



# **Factor 3.**

## Desarrollo, gestión y sostenibilidad Institucional

### **Factor 3. Desarrollo, gestión y sostenibilidad Institucional**

La Fundación Universitaria Los Libertadores deja ver el crecimiento y desarrollo de su capacidad de gestión en la madurez de su arquitectura organizacional. Esta se refleja en todos sus procesos y en el conocimiento de sus capacidades reales, lo que le permite reconocer dónde está y qué debe hacer para reducir las brechas existentes entre las acciones implementadas y los resultados, efectos e impactos obtenidos para alcanzar sus objetivos en las comunidades y sectores en los que actúa. La alineación entre su ideario filosófico, su Proyecto Educativo, su Direccionamiento Estratégico y las necesidades educativas de la sociedad le permite maximizar sus capacidades para avanzar en sus objetivos de excelencia y sostenibilidad.

La Fundación Universitaria Los Libertadores sustenta su gestión en una arquitectura organizacional sólida y articulada que integra de manera coherente sus objetivos estratégicos con el gobierno corporativo y su estructura jurídica, así como con los componentes orgánicos, los procesos y procedimientos, los sistemas de control interno, la comunicación institucional, el sistema de aseguramiento de la calidad y las estructuras de gestión académica, administrativa, financiera y comercial. Esta articulación estratégica permite ofrecer un servicio educativo con altos estándares de calidad y pertinencia centrado en la construcción de experiencias formativas enriquecedoras y significativas para los miembros de su comunidad.

Partiendo del marco establecido por los principios del buen gobierno, se propende hacia la sostenibilidad, el desarrollo de la capacidad en la infraestructura física y tecnológica organizacional, así como del talento humano con orientación al servicio del aprendizaje y la competitividad para el crecimiento y el desarrollo.

### **Característica 7. Administración y Gestión**

La Fundación Universitaria Los Libertadores basa su gestión en su marco normativo, en las orientaciones definidas en el [Plan de Desarrollo Institucional 2019-2027 “Desarrollo Sostenido y Sostenible”](#) y en el [Proyecto Educativo Institucional \(PEIL\)](#), con el propósito de optimizar la gestión, a partir de la toma de decisiones objetivas y confiables. Las políticas institucionales aterrizan estas orientaciones que aportan claridad en el actuar institucional como una guía para el adecuado funcionamiento interno de la institución, algunas de ellas de especial acento para el trabajo en este periodo de tiempo.

La [Política Institucional Ambiental](#) declara la responsabilidad de la institución con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente combinando la investigación y la proyección social con políticas de orden mundial para generar alternativas de solución a las causas estructurales de la pobreza a escala. La [Política de Ingreso, Permanencia y Seguridad Física](#), establecida en el 2017, promueve la construcción de entornos seguros para el desarrollo de la sana convivencia con acceso y protección de la comunidad interna y externa, a través de la participación en programas del gobierno tales como la Estrategia Integral de Entornos Universitarios Cuidadores y Seguros, liderada por la Alcaldía de Bogotá, que le mereció, en 2024, un reconocimiento especial por parte

del Consejo de Bogotá, destacando la participación de más de 8.000 miembros de la comunidad educativa, entre los grupos de interés y los vecinos.

La articulación de la institución con diversos actores del sector comercial, vecinos y entidades de seguridad del Estado, como la Policía Nacional, Policía de Tránsito, Fiscalía, y servicios de emergencia como la Defensa Civil, Bomberos, TransMilenio y el Metro de Bogotá, ha facilitado la suscripción de alianzas estratégicas en pro de la consolidación de un modelo de cuidado colectivo que impacta positivamente en la calidad de vida y en la percepción de seguridad de la comunidad.

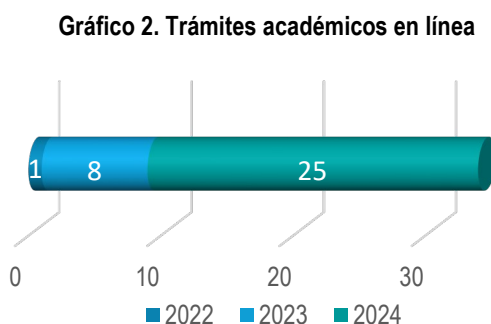
El bienestar integral es objeto de trabajo de la institución. Mediante la implementación de la [Política de Talento Humano](#) se busca fomentar la motivación y el crecimiento profesional. Para ello se han desplegado estrategias asociadas al plan de crecimiento profesional y de carrera con apoyos a la formación en pregrado y posgrado. Un ejemplo es el programa *Avanzamos Contigo*, pensado para ofrecer a los colaboradores apoyos económicos en un porcentaje ligado a su antigüedad: no obstante, también vale la pena mencionar el programa de educación continua, los mecanismos de salario emocional, los planes de esparcimiento, cultura, recreación y deporte, y el sistema de incentivos para profesores que reconoce el desempeño destacado. De igual manera, se reconoce la trayectoria personal al servicio de la institución por cada quinquenio cumplido con la entrega de escudos, placas conmemorativas y días descanso; entre el 2021 y el 2024 se han otorgado el equivalente a 417 días laborales a 149 colaboradores.

Sobre estos mecanismos debemos referirnos al salario emocional, implementado en el 2023, con la modalidad de trabajo en casa en el modelo 4 por 1 (4 días en oficina por uno en casa), y a la ampliación del tiempo de almuerzo hasta una hora y media para todo el personal. Se destacan el plan de vacaciones recreativas con participación de 62 niñas y niños, hijos de docentes, administrativos, estudiantes y sus familiares, orientadas desde la pedagogía y la lúdica; el plan de pausas activas, que tuvo un total de 1.300 participaciones en el último año; y los espacios de recreación y deporte prestados en el Centro de Bienestar Universitario. Los resultados de estas políticas y estrategias han sido significativos para el bienestar de la comunidad y es necesario señalar que han permitido, además, un incremento notable en la productividad.

En concordancia con los lineamientos del Código de Buen Gobierno, y con el fin de potenciar el desarrollo de las funciones misionales, la institución ha implementado un modelo de gestión por procesos mediante el cual se busca simplificar y automatizar los trámites administrativos entre áreas, así como los servicios dirigidos a los estudiantes. Los procesos se conciben de manera transversal superando la tradicional gestión atomizada por áreas y facilitando la gestión documental y funcional con orientación al servicio mediante la automatización de flujos de trabajo y plataformas que permiten la gestión de trámites académicos y administrativos en línea. Estos procesos contribuyen a la consolidación de una arquitectura organizacional ágil y eficiente que se vale de

herramientas tecnológicas basadas en metodologías de Gestión de Procesos de Negocio (BPM, por sus siglas en inglés), y Microsoft 365.

Más allá de una mera mejora operativa, esta dinámica representa un cambio cultural estructural orientado hacia la gestión por procesos, lo que ha permitido a la institución adoptar una visión sistémica e integrada de sus operaciones de extremo a extremo. Este enfoque ha facilitado la incorporación progresiva de mejores prácticas organizacionales esenciales para la optimización de la arquitectura institucional al armonizar de forma coherente las estrategias, las tecnologías de gestión y los objetivos misionales. Todo ello se desarrolla en consonancia con las expectativas, necesidades y trayectorias de los estudiantes como actores centrales del quehacer educativo. Como resultado concreto de esta transformación, se ha alcanzado un alto nivel de modernización institucional, evidenciado en la automatización de 87 trámites administrativos y en la digitalización de múltiples procedimientos académicos, ahora accesibles en línea, tal como se ilustra en la siguiente gráfica.



**Fuente:** Dirección de Planeación, 2025.

Paralelamente, la integración de nuevas tecnologías y metodologías de análisis de datos ha sido fundamental para mejorar la capacidad de respuesta de la institución ante los desafíos del entorno académico y administrativo, así como para fortalecer la gobernabilidad de la información. Un pilar de dicha transformación es la implementación y constante actualización de tableros de Inteligencia Empresarial (BI por su sigla en inglés); un ejemplo de ello es "FULL en Cifras", una herramienta desarrollada en *Power BI*, para centralizar información estadística clave para la toma de decisiones académicas y administrativas, ya que se alimenta de diferentes fuentes de datos y ofrece visualizaciones interactivas que benefician el monitoreo continuo del desempeño institucional.

El acceso a información fidedigna, oportuna, y confiable es fundamental en la toma de decisiones, por lo cual la institución adelantó un trabajo de depuración y consolidación de los datos consignados en los sistemas de información con enfoque en la inteligencia de negocios, lo que ha mejorado significativamente la competitividad. El sistema unificado de gestión de la información estadística es la fuente de información sobre la cual se

construyen los informes de autoevaluación institucional y de programas académicos. Dicho sistema se vale de formatos estructurados para la generación de reportes, haciendo múltiples combinaciones de los datos de base para favorecer las predicciones y la prospectiva de las acciones que la institución implementa en su funcionamiento operativo y su gestión estratégica.

Los grupos de interés consultados permiten concluir que, entre el 87% y el 98%, están de acuerdo respecto a la disponibilidad y pertinencia de las políticas y procesos de administración y gestión que favorecen las funciones sustantivas de la institución, alineada con el Direccionamiento Estratégico. 87.5% de los egresados consideran que el *Proyecto Educativo Institucional Libertador* (PEIL) ofrece un marco adecuado para orientar las labores formativas, tanto académicas como administrativas; esto confirma que la visión que refleja el PEIL está alineada con las necesidades de los sectores económicos para favorecer una inserción laboral efectiva de nuestros egresados y que estos encuentran coherencia entre la promesa de valor y la consolidación de herramientas necesarias para el desempeño efectivo en las ocupaciones para las que fueron formados, validando la suficiencia en el desarrollo, la gestión y la sostenibilidad institucional.

Esta conclusión se ratifica con el 89,8% de los profesores, quienes consideran que las políticas y los procesos institucionales favorecen la operación institucional de manera coherente. Así mismo, el 97,8% de los directivos, el 88,7% de los administrativos y el 88,4% de los profesores coinciden en que dichas políticas están actualizadas y promueven activamente el desarrollo. El alto nivel de convicción por parte de los directivos, sumado al fuerte respaldo de quienes ejecutan y apoyan los procesos, es un claro indicador de madurez institucional.

Los resultados demuestran que el modelo de gestión institucional cuenta con la confianza y el respaldo de su comunidad académica. La alta apreciación sobre la aplicación de las políticas y procesos en docencia, bienestar, investigación, internacionalización y proyección social confirma que la arquitectura organizacional es funcional y se acompasa perfectamente con la misión y con la decisión institucional de asumir retos y desafíos propios del sector con perspectiva de crecimiento y desarrollo.

#### **Característica 8. Procesos de comunicación**

Los procesos de comunicación de la Fundación Universitaria Los Libertadores han pasado por un estudio riguroso, lo cual ha permitido identificar cuáles son las necesidades de las audiencias y, fundamentalmente, cuáles son las narrativas con las cuales se quiere llegar a estas audiencias: los mensajes clave que se quieren dejar en nuestra Comunidad y cómo la comunicación se pone al servicio de la toma de decisiones, la rendición de cuentas, la generación de confianza y la entrega de certeza en las alternativas educativa para el crecimiento y desarrollo.



Establecer un plan estratégico de comunicaciones ha sido uno de los principales logros de la institución, porque allí se identificaron los mecanismos para conectar con grupos de interés y con la sociedad en general de manera altamente efectiva y asertiva. De esta manera demostramos cómo la institución, declarada incluyente, diversa y cercana, precisamente se acerca a sus audiencias con mensajes que fomentan el arraigo del ideario filosófico a la narrativa institucional y a los significantes y esos significados de su misión, su Proyecto Educativo Institucional, y su propósito superior. La comunicación es la herramienta de interacción social por excelencia y para una institución educativa es una herramienta de competitividad. El panorama de la educación superior expresa escenarios caóticos de cuestionamientos constantes que, por múltiples factores, dejan una sensación de desesperanza en la sociedad. Es deber de la institución plasmar sus mensajes en una estructura de comunicación que haga contrapeso y mitigue el impacto de la incertidumbre, que puede traducirse en una disminución de la matrícula o en el incremento en los índices de deserción.

En la comunicación reposa la esperanza de la oportunidad y del futuro, tanto en la población interna como externa. La manera como la institución se presenta a la sociedad y las declaraciones que hace son objeto de decisiones estratégicas de comunicación para construir confianza, mantener la credibilidad en ella y en el sistema educativo; traer a la agenda la trayectoria y la solidez institucional, abonan el camino de transformaciones profundas en la narrativa educativa y en el posicionamiento de la marca Libertadora. La actualización de la arquitectura organizacional demuestra con la creación de la Gerencia de Comunicaciones en la estructura orgánica el acento que se ha querido dar a la comunicación organizacional en este periodo, pasando de lo funcional a lo estratégico.

Forma parte importante de la comunicación institucional la divulgación de la información para fortalecer la sensación de transparencia. Hemos implementado canales efectivos de relación con el Estado, la sociedad civil, la industria y la empresa privada, divulgando información de manera amplia y completa, oportuna y sincrónica. La sincronía puede entenderse como sincronía temporal, mediante la selección de un momento específico en el que se acompasen la divulgación con la oportunidad; o como sincronía informativa, en tanto simultaneidad de entregas de información.

Es necesario mencionar que la acepción de transparencia puede entenderse en oposición a una actuación fraudulenta que disfrazada o maquillada. En el contexto de Los Libertadores, la transparencia hace a alusión a la divulgación sin límites de la información producida para la toma de decisiones informada.

Nuestros sistemas de comunicación interna y externa han fortalecido su alcance y nivel de calidad al apoyarse en herramientas tecnológicas sin dar paso a la deshumanización, midiendo la efectividad mediante métricas cuantitativas y cualitativas que rastreen la pertinencia de los mensajes en canales estratégicos, y evalúen el comportamiento de públicos específicos (estudiantes, docentes, egresados, aspirantes) frente a dichos

mensajes. El estudio de las reacciones en redes sociales también forma parte del interés institucional y conocer la percepción de la comunidad es la variable que permite activar nuevas formas de comunicación alternativas al entorno digital.

La comunicación organizacional se apoya en una red de canales diversos para la entrega de mensajes en formatos seguros y accesibles: el sitio web institucional para informar sobre noticias, eventos y procesos académicos y administrativos; la presencia activa en redes sociales como Facebook (+ de 50 mil seguidores), Instagram (+ de 20 mil seguidores), Twitter (X) (+ de 7 mil seguidores) y LinkedIn (+ de 40 mil seguidores). Allí se comparte contenido audiovisual y gráfico dinámico que expone la esencia de la vida universitaria y da voz a los testimonios de la comunidad. Un elemento diferenciador en esta estrategia es el sistema de radio "Libertadores Online" y el "Canal Libertador" de televisión online.

Estos medios proporcionan un canal de comunicación cercano para socializar contenidos académicos, culturales y sociales, con más de 100.000 personas mensualmente sumadas todas las plataformas. Para ello, la inversión en la modernización de herramientas y plataformas ha sido continua, en conexión directa con la estrategia de comunicaciones.

La [Política Institucional de Comunicaciones](#) (2017) contempla las orientaciones, normas, directrices y canales para la comunicación efectiva y transparente con los diferentes públicos de interés, así como los circuitos y flujos de información, roles de los agentes y responsabilidades. Entre los avances más significativos de la comunicación efectiva se encuentra la implementación del Centro de Atención al Estudiante en modalidad presencial y virtual, para centralizar las solicitudes de los estudiantes con las áreas administrativas, logrando disminuir los pasos para la atención efectiva y posibilitando respuestas en tiempo real.

A la estrategia se suma el correo [FULLatencion@libertadores.edu.co](mailto:FULLatencion@libertadores.edu.co) con ANS de 24 horas; el Centro de Atención física con asesores para todas las facultades capacitados en asuntos de todo orden; el centro de atención Web para la atención automatizada de trámites; ANA, un *chatbot* de asistencia virtual con disponibilidad 24/7 programado para dar respuestas rápidas, precisas, personalizadas al servicio y al usuario; los espacios virtuales institucionalizados "Full Siempre Contigo", que semanalmente reúnen grupos de asesores con representación de cada área académica, financiera, tecnología, permanencia y graduación; y admisiones, registro y control, que ofrece atención omnicanal para estudiantes de pregrado, posgrado y educación continua y egresados.

En el 2024, el Centro de Atención al Estudiante atendió 15.709 solicitudes a través de su plataforma web y 4.598 interacciones, reflejando una mayor cobertura. El carácter amigable de las herramientas y del Centro de Atención favorece que los estudiantes se acerquen con inquietudes de orden personal, así que se reconoce que para la institución la comunicación orientada al servicio va más allá de la resolución de problemas, pues

también está disponible para que el estudiante reciba acompañamiento integral en atención psicológica, dudas sobre violencias basadas en género, o inquietudes personales. Se trata de una postura de atención avanzada que puede traducirse en quejas o reclamos. La plataforma PQRSF da cuenta de una disminución en el número de peticiones en razón a estas estrategias de comunicación con orientación al servicio.

Además de la atención, la estructura institucional para la comunicación informativa está conformada por otras herramientas, como son el canal de streaming, el canal de YouTube, las carteleras digitales, los sistemas de videoconferencia, la Suite de Microsoft contratada para el uso de Outlook, *Power Bi*, *mail chip* y *Teams*. Todas tienen la función de mantener una comunicación activa con los grupos de interés y con la comunidad en general.

Los Libertadores garantiza el cumplimiento de la Ley Estatutaria 1581 de 2012, el Decreto Reglamentario 1377 de 2013 y la [Política Institucional de Tratamiento de Datos Personales](#) (2017); por tanto, trata la información de manera legal guiada por principios de veracidad, transparencia y autodeterminación informática. La institución implementa medidas técnicas y organizacionales, como controles de acceso, cifrado de datos y auditorías periódicas para proteger la información contra accesos no autorizados o divulgaciones indebidas. Entre las mejores prácticas adoptadas se incluyen la anonimización y seudonimización de datos, la privacidad desde el diseño y la realización de pruebas de seguridad en software.

El peso de la regulación, los avances en normatividad y la exigencia de los procedimientos para evidenciar el cumplimiento, así como el avance en la implementación de la comunicación organizacional estratégica, van conduciendo a la incorporación definitiva de prácticas de gobierno más robustas y a implementar elementos de visibilidad de transparencia, solidez o capacidad de gestión. Así garantizamos que la transparencia institucional sea condición irrefutable del actuar Libertador.

De esta manera, se ha consolidado un modelo de comunicación y gestión de trámites que combina innovación tecnológica, protección de datos y un enfoque diferencial reconocido por la comunidad académica. Esta manifiesta en un 80,6% estar de acuerdo con que nuestra plataforma tecnológica institucional cumple criterios de pertinencia, accesibilidad, seguridad y usabilidad. En cuanto a la apreciación por actor, se observan matices significativos a cada grupo de interés. Entre el 86% y el 91,3% del personal directivo y administrativo reporta estar de acuerdo en que la comunicación organizacional está orientada al servicio y que los procesos y la infraestructura tecnológica en los que se apoya favorecen el desarrollo de las funciones y responsabilidades propias del servicio, además de generar confianza en la información disponible para la toma de decisiones. Por su parte, el 82% de los profesores y egresados comparten una visión positiva; y el 78,5% de los estudiantes están de acuerdo con las características de nuestra plataforma tecnológica.



### Característica 9. Capacidad de gestión

La estructura de gobierno de la Fundación Universitaria Los Libertadores está definida en su marco legal a partir de los Estatutos, la Política de Buen Gobierno, el Proyecto Educativo Institucional Libertador (PEIL) y el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), con el fin de orientar los criterios y requisitos que deben cumplir quienes ostentan calidades de liderazgo en cargos de alta dirección, confianza y manejo, así como en los cargos que completan la arquitectura organizacional en los niveles táctico y operativo, pasando por la planeación y la toma de decisiones en los cuerpos colegiados hasta la operación funcional de la organización con integridad y transparencia. Prestamos especial atención a la meritocracia y la idoneidad, buscando la estabilidad administrativa y financiera, la gestión académica de excelencia y el cumplimiento de la misión institucional.

Las funciones y responsabilidades laborales son ampliamente conocidas por el colaborador desde su ingreso a la institución. La plataforma habilitadora está dispuesta para el acompañamiento y control del desempeño de sus funciones; de esta manera, su desempeño es evaluado semestralmente con base en sus competencias para constituir la función de seguimiento y monitoreo a la ejecución de políticas.

Los Libertadores materializa las orientaciones del código de buen gobierno mediante diferentes estrategias. En primer lugar, asegura la transparencia en la gestión académica, administrativa y financiera con mecanismos de control interno que ejecutan tareas de auditoría y con la Revisoría Fiscal como ente de labor independiente que ejerce la veeduría siguiendo las normas que le son propias para preservar y proteger el cumplimiento legal de los mandatos internos y externos por parte de todos los colaboradores. En la misma línea, la rendición de cuentas se hace a partir de los informes de gestión que entrega cada área, incluyendo el informe de gestión anual de la rectoría, que recoge el resultados, los efectos y los impactos de la estructura de gobierno y de la arquitectura organizacional; este se publica en la página web para información de los grupos de interés, así como el informe de la presidencia del Claustro, que se presenta a la Asamblea General, y se consigna anualmente en el libro de actas de los cuerpos colegiados.

Es menester señalar, en segunda instancia, que la entrega periódica de información a través de los sistemas de información del Ministerio de Educación Nacional, como lo son SNIES, SPADIES, OLE, y SACES, revela el proceder de la institución y el adecuado comportamiento con atención a las normas y a la función de inspección y vigilancia que le corresponde al Ministerio como máximo ente de control de la institución. Lo anterior no obsta la responsabilidad asumida por la institución en contra del fraude, el conflicto de intereses, el manejo de incompatibilidades, el nepotismo, la concentración o el abuso del poder como un deber que no se limita a cumplir mandatos externos, sino que forma parte de la ética institucional y la integridad laboral, para lo cual se constituyen lineamientos y orientaciones en cada una de las políticas emanadas por el Consejo Superior.

En tercer lugar, la gestión en los Libertadores no se consideraría suficiente si solo cumpliera cualidades de ser sistemática y dinámica para la planificación de acciones y recursos, sino que debe ser intencional frente a la

responsabilidad social en el alcance de sus objetivos. Así que la gestión es una práctica adaptativa que connota el compromiso con el desarrollo de la comunidad.

Finalmente, el aseguramiento de la calidad agrega valor a las prácticas de gestión con estándares de alta calidad, que sumadas a la capacidad disruptiva que permiten obtener resultados transformadores, ajustados a las capacidades y recursos de la institución en sintonía con las realidades de sus estudiantes y las comunidades adyacentes.

De tal manera que la contribución al cumplimiento de la misión en la plataforma habilitadora de la gestión académica y administrativa se ve fortalecida por la aplicación estricta de sus políticas y por la disposición de los recursos, el diseño de procesos y procedimientos con enfoque a metodologías ágiles. Estos favorecen el curso regular de las acciones institucionales apoyados en una infraestructura de sistemas de información y plataformas amigables de interacción con los usuarios siguiendo métricas que conducen a la mejora continua y al rediseño de cursos de acción. La institución monitorea de manera permanente el comportamiento financiero, pues de este dependen muchas de las decisiones que se construyen en la institución, sin comprometer la calidad o la excelencia. Se busca la sostenibilidad de largo plazo, es decir la protección y preservación de la institución: tal es el mandato social que rige la gestión desde sus cuerpos máximos de gobierno hasta el quehacer en las relaciones con proveedores, pasando por toda la estructura académica y administrativa.

En este punto es necesario destacar que los Libertadores tiene como impronta el trabajo por y para la comunidad. Esto ha implicado la implementación de programas con enfoque solidario, como bien podría entenderse solidaria la estructura de becas y apoyos financieros para estudiantes o el ofrecimiento de actividades para el disfrute del bienestar, la recreación, la cultura y el deporte, mediante inversiones permanentes. Con esto se quiere decir que cuidar la sostenibilidad financiera no significa sacrificar las líneas del trabajo y la promoción social, sino que la gestión institucional debe propender hacia la garantía del goce y disfrute de la vida del sujeto-ser en comunidad, equilibrando el presupuesto destinado para ello con otras acciones de importancia semejante.

De las diferentes herramientas para la gestión eficiente, transparente y oportuna se ha hecho un abordaje en otros apartes de este documento. Sin embargo, hemos de destacar que la actualización de la arquitectura organizacional integra políticas, tecnologías, prácticas de liderazgo y decisiones estratégicas, elementos todos catalizadores que impulsan de manera decisiva la transformación institucional, permitiendo que los distintos componentes de la organización, los procesos, las personas y la cultura estén mejor alienados.

Los grupos de interés así lo evidencian al señalar en las encuestas que la contribución de la alta dirección a la calidad y la cultura organizacional es visible. El 100% de los directivos, el 91,6% de los profesores y el 91% de

los administrativos están de acuerdo en ello. Este altísimo nivel de confianza se ve reforzado por la apreciación sobre la comunicación de la rectoría, en donde estos mismos grupos mantienen niveles de acuerdo favorables (100%, 91.9% y 91% respectivamente).

En síntesis, la gestión institucional en Los Libertadores se concibe como un conjunto de prácticas administrativas y como una capacidad estructural y cultural que permite movilizar recursos, integrar saberes, alinear propósitos y responder con pertinencia a los desafíos contemporáneos de la educación superior. Es, en última instancia, la expresión concreta del compromiso institucional con la excelencia, la sostenibilidad y la mejora transformadora, funcionando como propulsor de procesos estratégicos, que convierten la misión institucional en resultados tangibles, significativos y de alto impacto para sus comunidades.

La coherencia entre la gestión institucional y la apreciación que tiene la comunidad sobre sus líderes denota confianza, credibilidad en la información y claridad al ser copartícipes de su gestión, lo que es fundamental para una gobernanza efectiva y una cultura organizacional saludable. El 100% de directivos, el 90.1% de los administrativos y el 85.2% de los profesores manifiestan estar de acuerdo en que la designación de los cargos de dirección y la asignación de responsabilidades, funciones y roles se percibe objetiva e inteligente. Esta percepción unánime de parte de los directivos es fundamental si se entiende que su adecuado desempeño en el liderazgo institucional se apoya en los procesos de gestión institucional, y que su gestión propia impregna la gestión de los cargos de su dependencia.

Como parte de las transformaciones profundas en la cultura organizacional es imperante destacar el esfuerzo por evidenciar transparencia en la gestión no limitada al cumplimiento del deber moral en el actuar. Estamos en una sociedad en la que la credibilidad y la confianza se ven constantemente retadas porque la transparencia de la institucionalidad de país es altamente cuestionada, y esas sensaciones sobre los líderes nacionales se trasladarán a las estructuras jerárquicas del empleo. Resulta relevante mencionar que este logro ha sido una de las improntas de la institución, incluso antes de la acreditación. Aquí se pone de relieve que Los Libertadores está llevando a cabo un relevo generacional en todas sus estructuras de gestión. En esa medida, es dicente que nuestros líderes gozan de tan buen reconocimiento por parte de la comunidad.

Este logro se hace extensivo al cuerpo docente y a los procesos de atracción y selección de profesores calificados. Tal condición es altamente valorada por el personal administrativo (82.9%), por los estudiantes (79.8%), y por los propios profesores (88.1%), quienes son las personas indicadas para evaluar la calidad del personal académico. La selección de profesores se fortalece con los mecanismos de desarrollo profesoral con planes de formación, estímulos y modalidades de contratación que promueven la fidelidad con la marca Libertadora. Los profesores son los encargados de entregar de manera directa el servicio educativo al estudiante, y, por ende, los primeros y principales representantes del ideario filosófico, de los principios

fundacionales, de los esfuerzos por consolidar la plataforma habilitadora de la gestión, y de cada acción encaminada en cumplir con la misión institucional que, en sentido estricto, no es otra cosa que educar con alta calidad. Los directivos valoran en un 97.8% la planta docente en todas dimensiones. El 86,3% de los profesores, por su parte, reconocen como justa y transparente la aplicación de instrumentos formales, como el Estatuto Docente, para la categorización y asignación salarial necesarios para avanzar en la carrera profesional.

En correspondencia con todo lo expuesto, el liderazgo consistente y la gestión transparente en la Fundación Universitaria Los Libertadores se basa en políticas claras y mecanismos adaptativos que aseguran la solidez académica, la estabilidad administrativa y el bienestar de su comunidad, y la alta apreciación sobre la claridad, en la designación de directivos y la gestión de la carrera profesoral es una evidencia de una gobernanza robusta y de una cultura organizacional ecuaníme basada en el mérito y las reglas claras.

#### **Característica 10. Recursos de apoyo académico**

La Fundación Universitaria Los Libertadores asegura la calidad y disponibilidad de los recursos de apoyo académico a través de un sistema integral de compra, mantenimiento y renovación de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación, extensión y proyección social. La dotación institucional se fortalece con estudios rigurosos de las necesidades de cada área. De la alta dirección y los gerentes depende la identificación de las necesidades relacionadas con aplicativos *core*; de los decanos y encargados de los laboratorios, redes, aulas de apoyo y salas especializadas depende la identificación de necesidades de adecuación de equipos y herramientas tecnológicas, y de los equipos y recursos bibliográficos para el desarrollo de planes de estudio y programas nuevos para ser incluidas en los planes anuales; estos cuentan con el compromiso presupuestal una vez que son llevados los estudios de factibilidad ante los cuerpos colegiados.

Los aplicativos *core* son el núcleo del ecosistema y están diseñados para gestionar los procesos fundamentales de la institución. Entre ellos, se encuentran el *Sistema Académico Institucional* (SAI), que permite la gestión integral de los procesos académicos, como matrículas, calificaciones y seguimiento al desempeño estudiantil; el sistema financiero ICEBERG, que optimiza la administración de los recursos económicos y financieros de la institución; el LMS Blackboard, que facilita la gestión de cursos virtuales y el aprendizaje en línea y recientemente se ha incorporado el CRM HubSpot para el mercadeo y comercio digital.

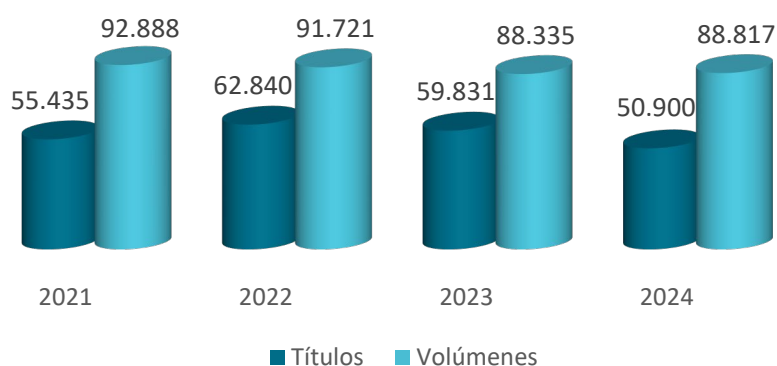
Los procesos de formación académica se apoyan en la compra y uso de software especializado en las áreas del conocimiento y los campos de formación, las modalidades académicas, los niveles de formación, los sectores de desempeño, y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes cuidando que los apoyos académicos sean vanguardistas y eviten que el conocimiento sea vigente para los perfiles ocupacionales y que no caigan en obsolescencia al ritmo que lo hacen las herramientas tecnológicas. Concomitantemente, los aplicativos de apoyo administrativo están diseñados para garantizar la implementación de la arquitectura

organizacional y la interacción con los usuarios en la prestación del servicio. Estos son, pero sin limitarse a ellos, OSTicket herramientas de ciberseguridad como Sophos Endpoint Protection y Check Point, plataformas para la gestión de trámites en línea, y herramientas como Microsoft Office 365.

Aunado a ello, los procesos de formación académica y el desarrollo de la investigación se complementan con la biblioteca que alberga una vasta colección de libros físicos y digitales que cubren diversas áreas del conocimiento y núcleos del saber, no solo los que corresponden a las disciplinas propias de los programas que componen la oferta de la institución sino otras de interés general para la comunidad. La colección digital y los recursos electrónicos, las bases de datos suscritas y de libre acceso para consulta, los libros electrónicos de diversos sellos editoriales; las herramientas de investigación para analizar y medir la productividad científica; el repositorio ACADEMICUS, revistas institucionales el Open Journal System –OJS– para almacenar, categorizar y visibilizar documentos institucionales, producción editorial, recursos didácticos y trabajos de grado, y las bases de datos Emerald, Multilegis, SciELO, Proquest, REDALYC y Dialnet, facilitan la consulta y la interoperabilidad con otras instituciones para la investigación científica. La biblioteca se complementa con 55 convenios interbibliotecarios activos.

En los últimos años, la institución ha evidenciado un crecimiento constante en la disponibilidad de estos recursos, reflejando su compromiso con la generación y el acceso al conocimiento para la justicia epistémica. A modo de ilustración, en 2024, la colección general alcanzó los 38.096 volúmenes, mientras que el repositorio institucional llegó a 6.294 documentos, lo que demuestra un esfuerzo continuo por ampliar y diversificar la oferta bibliográfica. En 2024, se registraron más de 51.531.000 consultas en las bases de datos, ratificando la importancia de la biblioteca para la formación académica y el desarrollo de la investigación en la Institución.

**Gráfico 3. Colección General Biblioteca.**



**Fuente:** Biblioteca, 2025

De igual manera, la dotación y actualización de mobiliario, equipos tecnológicos, sistemas de videoconferencia y plataformas digitales facilitan los procesos de enseñanza y aprendizaje con enfoque diferencial. 84% de los

profesores reconocen que el acceso a las colecciones, bases de datos y revistas respalda las labores académicas, formativas y de investigación con alta calidad y excelencia. La visión de los estudiantes, como usuarios finales y beneficiarios directos de estos recursos, confirma esta fortaleza institucional pues el 81.2% considera que los recursos son adecuados para sus necesidades académicas; su validación es fundamental en tanto indica que los recursos no solo son pertinentes en teoría, sino que son accesibles y útiles en la práctica para el desarrollo de sus trabajos, consultas y procesos formativos.

Por otra parte, la calidad de los laboratorios y sitios de práctica son un aspecto fundamental en los programas académicos de la institución. Por esta razón su equipamiento con tecnología de punta cumple con los estándares requeridos y algunos, diferenciados por las disciplinas, están certificados. Estos recursos aseguran que la comunidad académica tenga acceso a herramientas adecuadas para el desarrollo de actividades formativas, académicas, científicas, culturales y de extensión, alineándose con la misión y visión de la institución. Se implementan acciones específicas para garantizar la accesibilidad y pertinencia de los recursos a través de la capacitación constante de docentes y estudiantes en el uso de plataformas tecnológicas, la actualización de los recursos bibliográficos y la evaluación periódica de los laboratorios y sitios de práctica.

#### **Característica 11. Infraestructura física y tecnológica**

La Fundación Universitaria Los Libertadores cuenta con una infraestructura física, virtual y tecnológica diseñada para cumplir con su sello institucional y las declaraciones del *Proyecto Educativo Institucional Libertador* (PEIL). La institución cuenta con espacios que promueven la formación práctica y el bienestar integral de su comunidad, tales como aulas equipadas con tecnología de vanguardia, espacios de aprendizaje interactivos y entornos que fomentan la innovación y el desarrollo integral. Promovemos la educación de alta calidad a través de acciones continuas de mantenimiento, adecuación, fortalecimiento y ampliación de espacios, la construcción de instalaciones modernas y tecnológicamente avanzadas.

Los Libertadores cuenta, en su sede de Bogotá, con un área total de 42.946 metros cuadrados, 13 edificios propios y 1.595 espacios para actividades académicas, administrativas y de bienestar destinadas a una capacidad de 10.000 personas concurrentes. Tiene una ubicación privilegiada por la cercanía de vías principales de acceso con medios de transporte masivos como Transmilenio, además de comercio y servicios urbanos. Las instalaciones disponen de 9.596 metros cuadrados para actividades académicas incluidos 4 auditorios, 148 aulas de clase, 38 salas de cómputo, 16 espacios de práctica, 1 biblioteca, 10 talleres, 38 laboratorios y 11 centros de proyección social. En esa medida, del total de la superficie, 4.583 metros cuadrados corresponden a aulas de clase y 1.286 metros cuadrados a de aulas de cómputo, garantizando un indicador de 1.03 y 1.43 metros cuadrados por estudiante, respectivamente, y satisfaciendo las necesidades estudiantiles para una óptima prestación del servicio en modalidad presencial. La planta física permite el desarrollo de actividades académicas, recreación y esparcimiento con el Centro Cultural y de Bienestar Universitario, el



Parque Libertador y un considerable número de plazoletas con criterios de protección del medio ambiente para interactuar fuera del aula promoviendo el cuidado personal de la comunidad.

Se han implementado diversas acciones para fortalecer la infraestructura física a partir de la evaluación de la capacidad y la disponibilidad de espacios incorporando los laboratorios y aulas especializadas para ejecutar los 32 programas académicos creados entre el 2019 y el 2024, como parte del proyecto de diversificación del portafolio institucional. Ha habido un incremento del 100%, específicamente en la ventana de evaluación del 2021 al 2024, con la creación de 15 programas, 11 en modalidad presencial, y 4 en modalidad virtual.

La planta física institucional ha tenido cambios para la mejora de los espacios. En el año 2021 se llevó a cabo la demolición de dos edificios para la creación de la plazoleta Policarpa, con un área aproximada de 150 metros cuadrados para el bienestar de la comunidad; en el 2023 se creó el laboratorio de drones ubicado en la terraza del edificio Córdova de Proyección social; en el 2024 se creó el Parque Libertador, con 2.860 metros cuadrados destinados a la conexión con la naturaleza. El Parque Libertador es el resultado de un plan de paisajismo que incorpora mediante la arquitectura vertical un ecosistema natural con una gran variedad de plantas, tales como helechos arbóreos, acacias moradas, liquidámbar, filodendros, helechos macho, monstera, iris, agapanthos, thirbergia moradas, linos morados, clusias, flores de cera y pasto natural, favoreciendo además la gestión eficiente de los recursos hídricos. Un aspecto que merece atención es la acogida que tiene el Parque por parte de los estudiantes y colaboradores como lugar de encuentro con la cultura, la lectura, la naturaleza y el aprovechamiento del tiempo libre, como espacio para el desarrollo de eventos académicos, culturales y administrativos. Es importante señalar que su estructura y ubicación es ideal como punto de encuentro ante emergencias.

Por otra parte, la institución ha avanzado significativamente durante este periodo de tiempo en la implementación de una infraestructura tecnológica de seguridad, con diversos mecanismos electrónicos de control para la mitigación del riesgo. Así ha fortalecido las capacidades en bioseguridad, ampliando y modernizando los sistemas de videovigilancia mediante la incorporación de analítica de video en algunas cámaras para una gestión más eficiente y proactiva de la misma, al realizar un análisis automatizado de imágenes que promoviendo la detección temprana de eventos. De la misma manera, el sistema de iluminación se ha mejorado, proporcionando seguridad y confort en cada una de las áreas de la planta física.

La institución cuenta con un procedimiento de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo, para la conservación y mantenimiento de las instalaciones, planta y equipos. En consecuencia, se persevera en la intención de conservar las instalaciones y sus acabados entregando no solo confort sino seguridad, salubridad, habitabilidad, y funcionalidad, y el embellecimiento de la estructura institucional para que los miembros de la comunidad se sientan felices de estar aquí.

La institución evidencia su compromiso con la inclusión y la diversidad con espacios diseñados para garantizar la diversidad, la accesibilidad, la equidad y el respeto a la población con necesidades especiales. En términos de infraestructura, la institución ha implementado mejoras para el goce y disfrute pleno del espacio por parte de las personas con movilidad reducida: rampas de acceso, ascensores, señalización en braille, baños adaptados y espacios amplios que aseguran la integración a la vida universitaria. La biblioteca cuenta con un acceso exclusivo para las personas con movilidad reducida; se han instalado controles de acceso para estudiantes en los edificios Bolívar, Santander, Caldas y Córdoba; y en 2023 se remodelaron los baños para respetar las necesidades de las personas con limitaciones físicas, conforme a la norma NTC 5017. Los edificios Bolívar, CCBU, Santander cuentan con un ascensor que permite el acceso a todos sus niveles y facilita la interconexión con el Edificio Caldas mediante un puente. El Edificio Bolívar, por otro lado, dispone de un ascensor que cubre los niveles del 1 al 4, mientras que el Edificio Policarpa cuenta con un ascensor operativo en todos sus pisos.

Además, la Fundación Universitaria Los Libertadores cuenta con áreas de bienestar universitario que ofrecen servicios de apoyo psicosocial y orientación para estudiantes de poblaciones diversas, personas con discapacidad, comunidades étnicas, población LGBTQ+ y estudiantes en situación de vulnerabilidad. Estos espacios están diseñados para brindar acompañamiento, promover la inclusión y garantizar que todos los miembros de la comunidad universitaria se sientan valorados y respetados, fortaleciendo su bienestar integral. También se han implementado políticas y programas específicos para fomentar la inclusión y la equidad, tales como talleres de sensibilización en temas de diversidad, actividades de formación en derechos humanos y estrategias para garantizar la permanencia y el éxito académico de estudiantes pertenecientes a poblaciones diversas en un entorno seguro y saludable para la sana convivencia y la vida en paz.

De igual manera, en los Libertadores se garantiza que los recursos tecnológicos y educativos sean accesibles para todos mediante disponibilidad de materiales educativos en formatos accesibles y la implementación de herramientas adaptadas, como software de lectura de pantalla para personas con discapacidad visual. Asimismo, la institución dispone de intérpretes del lenguaje de señas para que acompañen en todas las clases a los estudiantes con discapacidad auditiva.

La Fundación Universitaria Los Libertadores ejecutó obras para la recuperación, adecuación y dotación de los andenes circundantes a sus instalaciones, con el fin de mitigar los impactos sobre el espacio público. Esta intervención se realizó de acuerdo con lo aprobado por el Taller del Espacio Público de la Secretaría Distrital de Planeación, mediante la Licencia de Intervención del Espacio Público No. 003, fechada el 8 de febrero de 2018. En los últimos cinco años, estas acciones han sido reforzadas mediante un proceso continuo de cuidado, mantenimiento y seguimiento, con el fin de garantizar que los andenes y el espacio público circundante se

mantengan en óptimas condiciones y sigan contribuyendo al bienestar de la comunidad universitaria y al entorno urbano.

En cumplimiento de la Norma Técnica NS10, la institución adelanta el proyecto de reforzamiento estructural desde finales del año 2024, empezando las obras por el edificio Santander, y realizando los estudios de vulnerabilidad y los diseños de obra para los edificios Bolívar y Caldas

Como el crecimiento y desarrollo institucional abarca todas sus dimensiones, en el 2024 la institución invirtió en la actualización y fortalecimiento de los laboratorios de la Facultad de Ingeniería con la incorporación del Mockup A320, un simulador de cabina de pasajeros de un avión Airbus, que forma parte de los requisitos del Centro de Formación Aeronáutico para el entrenamiento del personal de tierra y aire. Así mismo, se contrataron los diseños y se adelantaron las obras para la creación de los laboratorios del programa de Gastronomía, recientemente aprobado por el ministerio de Educación Nacional, en Cartagena, y próximamente en Bogotá.

La infraestructura para el desarrollo de programas en modalidad virtual cuenta con el *Learning Management System* (LMS), plataforma *Blackboard Learn*, para las diferentes interacciones académicas: profesor-estudiante, estudiante-estudiante y estudiante-contenidos; se trata de un sistema para la creación, administración y entrega de contenido educativo en un entorno digital. A él se suma *Microsoft Teams*, para hacer reuniones sincrónicas y tener colaboración en tiempo real entre los usuarios, mejorando la experiencia de aprendizaje tanto para docentes como para estudiantes, haciendo que el proceso educativo sea más interactivo y accesible. Sucede lo mismo con el portal web, pues facilita la administración académica para los usuarios internos y externos a la hora de adelantar procesos de inscripción, generación de órdenes de matrícula, pago en línea, y acceso al sistema de consulta de notas en el módulo ULISES del sistema académico SAI.

De los más de 1.550 equipos de cómputo, 783 se utilizan para el desarrollo de actividades administrativas y 767 se encuentran a disposición de estudiantes y profesores en 38 salas de cómputo y en laboratorios de medios Audiovisuales. Todos cuentan con hardware y software especializado en el manejo de programas informáticos avanzados para la gestión de información y con sistemas de seguridad perimetral para la protección de esta.

En sintonía con lo anterior, el programa de transformación digital tiene por objetivo modernizar y optimizar los procesos académicos, administrativos y tecnológicos de la institución a través de la implementación de tecnologías avanzadas y de la mejora de la infraestructura, lo cual incluye la migración de las aplicaciones core SAI y ICEBERG a plataformas en la nube para mejorar su rendimiento, accesibilidad y seguridad. El programa también ha fortalecido la infraestructura tecnológica mediante la renovación de equipos de cómputo y red, incluyendo switches y puntos de acceso Wi-Fi, así como la migración de servidores locales a la nube, utilizando plataformas como *Oracle Cloud*, para un acceso más eficiente y seguro a los sistemas tecnológicos de la

institución, y herramientas de monitoreo y gestión, como *OSTicket*, que han optimizado la eficiencia operativa y la continuidad de los servicios.

En el ámbito de la seguridad de la información, la institución ha adoptado medidas para garantizar la ciberseguridad, desde la implementación de políticas de protección de la información y los datos con doble factor de autenticación (2FA) para sistemas críticos, el bloqueo de páginas web de alto riesgo y puertos USB, haciendo énfasis en la capacitación y reimplementación de sistemas, hasta la contratación de pólizas de ciberseguridad. El programa de transformación digital ha mejorado significativamente la experiencia de estudiantes y docentes, optimizado los procesos administrativos y financieros, y fortalecido la seguridad de los datos. La comunidad académica considera que la dotación de aulas, laboratorios, talleres y sitios de práctica es un soporte efectivo para el desarrollo de las funciones sustantivas, con respaldo a la calidad, disponibilidad y pertinencia de los recursos. Esto constituye una fortaleza clave para el aseguramiento de la calidad del aprendizaje y la investigación.

Desde la perspectiva de la gestión y la docencia, la valoración es alta pues un 95.7% de los directivos y un 82.6% de los profesores consideran que la dotación de medios educativos apoya adecuadamente las labores académicas. Esta coincidencia entre quienes planifican la estrategia y quienes la ejecutan en el día a día es fundamental, en tanto testigos de la inversión que ha hecho la institución en la mejora de su infraestructura para satisfacer las necesidades de los programas, pues los profesores encuentran en los laboratorios, talleres y demás espacios los recursos necesarios para llevar a cabo sus planes de estudio y proyectos de investigación de manera efectiva. 78,1% de los estudiantes, como usuarios principales de estos espacios, confirma esta tendencia positiva.

Ampliando la perspectiva a los "entornos de calidad", que incluye no solo los recursos académicos sino también los espacios de bienestar, la percepción positiva se refuerza en todos los niveles, alcanzando un 97.8% de acuerdo entre los directivos. Esto indica que la institución ha logrado crear un ambiente integral altamente valorado. Los resultados dan cuenta de que la institución cuenta con una infraestructura física y de medios educativos bien percibidos, que soporta eficazmente su modelo educativo.

#### **Característica 12. Recursos y gestión financiera.**

La Fundación Universitaria Los Libertadores ha puesto en marcha estrategias que garantizan la estabilidad económica y la optimización de recursos en la ejecución de la política de sostenibilidad financiera y el manejo inteligente de los recursos. Un bajo apetito al riesgo ha permitido contar con los recursos para invertir en la creación de nuevos programas académicos, en la infraestructura, la tecnología, y la concreción de proyectos estratégicos encaminados a fortalecer la calidad educativa. La gestión responsable de los recursos financieros con atención estricta a normas nacionales e internacionales, incluidas las normas internacionales de Información Financiera (NIIF), el Plan Único de Cuentas, el Régimen de Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL),

así como las políticas internas, asegura la viabilidad de la institución a largo plazo, fomentando el crecimiento y el desarrollo estratégico y la alineación con la misión educativa.

La gestión financiera es guiada por políticas internas emitidas por los órganos de gobierno, que traducen la estrategia institucional en directrices financieras efectivas. Nuevamente el *Código de Buen Gobierno (2016)* figura como la piedra angular de esta estructura, estableciendo como objetivos explícitos la "gestión eficiente de los recursos" y la "productividad de los recursos financieros" en beneficio directo de la calidad educativa. Este mandato se materializa a través de la *Política Institucional de Sostenibilidad Financiera (2017)*, cuyo propósito es consolidar un modelo financiero sólido, responsable y seguro, garantizando el adecuado manejo de los recursos, la administración del riesgo y la liquidez, todo ello rigurosamente alineado con el cumplimiento de la misión y visión institucional.

La principal fuente de financiación de las actividades institucionales corresponde a los Ingresos Operacionales, provenientes de las matrículas percibidas por los programas de educación formal, los cuales, como se muestra en la siguiente gráfica, presentan una evolución entre el periodo 2021 y 2024, con un crecimiento constante. Vale mencionar que esta tendencia al alza es contraria a la mayoría de los casos tipo del sistema educativo.



**Fuente:** Gerencia Contable, con datos de los estados financieros, 2025

En los últimos cuatro años, la institución ha trabajado en el proyecto de diversificación de sus fuentes de ingresos para reducir la dependencia exclusiva de las matrículas y fortalecer su capacidad financiera. Este esfuerzo incluyó una mayor participación en licitaciones públicas y privadas (producto de la acreditación de alta calidad requisito habilitante de las licitaciones con el Estado) y el fortalecimiento de la educación continua. Como resultado, los ingresos provenientes de estas actividades pasaron de representar el 1% en 2019 a representar un promedio del 10% entre 2021 y 2024, evidenciando un crecimiento significativo en la diversificación de recursos y un cambio en la composición de los ingresos con una mayor participación respecto de los ingresos de educación continua y licitaciones, como se observa en la Tabla 6:

**Tabla 6. Composición de los rubros de Ingresos Operacionales.**

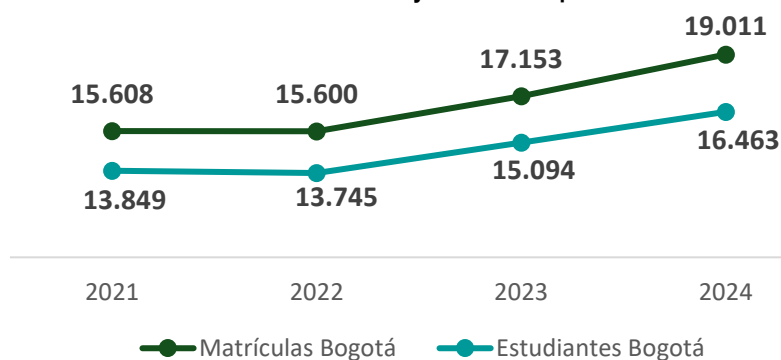
Concepto	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por matrículas y conexos	51.390	42.131	44.543	51.046	59.881	70.711
Participación %	99%	90%	89%	91%	90%	96%
Ingresos educación Continua y Licitaciones	759	4.704	5.546	5.111	6.607	3.317
Participación %	1%	10%	11%	9%	10%	4%

**Fuente:** Gerencia Financiera, 2025

En coherencia con el resultado operacional, la institución presenta un incremento significativo en el número de estudiantes y matrículas, después de un período de notable estabilidad en 2021, y un crecimiento del 1% en 2022. Esto representa una exitosa fase de consolidación en un entorno post-pandemia. La tendencia se fortaleció drásticamente con crecimientos significativos del 11% en 2023, y del 10% en 2024, lo que representa un crecimiento acumulado en los últimos dos años del 22% en matrículas y del 20% en el número estudiantes.

De tal manera que, entre 2021 y 2024, las matrículas en la sede de Bogotá pasaron de 15.608 a 19.011, con un incremento del 21,8% en este periodo. Estos resultados destacan el éxito de la estrategia de diversificación, que no solo ha fortalecido la oferta académica, sino que también ha contribuido al posicionamiento de la institución como una opción educativa de calidad y accesible para una población estudiantil cada vez más amplia.

**Gráfico 5. Matrículas y estudiantes por año.**



**Fuente:** Dirección de Admisiones y Registro, procesamiento Dirección de Planeación, 2025.

El crecimiento en el número de nuevos estudiantes exige una planificación proactiva para asegurar que la infraestructura física, los recursos tecnológicos, la capacidad docente y los servicios de bienestar crezcan al mismo ritmo, mostrando la prioridad estratégica de gestionar este crecimiento de manera sostenible, fortaleciendo los programas de retención y planificando la expansión de la capacidad institucional para transformar el éxito en captación en un éxito a largo plazo en la formación y graduación de profesionales. Este



es uno de los indicadores más relevantes porque es el reflejo de la salud institucional y del atractivo de su propuesta de valor, en donde la oferta académica y las estrategias de mercadeo y admisiones son efectivas.

Una de las estrategias esa sido el fortalecimiento de los apoyos financieros, pues hemos implementado un amplio portafolio de beneficios para los estudiantes, con descuentos aplicables a inscripciones, matrículas para egresados y sus familiares, convenios empresariales, programas de intercambio y beneficios por pronto pago. Adicionalmente, se consolidaron programas de becas de alto impacto como la "Beca Fundadores", distinciones de honor, distinciones al mérito deportivo y cultural, beca "Avanzamos Contigo Cartagena", apoyo educativo "Avanzamos Contigo Bogotá", y otros programas que no son propios de Los Libertadores sino del Estado o del gobierno local. Estos últimos han fortalecido los ingresos como resultado de tener la acreditación institucional, entre ellos se destacan "Generación E", "Reto a al U", "Jóvenes con Propósito", "Jóvenes a la E", Fondo Poder Pedagógico Popular, entre otros. Esta estrategia se complementa con la oferta de créditos directos, asegurando un abanico completo de soluciones para facilitar el acceso y la permanencia estudiantil. La Tabla 7 muestra la evolución de los descuentos y becas.

**Tabla 7. Evolución de Descuentos, Becas y Devoluciones.**

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023	2024
(-) Descuentos, Becas y Devoluciones	-4.518	-6.941	-9.502	-5.673	-7.836	-8.848
Participación de Ingresos Operacionales	-8%	-13%	-16%	-9%	-11%	-11%

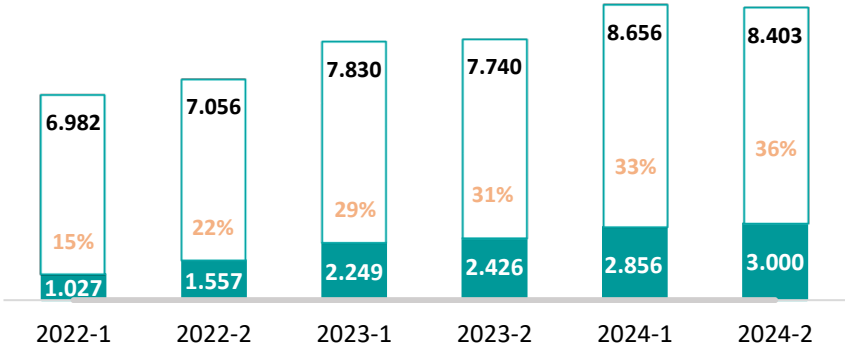
**Fuente:** Gerencia Contable, con datos de los estados financieros, 2025.

La institución ha demostrado un compromiso estratégico y creciente con el apoyo financiero estudiantil. Históricamente, el promedio de descuentos, becas y devoluciones representaba el 7% de los ingresos brutos. En respuesta a los desafíos de la pandemia, este esfuerzo se intensificó notablemente, alcanzando el 13% en 2020, y un pico del 16% en 2021, esta inversión se ha consolidado en un nuevo nivel del 11% para los años 2023 y 2024, duplicando la inversión sostenida en apoyos financieros que se correlacionan directamente con el notable crecimiento de la institución. El hecho de que el 11% de los ingresos destinados a becas y descuentos en 2023 y 2024 coincida con los crecimientos en matrículas del 11% y 10% en esos mismos años demuestra un claro efecto de elasticidad positiva de la demanda.

Para modernizar y flexibilizar sus opciones de financiación, Los Libertadores estableció en 2022 una alianza estratégica de crédito directo, implementando el sistema de crédito que permite a los estudiantes financiar su matrícula y pagarla en cuotas mensuales durante el mismo período académico. El éxito de esta iniciativa ha sido contundente y de rápida adopción, como se aprecia en la table 7, el número de créditos directos otorgados ha pasado a ser más que el doble, pasando de 2.584 en 2022 a 5.856 en 2024. El porcentaje de estudiantes

que utilizan esta modalidad pasó de un 15% en el primer semestre de 2022 a un 36% en el primer semestre de 2024.

**Gráfico 6. Evolución de estudiantes beneficiados con créditos directos.**



**Fuente:** Gerencia Financiera, con datos suministrados por Credyty, 2025.

Por otra parte, es importante destacar que la institución siempre ha respaldado a sus estudiantes cuando son beneficiarios de las líneas de crédito tradicionales o de las gestionadas a través de fondos o del ICETEX. La institución reconoce al ICETEX los aportes correspondientes al fondo de deserción, calculados a la tarifa vigente, sobre el monto desembolsado a sus estudiantes, por lo cual, desde el inicio de vigencia de la reforma tributaria del actual gobierno, contenida en la ley 2277 de 2022, la institución pagó la contribución impuesta en dicha ley para respaldar a sus estudiantes, en la parte de tasa de interés que se encuentra por encima de la inflación. A partir de 2024, la institución contribuye de manera voluntaria con el “Aporte Tasa IES”, el cual garantiza el pago de los puntos adicionales al IPC de la tasa de interés cobrada a los estudiantes beneficiarios, según lo contemplado en el Acuerdo Estratégico 2024-0517 firmado con esta entidad.

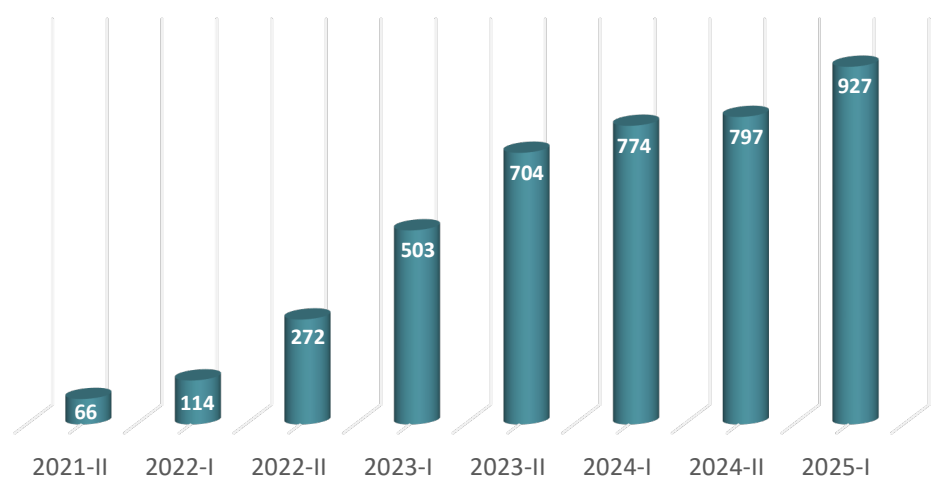
En 2024, el número de estudiantes de la institución beneficiados con créditos del ICETEX fue de 1076, correspondiendo en promedio al 6,3% de los estudiantes matriculados en el período. Desde 2021, la institución es beneficiaria de la matrícula de estudiantes adscritos al programa “Jóvenes la E”, implementado por la Alcaldía de Bogotá, y gestionado por la Agencia ATENEA. La financiación de las matrículas periódicas de los estudiantes es cubierta en un 70% por la Agencia ATENEA y Los Libertadores concede el restante 30%, como un descuento: al final, se trata un beneficio de matrícula cero.

En el Gráfico 7 se aprecia la evolución de matrículas de los estudiantes beneficiarios del programa “Jóvenes a la E”, iniciando con 66, es decir, el 1% de los estudiantes totales matriculados, hasta lograr 927, en 2025-I, equivalentes al 11% de los estudiantes totales matriculados, en la vigencia actual del programa, que se extiende

hasta el año 2030. Los Libertadores se encuentra dentro de las cinco instituciones con más estudiantes beneficiarios del programa “Jóvenes a la E”.

Esta información resulta relevante por tres motivos. El primero es el aporte financiero a los ingresos operacionales para la institución; el segundo, es la contribución decidida que hace Los libertadores al cierre de brechas en los paradigmas educativos de la democratización; y el tercero, es el compromiso con la alta calidad, porque tener una asignación cada vez mayor de cupos implica que la institución despliega estrategias y estándares de alta calidad para la formación de la población, antes *nini* hoy *noe*, y de los estudiantes que provienen de la educación básica pública, quienes exhiben debilidades en la conformación de competencias básicas en lengua propia, lengua extranjera y razonamiento cuantitativo. En conjunto, esto indica que el trabajo de la institución se destaca en cuanto a los mecanismos para la permanencia y la graduación oportuna y su promesa de valor.

Gráfico 7. Evolución de estudiantes beneficiados del Programa Jóvenes a la E.



Fuente: Gerencia Financiera, 2025.

Tabla 8. Participación en matrículas Jóvenes a la E

	2021-II	2022-I	2022-II	2023-I	2023-II	2024-I	2024-II	2025-I
Participación de matrículas en jóvenes a la E	1%	2%	4%	6%	9%	9%	9%	11%
# de estudiantes matriculados	6.653	6.982	7.056	7.830	7.740	8.656	8.403	8.537

Fuente: Gerencia Comercial, 2025.

La institución ha desarrollado iniciativas orientadas a la diversificación de ingresos, enfocándose en sectores estratégicos que complementan su misión educativa con flexibilidad adaptativa, las cuales incluyen proyectos de actualización curricular, generación de nueva oferta académica, proyectos de extensión, educación continua, alianzas con el sector productivo, y participación en programas de cofinanciación de proyectos académicos y

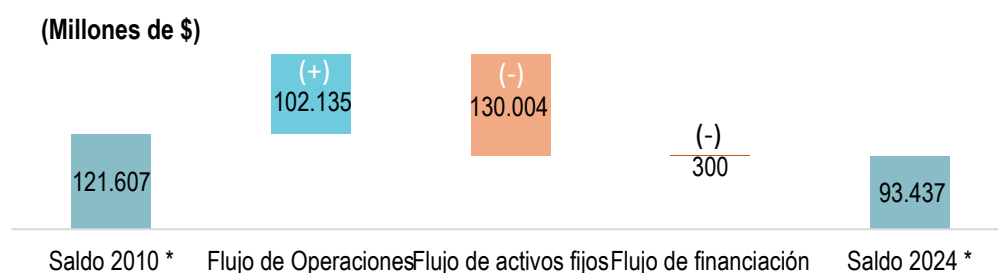
de interés social. Una primera línea estratégica se halla en el avance significativo de la diversificación de su oferta de educación formal creando nuevos programas académicos, tanto en modalidad presencial como virtual y a distancia. Este esfuerzo refleja el compromiso de la institución por adaptarse a las necesidades del entorno educativo y del mercado laboral, ampliando su alcance y fortaleciendo su posición en el sector educativo.

Entre 2021 y 2024, la institución desarrolló un total de 15 nuevos programas académicos, de los cuales 11 corresponden a la modalidad presencial, representando el 73,3% del total, y 4 a la modalidad virtual o a distancia, equivalentes al 26,7%. Este crecimiento sostenido evidencia un enfoque estratégico en la diversificación de la oferta académica, atendiendo tanto a estudiantes que prefieren la presencialidad como a aquellos que optan por la flexibilidad de la educación virtual. En 2021, se recibió el registro de 7 programas (5 presenciales y 2 virtuales). En 2022 y 2023, se priorizó la modalidad virtual con 1 programa nuevo cada año. Finalmente, en 2024, se lanzaron 6 programas (3 presenciales y 3 virtuales), destacando un equilibrio entre ambas modalidades.

Este esfuerzo por diversificar la oferta académica no solo responde a las demandas del mercado, sino que también fortalece la capacidad de la institución para atender a una población estudiantil diversa, consolidando su compromiso con la calidad educativa y la innovación curricular. La diversificación de la oferta académica ha permitido un incremento significativo en las matrículas, evidenciando el impacto positivo de esta estrategia en el crecimiento institucional. En segundo lugar, se realizó la consolidación del portafolio de *Educación Continua*, diseñado para ofrecer actualización profesional y rutas de homologación hacia los programas de posgrado. Del mismo modo, la institución se ha posicionado como un socio estratégico para importantes entidades estatales, obteniendo la adjudicación en solo cinco años de licitaciones de alto impacto. Otra fuente de diversificación proviene de la participación en proyectos de cooperación y cofinanciación que incluyen iniciativas de desarrollo regional.

Con el desarrollo de esta estrategia de diversificación de ingresos, como se aprecia en la Tabla 6, a partir de 2020, los ingresos obtenidos por la unidad operacional que agrupa sus componentes empiezan a aumentar su participación de los ingresos operacionales, representando el 10% en este año; en 2021, el indicador aumentó en un punto porcentual; en 2022 la participación fue del 9%; en 2023, nuevamente se alcanzó el 10%. Del resultado de la consolidación de los flujos de efectivo anuales del período 2011 a 2024, que se muestra en el Tabla 9, se aprecia que la Fundación Universitaria Los Libertadores compró activos, representados en el rubro contable de propiedad, planta y equipo, por \$130.004 millones. Estas compras de activos fueron financiadas en un 78% con recursos propios originados en el flujo de operaciones, por \$102.135 millones, y el restante 22%, fue financiado con recursos del ahorro institucional.

**Gráfico 8. Fuentes de financiación durante el período 2011 a 2024. Cifras Millones de pesos.**



**Fuente:** Elaborada por la Gerencia Financiera, con datos de los estados financieros aprobados, 2025.

La institución cuenta con patrimonio propio, lo que le otorga autonomía y solidez financiera para gestionar sus operaciones y realizar inversiones estratégicas alienadas con una política de sostenibilidad financiera que busca asegurar la asignación eficiente y adecuada de los recursos financieros, tanto para la operación diaria como para proyectos de crecimiento y mejora continua. Los resultados de la gestión financiera institucional alcanzados se encuentran consolidados en su alto nivel patrimonial y su solidez financiera actual, los cuales se explican por la conjugación de efectos positivos logrados en cada uno de los siguientes aspectos:

**Tabla 9. Composición de Activos, Pasivos, Patrimonio, a diciembre 31 de 2024.**

Activos		Pasivos y Patrimonio	
Activos corrientes	107.413	Pasivos	19.584
Activos no corrientes	175.931	Patrimonio	263.760
<b>Total Activos</b>	<b>283.344</b>	<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>283.344<sup>4</sup></b>

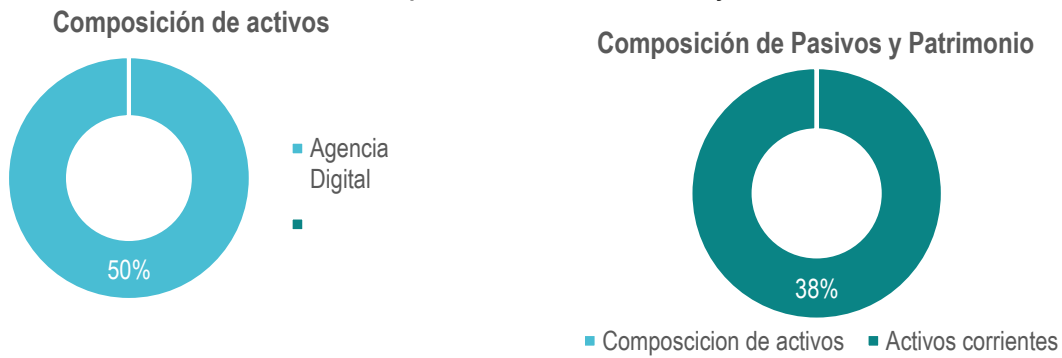
**Fuente:** Estados financieros institucionales al 31 de diciembre de 2024. Cifras expresadas en millones de pesos colombianos (COP).

Como se aprecia en la Tabla 9, a diciembre 31 de 2024, el total de activos de la institución era de \$283.344 millones, representado en un 38% por activos corrientes, que son los de más fácil conversión a activos líquidos, y un 62% de activos no corrientes, representados por Propiedades, Planta y Equipos, y Activos Intangibles.

El balance existente entre los activos corrientes y las propiedades, plantas y equipos, el muy bajo nivel de endeudamiento (7%), resulta en un nivel patrimonial muy alto (93%) y refleja la solidez financiera de la institución.

<sup>4</sup> El flujo neto de operaciones resulta de los ingresos percibidos de los estudiantes por derechos pecuniarios, sumados con los ingresos percibidos en la operación del portafolio de inversiones, y descontando todos los costos y gastos requeridos por la institución en el desarrollo de sus operaciones, incluidas las variaciones netas en las cuentas contables de capital de trabajo.

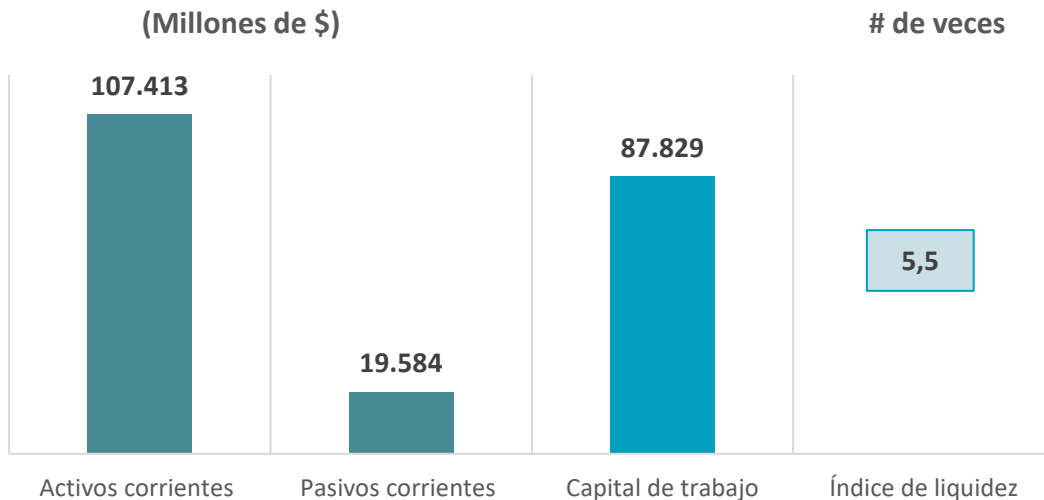
**Gráfico 9. Composición de Activos, Pasivos y Patrimonio.**



**Fuente:** Elaboración propia, con datos tomados de los Estados Financieros a diciembre 31 de 2024.

El capital de trabajo presentado en el Gráfico 10, calculado como la diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes, denota una diferencia positiva entre ambos conceptos: \$87.829 millones. El índice de liquidez muestra que cada peso adeudado, en el corto plazo, es respaldado por la institución con \$5,5 pesos en activos corrientes. Este nivel de los activos corrientes para responder por las deudas de corto plazo refleja otra fortaleza financiera de la Institución.

**Gráfico 10. Capital de trabajo e índice de liquidez a diciembre 31 de 2024.**



**Fuente:** Construcción propia, con datos tomados de los Estados Financieros a diciembre 31 de 2024.

En la siguiente table se observa que el ahorro institucional, que es el consolidado entre saldos de disponible y del portafolio de inversiones, se mantiene en el período analizado, en niveles adecuados, con aportes de ingresos financieros promedio anual de \$9.581 millones. Estos aportan al fortalecimiento del flujo de efectivo



institucional, respaldando la operación académica y las inversiones en activos de tecnología, muebles, e infraestructura.

**Tabla 10. Evolución de ahorro institucional.**

	2021	2022	2023	2024
Disponible y Portafolio de inversiones	120.797	106.114	92.556	93.437
Tasa de rendimiento promedio (EA)	2,4%	12,1%	4,2%	14,2%
Ingresos financieros	2.925	13.755	4.129	13.241

**Fuente:** Construcción propia, con datos tomados de los Estados Financieros aprobados, 2025.

De esta manera, la institución mantiene sus operaciones dentro de los parámetros de sostenibilidad financiera, adaptando los costos, gastos, e inversiones en activos, al nivel de ingresos anual, y conservando los saldos de ahorro institucional dentro de una franja de seguridad operativa.

Aunque entre 2016 y 2019 se presentaron disminuciones en el número de estudiantes, que generaron decrecimientos en los ingresos operacionales, durante la pandemia, entre 2020 y 2021, la institución logró sobreponerse a las dificultades económicas y logísticas de las operaciones académicas, manteniendo estos indicadores en niveles de estables. A partir de 2022, que es el año en el que se le otorga la Acreditación Institucional por parte del Ministerio de Educación Nacional, empieza una etapa de crecimiento gradual en el número de estudiantes, y, por tanto, en los ingresos operacionales.

No obstante, lo acaecido en la etapa inicial, Los Libertadores mantiene en buenos niveles el conjunto de indicadores financieros que representan su solidez y sostenibilidad financiera. Esto es resultado del ejercicio expresado en dinero (EBD), saldo de ahorro institucional, índice de liquidez, y la composición de sus activos, pasivos y patrimonio.

El dictamen de la firma de revisoría fiscal, Baker Tilly Colombia, sobre los estados financieros de 2024 de la institución, concluye en la nota 61 que esta ha adoptado estrategias para cumplir sus objetivos y garantizar la continuidad de sus operaciones. Financieramente, la institución presenta una posición patrimonial neta positiva, no tiene préstamos a largo plazo, sus acreedores son sanos, posee buenos flujos de efectivo y sus indicadores financieros son favorables, demostrando capacidad para adaptarse a las necesidades del mercado. Operativamente, la dirección no tiene intención de liquidar y ha tomado medidas para mantenerse competitiva frente a otros actores del sector educativo. Los Libertadores se financia internamente, ha provisionado procesos legales y administrativos, está al tanto de cambios regulatorios y cuenta con pólizas de cobertura para riesgos.

El 100% de los directivos afirma que el cumplimiento del PEIL y las metas estratégicas son el precepto fundamental para la asignación de recursos, mostrando respaldo a una declaración de coherencia estratégica. Dicha visión es compartida por el 82,3% de los profesores y el 80,2% del personal administrativo, quienes

confirman que las decisiones financieras de los cuerpos colegiados están efectivamente ancladas en la planificación institucional.

Tal percepción sobre la integridad del proceso de asignación se ve validada por el 77,4% de los estudiantes y egresados, quienes consideran que la gestión de los recursos favorece de manera efectiva el cumplimiento del proyecto educativo y los planes de desarrollo. Dicha validación es crucial, ya que confirma que la estrategia financiera no solo está bien diseñada, sino que sus efectos positivos son tangibles y percibidos por los beneficiarios finales de la misión institucional.

Lo anterior evidencia que la institución demuestra una notable madurez en su gobernanza financiera. Existe una clara evidencia de que la planificación estratégica guía la asignación de recursos, y que esta gestión se traduce en resultados positivos que son reconocidos por toda la comunidad. Esta alineación entre estrategia, finanzas y percepción comunitaria es una fortaleza institucional fundamental y un pilar para el desarrollo sostenible y el aseguramiento de la alta calidad, demostrando un manejo responsable y estratégico los recursos financieros, garantizando la sostenibilidad a largo plazo y la capacidad para seguir ofreciendo educación de calidad, mientras se diversifican las fuentes de ingresos y se amplía el impacto en sectores clave.

### **Valoración sobre la calidad del Factor 3**

De acuerdo con la información, se concluyen y destacan como logros e impactos que la institución ha consolidado una arquitectura organizacional robusta, caracterizada por procesos maduros y tecnologías avanzadas que aseguran la coordinación eficiente de sus áreas y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Este desarrollo se refleja en una experiencia estudiantil de alta calidad, el fortalecimiento de las funciones sustantivas como la docencia, la investigación y la proyección social, así como en una contribución tangible a la transformación social, especialmente en aspectos de equidad, acceso y sostenibilidad. La transformación cultural de la institución es resultado de la alineación entre su ideario filosófico y su quehacer cotidiano, lo que le permite conocer sus capacidades reales y definir con claridad las acciones necesarias para reducir sus brechas.

La política institucional ambiental se ha implementado mediante un enfoque integral que articula la educación, la investigación, la gestión sostenible y la proyección social, promoviendo la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente en todos los niveles de operación.

En segundo lugar, el liderazgo institucional se manifiesta con claridad y efectividad, alineando las orientaciones estratégicas definidas en el PEIL y el *Plan de Desarrollo Institucional*. Esta visión se apoya en una diversificada red de canales de comunicación, constantemente actualizada tecnológicamente, que garantiza la llegada oportuna y segura de los mensajes a toda la comunidad académica y al público externo, utilizando formatos pertinentes y accesibles adaptados a las dinámicas del entorno digital actual.

En tercer lugar, las condiciones físicas y tecnológicas de la institución están equipadas con tecnología de punta y cumplen con los estándares requeridos para las diferentes disciplinas, asegurando elevados niveles de seguridad, confort y calidad para toda la comunidad universitaria. Además, se ha evidenciado un crecimiento significativo en la diversificación de recursos y un cambio en la composición de los ingresos, con una mayor participación de la educación continua y las licitaciones.

En cuarto lugar, se han fortalecido las estrategias y medidas de seguridad en el campus, creando un entorno seguro para estudiantes, docentes y personal administrativo, con un impacto positivo en los sectores aledaños y en la convivencia y desarrollo del entorno urbano. La implementación de proyectos estratégicos como el Parque Científico, Tecnológico y de Innovación, y la Spin-Off Agencia Digital, evidencia la transferencia efectiva de conocimiento y la articulación con el sector productivo. Así mismo la automatización de trámites administrativos y la disponibilidad de múltiples trámites académicos en línea han optimizado la gestión institucional y mejorado el acceso a los servicios para toda la comunidad.

Finalmente, como institución que aprende, crece y se proyecta, se identifican como mejoras transformadoras: el crecimiento de los recursos tecnológicos mediante el programa de transformación digital, el incremento de la personalización y segmentación de la comunicación para públicos específicos, respondiendo al enfoque diferencial y la ampliar la capacitación en el uso de plataformas y recursos digitales para estudiantes profesores.

A continuación, se presenta el resultado de la valoración del factor en escala cualitativa y cuantitativa:

**Tabla 11. Valoración sobre la calidad del Factor 3.**

Características	C7	C8	C9	C10	C11	C12	Factor 3
<b>Calificación asignada</b>	4,78	4,45	4,88	4,6	4,55	4,68	4,65
<b>Porcentaje de cumplimiento (%)</b>	96%	89%	98%	92%	91%	94%	93%
<b>Nivel de cumplimiento (cualitativo)</b>	Se cumple plenamente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente	Se cumple plenamente	Se cumple Plenamente	Se cumple plenamente	Se cumple plenamente

**Fuente:** Elaboración propia, 2025.