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2282816

Krishna, V. V. (2019). Universities in the national innovation systems: Emerging innovation landscapes in Asia-Pacific. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 5*(3), Article 43. https://doi.org/10.3390/joitmc5030043

Martinón-Torres, María (2022). Homo imperfectus. ¿Por qué seguimos enfermando a pesar de la evolución? Barcelona, Destino.

Newman, M. E. J. (2010). Networks: An introduction. Oxford University Press.

Paleari, S., Donina, D., & Meoli, M. (2015). The role of the university in twenty-first century European society. *The Journal of Technology Transfer, 40*(3), 369–379. https://doi.org/10.1007/s10961-014-9348-9

Papa Francisco (2013). Exhortación apostólica Evangelii Gaudium. Editrice Vaticana. Sitio web: https://www.vatican.va/content/francesco/es/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html

Papa León XIV (2026). Carta encíclica Magnifica Humanitas. Sobre la custodia de la persona humana en el tiempo de la inteligencia artificial. Editrice Vaticana. Sitio web: https://www.vatican.va/content/leo-xiv/es/encyclicals/documents/20260515-magnifica-humanitas.html

Probst, G., & Bassi, A. (2017). *Tackling Complexity: A Systemic Approach for Decision Makers*. Routledge.

San Ireneo (s. f.). Contra las herejías. Sitio web: https://archive.org/details/contra-los-herejes-exposicion-y-refutacion-de-la-falsa-gnosis-san-ireneo-de-lyon

San Juan Bautista De La Salle (2001). *Obras completas I. San Pío X*. Sitio web: https://biblio.lasalle.org/bitstream/001/371/9/08-Cartas.pdf

San Juan Bautista De La Salle (2001). Colección de varios trataditos. En Obras completas I *(J. M. Valladolid, Trad.).* Ediciones San Pío X. https://biblio.lasalle.org/bitstream/001/371/5/04-Coleccion.pdf



San Juan Bautista De La Salle (2001). Obras completas II. San Pío X. Sitio web: https://biblio.lasalle.org/bitstream/001/371/10/09-Guia-Escuelas.pdf

Shahsavari-Pour, N., Darabi, L., & Zaer-Miri, S. (2023). Analysis of the employment status of Iranian public universities graduates and the governmental policy using system dynamics approach. *Simulation*, 99(1), 89–109. https://doi.org/10.1177/00375497221113329

Sporns, O. (2010). Networks of the brain. MIT Press.

Sterman, J. D. (2002). *System Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*.

Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press.

Teece, D. J., & Heaton, S. (2026). Dynamic Universities: How Strategic, Entrepreneurial Leaders Can Strengthen Higher Education. Cambridge University Press.

Torralba, F. (2015). *Pasión por educar*. Khaf.

Valks, B. (2021). *Smart campus tools: Technologies to support campus users and campus managers* [Doctoral dissertation, Delft University of Technology]. A+BE | Architecture and the Built Environment, 18, 1–456. https://doi.org/10.7480/abe.2021.18

DOCUMENTOS ANEXOS

PEUL: https://ciencia.lasalle.edu.co/items/238579bd-0675-41c7-a24f-af200444525c

Autoevaluación Institucional 2025: https://cmspreprod.lasalle.edu.co/sites/default/files/2026-04/1.%20Informe%20Autoevaluaci%C3%B3n%20Institucional_Unisalle%20%281%29.pdf

Guía Metodológica de Planeación para la elaboración del PID 2027–2032: https://ciencia.lasalle.edu.co/items/14ad8e8e-5738-4567-a77a-7aeb143f1922

Glosario: https://drive.google.com/file/d/1Pmbu0MbfgeVIzQv0jCSJt0pt_I523Btz/view?usp=sharing





UNIVERSIDAD DE LA SALLE