

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**EL “*ETHOS*” DE LA ASESORÍA ACADÉMICA, HACIA UNA FORMACIÓN
DE HÁBITOS EN EL JOVEN UNIVERSITARIO**

Dra. Claudia Fernanda Monroy

Ana María Gordillo Beltrán

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2014

**EL “*ETHOS*” DE LA ASESORÍA ACADÉMICA, HACIA UNA FORMACIÓN
DE HÁBITOS EN EL JOVEN UNIVERSITARIO**

Eje de profundización: Calidad en las Instituciones Educativas

Dra. Claudia Fernanda Monroy, Investigador principal

Magister en Educación, Pontificia Universidad Javeriana

Magister en Gestión de Instituciones Educativas, Universidad de La
Sabana

Ana María Gordillo Beltrán, Investigador auxiliar

Profesional en Odontología, Colegio Odontológico Colombiano

Especialista en Bioética, Universidad de La Sabana

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación, Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2014

Contenido

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN.....	10
1. EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN	12
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL	15
1.4. OBJETIVOS	20
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1 EL SENTIDO DE EDUCAR: UNA MIRADA HACIA LAS PERSONAS	21
2.2 LA ASESORÍA PERSONAL FUENTE QUE CONTRIBUYE AL CRECIMIENTO HUMANO	29
3. METODOLOGÍA.....	36
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	45
5. PROPUESTA DE MEJORA	60
8. BIBLIOGRAFIA	86

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Informe de Acreditación 2010 y Gestión de Asesoría Académica histórico.....	88
Anexo B. Instrumentos de evaluación.....	93
Anexo C. Acta de aprobación de políticas de Asesoría Académica 2012.....	96
Anexo D. Resultados Evaluación de asesores académicos 2012.....	101
Anexo E. Entrevista semiestructurada – Dr. Alfonso Forero.....	102
Anexo F. Matriz DOFA de la Dirección Central de Estudiantes.....	104
Anexo G. Resultados grupo focal 2012.....	105
Anexo H. Matriz de hallazgos.....	107
Anexo I. Carta de autorización de uso de la información.....	108
Anexo J. Plan de Desarrollo Institucional 2019.....	109

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de la evaluación de asesores - indicador de calidad.....47

Tabla 2. Porcentaje de participación de los asesores a los cursos
de formación.....53

RESUMEN

La asesoría académica personalizada que se promueve en la Universidad de La Sabana constituye una oportunidad de formación integral por excelencia. Desde hace unas décadas se viene presentando una brecha entre el deber ser, las ideas fundacionales, y la práctica de la asesoría en el día a día, la asesoría ha pasado de ser una oportunidad formativa para convertirse en una estrategia para el éxito académico y evitar la deserción. Para generar una propuesta de mejora, se realizó un análisis documental y una interpretación de los resultados de distintas herramientas diagnósticas como evaluaciones de desempeño, matriz DOFA, entrevista semiestructurada y el análisis de los resultados de grupo focal. Finalmente el presente trabajo pretende retomar aquellas ideas misionales y caracterizar el *ethos* de la asesoría fundamentado en el servicio y la donación personal, esto puesto en marcha a través de la conceptualización de distintas modalidades de asesoría académica y un plan de formación para los asesores académicos y de esta manera responder de manera coherente con un Proyecto Educativo sustentado en el cuidado de la persona humana y su dignidad.

Palabras clave: asesoría académica personalizada, formación integral, *ethos*, calidad, hábitos.

INTRODUCCIÓN

La Universidad de La Sabana es una Institución universitaria, de carácter civil fundamentada en una visión cristiana del hombre y del mundo. Por esta razón, la asesoría académica que allí se imparte responde claramente a su identidad, pues se reconoce a la persona como un todo y el centro del quehacer educativo.

El siguiente trabajo tiene por objeto profundizar en la gestión de la Asesoría Académica Personalizada que se desarrolla con los estudiantes de la Universidad; así mismo, se intenta develar el grado de calidad, la percepción y la efectividad en cuanto es una oportunidad para la formación integral y el crecimiento de las distintas dimensiones de la persona humana.

En el proceso de acreditación institucional en el año 2009, la Comisión Nacional de Acreditación – CNA, determina como un área de mejora la cobertura en asesoría académica, pues para ese año solo se lograba llegar a un 19 % de atención. Ese mismo año fue creada la Dirección Central de Estudiantes, que con la Jefatura de Asesoría Académica, ha implementado una serie de estrategias que permitan aumentar dicha cobertura, hasta llegar en el 2013 al 30% de atención que corresponde a más de 1.800 estudiantes atendidos.

Pero el objetivo, además de trabajar en pro de aumentar la cobertura, debe ir de la mano de la calidad, es necesario garantizar un proceso real de formación y de calidad. Por esta razón, este será un análisis de una situación particular, donde el objetivo principal será develar si la asesoría académica que se está impartiendo responde a los estándares mínimos de calidad en pro del crecimiento y la formación integral de los estudiantes. Adicionalmente, es necesario ahondar en las distintas percepciones que tienen los estudiantes frente a la asesoría y los asesores; pues es de vital importancia reconocer las causales por las cuales los estudiantes poco acceden a este medio formativo eficaz por excelencia.

Este proyecto de investigación se desarrolla bajo los conceptos de educar, educación, calidad, “*ethos*” de la asesoría personal, formación integral y adquisición de hábitos, son ellos las directrices para repensar el sentido de la asesoría.

Así las cosas y como medios de identificación diagnóstico se usaron los resultados de las evaluaciones de asesoría académica correspondientes a los años 2012 y 2013, la matriz DOFA diseñada por la Dirección Central de Estudiantes cara al plan de desarrollo al 2019, los comentarios realizados por estudiantes mediante la estrategia de grupos focales y el análisis documental y entrevista semiestructurada practicada a uno de los profesores que han trabajado en la Universidad por más de 30 años.

La triangulación realizada entre categorías de valor y los resultados de los elementos diagnósticos, generan una serie de hallazgos con los cuales se determinan las oportunidades de mejoramiento que tiene la asesoría académica personalizada, esta propuesta de mejora va encaminada a la necesidad de la configuración del *ethos* de la asesoría, la cual debe apuntarle al crecimiento de las distintas dimensiones del ser personal y no solamente a la dimensión académica, potencializando la formación de hábitos y apuntándole a la calidad personal lo cual es en definitiva el verdadero sentido de la educación.

Para finalizar, se generan una serie de recomendaciones y criterios que ameritan reflexiones y otros estudios de profundización.

1. EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN

CONTEXTO INSTITUCIONAL

La Universidad de La Sabana es una Institución de Educación Superior sin ánimo de lucro, fundada el 21 de septiembre de 1979. Desde su fundación y como lo reza su proyecto educativo, todo su quehacer educativo se sustenta en una visión cristiana del hombre y del mundo; por esta razón se dice que es una Institución con una clara identidad cristiana-católica. Adicionalmente, para la orientación de todas sus actividades académicas y formativas cuenta con un convenio con la Prelatura del Opus Dei (Obra de Dios), es por esto, que es también llamada una Obra de Apostolado Corporativo.

Conservando su total autonomía, económica, académica y administrativa, la Universidad confía la atención sacerdotal y la orientación doctrinal a la Prelatura del Opus Dei, cuya finalidad es contribuir a la misión evangelizadora de la iglesia, promoviendo entre fieles cristianos de toda condición una vida plenamente coherente con la fe en las circunstancias ordinarias de la existencia humana y especialmente a través de la santificación del trabajo (Proyecto Educativo Institucional. Identidad. Universidad de La Sabana. 2010)

Por esta misma inspiración cristiana, la Universidad está llamada a ser mucho más que un centro donde se imparten una serie de conocimientos y competencias técnicas, en la Universidad de La Sabana “*Todo forma y todos formamos*”. Y al hablar de formación se piensa en la integralidad de la persona humana, por esto todas sus actividades académicas, de investigación, culturales, de bienestar, entre otras, están encaminadas a dicho fin.

Para dar respuesta a las necesidades de formación, nace la Asesoría Académica Personalizada como una de las tantas estrategias que responden

claramente al objetivo formador de la Universidad. Es la asesoría una oportunidad de perfeccionamiento que se da entre un estudiante y un profesor, hace parte de los principios rectores fundacionales y desde sus inicios la Universidad ha tenido un claro interés por hacer de esta actividad centro y raíz del quehacer educativo.

La Asesoría Académica que se promueve, responde claramente a la inspiración cristiana, apunta a la formación integral y adicionalmente es una estrategia que busca impulsar el éxito académico de los estudiantes de la Universidad. La Asesoría Académica es una “relación de ayuda entre un profesor y un estudiante, que busca personalizar el proceso educativo. Es decir, es la estrategia formativa que permite adecuar la tarea educativa que realiza la Universidad, a las características personales de cada uno de los alumnos, en sus diferentes dimensiones y manifestaciones: intelectual, psico-afectiva, ética, familiar, social y espiritual (Guía del Asesor Académico 2004, pág. 9)

De lo anterior, se comprende que en la Asesoría Académica intervienen dos actores principalmente: los profesores, quienes por la naturaleza de la docencia están llamados a ser asesores académicos, hace parte de sus funciones sustantivas y responde al estilo humano de la Universidad; y los estudiantes, quienes pueden ejercer este derecho libremente a lo largo de su vida universitaria, solicitándolo en las Direcciones de Estudiantes de cada una de las facultades, con la excepción de los estudiantes de primer semestre y los estudiantes del programa de Filosofía. Los primeros a quienes en el momento de ingresar a la Universidad se les asigna un asesor con el objetivo de acompañarlos en su proceso de adaptación a la vida universitaria y los segundos, dado que curricularmente está determinado que el estudiante de filosofía debe trabajar en su ruta académica y en el desarrollo del pensamiento filosófico de la mano de un asesor académico.

Así las cosas, en el año 2009 se crea la Dirección Central de Estudiantes, unidad transversal donde se articulan todos los procesos que le apuntan a la formación integral de los estudiantes. Esta dirección se compone de la Jefatura de

éxito académico, la Jefatura en formación y la Jefatura de asesoría académica esta última, gestiona y realiza el seguimiento de los procesos de asesoría.

Adicionalmente y para el periodo académico 2013-1, la Universidad cuenta con cerca de 7.183 estudiantes matriculados, de los cuales el 43% tiene asignado un asesor académico y se cuentan con aproximadamente 350 asesores de los cuales 194 son mujeres y 154 hombres. Con esto se ha logrado incrementar de manera importante la cobertura en Asesoría Académica, pues esta era un área por mejorar según el informe enviado por la Comisión Nacional de Acreditación – CNA- en el año 2010; pues se ha logrado superar una cobertura del 19% en el año 2010 a una cobertura del 30% al año 2013.¹ Anexo A

Pero este proceso no termina allí, pues la intención no es aumentar simplemente la cobertura en asesoría, sino, simultáneamente trabajar en pro de la calidad de los encuentros y que esta sea una verdadera herramienta que impulse la transformación de vidas por medio de su perfeccionamiento, con base en una configuración de las virtudes y de la consecución de un criterio ético recto de acuerdo al bien y a la verdad.

Para este mismo año, se estableció la necesidad de medir el impacto que la Asesoría Académica estaba teniendo en los estudiantes, para esto se generaron una serie de indicadores que permitirían dicho cometido y se construyó un nuevo instrumento de evaluación, el cual fue aprobado en el mes de junio de. Anexo B

El nuevo instrumento se aplicó a cerca de 1800 estudiantes, esto corresponde al 38% de los alumnos que habían sido atendidos en asesoría. Dicha evaluación responde a ítems de acuerdo a los indicadores de: Cumplimiento, Calidad y Efectividad. Anexo C

¹ Datos obtenidos de los informes de gestión de la Jefatura de Asesoría Académica. Dirección Central de Estudiantes. Universidad de La Sabana.

Es de resaltar que los resultados no fueron los esperados en términos de calidad en la gran mayoría de las facultades; la percepción de los estudiantes está centrada en que los asesores les cumplen las citas, son efectivos, pero a los encuentros en asesoría les falta calidad, dicha calidad vista desde un aspecto de integralidad, los estudiantes está esperando orientaciones no solo académicas, esperan de sus asesores orientaciones sobre las distintas decisiones que deben tomar sobre su vida personal, afectiva, familiar, etc. En otras palabras, están buscando la verdadera integralidad que tanto promulga la Universidad de La Sabana.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL

Es la Universidad de La Sabana una Institución de Educación Superior con un enfoque netamente antropológico, por eso todas las estrategias formativas implementadas responden a dicho enfoque. La asesoría académica atiende a los principios fundacionales donde se afirma que la Universidad es una comunidad de personas y por la tanto cada miembro de la comunidad debe ser tratado y atendido como de acuerdo a su dignidad.

De esta manera, es de vital importancia analizar cómo la gestión de la asesoría académica responde en términos de calidad a la formación de cada una de las dimensiones del ser humano. No basta hacer asesoría y ser asesor, es necesario profundizar en la calidad de la asesoría y en la calidad en el perfil del asesor académico; pues aunque definitivamente se necesita aumentar la cobertura y así lograr una mayor atención a los estudiantes, la asesoría debe responder a unos mínimos estándares de calidad para que verdaderamente sea efectiva y de respuesta al Proyecto Educativo.

En coherencia con lo anterior, los siguientes son los ejes movilizados para el análisis de la situación particular a desarrollar en este proyecto de investigación:

Pregunta Central

¿Es la concepción de la Asesoría Académica Personalizada de la Universidad de la Sabana, una estrategia que apunta a la formación de hábitos y que genera calidad personal?

Sub – preguntas

¿Aportan los procesos de Asesoría Académica Personalizada a la calidad de la Institución Educativa y se constituye como un elemento diferenciador de la Universidad?

¿Cuál es la concepción, garantías y limitaciones de la asesoría académica personalizada para estudiantes y profesores?

¿Cómo lograr que la asesoría académica personalizada sea garantía de calidad de la persona en la institución educativa?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La Universidad de La Sabana, de acuerdo al artículo primero de sus Estatutos Fundacionales, expresa que es un establecimiento privado de Educación Superior, sin ánimo ni fin de lucro, de utilidad común y desarrolla en sus objetivos y en sus funciones la actividad propia de la Universidad colombiana.² Adicionalmente, para la orientación cristiana de todas sus actividades formativas cuenta con un convenio con la Prelatura del Opus Dei (Obra de Dios), es por esto, que es también llamada una Obra de Apostolado Corporativo.

² Estatutos. Universidad de La Sabana. Artículo primero: del nombre, naturaleza jurídica y objeto.

“...conservando su total autonomía, económica, académica y administrativa, la Universidad confía la atención sacerdotal y la orientación doctrinal a la Prelatura del Opus Dei, cuya finalidad es contribuir a la misión evangelizadora de la iglesia, promoviendo entre fieles cristianos de toda condición una vida plenamente coherente con la fe en las circunstancias ordinarias de la existencia humana y especialmente a través de la santificación del trabajo”³

Por esta misma inspiración cristiana, la Universidad está llamada a ser mucho más que un centro donde se imparten una serie de conocimientos y competencias técnicas; en la Universidad de La Sabana *“Todo forma y todos formamos”*. Y al hablar de formación se piensa en la integralidad de la persona humana, por esto todas sus actividades académicas, de investigación, culturales, de bienestar, etc. están encaminadas a dicho fin.

La asesoría académica personalizada que se imparte en la Universidad de La Sabana hace parte y constituye uno de sus principios rectores, pues se ajusta de manera coherente a la identidad cristiana y el cuidado de la persona que reza su Proyecto Educativo Institucional. Adicionalmente, responde a la promesa de valor que se les hace a los estudiantes cuando deciden iniciar sus estudios profesionales en dicha institución.

La Guía del Asesor Académico (2004) define la asesoría académica como una:

Relación de ayuda entre un profesor y un estudiante, que busca personalizar el proceso educativo. Es decir, es la estrategia formativa que permite adecuar la tarea educativa que realiza la Universidad, a las características personales de cada uno de los alumnos, en sus diferentes dimensiones y manifestaciones: intelectual, psico-afectiva, ética, familiar, social y espiritual (Pág. 9)

³ Proyecto Educativo Institucional. El Opus Dei y la Universidad de La Sabana: inspiración cristiana en el trabajo y en la convivencia. Universidad de La Sabana. Chía

Para el año 2009 la CNA estimó como área de mejora la cobertura de asesoría académica que para ese periodo estaba en el 19%, pues siendo una estrategia que fortalece la formación integral, la tasa de cobertura estaba muy baja. En este mismo periodo se crea la Dirección Central de Estudiantes, unidad académica y administrativa que se encargaría de la gestión de la asesoría académica en la Universidad.

Con el impulso de nuevas estrategias en términos de formación y captación de asesores y por medio de incentivar y motivar a los estudiantes a buscar a su asesor, al año 2012 se logró incrementar la atención a estudiantes (1.867) llegando a un 27% de cobertura del total de los estudiantes matriculados (6.980). Actualmente, para el periodo académico 2013-1, la Universidad cuenta con cerca de 7.183 estudiantes matriculados, de los cuales el 43% tiene asignado un asesor académico y se cuentan con aproximadamente 350 asesores de los cuales 194 son mujeres y 154 hombres.⁴

Con esto se ha logrado incrementar de manera importante la cobertura en Asesoría Académica. Sin embargo, el trabajo de atención a los estudiantes no se queda estancado en una serie de indicadores y números; un gran interrogante y que sustenta este trabajo de investigación, es el poder analizar y determinar si realmente es la Asesoría Académica Personalizada de la Universidad de la Sabana, una estrategia que apunta a la formación de las dimensiones del crecimiento humano y que genera calidad en el ser personal, pues en esta labor misional, no solamente intervienen los asesores, sino también, los estudiantes y con ellos la libertad personal de acceder a este servicio que se les ofrece. Igualmente es necesario identificar que procesos de la asesoría académica le apuntan a la calidad en la formación que promueve la Institución Educativa, revisando la concepción, garantías y limitaciones para estudiantes y profesores en la gestión de dicha tarea.

⁴ Datos obtenidos de los informes de gestión de la Jefatura de Asesoría Académica. Dirección Central de Estudiantes. Universidad de La Sabana.

Pero este proceso no termina allí, pues la intención no es aumentar simplemente la cobertura en asesoría, sino, simultáneamente trabajar en pro de la calidad de los encuentros y que esta sea una verdadera herramienta que impulse la transformación de vidas en pro de la consecución de un criterio ético recto. Por esta razón en el periodo académico 2012-1 fue aprobado por la Comisión de Asuntos Generales, máximo órgano de gobierno y toma de decisiones de la Universidad, un nuevo instrumento de evaluación de la gestión de la asesoría académica. El instrumento fue aplicado en noviembre del 2012 y se logró que el 38% de los estudiantes que habían sido atendidos al menos una vez al semestre en asesoría, respondieran la encuesta.

Dicha evaluación responde a ítems de acuerdo a los indicadores de: Cumplimiento, Calidad y Efectividad. Con gran sorpresa los resultados no fueron los esperados en términos de calidad en la gran mayoría de las facultades; la percepción de los estudiantes es que los asesores les cumplen las citas, son efectivos esos encuentros pero les falta calidad vista desde la integralidad y desde el crecimiento de todas las dimensiones del ser personal.

Adicionalmente, en la actualidad se presenta una dificultad frente a los estudiantes en términos del posicionamiento de la asesoría académica, muchos de ellos no conocen los beneficios que recibirían si asistieran con puntualidad a la asesoría. Algunos de los imaginarios que tiene son:

La asesoría académica es para estudiantes con bajo rendimiento académico y la asesoría académica es vista como una modalidad de atención psicológica.

Algunos estudiantes no tienen la cultura ni el hábito de compartir sus experiencias, motivaciones y frustraciones con un adulto; pues no han tenido el ejemplo desde sus colegios y familias.

Dificultades de comunicación, de empatía, de trato cordial de los profesores hacen que los estudiantes desconfíen de esta estrategia y se rehúsen a usarla.

Finalmente, se ve la necesidad de resignificar la asesoría académica que se impulsa en la Universidad de La Sabana y de esta manera responda claramente a los objetivos formativos que dicha institución se ha planteado desde sus inicios.

1.4. OBJETIVOS

Objetivo General

Formular una propuesta de mejora de la Asesoría Académica Personalizada que ofrece la Universidad de La Sabana al Universitario fundamentada en la configuración del *ethos* para la formación de hábitos en el joven universitario

Objetivos Específicos

Fundamentar teóricamente las implicaciones de una asesoría académica personalizada que contribuya al crecimiento humano

Realizar un diagnóstico sobre la asesoría académica personalizada que se ofrece a los estudiantes de la Universidad de la Sabana

Caracterizar el *ethos* de la asesoría académica personalizada fundamentado en el concepto de servicio y donación personal

2. MARCO TEÓRICO

Si hay una disciplina cambiante, flexible e inacabada es la educación, tan cambiante como el mismo ser humano. Con el paso de los años se hace más necesario desafiar el sentido de educar por medio de la innovación, una innovación que debe superar las competencias técnicas, los currículos y una básica transmisión de conocimientos. Barrios (2013) menciona al respecto, que la verdadera innovación educativa está en la posibilidad que se tiene de transformar personas, vidas y sociedades a través de una rica formación de hábitos – virtudes que verdaderamente perfeccionen a la persona humana y cómo consecuencia de dicho cometido, surge la Asesoría Académica Personalizada en la Universidad de La Sabana como una oportunidad de crecimiento personal que no solo favorece a los estudiantes sino que por medio de ella, el profesor descubre el verdadero *ethos* de su profesión dando y dándose a los demás de acuerdo con Altarejos (1999).

2.1 EL SENTIDO DE EDUCAR: UNA MIRADA HACIA LAS PERSONAS

Desde siempre se ha tenido la concepción que educar hace referencia a la mera transmisión de conocimientos, de una persona que posee mayor cantidad de información a otra con una menor cantidad. Pero educar es realmente según Rodríguez y Altarejos (2009 pág. 2) y de acuerdo con Polo es “ayudar a crecer” o de acuerdo a Lorda el “arte de desarrollar a las personas” (2010 pág. 71); es motivar en las personas el deseo de perfección, propio de la naturaleza humana, desde el cuidado de la libertad personal, el acercamiento al bien y a la verdad.

La Educación, comprendida como según Alcázar como:

Un proceso de ayuda a la adquisición de la madurez personal procurado a través de múltiples estímulos y en situaciones muy diversas, para facilitar a los hijos el libre desarrollo de su capacidad, a través de adquisición de

conocimientos, hábitos y destrezas, virtudes y las actitudes, que le faciliten el dominio de sus propios actos (2012. Pág. 58)

Y la Institución Educativa según Pares: “organización de servicios educativos orientada al perfeccionamiento de los miembros que conforman su comunidad” (2010. Pág. 39), han pasado por una serie de cambios originados por los momentos históricos, los contextos sociales, demográficos, políticos y económicos que viven los países y que han hecho que la educación deba adecuarse a dichos cambios y a nuevas estructuras. Desafortunadamente en algunos casos la educación se ha visto instrumentalizada y se convierte solamente en un factor más de ingresos económico y se ha olvidado verdadero significado.

Es la educación, en definitiva, la oportunidad de coexistir con el otro, definiendo la coexistencia y como bien lo plantea Altarejos (2012, Pág. 30) en su artículo titulado Autonomía y Coexistencia⁵, como el principio antropológico del ser personal que consiste en que el hombre solo se hace así mismo solo cuando existe con y para el otro, con el objetivo de ayudarlo en la construcción de un proyecto de vida dirigido hacia la perfección, donde el protagonista es el estudiante y no el profesor; es dar orientación para que se abra a un horizonte existencial amplio, lleno de cosas buenas, donde la vida se fundamenta y toma sentido, para verdaderamente SER más que TENER.

Por lo anterior y para lograr comprender verdaderamente la finalidad de la educación, es necesario primero conocer al hombre como ser educable (Barrios, 2004) El hombre es, a la vez y en el mismo sentido, educable y educando. Dicha posibilidad – necesidad puede colegirse de tres modos que caracterizan su vivir... al hombre no solo le es posible sino necesaria la educación... La educación contribuye al perfeccionamiento o mejoramiento del hombre en aquello que mejor lo caracteriza como hombre, no en el desarrollo de las funciones vegetativas que comparte con las

⁵ Artículo tomado del libro Autonomía, Educación Moral y Participación Escolar.

plantas, o en el de las sensitivas, que tiene en común con los animales irracionales. Lo característico del modo de vivir humano es el conocimiento intelectual y la voluntad. Y es que el hombre como unidad de alma y cuerpo, como lo menciona Abad (2003) y donde en el alma habita la inteligencia y la voluntad, el mismo hombre es capaz con la inteligencia de buscar la verdad y con la voluntad y el ejercicio de la libertad, el bien; es decir, entender sus conductas, no solo lo que es, sino también lo que hace y el para qué lo hace, esto sería el fundamento para comprender a la persona como el fin de la educación. En palabras del Dr. Leonardo Polo:

El hombre es un sistema complejo interrelacionado; para entender un sistema complejo interrelacionado no basta aplicar el método analítico. Es menester completarlo. Hemos de tratar de ver en el hombre la mayor cantidad de factores posibles y encontrar las relaciones de coherencia o de compatibilidad que los vinculan. (Polo et al, 1997)

En definitiva, la educación responde a la necesidad de perfección del ser humano, es una necesidad propia de su naturaleza; es la persona el único ser perfectible dentro de todos los seres que constituyen la creación y solo de esta manera puede encontrar su felicidad.

2.1.1 El crecimiento y perfeccionamiento humano como finalidad de la educación.

De esta necesidad de formación y perfección continua, nace la responsabilidad que tienen las instituciones educativas frente a la educación y frente a la dignidad de la persona humana. Un centro o sistema educativo puede formar, cuando en el corazón de su quehacer está la persona. O al contrario, puede *deformar*, cuando no se comprende al hombre como el fin sino como un medio por el cual la educación y el mismo hombre se instrumentaliza y se usan solamente para lograr objetivos económicos y políticos.

Por lo tanto, es necesario darle una nueva mirada al educar, a la educación y a las instituciones educativas, una visión desde lo antropológico, desde la esencia del

ser; donde los profesores desencadenen un proceso y deseo interior de crecimiento en sus estudiantes. Platón decía que según lo describe Lorda (2010. Pág. 71) “enseñar es escribir en el alma de los hombres” y para lograrlo es necesario lograr ese acercamiento uno a uno con los estudiantes; solo en la medida en que se conoce al otro, es posible ayudarlo a descubrir sus fortalezas y debilidades y llegar al punto de tocar el alma.

La naturaleza humana aunque constituye la esencia del ser, permite trabajar por su perfeccionamiento, de acuerdo con Barrios (2013) el educar debe responder al crecimiento de cada una de las dimensiones de la persona, de lo contrario pierde su valor y su importancia. ¿De qué le sirve a la universidad graduar excelentes profesionales pero malas personas?

Parafraseando a Abad (2003), el perfeccionamiento humano para que sea verdadero perfeccionamiento debe estar ligado al crecimiento, en paralelo, de cada una de las dimensiones de la persona; y solo cuando la persona es consciente de la libertad y la pone al servicio de su inteligencia se encuentra a sí mismo y encuentra su proyecto de vida.

Las diferentes estrategias que se emplean en el sector educativo y que se sustentan en la formación personal, responden a esta necesidad tangible del hombre de formar y de formarse de manera integral.

La asesoría personalizada es una de ellas, en la Guía del Asesor Académico (2004) queda explicitado que por medio de la generación de vínculos de amistad y trato amable, el asesor invita a su asesorado a trazarse una ruta formativa y de crecimiento intelectual, moral, social y espiritual, pues no se puede desconocer la integralidad de la persona. (Barrios, 2013) menciona lo siguiente al respecto:

Enfocar de manera inteligente la tarea educativa quiere decir hacerse cargo, de una manera fundamentada, de qué es el hombre como se educable y educando.

El hombre no nace entero, ni termina nunca de *enterarse*. El inacabamiento humano es constitutivo. La paradoja es que tal inacabamiento presupone que las capacidades de conocer y de querer, características del ser personal, son en la persona humana potencialmente infinitas.

El asesor por medio de su experiencia puede dar y darse a los estudiantes en una relación de confianza y de donación personal, comprendiendo la complejidad y grandeza que cada persona encierra dentro de sí. Por consiguiente, la asesoría no debe estar orientada a una sola de las dimensiones de la persona, pues puede suceder que por estar en una institución educativa, se piense solo en este aspecto al momento de la asesoría (orientar o asesorar solo en aspectos académicos).

La asesoría debe ir encaminada a trabajar en todo lo que es el la persona. Pues es el estudiante un **algo y un alguien**. Rodríguez (2009. Pág. 91 y 92) menciona al respecto que es de vital importancia comprender cómo es el ser humano capaz de crecer, pues dicho crecimiento se da gracias a la esencia de la persona (*esencialización*), esta esencialización son las acciones que realiza la persona que la ayudan a perfeccionar su naturaleza poniendo en ejercicio lo hábitos por medio de la inteligencia y la voluntad como facultades superiores. La esencialización hace referencia al ALGO o a la libre manifestación humana. Mientras el ALGUIEN, hace referencia a la *optimización* que consiste en el crecimiento personal dado mediante la libre donación de quienes somos al otro, la optimización se refiere a la libertad íntima en la persona.

Este perfeccionamiento sería imposible sino existe desde el estudiante el deseo por ser más y mejor, y solo se puede ser más y mejor en la medida en que se toman mejores decisiones y el poder decidir es una potencia de la libertad.

De lo anterior surge, la necesidad de comprender la vital importancia que tiene el sector educativo en una sociedad. No se puede quedar solo en el educar el “algo” de la persona, es necesario trascender hasta el “alguien”, de lo contrario se

está mutilando la grandeza de la persona y hasta se está incurriendo en delito por entregar al mundo hombre verdaderamente poco educados (en el gran sentido de la palabra).

2.1.2 Educar en y para la libertad, una garantía para el crecimiento humano y la formación de hábitos. Sin duda a equivocación se puede decir que la libertad es el don más grande del cual el ser humano ha sido dotado y dado especialmente para hacer y buscar el bien. Pero como la libertad, de acuerdo con Abad (2003) es la capacidad para elegir, muchas veces no se elige el bien o se asume un mal como bien y se toman decisiones aparentemente buenas pero que en el fondo no le prometen al perfeccionamiento humano.

Solo las personas son capaces de decidir, de actuar con libertad, de autogobernarse y autodeterminarse; pues la libertad está estrechamente relacionada con el ser racional y con la posibilidad de actuar que es la voluntad como lo expresa Barrios (2007). Por y con la libertad el hombre se hace así mismo, comprende que todos los actos tienen una consecuencia, buena o mala y que la madurez responde a ese asumir dichas consecuencias, sin justificaciones ni vacilaciones; pues la libertad lleva en sí misma la responsabilidad.

Se podría decir que inteligencia, voluntad y libertad es el trinomio que hacen al ser verdaderamente ser. Y es que los seres humanos necesitan reconocer lo que son para actuar en consecuencia con esa naturaleza. ¡Compórtate humanamente! Tiene sentido pedirle esto al ser humano, pues, en efecto, es el único animal que puede – ya que es libre- comportarse “inhumanamente” así lo referencia Barrio (2007)

Y en educación es muy importante y aun mas, necesario que los profesores, asesores o tutores ayuden a los jóvenes a darse cuenta de esta realidad; pues los medios de comunicación y las nuevas corrientes vanguardistas, que incitan al hombre

a comportamientos que en vez de perfeccionar, degradan. El papel del maestro es vital, parafraseando a Altarejos (1999), es quien le abre los ojos a los estudiantes sobre el amplio horizonte que se puede contemplar viviendo en y para la verdad y bien. Pues muchas veces los seres humanos no saben o no son conscientes de lo que son y para que fue creado. El mundo necesita hombres y mujeres virtuosos, que comprendan que es posible vivir de acuerdo a la ética y los principios morales y el ejemplo de familia y escuela es lo único que nos puede garantizar el tan anhelado sueño.

Esa formación de hábitos, que luego se convierte en virtudes al adquirir un fin trascendente, no es un imposible, como muchas veces lo quieren hacer ver; este requiere de compromiso y ante todo la real convicción del maestro. Es decir, como muy bien lo plantea Barrio Maestro:

Educar es ayudar al hombre a que se humanice, la tarea educativa en último término ha de consistir en alentar una serie de conductas relativamente coherentes, que den estabilidad y firmeza a un comportamiento que el educador entiende ayuda a que el educando crezca como persona (Pág. 12, 2013)

Es de esta manera cómo a través de dichos hábitos se forman las virtudes, atributo transcendental en el perfeccionamiento humano. De acuerdo a lo anterior, *se entiende por* virtud la disposición interna que procura en la persona su perfeccionamiento, aquellos hábitos que por efectos de la repetición consiente hacen al hombre un ser perfectible.

Solo el ser humano a razón de la inteligencia racional y por el ejercicio de la voluntad puede lograr adquirir hábitos y en definitiva ser virtuoso. Así las cosas, la adquisición de hábitos resulta clave para la formación integral y el crecimiento armónico de las dimensiones de la persona humana.

Sin embargo, es necesario reconocer que ser virtuoso no es tarea fácil, requiere esfuerzo y mucho más allá de esfuerzo físico o corporal, es el esfuerzo por querer ser mejor, por reconocer que siempre se puede dar más, “ser persona significa siempre poder dar más” Barrio (2007. Pág. 9). Pero este reconocer que se puede dar más debe ir acompañado de un “diagnóstico” previo, la persona debe saber y conocer sus puntos fuertes y sus áreas débiles, sus fortalezas y debilidades; solo así sabrá en cuál de sus dimensiones debe trabajar más intensamente y ese trabajo solo se logra consiguiendo hábitos y desechando vicios.

2.2 LA ASESORÍA PERSONAL FUENTE QUE CONTRIBUYE AL CRECIMIENTO HUMANO Y DEL SER PERSONAL

La Universidad, para servir mejor a los hombres, ha de atender a la formación de la persona en su integridad, en todas sus dimensiones: en la capacidad de conocer y razonar, en la rectitud de conciencia y orientación del querer, en el uso responsable de la libertad. (Ponz, 1992. Pág. 163) ⁶

2.2.1 El servicio como *ethos* de la asesoría personal. “El verdadero poder está en el servicio”, así lo expresa el Sumo Pontífice Francisco en varios de sus discursos desde el inicio de su papado.

Es el servicio más que un acto humano bueno, supera el concepto de hacer algo por el otro, pues en el servicio o cuando se realiza un acto servicial el que más se engrandece es el que sirve, no él que es servido.

Es por esto, que el servicio es la máxima oportunidad de coexistir con el otro, Rodríguez (2013. Pág. 1) lo expresa de la siguiente manera: La fecundidad del servicio se percibe día a día en su eficacia transformadora. La clave está en darse cuenta de que quien lleva a cabo el servicio es una persona –que es quien es capaz de aportar, de ofrecer- y lo hace a través de una acción, manifestando en la acción bien hecha la eficacia transformadora de quienes le rodean y de lo que le rodea. Es el servicio la participación voluntaria de una persona en la dificultad por la que atraviesa otra. El servicio para que sea verdadero servicio debe hacerse de buena gana y con clara intencionalidad de querer ayudar, no porque detrás del acto de servir venga una retribución.

⁶ Texto de la intervención en el acto académico celebrado en la Universidad de Navarra el 26 de junio de 1992. San Josemaría y la Universidad. Publicaciones Unisabana. 1 ed. 2009

Así las cosas, el servicio se constituye el *ethos* de la asesoría personal. El *ethos*, la razón de ser, el sello que identifica una acción o una realidad y en este caso la asesoría personal es el SERVICIO. Solo la asesoría se vuelve una realidad y esa oportunidad de crecimiento de la cual ya se ha hablado, en el momento en el que se constituye como una oportunidad de servir, de servir a los estudiantes. Situación muchas veces compleja por los egos y condiciones personales que pueden caracterizar a los profesores en este momento de la realidad humana.

La asesoría académica personalizada que es y debe ser servicio orienta el crecimiento personal y engrandece no solo la persona del asesorado, sino, y en mayor proporción la persona del asesor.

Cuando un profesor asume su rol de asesor como rol de servidor, la asesoría adquiere un valor distinto y diferenciador. La pregunta que surge es ¿Qué implica el servicio? El servicio como acto humano implica de base una serie de virtudes y actitudes en las que cabe resaltar: la sagacidad, ser capaz de captar detalles en los cuales puede servir al otro.

Apertura: disposición interior para recibir y dar al otro lo que necesita y espera

Humildad: reconocer y reconocerse como lo que es, una persona con fortalezas y debilidades en proceso de perfeccionamiento.

Prudencia: para saber actuar, hablar o callar en el momento justo. La prudencia se relaciona con la sabiduría.

Y así, se podrían seguir enumerando unas cuantas virtudes más que le apuntan al acto de servir. Sin embargo, la clave del servicio está en: QUERER AL QUE ES SERVIDO, querer al otro, de verdad y de corazón sincero. De lo contrario el acto de servir pierde su sentido y razón de ser y más que en servicio, el acto realizado se convierte en una obligación primaria.

Entre las notas esenciales que caracterizan y reza el Proyecto Educativo de la Universidad de La Sabana se encuentra el siguiente: El encuentro interpersonal y permanentemente dialógico en la búsqueda de la verdad, dentro de un profundo respeto por la libertad de los demás y la aceptación de la importancia de todos los más altos y nobles valores de la humanidad (2010. Pág. 1)

Desde su fundación en el año 1979 la Universidad de La Sabana se encuentra comprometida con la formación integral de todos los miembros que integran la comunidad educativa; esto en coherencia con sus principios fundacionales y con su misión de promover el respeto por la dignidad trascendente de la persona, propiciar el perfeccionamiento integral con una atención personalizada y un ejercicio académico creativo, riguroso e interdisciplinario; nace la asesoría académica personalizada. De esta manera se da cauce a las orientaciones dadas por su inspirador San Josemaría Escrivá de Balaguer (Ponz, 1992. Pág. 177):

Esta labor, educadora de la persona, se hace imposible o sumamente difícil con enseñanzas masificadas. San Josemaría Escrivá de Balaguer instó siempre a que el número de alumnos en la Universidad de Navarra no creciera por encima de las posibilidades de atenderles y a que los profesores dedicaran parte de su tiempo al asesoramiento de los estudiantes, a ayudarles con su experiencia y consejo en los asuntos de carácter académico o de cualquier otro tipo que quisieran plantearles.

De acuerdo a la Guía de Asesoría Académica (2012) es la asesoría académica, una estrategia formativa que busca personalizar el proceso educativo, mediante el acompañamiento que le presta el profesor a un estudiante, adecuando la tarea educativa, a las características personales de cada uno de los alumnos, en sus diferentes dimensiones y manifestaciones: intelectuales, psicoafectiva, ética, familiar, social y espiritual.

Así mismo y descrita en otro concepto: es una relación interpersonal entre el profesor y el estudiante por la que éste encuentra apoyo para su desarrollo personal, ayuda para su integración en la vida universitaria y orientación profesional basada en su propio proyecto de vida. La Asesoría Académica es parte esencial del proceso educativo de la Universidad, desde la dimensión de la educación personalizada. Pretende ayudar al desarrollo integral de la persona, respetando su singularidad e irrepetibilidad (Guía del Asesor Académico 2012).

2.2.2 La asesoría académica personalizada como diferenciador de La

Universidad de La Sabana. “Aquí eres más que un número”, así decía hace algunos años un slogan de Mercadeo propuesto por la Universidad y es que efectivamente por su clara identidad cristiana del hombre y del mundo, en la Universidad de La Sabana se trata de cuidar, proteger y formar al hombre como hombre.

La asesoría parte de la libertad personal, y aunque para los profesores de planta constituye parte esencial y función sustantiva de su labor docente, la asesoría se caracteriza por 3 aspectos fundamentalmente descritos en la Guía de Asesoría Académica (2012):

Es personal, proporciona de forma individualizada consejo y orientación. Se ofrece a todos los estudiantes, también a aquellos que están solo por un periodo de tiempo limitado en la Universidad.

Es voluntaria, para el estudiante y, por tanto, no es evaluable ni forma parte del currículo académico. Esto la distingue de otras actividades docentes. Debido a su carácter libre los estudiantes la perciben como una apuesta clara por parte de los profesores para favorecerlos.

Es universitaria, va dirigida a personas adultas y responsables. No suplente la iniciativa ni la responsabilidad del estudiante sino que pretende más bien contribuir a que tome las riendas de su propia formación. Responde a la necesidad universal de contar con el consejo y el apoyo de una persona con experiencia para avanzar

eficazmente en cualquier área. Además, puesto que la propuesta formativa de la Universidad va más allá de lo estrictamente profesional, la asesoría contribuirá a que el estudiante descubra otros horizontes que le ayudaran a formarse.

Junto con sus características, la asesoría persigue unos fines muy concretos basados específicamente en la necesidad imperativa de ayudar en la formación integral de los jóvenes universitarios, dicha formación se concreta en la contribución que hace la asesoría en la formación de hábitos personales y competencias profesionales, además, de orientar al estudiante en todo lo que requiera durante su vida académica universitaria.

Para lograr dicha finalidad es necesario contar con buenos asesores, de lo contrario es poco llamativa para los estudiantes. Los mejores asesores son aquellos a los que los estudiantes buscan con frecuencia, los recuerdan y reconocen en ellos sabiduría y experiencia. De esta reflexión surge la pregunta: ¿todos los profesores pueden ser asesores? y aunque la respuesta debería ser afirmativa, puesto que la atención personal, el deseo de servir y la donación al otro, son características de cualquier maestro; se requiere de los asesores cierto perfil que sin duda alguna deberá coincidir con el perfil del profesor de la Universidad de La Sabana.

Para que la asesoría alcance sus objetivos se requieren del asesor unas actitudes básicas que se resumen en la Guía de Asesoría Académica:

Ejemplaridad: el profesor merecerá la confianza del estudiante si le ofrece un ejemplo de coherencia personal y una verdadera disponibilidad para atender sus problemas o necesidades específicas, con un trato sereno, considerado, cordial y ecuánime. La relación personal se obstaculiza si el estudiante se siente tratado con arbitrariedad, sino se siente aceptado como es o descubre falta de coherencia entre lo que el profesor dice y lo que vive.

Confianza y respeto: la confianza es clave en la relación personal. Es conveniente que el asesor facilite al estudiante un clima que favorezca la posibilidad

de tratar con transparencia temas variados, de carácter personal o relacionados con la Universidad. El asesor debe confiar siempre en la palabra del estudiante —actitud que fomenta su responsabilidad— y respetar su libertad personal y sus opiniones, sin dejar de mostrar razones que permitan descubrir posibles errores o carencias. Siempre se debe respetar que el estudiante no desee hablar sobre alguna cuestión, sin invadir su intimidad. Asimismo, el respeto a la privacidad forma parte del compromiso asumido en la tarea de asesoría académica.

Sentido positivo: los estímulos suelen ser más eficaces que las correcciones. Es preciso descubrir los aspectos positivos de cada situación para apoyarse en ellos y ayudar a mejorar, afrontando los problemas con optimismo y tranquilidad; subrayando que, aunque en ocasiones no se alcancen los objetivos buscados, el esfuerzo contribuye al desarrollo personal. Se deben evitar comentarios negativos sobre otras personas o la ironía, que podría generar desconfianza. Si el estudiante se siente comprendido es más fácil hacerse cargo de los problemas o las dificultades y encontrar la solución.

El perfil del asesor académico coincide con las condiciones personales, académicas y profesionales del buen profesor universitario. Sin embargo, la principal característica que debe poseer el asesor académico es la de (Guía del Asesor Académico, 2012) *querer ayudar a sus estudiantes*, lo anterior acompañado de un conjunto de actitudes y conocimientos profesionales propios del saber que cultiva.

“No hay Universidad propiamente en las escuelas donde, a la transmisión de los saberes, no se une la formación enteriza de las personalidades jóvenes” (Escrivá, 1964) Y a esto es a lo que se ha dedicado la Universidad de La Sabana desde la década de los 70’s, a formar hombres con criterio, con un sentido muy humano del hombre y del mundo. (Forero y Martínez, 2001. Pág. 7): hablar de formación integral en la Universidad de La Sabana presupone, pues, asumir con máxima profundidad los conceptos de persona y de educación. Es hacer realidad, en la cotidianidad de la vida institucional, y desde su natural especificidad como institución de saber superior, la

idea que cada persona que decida ser mejor tiene no solo el derecho, sino también la oportunidad, de una educación que la reconozca y la abarque en toda su complejidad e integridad.

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación implementada es de carácter descriptivo a través del análisis de una situación particular. El análisis de una situación particular está basado en un análisis documental de los resultados de distintas herramientas previamente trabajadas en la Universidad de La Sabana. Tiene como punto de partida las situaciones particulares del lugar donde pretende aplicarse. Es un tipo de investigación diagnóstica para “algo” que amerita una propuesta de solución. Adicionalmente, tiene el componente descriptivo, pues se profundizó en los rasgos, cualidades o atributos de la situación a analizar. Bernal, C (2010, p.113) lo plantea de la siguiente manera: “consiste en seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de objetos”.

3.2 INSTRUMENTOS

Por lo anterior, en este trabajo de investigación se tuvieron en cuenta para realizar la fase diagnóstica, el análisis de los resultados de los instrumentos de evaluación realizados por estudiantes y Directores de Estudiantes a los asesores académicos de los años 2012 y 2013, se realizó una matriz diagnóstica DOFA, realización de una entrevista semiestructurada al profesor que ha trabajado con la Universidad de La Sabana desde su fundación y para finalizar se tomaron en cuenta datos y aportes de grupos focales realizados con estudiantes de pregrado, donde se conoce su percepción e imaginarios acerca de la asesoría académica. Todo esto con el firme propósito de identificar y cruzar la información, alinear conceptos y así establecer una serie de hallazgos que motiven y generan situaciones de cambio.

A continuación se explican cada una de las herramientas que se utilizaron para el levantamiento de la información:

1. Evaluación por instrumentos de la gestión del asesor académico: la evaluación por instrumentos es la herramienta que se utiliza para medir la calidad y la efectividad de la Asesoría Académica de cara al estudiante; y de cara al profesor invita a hacer una reflexión sobre la responsabilidad del trabajo realizado y la participación del asesor en las oportunidades de formación que ofrece la Universidad. Comprende tres aspectos, el primero la evaluación que hace el estudiante de su asesor, la evaluación que hace el Jefe inmediato del asesor, quien en la Universidad de La Sabana es el Director de Estudiantes, y la autoevaluación que hace el asesor de su gestión. Los instrumentos comprenden en promedio 10 preguntas de única respuesta en una escala de jerarquía que va de Siempre, Casi siempre, Frecuentemente, Pocas veces, Nunca, al finalizar se da la opción de No aplica.

Esta evaluación se realiza 2 veces al año en los meses de mayo – junio y noviembre-diciembre y es enviada por medio virtual a todos los estudiantes que han sido atendidos en asesoría al menos una vez en el semestre y de la misma manera tanto Directores de Estudiantes como asesores pueden ingresar a un sistema de información donde pueden completar la encuesta. Anexo D

2. Entrevista semiestructurada o mixta: es la herramienta de recopilación de información que mezcla preguntas estructuradas con preguntas espontáneas. La entrevista semiestructurada permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

Utilizar esta herramienta tuvo como finalidad obtener información y poder comprender la trazabilidad que ha tenido la asesoría académica personalizada en la Universidad de La Sabana. Fue aplicada a uno de los profesores (que es asesor académico también) que lleva trabajando en la Universidad por más de

30 años y que con claridad da fe de los inicios, cambios y ajustes que ha tenido la asesoría a lo largo del tiempo.

La utilización de esta herramienta logra identificar con mayor claridad donde está la brecha o GAP y el (los) momento(s) en el que la Institución perdió el control de la asesoría y esta tomo otro rumbo distinto al planteado en sus principios fundacionales.

Anexo E.

3. Matriz DOFA de la Dirección Central de Estudiantes: Cara al Plan de Desarrollo al 2019, la Dirección Central de Estudiantes (DCE), Unidad Transversal de la Universidad que depende de la Vicerrectoría de Profesores y Estudiantes y la cual tiene como función y misión sacar adelante y gestionar todo lo referente a la Asesoría Académica Personalizada; realizó en el mes de agosto del 2013 una matriz diagnóstica de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. La matriz DOFA es una excelente herramienta no solo diagnóstica sino que su máxima funcionalidad está en la posibilidad que se genera de formular estrategias de mejora que pueden conducir el buen desarrollo, en este caso en particular, de la DCE. En palabras de la Dirección Nacional de Innovación Académica de la Universidad Nacional de Colombia:

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades

que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos.⁷

Para la realización de la matriz DOFA de la DCE se reunió a todo el equipo de dicha Dirección, quienes los conforman son la Directora Central de Estudiantes, la Jefatura de Formación, la Jefatura de Éxito Académico, la Jefatura de Asesoría Académica, la Coordinación de Estrategias Transversales para el éxito académico y un equipo de seis psicólogos educativos. Para la construcción de la matriz se tuvieron en cuenta todos los aspectos relacionados con la formación integral y la asesoría académica que compete a los estudiantes tanto de pregrado como de postgrado de la Universidad. Anexo F.

4. Análisis documental de Grupo focal: el grupo focal es una técnica de recopilación de información que se utiliza para estudios sociales. Es una reunión con un grupo de personas que pueden o no ser escogidos de manera aleatoria y donde se utiliza una modalidad de entrevista abierta estructurada o semiestructurada, que tiene como objetivo determinar, conocer y tomar decisiones acerca de una situación específica.

En el año 2012 se convocó a cerca de 30 estudiantes, escogidos de manera aleatoria para participar en un grupo focal organizado por la Dirección Central de Estudiantes. Finalmente, llegaron 18 personas con las cuales realizó el grupo focal; el objetivo de dicho espacio fue el de conocer la percepción acerca de la imagen, la pertinencia, la calidad y la efectividad de las asesorías académicas que se impartía en la Universidad. Finalmente, el conversatorio se extendió por cerca de 2 horas y contó con la participación de 11 estudiantes mujeres y 8 estudiantes varones. Anexo G

⁷ Planeación Estratégica Territorial: La Matriz DOFA. Tomado de la página de la Dirección Nacional de Innovación Académica, Unidad adscrita a la Vicerrectoría Académica de la Universidad Nacional de Colombia.

3.3 FASES DEL PROCESO

A partir de la visita y resolución de acreditación realizada por el CNA en el año 2009-2010 a la Universidad de La Sabana, se determina como un área de mejora todos los procesos de gestión de la asesoría académica personalizada que hasta ese momento se desarrollaba en dicha Institución. Como parte de las estrategias de mejoramiento y como primera medida, se crea la Dirección Central de Estudiantes y dependiendo de ella, la Jefatura de Asesoría Académica, la cual tiene como función gestionar los procesos de asesoría académica en la Universidad, incluyendo, la formación de asesores, la medición de indicadores, etc.

Ahora bien, para llevar a cabo este trabajo de investigación, lo primero fue tomar los resultados de las evaluaciones de asesoría realizadas por los estudiantes en el año 2012, vale la pena aclarar que para el año 2010 la Universidad no contaba con un sistema de evaluación de asesoría serio y confiable, pues a ese mismo año solo el 2% de los estudiantes evaluaban a su asesor académico y los ítems que contemplaba no correspondían a la verdadera gestión de asesoría. Así las cosas, fue aprobado por la Comisión de Asuntos Generales un nuevo instrumento de evaluación que fue aplicado en el año 2012 (2011 año de la inundación de la Universidad donde no se estimó prudente realizar sistemas de evaluación porque falta de fidelidad en los datos). Anexo D.

Simultáneamente a la realización de las evaluaciones, año 2012, se realizó un grupo focal con 16 estudiantes, de diversas carreras, edades, semestres y cualidades académicas; este grupo focal fue dirigido por la Directora Central de Estudiantes y estuvo orientado a escuchar e indagar la percepción que tenían los estudiantes acerca de la asesoría académica en términos de calidad, imagen y pertinencia. El grupo focal fue grabado y luego transcrito para facilitar el análisis de resultados. Anexo G.

Así las cosas y gracias al requerimiento realizado por la Dirección de Planeación, en el mes de agosto del año 2013 se hace necesario iniciar la construcción del Plan de Desarrollo al 2019 de la Dirección Central de Estudiantes. Dicho Plan se inicia con la construcción de una Matriz DOFA y la redacción de la Misión y la Visión de la Unidad Académica. Esta matriz fue construida con todo el equipo de la Dirección Central y no solo se contemplaron aspectos referentes a la asesoría, sino que también fueron incluidos otros aspectos que corresponden a las funciones de la Dirección. Para efectos de comprensión solo se han incluido en este trabajo las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la asesoría académica. Posteriormente a principios del año 2014 dicha matriz fue aprobada por la Dirección de Planeación y bajo esa mirada se construirán los planes estratégicos de la Dirección Central de Estudiantes. Anexo F.

Como ya se ha mencionado, es la asesoría académica un principio rector de la Universidad, constituye parte de su esencia y misión educativa, así que se estimó necesario incluir dentro de las estrategias diagnósticas, un reportaje realizado en el mes de febrero del 2014 al profesor Alfonso Forero, quien lleva trabajando en la Universidad por 34 años y junto con los vicerrectores de las décadas de los 80's y 90's constituyeron y afianzaron la asesoría académica. El profesor Forero, construyó los primeros documentos sobre asesoría, tuvo la oportunidad de conocer en Europa y Estados Unidos una realidad cercana a la buscada por la Universidad de La Sabana cuando por recomendación de su primer Gran Canciller, Monseñor Álvaro del Portillo, se sugirió iniciar los procesos de acompañamientos personal a cada uno de sus estudiantes. Anexo E

Con el ánimo de reconocer las oportunidades que tiene la Asesoría Académica Personalizada de la Universidad de La Sabana, cada una de las herramientas diagnósticas anteriormente nombradas, se constituyeron partiendo de unas categorías orientadoras con las cuales se puede dar cauce y lograr los mejoramientos esperados. Dichas categorías de análisis son:

1. Calidad: la calidad de los encuentros de asesoría determinados por el impacto que tiene en el estudiante tanto para su proyecto personal de vida como profesional, conversaciones, sugerencias, que tuvo con su asesor académico que le apuntan a la formación de hábitos – virtudes y no solamente a la consecuencia de competencias técnicas.
2. Efectividad: la efectividad hace referencia a la pertinencia, prudencia y sagacidad que caracterizan al asesor académico, por esta razón y como consecuencia de estas actitudes se genera como resultado la confianza, credibilidad y empatía con el estudiante. Adicionalmente, dicha confianza y empatía se fundamenta y desarrolla por el conocimiento que tiene el asesor de la vida universitaria, de las actividades académicas, lúdicas, deportivas, recreativas, artísticas, sociales, etc. de las que el estudiante puede participar y poder así fortalecer todas las dimensiones de la persona humana.
3. Imagen: la imagen corresponde a todas aquellas estrategias con las cuales se comunica la asesoría académica tanto a estudiantes como a los asesores. No se desconoce que en esta oportunidad formativa llamada Asesoría intervienen dos actores estudiantes y profesores y a cada uno de ellos es necesario hacerles reconocible la asesoría de manera cercana y orientada a las necesidades específicas. La imagen incluye slogans, colores, material promocional, reconocimientos, etc. Por esta razón y reconociendo la realidad en temas de tecnología y herramientas de comunicación en la que se vive inmerso el hombre de hoy, es una necesidad hacer más llamativa la asesoría tanto para estudiantes como para profesores, en términos coloquiales y la pregunta que surge es ¿cómo hacer más vendedora la asesoría académica en la Universidad de La Sabana? Porque lo que no se comunica no se vende.
4. Formación integral: esta categoría es necesario incluirla pues la asesoría académica en la Universidad es vista como una de las tantas estrategias que le

apuntan a la formación integral de los estudiantes. La formación integral responde a la necesidad de perfeccionamiento del ser humano y esta gran premisa hace parte del fundamento del Proyecto Educativo Institucional que caracteriza a la Universidad de La Sabana. En el documento Formación Integral y Educación Personalizada (Forero y Martínez, 2001) se hace un acercamiento a la definición de formación integral como un proceso personal, social y cultural, mediante el cual se van proporcionando a cada persona, en cuanto proyecto de vida singular, autónomo y abierto, los estímulos, orientaciones y medios necesarios para alcanzar las actitudes, tendencias y hábitos deseables, que tienen sentido si apuntan a la perfección , a la felicidad del educando y de sus semejantes. Así las cosas, la inquietud surge cuando se habla de asesoría “académica”, puede pensarse que únicamente le apunta al fortalecimiento de la dimensión intelectual del estudiante, cuando en realidad se reconoce que la efectividad y calidad de la asesoría se mide cuando se valora al hombre como un todo, en esencia y dignidad y no solo por sus partes.

Finalmente y teniendo claros los instrumentos utilizados y las categorías analizadas, se realizó un proceso de triangulación de información que permitió determinar los hallazgos más relevantes, con los cuales se puede proceder a establecer una propuesta de mejora y por lo tanto retomar aquellas ideas fundacionales que llevaron a la consolidación de esta oportunidad de trato personal. Así las cosas, el trabajo está orientado tanto al reconocimiento integral del estudiante asesorado como del profesor que es ante todo formador, en conclusión “ayudar a crecer” por medio de la adquisición de los hábitos. Anexo H.

3.4 CONSIDERACIONES ÉTICAS

La recolección de información, el uso de informes, estadísticas, cuadros y gráficos fueron autorizados por la Dirección Central de Estudiantes y la Dirección de

Cultura Institucional de la Universidad de La Sabana, para su validación fue expedida carta de conocimiento y autorización de uso de la información.

Para la realización del grupo focal, se informó y explicó con anticipación a los estudiantes la actividad a la cual estaban siendo convocados y antes de iniciar se confirmó con ellos la confidencialidad en sus identidades. Anexo I.

Para la entrevista semiestructurada con el profesor, con dos semanas de antelación fueron enviados los temas que se conversarían y previo inicio de la entrevista se confirmó el uso y la autorización para usar la información que se recibiría. Al finalizar y durante la entrevista el profesor pidió que ciertos comentarios por el realizados no fueran a ser publicados, por esta razón el autor se reserva el derecho de publicación de ciertos apartados de dicha entrevista.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Después de realizar un análisis diagnóstico frente a las amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades que tiene la asesoría, considerar los resultados de las evaluaciones de asesores que se realizaron en el año 2012, llevar a cabo grupos focales con estudiantes y aplicar la entrevista semiestructurada; se determina que en la actualidad se presenta una dificultad en el posicionamiento de la asesoría en términos de calidad e imagen. Adicionalmente, el término “académica” crea cierta confusión tanto en estudiantes como en asesores, pues se percibe que esta es una oportunidad que tienen solamente los estudiantes con dificultades académicas y por esto crea ciertas prevenciones dentro del alumnado.

A continuación el análisis de cada uno de los hallazgos generados por la matriz de hallazgos en orden de importancia de acuerdo al criterio del autor.

4.1 LA ASESORÍA ACADÉMICA PERSONALIZADA Y EL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Siendo la Asesoría Académica Personalizada un principio rector y fundacional de la Universidad de La Sabana, para el plan de desarrollo institucional al 2019 no se encuentra contemplada como un área de trabajo. Este hallazgo se demuestra por medio de la Matriz DOFA realizada por la Dirección Central de Estudiantes de cara a la definición de su plan de desarrollo y evidentemente en el Plan Institucional de Desarrollo; con esto, claramente se ve afectada la imagen de la asesoría y denota que para esta etapa de la Universidad la asesoría no es prioridad. Anexo J.

De acuerdo a lo anterior, es importante comentar el crecimiento que ha tenido la Universidad en los últimos años, esto debido a las acreditaciones que han sido otorgadas por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), la última de ellas dada mediante Resolución 6700 del 4 de agosto de 2010 y donde la Universidad para lograr los altos estándares de calidad ha tenido que dar prioridad a otras actividades, no menos importantes que la asesoría, pero que en la práctica se convierten en actividades de mayor preponderancia tales como la investigación y la proyección social. Es necesario resaltar que actualmente la asesoría académica personalizada no representa ventajas salariales, ni de ascenso en el Escalafón Docente y se da mayor importancia a la investigación y publicación de artículos en revistas indexadas que al trato personal de los estudiantes. Es por esto, que para un profesor en la Universidad de La Sabana resulta más beneficioso desde una mirada utilitarista la investigación y publicación de artículos que la misma Asesoría Académica Personalizada.

Así las cosas, se hace necesario volver a la carta de navegación, el Proyecto Educativo que enmarca todo el quehacer de la Institución donde claramente uno de los tantos propósitos que tiene la Universidad (PEI, tomado de la página web de la Universidad de La Sabana): La Universidad de La Sabana, de conformidad con su visión, deberá: procurar la atención personalizada y la formación integral de todos los alumnos, en todos los programas que se ofrezcan en la Universidad.

Y aunque es una realidad el gran crecimiento y reconocimiento que está teniendo la Universidad por los altos estándares de calidad académica, internacional y de investigación, no se puede dejar de lado su razón de ser, lo que la hace diferente y atractiva que es la intencionalidad formativa personalizada en cada uno de sus ámbitos. En palabras de su primer Rector, Señor Octavio Arizmendi Posada, *en la Universidad todo forma y todos formamos*. Esta afirmación es también expuesta por Forero y Martínez (2001) cuando expresan que en la Universidad cada profesor y cada funcionario o empleado son entonces responsables de “algo específico”, que se ha considerado necesario para la formación de los estudiantes, de cada estudiante.

Cada uno ha decidido realizar de manera óptima – ejemplar, una serie de funciones que constituyen parte de ese diálogo educativo de los medios que desde afuera se brindan a los estudiantes.

De acuerdo con esto, se hace necesario retomar estos principios fundacionales, aquellas ideas madre que dieron impulso y sustentan la labor educativa del día a día y que deben orientar y ser luz de los planes a desarrollar en la Universidad. Recordar ¿qué es lo esencial en educación? Barrios (2013) menciona al respecto:

Enfocar de manera inteligente la tarea educativa quiere decir hacerse cargo, de una manera fundamentada, de qué es el hombre como se educable y educando. El hombre no nace entero, ni termina nunca de *enterarse*. El inacabamiento humano es constitutivo. La paradoja es que tal inacabamiento presupone que las capacidades de conocer y de querer, características del ser personal, son en la persona humana potencialmente infinitas.

La gran revolución debe estar justamente en darle empuje y realce al verdadero sentido de educar; la universidad debe superar el límite de solo preparar estudiantes competentes o buenos profesionales. La gran revolución esta en darle a la sociedad profesionales buenos, donde la virtud supere a la competencia, donde el ser es más importante que el hacer y esto solo se logra por medio del trato personalizado, (Rodríguez y Altarejos, 2009) ayudando a crecer al otro verdaderamente. Es por esto que la asesoría se convierte en una de las oportunidades formativas por excelencia porque permite entrar en el alma de otro y ayudar a modelar lo que se requiere para el perfeccionamiento personal, por esto debe dársele el impulso y realce necesario para que pueda funcionar de la mejor manera desde un carácter institucional.

4.2 LA ASESORÍA ACADÉMICA: ESTRATEGIA PARA LOS ESTUDIANTES CON DEFICIENCIAS ACADÉMICAS

El segundo hallazgo definido después de la triangulación de variables e instrumentos de diagnóstico utilizados está determinado como la percepción que tienen tanto profesores como estudiantes de la Asesoría Académica Personalizada. Hacer referencia a la asesoría académica es hacer referencia a dificultades académicas en los estudiantes.

La asesoría académica Forero (2014) nació con una clara intencionalidad de formar de manera integral, efectivamente partiendo de un quehacer académico pero que se comprendía como el inicio de una ruta formativa que incluiría todas las dimensiones de la persona humana.⁸

Desafortunadamente y desde hace aproximadamente desde la década de los 90's, cuando la Universidad inicio su trabajo en la lucha para disminuir la deserción universitaria, se inicia la apertura de una brecha acerca de la intencionalidad formativa de la asesoría y es cuando la asesoría paso a ser una estrategia más para el éxito académico que para la formación integral. De aquí surge que en el imaginario de profesores y estudiantes la asesoría corresponde a una estrategia que le apunta única y exclusivamente a temas académicos y que está dirigida en principio a todos aquellos alumnos con dificultades en este sentido.

El paradigma está en que un estudiante exitoso dice no necesitar un asesor académico pues no logra comprender la integralidad que llega a tener la asesoría, esto tomado del grupo focal realizado. Adicionalmente, y de cara al profesor el imaginario se sustenta en que son los estudiantes con dificultades los que requieren

⁸ Apartes de la entrevista realizada al profesor Alfonso Forero de la Universidad de La Sabana.

el seguimiento y la orientación y un importante número de profesores (Forero, 2014) no están dispuestos a trabajar con estos alumnos.

De acuerdo a estos paradigmas, la Asesoría Académica Personalizada ha perdido vigencia y significación dentro de un gran grupo de estudiantes que no la perciben necesaria y por haberse creado el mito que la asesoría es igual a problemas académicos se ha perdido el gran valor formador de la asesoría en sí misma y la oportunidad de formar del profesor para quedarse en una mera transmisión de conocimientos y consejos para el estudio, por esto la calidad de la asesoría se está viendo gravemente afectada y así quedó evidenciado en los resultados de la evaluación por instrumentos del año 2012 donde el 38% de los estudiantes realizaron la evaluación de su asesor académico y en Facultades como Comunicación, Educación, Enfermería y Rehabilitación e Ingeniería donde el promedio de realización de la evaluación fue del 35%, la calificación del indicador de Calidad quedo por debajo de cuatro (4) como se muestra en la siguiente tabla. Anexo D

Tabla 1. *Resultados de la evaluación de asesores en el indicador de Calidad*

Facultad	Evaluaciones por realizar	Evaluaciones realizadas	Promedio Indicador de Calidad
Comunicación	371	123	3,6
Derecho	80	50	4,5
Escuela I. de Ciencias Económicas y Administrativas	337	116	4,0
Educación	118	50	3,9
Enfermería y Rehabilitación	61	51	3,9
Filosofía y Ciencias Humanas	27	10	4,1
Ingeniería	165	54	3,9
Medicina	306	87	4,2
Psicología	152	74	4,1
Total	1617	615	4,0

Fuente: Jefatura de Asesoría Académica. 2012. Aparte del Anexo D

De manera articulada con lo anteriormente descrito, hace cerca de 10 años la Universidad de La Sabana ha venido dando un fuerte impulso al éxito académico, entendido como todas aquellas estrategias que promueven la retención de estudiantes (evitar la deserción) que en Colombia al 2011 (Ministerio de Educación Nacional, 2011) se encontraba entre el 45% al 50%. Es por esto que la Asesoría Académica Personalizada pasó de ser una oportunidad formativa a convertirse en una estrategia para el éxito académico, dando mayor fuerza y reforzando la imagen meramente académica que ya tenía la asesoría académica.

Por esta razón, se hace necesario redescubrir la Asesoría Académica Personalizada como una verdadera oportunidad formativa de carácter integral. Como se ha mencionado, hace parte de la Misión enmarcada en el PEI de la Universidad y es el valor agregado que se ofrece a los estudiantes:

...Promueve el respeto a la dignidad trascendente de la persona humana y, en de libertad responsable, propicia el perfeccionamiento integral de todos los miembros de la comunidad universitaria, con una atención personalizada y un ejercicio académico creativo, riguroso e interdisciplinario. (Misión – PEI. Universidad de La Sabana)

Para una asesoría meramente académica existen en el ámbito universitario otros medios como las monitorias, las tutorías, etc. Las cuales hacen parte inherente del quehacer docente. Retomar aquellas ideas inspiracionales encauzarían nuevamente el buen desarrollo de la asesoría académica personalizada. (Ponz, 1992) La Universidad, para servir mejor a los hombres, ha de atender a la formación de la persona en su integridad, en todas sus dimensiones: en la capacidad de conocer y razonar, en la rectitud de conciencia y orientación del querer, en el uso responsable de la libertad.⁹

⁹ Texto de la intervención en el acto académico celebrado en la Universidad de Navarra el 26 de junio de 1992.

Se hace necesario buscar estrategias orientadas al ajuste y recomposición de la asesoría, estrategias encauzadas no solo hacia los estudiantes, sino también, de cara a los profesores y en general de toda la comunidad educativa.

4.3 LOS ESTUDIANTES BUSCAN EN SUS PROFESORES UN ROL FORMADOR Y POR ELLO UNA ASESORÍA INTEGRAL

San Josemaría Escrivá de Balaguer inspirador de esta Universidad, en un discurso proclamado en el año 1965 decía: Sois unos preclaros cultivadores del Saber, enamorados de la Verdad, que buscáis con afán para sentir luego la desinteresada felicidad de contemplarla...la alegre labor del magisterio, que es forja de hombre, mediante la elevación del espíritu. De aquí la necesidad de no escatimar recursos para la formación de los profesores que en definitiva serán los asesores de los estudiantes y en sus manos estará la responsabilidad de la educación y formación de los mismos.

La Guía del Asesor Académico (2004) define claramente la asesoría como una relación de ayuda entre un profesor y un estudiante, que busca personalizar el proceso educativo de los alumnos desde sus distintas dimensiones o manifestaciones, afectiva, corporal, intelectual y trascendente. Y al hablar de relaciones se hace necesario recordar a (Sandoval y Garro, 2012. Pág. 253) donde en su artículo sobre la sociología relacional explica claramente lo que significan las relaciones basadas en el *alter* y el *ego* como acciones interpersonales que tienen un sentido y una intencionalidad definida. Es por esto que debe ser la asesoría el culmen y sentido del quehacer docente, que tiene como finalidad la personalización de un proyecto de vida y que ofrezca tanto a estudiantes como profesores la posibilidad del perfeccionamiento humano a través de la adquisición de hábitos, pues la asesoría el medio propicio donde se generan vínculos de donación de sí, capacidad de dar, darse y lo más importante vínculos de servicio, pues es esto lo que constituye el *ethos* de la Asesoría Académica Personalizada.

Para los estudiantes, claramente identificado en el grupo focal y en el análisis de la interpretación de los resultados de la evaluación por instrumentos, hablar de calidad en la asesoría académica es hablar del crecimiento de las dimensiones de la persona humana, pero para esto se reclama el rol formador de los profesores. Así las cosas, los estudiantes están buscando y de alguna u otra manera reclamando de sus profesores una orientación que va más allá de la transmisión de un conocimiento o disciplina. Los jóvenes necesitan encontrar en los adultos consejos, luces, exigencia, que algunas veces no encuentran en sus casas, y aunque la institución educativa nunca reemplazará a la familia (Bernal, 2009) como primer ámbito educativo, en la actualidad que se está viendo afectada o desplazada, el colegio y la universidad toma un papel preponderante en la formación de las nuevas generaciones.

Y este rol formador conlleva a trabajar bajo una asesoría que supere los aspectos académicos. Los alumnos, el 90% de los que participaron en el grupo focal, esperan encontrar en la asesoría académica personalizada orientaciones más claras y específicas acerca de lo que sucede en su vida personal, afectiva, familiar y social. Es decir, los estudiantes reclaman de sus asesores mayor seguimiento de su proyecto personal de vida de manera integral, pues la percepción es que la asesoría académica es efectiva para temas eminentemente académicos pero se queda corta en el momento de trabajar en las demás dimensiones del crecimiento humano. En palabras de los estudiantes: a la asesoría le falta integralidad.

Es característica original de la naturaleza humana, la necesidad de formarse y el querer de perfeccionamiento integral, el hombre por esencia es un ser perfectible, no termina nunca de mejorar, es más, pasa su vida luchando por adquirir hábitos que le ayuden a la transformación de su existencia, pues la persona por naturaleza está llamada al bien, a la verdad y a la felicidad. (Dirección de Asesoría Académica, 2007. Pág. 45) sustenta al respecto:

La educación es una acción personal libre, recíproca, de ayuda al perfeccionamiento humano. Al educar se da asistencia a quien aprende, se

concorre al impulso natural de crecimiento propio del educando. Como toda ayuda, la asesoría académica la proporciona de acuerdo a los requerimientos o necesidades de quien la recibe. Implica una intencionalidad y una correspondencia unida a la acción. El asesor ayuda al estudiante a elaborar en su interior ya extraer de este lo que posee. Su asistencia es perfecta en razón de que busca intencionalmente elevar, hacer crecer al estudiante.

Y ese querer hacer crecer al estudiante, no es más que incentivar la adquisición de hábitos que procuren el buen desarrollo y orienten el proyecto personal de vida que el estudiante se ha trazado. Esa adquisición de hábitos se hace posible cuando el hombre conjuga de manera intencional voluntad, inteligencia y la libertad, así y solo así se es capaz de tomar decisiones consientes y que le apunten al buen desarrollo personal.

Los estudiantes están esperando de sus asesores la exigencia en la lucha por la madurez humana, lo necesitan y si en la familia no se logra, la institución educativa es responsable de suplir, claramente en menor medida, de lo que la familia carece. Los jóvenes quieren y necesitan que se les hable de virtudes (hábitos operativos buenos) y que se les enseñe como conseguirlas, esto es papel fundamental de buen asesor de la Universidad.

Por lo anterior, es importante retomar la finalidad de educar que la Universidad de La Sabana promueve y se encuentra descrita en su Proyecto Educativo:

La Universidad de La Sabana, en su condición de Universidad, es una comunidad de personas (*universitas magistrum et scholarium*), vinculadas por el fin participado del crecimiento desinteresado del saber superior, gracias al cual se constituye una comunidad de saberes (*universitas scientiarum*). En tanto el conocimiento es un bien, difusivo como todo bien, se impone una

comunicación que se traduce en una tarea académica (PEI, Universidad de La Sabana. Identidad)

De acuerdo a esto y reconociendo lo que significa ser una comunidad de personas, formando personas, se hace vital reconocer la integralidad del hombre y la necesidad real que se tiene de abordar las distintas dimensiones del ser personal. La Universidad no puede dedicarse única y exclusivamente a la formación de un saber o disciplina, se requiere, para lograr la finalidad educativa reconocer al hombre como un todo, donde todas las partes que integran ese “todo” deben estar en perfecta armonía para de esta manera ir logrando el perfeccionamiento personal. De aquí surge, el reconocimiento de la integralidad del hombre en la Universidad de La Sabana, se hace explícita por medio de la clara intencionalidad de la formación integral. (Forero A. y Martínez, 2001. Pág. 8) hacen referencia a la formación integral que se promueve en la Universidad de La Sabana, en el quedaron consignados los siguientes conceptos acerca de la integralidad en la formación:

Hablar de formación integral en la Universidad de La Sabana presupone, pues, asumir con máxima profundidad los conceptos de persona y educación. Es hacer realidad en la cotidianidad de la vida institucional, la idea de que cada persona que decida ser mejor tiene no solo el derecho, sino también la oportunidad, de una educación que la reconozca y la abarque en toda su complejidad e integridad.

Así las cosas, se hace vital fortalecer la asesoría desde una mirada formadora más que de competencias, de hábitos que radiquen en virtudes humanas y morales. Los jóvenes están buscando y necesitando quien les de parámetros de vida, de vida correcta, cualquier universidad puede formar en competencias técnicas de hacer, pero la Universidad de La Sabana tiene un compromiso mucha más grande que se sustenta en su proyecto educativo y es el de formar personas en toda la extensión de la palabra.

De esta manera esta expresado en el documento Ser Profesor en la Universidad de La Sabana (2008):

El profesor universitario, cuando lleva a cabo sus diversas actividades profesionales, y muy especialmente la docencia, la asesoría académica y la dirección de trabajos de investigación, tiene siempre presente que lo que debe perseguir primordialmente es la formación integral del estudiante, subordinando a este propósito su propia fama o reconocimiento.

Pero para lograr que lo anterior sea una realidad, se requieren profesores educadores y formadores, el profesor y en este caso en particular el asesor debe luchar por ser ejemplo de criterio, virtudes y coherencia de vida para los estudiantes, solo de esta manera serán modelos y tendrán credibilidad frente al alumnado. De aquí surge la necesidad de trabajar intensamente en la formación y que en algunas facultades no es la prioridad como se demuestra en la siguiente tabla, donde los porcentajes de participación de los profesores en los cursos de formación para asesores no responden a lo esperado, solo el 55% de los profesores que son asesores académicos participaron de un curso de formación durante el año 2012, es necesario resaltar el bajo porcentaje de participación de asesores de las facultades de Filosofía y Ciencias humanas y Medicina.

Tabla 2. *Porcentaje de participación de los asesores a los cursos de formación*

Facultad	Asistencia al Plan de Formación
Comunicación	56%
Derecho	50%
Escuela I. de Ciencias Económicas y Administrativas	66%
Educación	60%
Enfermería y Rehabilitación	92%
Filosofía y Ciencias Humanas	29%

Ingeniería	51%
Medicina	35%
Psicología	54%
Total	55%

Fuente: Jefatura de Asesoría Académica. 2012

Se hace vital revisar nuevamente los principios rectores consignados en el PEI (Cf, Principios) y el documento Ser profesor en la Universidad de La Sabana:

La persona del profesor es de vital importancia en toda institución universitaria, y de modo particular en la Universidad de La Sabana. Es por tanto, fundamental el esmero que se ponga en el proceso de formación y acompañamiento del docente, desde el momento mismo de su incorporación al claustro universitario.

Pero esta formación debe incluir o tener en cuenta además de un eje disciplinar, un eje antropológico, el cual sustente y oriente la formación de personas y su digno acompañamiento para el perfeccionamiento, propio de su naturaleza.

Invirtiendo y confiando en la formación dada a los profesores, se pueden asegurar encuentros de asesoría de calidad y de calidad y como ya se ha mencionado, no solo calidad académica, sino la calidad en el ser personal, en la integralidad de las distintas dimensiones del crecimiento humano que tan atentamente están reclamando los jóvenes universitarios. En palabras de los mismos estudiantes: “no solo queremos profesores, queremos educadores” y así mismo se describe:

Ser profesor universitario implica una tarea de autoformación que tiene sus etapas, tanto en relación con las materias que se cultivan como en la potenciación de las capacidades que demanda la profesión. Educar a las nuevas generaciones y estar a la vanguardia de la indagación científica no es compatible en modo alguno con el conformismo y la rutina. (Ser profesor en la Universidad de La Sabana, 2008).

San Josemaría (Ponz, 1992, Pág. 172) destacaba las diversas cualidades propias del maestro:

Cultivo profundo del saber, talento creador e investigador de la verdad, honestidad profesional, ilusión humana y constancia en el trabajo, grandeza de ánimo para afrontar los problemas arduos, juventud de alma, abnegación, generosidad, temple humano sencillo, capacidad de superar incomprendimientos, entrega a los alumnos, solicitud para promover vocaciones universitarias y formar discípulos, entusiasmo en el quehacer cotidiano, desinterés para poner sus talentos al servicio de la comunidad, valentía en la defensa de la verdad, entre otras.

Perfil difícil de conseguir pero no imposible, grande es la responsabilidad de la Universidad y su gobierno quienes no deben escatimar recursos humanos, físicos, económicos, etc., para la formación de sus maestros, deben ser el primer foco de atención de la Institución y después vendrán los alumnos, pero con profesores bien formados o con serias intenciones de formarse, se tiene garantizada la buena educación y formación de los estudiantes.

4.4 LA ASESORÍA ACADÉMICA NO ES CERCANA A LOS ESTUDIANTES, EN TÉRMINOS DE IMAGEN E INFORMACIÓN

Es una realidad innegable la era de la comunicación y la tecnología en la que se encuentran inmersos los jóvenes de hoy. Pensar la vida sin internet, redes sociales, Smartphone es un imposible, pues son ellos de la generación de las TIC. Las comunidades virtuales suelen resultar mucho más efectivas que las relaciones comunitarias persona a persona, por esto y por la brecha que se sucedió en los años 90's, cuando la asesoría fue presentada como estrategia para el éxito académico, la forma de informar los beneficios de la asesoría académica de cara a los estudiantes perdió vigencia. Este hallazgo surge del análisis realizado a la interpretación de los

resultados del grupo focal, donde textualmente los estudiantes mencionan que: “la asesoría no es vendedora”, “la asesoría no tiene una imagen, entonces, ¿Cómo vamos a saber que es buena y que conviene?” Con estas y unas tantas respuestas más se logró identificar que la Universidad le ha faltado asertividad a la hora de informar a los jóvenes lo que tiene para ellos. Es aquí que se notan los gaps generacionales y cómo se hace necesario romper paradigmas que pueden estar interfiriendo en el éxito y acogida que debería tener la asesoría académica y que aún no se logra.

El rápido crecimiento de la Universidad, la necesidad de competir con otras instituciones educativas en temas de investigación, la necesidad de llegar a más estudiantes de cara al sostenimiento o sostenibilidad de la Universidad, pueden ser algunas de las causas por las cuales, se puede estar perdiendo la esencia educativa que promueve la Institución. La última campaña de comunicación de la asesoría académico se dio hace más de 8 años, eso quiere decir que han pasado dos cohortes de estudiantes que no han tenido contacto con alguna campaña de promoción de la asesoría, esto ha hecho que para los estudiantes pase desapercibida.

Adicional a la fallas en estrategias de comunicación e información que la asesoría ha tenido durante los últimos años, es una realidad el papel que juega también en contra de la aceptación de esta oportunidad formativa, por parte de los estudiantes, los contextos familiares disfuncionales y la falta de patrones de comunicación entre padres e hijos de los cuales la gran mayoría de estudiantes viene. Los jóvenes están muy poco acostumbrados a conversar con los adultos o con personas con alguna experiencia acerca de sus proyectos, sueños, ambiciones, alegrías y tristezas; esto hace la labor de asesoría aún más complicada y cuando no se “vende”, no se comunica, de la mejor manera esta situación se magnifica.

La dificultad en términos de imagen y efectividad en la información que se brinda acerca de la asesoría académica, continúa cuando se hace referencia a los profesores como asesores. De cara a los profesores – asesores pensar en asesorar

estudiantes más que un encargo es una carga, pues poco reconocimiento han tenido en el ámbito universitario aquellos profesores que se han dedicado a la docencia y a la atención de estudiantes plenamente.

Finalmente, los estudiantes en el grupo focal plantearon la inquietud sobre el término “asesoría académica”, sugieren que esto puede estar generando confusión en el imaginario de los jóvenes universitarios, solo el término “académica” puede desvirtuar la verdadera concepción de la asesoría y confundir no solo a los estudiantes, sino también a los profesores.

5. PROPUESTA DE MEJORA

Luego del análisis detallado de cada uno de los hallazgos encontrados, se hace necesario generar propuestas que le apunten al mejoramiento de la asesoría académica que se imparte en la Universidad de La Sabana en términos de calidad, sustentada en una caracterización del *ethos* de dicha oportunidad formativa.

Comprendiendo el *ethos* de la asesoría académica personalizada, se pueden implementar una serie de estrategias que se acerquen a la realidad de los profesores y de la vida universitaria de los estudiantes y así poder hacer de este medio una verdadera oportunidad de formación en hábitos de asesores y asesorados.

Las propuestas que se describen a continuación han sido revisadas y han sido objeto de estudio por los distintos órganos de gobierno de la Universidad tales como la Vicerrectoría de Profesores y Estudiantes, la Secretaría General y las Direcciones de Docencia y Estudiantes, con el objetivo de promover su implementación y seguimiento.

Dichas propuestas están expuestas en orden de importancia y de implementación de acuerdo al criterio y trabajo realizado por el autor.

5.1 CARACTERIZAR EL *ETHOS* DE LA ASESORÍA ACADÉMICA PERSONALIZADA FUNDAMENTADO EN EL SERVICIO Y LA DONACIÓN PERSONAL

Comprender el sentido y la razón de ser de la asesoría académica que se ofrece en la Universidad de La Sabana es una prioridad para que verdaderamente sea valorada por los distintos estamentos institucionales. La asesoría debe dejar de ser un mero método de mercadeo y venta de la Universidad, debe reposicionarse como el principio rector, oportunidad de formación y sustento de un proyecto educativo enmarcado dentro de unos principios antropológicos cristianos que fue en los inicios de la Institución.

Definir y caracterizar el *ethos* de la asesoría se convierte en una necesidad real y oportunidad de mejora, comprender y hacer vida el *ethos* de la asesoría (Altarejos, 1999. Pág. 7) es emprender la tarea de la definición y redefinición de la esencia misma de dicha acción. En otras palabras, citando nuevamente a Altarejos: el *ethos* como disposición a la acción, adquirida por el individuo mediante la repetición de actos particulares que van configurando una capacidad dinámica. Es por esto y por la concepción original de la asesoría que se realiza en la Universidad, basada y orientada intencionalmente a la formación integral de los estudiantes, la esencia que la constituye – el *ethos*, la razón de ser es el Servicio y la Donación personal.

Es por medio de la asesoría académica donde el profesor ve materializado el verdadero fin de educar y educar es servir al otro. El verdadero maestro es capaz de ver la necesidad del prójimo y adelantarse a ella, servir no es dar lo que sobra, servir es dar lo que se tiene y se aprecia, es donarse a sí mismo.

De igual manera y para que la asesoría tenga sentido, el profesor que es asesor debe ser consciente que compromete su vida en pro del mejoramiento de sus estudiantes, como se ha mencionado y parafraseando a San Josemaría Escrivá de Balaguer cuando se dirigía a un grupo de profesores en Pamplona el año 1972: mientras más empeño se pone en elevar el espíritu de los estudiantes, más se eleva el espíritu propio. La asesoría no es transmisión de conocimientos, la asesoría es apertura de almas que se encuentran porque tienen un objetivo en común que es el perfeccionamiento personal. Así lo corrobora (González-Simancas, 1998):

Lo más hermoso del quehacer universitario de todos los tiempos o, al menos de los mejores tiempos, ha sido, y hemos de hacer que siga siendo, el hecho de que, en esa aventura, las dos partes – maestros y discípulos han necesitado el uno del otro y han sabido ayudarse mutuamente en la difícil tarea del estudio, de la investigación de la verdad. En ella, mejoran, maduran, crecen ambas partes: no solo los estudiantes.

En la asesoría se aprende a servir y a ser servido, se comprende el sentido de la entrega total y del compromiso social, pues como lo mencionó el Santo Padre Francisco el día que fue elegido como Sumo Pontífice: el verdadero poder está en el servicio, servir es descubrirse en el otro y descubrir una (Rodríguez, 2013. Pág. 1) eficacia transformadora, es reconocer y darse a la tarea de cuidar los detalles que al otro lo harían ser mejor persona en todo el sentido de la palabra.

Es por esto que el servicio y la donación personal son la esencia de la asesoría, es salir del individualismo en el que la sociedad está inmersa y de una u otra manera responder a la naturaleza humana. En conclusión, porque se quiere que el otro se perfeccione, sea feliz y logre su desarrollo personal integral y todo a través de la entrega de sí mismos, dejando de lado egoísmos y gustos propios, es decir salir de sí para poder entregar sin reservar lo mejor que se tiene.

Finalmente y con el ánimo de darle una nueva mirada a esta oportunidad formativa, se hace necesario ajustar su denominación y que verdaderamente se adecue a su razón de ser. Hablar de asesoría académica es sesgar la grandeza que tiene en sí misma la asesoría, es importante darle un nuevo nombre, asesoría personalizada, con esto se lograría llegar a más estudiantes y se caerá el mito que la asesoría es solo para estudiantes con problemas académicos.

5.2 RESIGNIFICAR LA ASESORÍA EN TÉRMINOS DE CALIDAD POR MEDIO DE MODALIDADES

Después de caracterizar el ethos de la asesoría académica, se hace necesario resignificar la asesoría desde la mirada de la calidad. Si bien es cierto el primer paso para apuntarle a la calidad de la asesoría es comprendiendo y haciendo vida su razón de ser, es tarea generar estrategias desde lo práctico que respondan a dicha esencia.

El primer paso de camino a la calidad es el cerrar la brecha y reorientar el paradigma y el imaginario de que la asesoría es para unos pocos estudiantes que presentan dificultades académicas. La asesoría está planteada para la formación integral y al hablar de integralidad están incluidas todas las condiciones académicas de todos los estudiantes de la Universidad.

Para esto, se propone disponer de la segmentación como una oportunidad de trabajar en pro de la calidad. Segmentar significa ofrecer una serie de modalidades de asesoría académica que se ajusten a los momentos y contextos tanto de estudiantes como de los profesores durante su vida universitaria.

Así las cosas, segmentar la asesoría y trabajar por modalidades conseguirá tanto de cara a los estudiantes como de cara a los profesores lo siguiente:

1. Ajustarse a los distintos momentos y necesidades de la vida académica de los estudiantes y apuntarle a la formación de hábitos en cada uno de esos momentos.
2. Lograr mayor impacto en los proyectos personales y profesionales de los estudiantes por medio de unos tópicos de formación intencionales determinados y ajustados a necesidades reales.
3. Aumentar la cobertura de asesoría académica, llegar a más, pues se determina la población objetivo y asesorable. Es una realidad que en la Universidad no se cuenta con la capacidad instalada (profesores – asesores) que atiendan al 100% de los estudiantes, adicionalmente y por tener la condición de voluntariedad, hay un porcentaje importante de estudiantes que no desean acceder a ella.
4. Lograr el éxito académico y personal por el reconocimiento de las necesidades de cada grupo de estudiantes de acuerdo a la modalidad de asesoría en la que esté inscrito.
5. Adecuar la asesoría académica al quehacer de cada profesor, a sus intereses personales y profesionales, ubicándolo de acuerdo a su perfil en la modalidad de asesoría que más le convenga.

6. Es una oportunidad de formación para el profesor pues los cursos de formación estarán organizados por modalidades de asesoría que el profesor atienda, así las cosas, no se tendrán excusas para no asistir porque el plan de formación estará pensado de acuerdo al perfil y a la actividad preponderante del profesor como asesor.
7. El asesor podrá planear en su Agenda Académica la asesoría que realizará durante el semestre, de esta manera logrará visualizar su labor durante el periodo académico de una manera real y más concreta.
8. Colocando al profesor en la modalidad de asesoría que más se identifique con su perfil, se facilita la posibilidad que el mismo descubra el verdadero sentido de educar. Porque la asesoría debe nacer del quehacer natural del profesor, debe valorar los momentos de asesoría porque en ellos se descubre así mismo. Así por ejemplo, cuando el perfil del profesor es totalmente investigativo los estudiantes para asesorar serán aquellos de semilleros de investigación, teniendo gustos y habilidades afines se logrará mayor profundidad, impacto y seriedad en la asesoría y el profesor logrará darse y servir verdaderamente al estudiante de manera más natural y no impuesta.

De acuerdo a los argumentos anteriormente mencionados, las modalidades de asesoría académica que se presentan responden a una intencionalidad formativa definida y a un público igualmente determinado, de esta manera se logra llegar a un número importante de estudiantes y los asesores estarán preparados para atender de manera efectiva cada encuentro de asesoría.

A continuación se hace una breve descripción de cada una de las modalidades dando relevancia a los aspectos prácticos para su buen desarrollo. Para estudiantes de pregrado:

1. Asesoría Académica Personalizada (AAP) de Inicio a la vida universitaria: como su nombre lo indica está pensada para aquellos estudiantes de los primeros semestres y que tienen unas necesidades específicas de formación,

tales como orden y planificación del tiempo, habilidades sociales, manejo del estrés, etc.

2. AAP para la Consolidación del proyecto universitario: esta modalidad de asesoría aplica para todos los estudiantes de semestres superiores y que de carácter libre desean continuar con su asesor.
3. AAP Prácticas Profesionales: en esta modalidad de asesoría están los estudiantes que se encuentran realizando su práctica profesional, en esta modalidad de asesoría conviene trabajar en hábitos para el trabajo bien hecho.
4. AAP Pharos: pensada para incentivar el Liderazgo, la Excelencia y la Solidaridad en estudiantes con sobresaliente rendimiento académico y con vocación social.
5. AAP Semilleros de investigación: esta modalidad de asesoría está orientada y va dirigida para los estudiantes que participan de semilleros de investigación y pretende la formación de hábitos que promuevan la ética y la búsqueda de la verdad.
6. AAP Doble programa: destinada a los estudiantes que deciden optar por hacer doble programa, esta decisión requiere del estudiante una formación exigente en hábitos de estudio y personales para lograr el objetivo propuesto.
7. AAP para el éxito académico: esta modalidad incluye la asesoría para los estudiantes en periodo de prueba, para los estudiantes que necesitan orientación en una segunda lengua y para los alumnos que están presentando dificultades académicas y requieren un apoyo integral.

AAP Inicio de la vida universitaria – IVU			
OBJETIVOS DE LA MODALIDAD	PÚBLICO OBJETIVO	TEMÁTICA	PERFIL DEL ASESOR
Informar, orientar y dar respuesta a las preguntas que el estudiante pueda tener al ingresar a la Universidad	Estudiantes de primer y segundo semestre	Orden y planificación del tiempo	Identificación con los valores institucionales.
			Disposición para el diálogo, el saber escuchar y el comprender.
		Métodos de estudio	Ejemplaridad y coherencia en la conducta personal.
			Discreción para vivir el sigilo profesional y el respeto por la intimidad del estudiante.
			Conocimientos pertinentes al saber que cultiva.
Contribuir a la formación en hábitos personales		Manejo del estrés	Conocimientos acerca de hábitos, métodos y estrategias de aprendizaje.
			Conocimientos básicos de didáctica y pedagogía.
		Integración al medio universitario	Conocimiento del contexto sociocultural que rodea a los jóvenes en la actualidad.

AAP Para la consolidación de la vida universitaria			
OBJETIVOS DE LA MODALIDAD	PÚBLICO OBJETIVO	TEMÁTICA	PERFIL DEL ASESOR
Informar y orientar todo lo que el estudiante quiera conocer de la vida universitaria.	Estudiantes de tercer semestre en adelante que soliciten libremente un asesor y que no estén asignados en otra modalidad de asesoría personal.	Reflexión y análisis	Identificación con los valores institucionales.
		Voluntad. Capacidad de esfuerzo	Disposición para el diálogo, el saber escuchar y el comprender.
		Iniciativa. Motivación	Ejemplaridad y coherencia en la conducta personal.
		Trabajo en equipo	Discreción para vivir el sigilo profesional y el respeto por la intimidad del estudiante.
		Toma de decisiones. Constancia	Conocimientos pertinentes al saber que cultiva.
Contribuir a la formación en hábitos personales y competencias profesionales		Comunicación	Conocimientos acerca de hábitos, métodos y estrategias de aprendizaje.
		Empatía	Conocimientos básicos de didáctica y pedagogía.
		Habilidades sociales	Conocimiento del contexto sociocultural que rodea a los jóvenes en la actualidad.

APP Doble Programa			
OBJETIVOS DE LA MODALIDAD	PÚBLICO OBJETIVO	ESTRUCTURA DE LA ASESORÍA/TEMÁTICA	PERFIL DEL ASESOR
<p>Orientar a los estudiantes en todo lo referente a la decisión de cursar un doble programa, desde los temas académicos, familiares, económicos, vocacionales, etc. y que de esta manera puedan culminar con éxito sus programas académicos</p> <p>Informar al estudiante las políticas de dobles programas</p> <p>Orientar la consolidación del proyecto académico y profesional del estudiante que cursa Doble Programa</p>	Estudiantes de pregrado que optan por cursar doble programa	<p>ANTES DE LA APROBACIÓN Sesión 1: En esta sesión se realizará una entrevista semiestructurada que proporcionará elementos para la conversación Sesión 2: trabajo en el simulador. Adicionalmente, abordar temas como: Orden y planificación del tiempo, Autonomía y responsabilidad, Trabajo bien hecho – laboriosidad y compromisos que se asumen con la decisión del doble programa. Sesión 3: en esta sesión se pretende tomar la decisión final sobre la aprobación o negación del doble programa previa conversación con el estudiante, dando argumentos certeros y veraces de la decisión.</p>	Conocimiento de las políticas de flexibilidad curricular y doble programa.
			Conocimiento de los currículos de cada uno de los programas.
			Conocimiento del manejo del simulador de doble programa.
		<p>DESPUES DE LA APROBACIÓN *Orden y planificación del tiempo *Autonomía *Excelencia personal y profesional *Trabajo bien hecho</p>	Conocimientos acerca de hábitos, métodos y estrategias de aprendizaje.
			Conocimientos básicos de didáctica y pedagogía.
			Conocimiento del contexto sociocultural de los jóvenes en la actualidad.

APP Prácticas			
OBJETIVOS DE LA MODALIDAD	PÚBLICO OBJETIVO	TEMÁTICA	PERFIL DEL ASESOR
Informar y orientar todo lo que el estudiante quiera conocer de la vida laboral o la práctica profesional	Estudiantes que estén cursando el semestre de práctica profesional en cualquiera de los programas académicos.	Trabajar bien: con intensidad, sin mediocridad, terminando las tareas.	<ul style="list-style-type: none"> *Conocimiento de las motivaciones de las generaciones de jóvenes actuales * Habilidades de comunicación para * Conocimiento y experiencias en el mundo laboral * Conocimiento de los lineamientos y políticas de la Universidad al respecto de las practicas nacionales e internacionales *Para los tutores de prácticas internacionales es necesario el dominio del inglés y tener conocimientos sobre los contextos donde se desenvuelven los estudiantes en sus prácticas internacionales. Adicionalmente, debe facilitársele el uso de herramientas de comunicación virtuales.
Contribuir a la formación en hábitos personales y competencias profesionales.		Prudencia: Exponer las dudas que surjan, decir con sencillez que no se ha entendido algo o si se considera necesario contar con la ayuda de alguien.	
Desarrollar hábitos de trabajo		Trabajo en equipo - respeto por los demás	
		Disponibilidad de servicio	
		Imagen profesional	
		Comunicación	

APP PHAROS Liderazgo, Excelencia y Solidaridad			
OBJETIVOS DE LA MODALIDAD	PÚBLICO OBJETIVO	ESTRUCTURA DE LA ASESORÍA/TEMÁTICA	PERFIL DEL ASESOR
Proporcionar herramientas de crecimiento personal como base para el ejercicio del liderazgo	Estudiantes que se encuentren entre 3 y 6 semestre, con buenos resultados académicos y que cumplan con el perfil establecido.	Excelencia, Liderazgo y Solidaridad	<p>*Tener experiencia como asesor personal por al menos 2 años y haber obtenido una calificación de 4.0 o superior en la evaluación de asesores.</p> <p>* Manifestar interés y disponibilidad por trabajar en actividades de carácter social y haber trabajado en actividades solidarias o de voluntariado.</p> <p>*Haber participado activamente del plan de formación como asesor personal.</p> <p>*Debe tener disponibilidad real de tiempo para atención de los estudiantes y desarrollo del proyecto de solidaridad- por lo menos de 3 horas a la semana.</p> <p>*El asesor Pharos debe caracterizarse por ser una persona empática, flexible, asertiva y proactiva.</p>
Promover el ejercicio de la solidaridad como medio para adquirir el liderazgo y como aplicación del mismo, creando o trabajando en proyectos sociales que impacten verdaderamente en la generación de capital humano.		Servir: ser para los demás	
Incentivar la necesidad de formación por medio de la asesoría personal que orienta el proyecto de vida de los estudiantes.		¿Cómo elaborar un proyecto de solidaridad?	
		En busca de la voluntad perdida	
		Seis sombreros para pensar	
		Proactividad	
		Crecimiento personal- Viaje al fondo de uno mismo	
		liderazgo transformacional	
	Relaciones interpersonales		

APP Éxito Académico Para lograr el éxito en tu carrera			
OBJETIVOS DE LA MODALIDAD	PÚBLICO OBJETIVO	ESTRUCTURA DE LA ASESORÍA/TEMÁTICA	PERFIL DEL ASESOR
Atender de manera eficaz y oportuna a los estudiantes que soliciten apoyo y asesoría con el equipo de la DCE con temas académicos o personales.	Esta modalidad de asesoría está pensada para atender a estudiantes de pregrado y postgrado de la Universidad que soliciten apoyo en cuestiones académicas o personales distintas a situaciones en crisis las cuales seguirán siendo atendidas por el equipo de la Línea Amiga. Adicionalmente, se atenderán los estudiantes remitidos por las distintas Unidades Académicas o Administrativas	Reflexión y análisis	Identificación con los valores institucionales.
		Voluntad. Capacidad de esfuerzo	Disposición para el diálogo, el saber escuchar y el comprender.
		Iniciativa. Motivación	Ejemplaridad y coherencia en la conducta personal.
		Trabajo en equipo	Discreción para vivir el sigilo profesional y el respeto por la intimidad del estudiante.
		Toma de decisiones. Constancia	Conocimientos acerca de la Reglamentación de la Universidad
		Orden y planificación del tiempo - manejo del estrés	Conocimientos acerca de hábitos, métodos y estrategias de aprendizaje.
		Métodos de estudio/ estrategias de aprendizaje	Conocimientos básicos de didáctica y pedagogía.
		Habilidades sociales	Conocimiento del contexto sociocultural que rodea a los jóvenes en la actualidad.

APP Éxito Académico Para continuar tu carrera con éxito			
OBJETIVOS DE LA MODALIDAD	PÚBLICO OBJETIVO	TEMÁTICA	PERFIL DEL ASESOR
Ofrecer a los estudiantes que se encuentran en Periodo de prueba un acompañamiento especial y estricto con el fin de ayudarles en el mejoramiento de sus condiciones académicas.	Estudiantes que por las distintas causales emitidas en el Reglamento de Estudiantes quedan en período de prueba	Iniciativa. Motivación	Identificación con los valores institucionales.
		Habilidades cognitivas y Métodos de Estudio	Disposición para el diálogo, el saber escuchar y el comprender.
		Voluntad. Capacidad de esfuerzo	Ejemplaridad y coherencia en la conducta personal.
		Autorregulación y Meta cognición	Discreción para vivir el sigilo profesional y el respeto por la intimidad del estudiante.
		Toma de decisiones. Constancia	Conocimientos acerca de la Reglamentación de la Universidad
		Orden y planificación del tiempo - manejo del estrés	Conocimientos acerca de hábitos, métodos y estrategias de aprendizaje.
		Estimación del promedio acumulado	Conocimientos básicos de didáctica y pedagogía. Conocimiento del contexto sociocultural que rodea a los jóvenes en la actualidad.

APP Éxito Académico Lenguas extranjeras			
OBJETIVOS DE LA MODALIDAD	PÚBLICO OBJETIVO	TEMÁTICA	PERFIL DEL ASESOR
<p>Facilitar el proceso de aprendizaje de la segunda lengua, identificando las debilidades y fortalezas de los estudiantes.</p> <p>Promover la adquisición de hábitos de estudio y la confianza en sí mismo, que le permitan al estudiante obtener un buen desempeño en una segunda lengua</p>	Estudiantes que soliciten tutoría con el Departamento de Lenguas	Voluntad. Capacidad de esfuerzo	Identificación con los valores institucionales.
		Iniciativa. Motivación	Disposición para el diálogo, el saber escuchar y el comprender.
		Confianza- auto aceptación	Ejemplaridad y coherencia en la conducta personal.
		Constancia	Discreción para vivir el sigilo profesional y el respeto por la intimidad del estudiante.
		Orden y planificación del tiempo - manejo del estrés	Conocimientos acerca de la Reglamentación de la Universidad
		Métodos de estudio/ estrategias de aprendizaje	Conocimientos acerca de hábitos, métodos y estrategias de aprendizaje
		Trabajo en equipo	Conocimientos básicos de didáctica y pedagogía
			Conocimiento del contexto sociocultural que rodea a los jóvenes

APP SEMILLEROS DE INVESTIGACIÓN -STIP				
OBJETIVOS DE LA MODALIDAD	PÚBLICO OBJETIVO	TEMÁTICA	PERFIL DEL ASESOR	TEMATICA DEL PLAN DE ACTUALIZACIÓN PARA ASESORES
Forjar convicciones profundas en los docentes investigadores que asumen el STIP como proceso de desarrollo humano de los estudiantes de Semillero de Investigación	Esta modalidad de asesoría está dirigida a todos aquellos estudiantes de pregrado que hagan parte de un Semillero de Investigación	Ver documento original: <i>Sistema de Tutoría Integral Personalizada</i> . Pág. 14 a 21	El tutor debe poseer unas cualidades y competencias que garanticen el éxito del ejercicio tutorial individualizado y precisa de una formación científica y humana: <ul style="list-style-type: none"> a. Docente-investigador, con grado de Maestría o Doctorado, con una obra académica y profesional reconocida y amplia experiencia en investigación. b. Capacidad de establecer relaciones interpersonales, de observar, de escuchar, de comprender y comunicarse. c. Ético e íntegro, con empatía, confiable, respetuoso de todas las creencias religiosas y que considere al ser humano como un ser trascendental y único. d. Para orientar el desarrollo evolutivo del tutorando en el plano profesional e intelectual de la investigación, en la dimensión personal y social, el tutor debe tener un buen desarrollo en las siguientes competencias: <ul style="list-style-type: none"> - En investigación: demuestra habilidades y conocimientos actualizados y profundos en áreas del conocimiento científico y sobre el método científico, así como experiencia formal en el desarrollo de investigaciones. - En docencia: tiene habilidades y conocimientos actualizados sobre el campo de la docencia y de sus funciones como tutor. - En referentes morales: demuestra tener ética profesional y de la investigación, habilidades y actitudes que surgen del conjunto de normas éticas y morales que rigen la profesión, la investigación y la relación con las personas. Asume las virtudes morales como referentes para una conducta personal ética. La integridad y la ética del tutor se basan en principios, virtudes y valores que enmarcan sus competencias transversales y específicas. - En comunicación: es capaz de transmitir eficazmente los resultados de sus investigaciones y de facilitar la adquisición de conocimientos, así como de desarrollar y fortalecer las habilidades de comunicación oral y escrita de los tutorados. - En previsión: involucra la visión amplia que deben tener los tutores con respecto al ámbito de la institución, del programa de pre- y post-grado, de su especialidad y/o línea de investigación, tanto a nivel nacional como internacional, el tipo de financiamiento que ofrecen instituciones públicas y privadas, y los aspectos ético, legales y administrativos que enmarcan su desempeño profesional. - Personales: posee las cualidades y habilidades del tutor para establecer una adecuada relación interpersonal unívoca con el estudiante durante el proceso de tutoría, con una actitud abierta, inquisitiva y crítica para identificar sus intereses, sus motivaciones, sus fortalezas y debilidades académicas y de su formación integral. Además tiene una actitud empática, dinámica y propositiva para estimular las ideas y propuestas que genere el estudiante en su proceso de formación hacia una vida académica y profesional independiente. 	Presentación del Sistema de Tutoría Integral Personalizada.
Objetivos específicos: 1. Proponer el STIP como estrategia de formación para el desarrollo personal de estudiantes. 2. Reflexionar sobre las características del Tutor del STIP como facilitador del desarrollo humano del estudiante. 3. Determinar las necesidades de formación del estudiante de acuerdo con las competencias investigativas y con el programa de Semillero de Investigación. 4. Diseñar rutas personales que lleven al máximo desarrollo los componentes de las competencias investigativas del estudiante a través de la gestión de metas que desplieguen fortalezas y controlen debilidades.				Competencias del Tutor del STIP. Conocimientos generales sobre competencias investigativas, preparación para las entrevistas y fundamentación antropológica.
				Personalizar el proceso formativo del estudiante. Evaluación y necesidades personales del estudiante frente a los componentes de las competencias investigativas que debería desarrollar. Formatos STIP como soporte para el acompañamiento.
				Creación de visión y de rutas personales para investigadores.
				Jornadas de actualización coordinadas con la Dirección de Investigación

Para los estudiantes de postgrados, maestrías y doctorados, la propuesta es trabajar modalidades de asesoría académica orientadas al fortalecimiento de herramientas de la investigación. Para estudiantes de especializaciones el planteamiento se dirige a orientar la asesoría hacia la consolidación del proyecto profesional y familiar.

Estas modalidades aún no han sido conceptualizadas como las modalidades para el pregrado, ya que se quiere tener establecido y funcionando el tema con el pregrado y luego poder dirigir los esfuerzos al tema de los postgrados.

Trabajar por medio de modalidades permitirá realizar una asesoría académica personalizada de calidad, enfocándose en lo verdaderamente importante, necesario y pertinente para el momento que vive el estudiante. También se logrará garantizar una mayor cercanía de los estudiantes a esta oportunidad formativa por medio de la intencionalidad de formación humana y la adquisición de hábitos de acuerdo a sus necesidades. Es así como lo menciona Altarejos en el documento La Formación Humana: aspectos prácticos:

La formación pretende ayudar a la mejora de la acción humana. En las actividades específicamente formativas se ofrecen ideas valiosas, pero que solo son reflejo de las acciones humanas. En los quehaceres cotidianos, profesionales, familiares, de relación social o de ocio comparecen las mismas acciones que se tratan de mejorar; la materia prima está al alcance de la mano. La eficacia es grande en la formación y en un doble sentido: para quien se forma, pues puede aplicar directa e inmediatamente la enseñanza a su acción; y también para quien forma, pues al enseñar en la misma acción descubre nuevas dimensiones y referencias para su enseñanza.

5.3 ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN DE FORMACIÓN DE PROFESORES – ASESORES ACADÉMICOS

Cómo bien lo reza en sus Principios el Proyecto Educativo Institucional, la Universidad de La Sabana se compromete:

A la constante atención y formación de profesores, al entender que ellos son el centro mismo de la vida universitaria, lo permanente en ella y cuyo trabajo deberá crear la impronta que permita a la Universidad cumplir con su Misión.

Con este apartado se sustenta la necesidad de formar y de dejarse formar por la que trabaja la institución. Y esta formación no está orientada solamente a la profesionalización de una disciplina, va más allá y alberga todas las dimensiones de la persona humana. Es así como en la Universidad se han determinado unos campos de formación que son: Persona Humana, Cultura Institucional, Investigación y Saber pedagógico y Campo profesional. Es así, como los temas de asesoría académica se alinean con uno o más campos de formación y dan las luces que el asesor requiere para hacer de sus encuentros de asesoría, encuentros de calidad. Es por esto que la formación de los asesores es otro de los aspectos que le apunta a la calidad de la asesoría académica en la Universidad.

Como se demostró en el análisis de hallazgos, los estudiantes esperan de sus profesores un rol más formador, y como bien lo dijo Jesucristo hace más de 2000 años (evangelio de San Lucas, 6, 45) de la abundancia del corazón habla la boca. Los asesores deben tener la inquietud constante de la formación, de estar preparados, de conocer las características generacionales de los jóvenes de hoy, solo así podrán ser asertivos, claros, pertinentes y podrán entrar en el corazón de los estudiantes. En este interés por formarse y ser mejor, se demuestra también la capacidad de servir y donarse. A un profesor que es asesor y que solo se interese por su capacitación intelectual propia de su disciplina, es un profesor que no será exitoso con sus

estudiantes en la asesoría académica, pues denota claramente egoísmo y cuidado de los propios intereses.

Al respecto menciona González-simanca (1998) que:

El asesoramiento bien practicado continúa la labor iniciada en las clases. No es algo desconectado con la tarea de enseñar y de aprender, sino otro aspecto de la docencia. El asesoramiento afecta al crecimiento en un saber y en todo un saber hacer, e incide por ello en un mejor ser. No es, por tanto, una actividad en la que se ignore al estudiante en tanto que persona y en la que no se tengan en cuenta su temperamento, su personalidad, sus intereses y aspiraciones, y las circunstancias que le rodean.

De aquí parte la necesidad de la formación en todos y variados asuntos que pueden dar cauce u orientación a los estudiantes en determinadas circunstancias. Entonces, cara a la necesidad de formación y articulando con lo explicado en la propuesta anterior, surge la necesidad de tener un plan de formación que conjugue los campos de formación con las modalidades de asesoría académica y con el grado de formación que requiera el asesor, es por esto que existirá un Plan Básico de Formación, del cual deben participar todos aquellos profesores que ingresen a la planta profesoral de la Universidad y un Plan de Intensificación del cual pueden participar todos aquellos asesores que llevan varios años asesorando estudiantes pero que requieren estar preparados y formados para los retos que imponen las nuevas generaciones y además porque la formación nunca termina. De aquí surge la siguiente matriz de formación para los asesores académicos en la Universidad de la Sabana:

Para que este plan sea una realidad se necesita del trabajo articulado con la Dirección de Docencia de la Universidad, esta unidad transversal se encarga de gestionar los procesos y generar políticas en pro de la calidad académica a través del docente en la Institución. En este aspecto se han dado grandes avances, el plan de formación ha sido avalado por dicha Dirección y estos cursos son tenidos en cuenta dentro del plan de formación y la agenda académica de los profesores, adicionalmente ha quedado como política institucional que cada profesor debe realizar al menos dos cursos de asesoría al año para obtener una calificación sobresaliente en el ítem de asesoría académica en su Agenda Académica y el papel preponderante que tiene la gestión de asesoría académica que realice el profesor en aras de su ascenso en el Escalafón profesoral. Anexo C.

5.4 CREACION E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA ASESORÍA ACADÉMICA

Otro aspecto que le apunta a la calidad de la asesoría académica es la imagen. Es una realidad innegable el auge de las tecnologías de la información y la comunicación durante las últimas décadas. Ofrecer un producto y que sea exitoso necesita de un plan de comunicación que oferte las bondades de dicho producto y de esta manera que el público al que está siendo ofertado opte por la adquisición del mismo.

Cómo fue explicado anteriormente la asesoría académica en la Universidad de la Sabana no ha logrado llegar a los estudiantes de la mejor manera y sobretodo comprendiendo que la generación de jóvenes del momento actual se mueven bajo modelos de comunicación activa por medio de redes sociales, internet, videos, imágenes atrayentes, etc. Pensar en ofrecer la asesoría académica a los estudiantes bajo los estándares de comunicación de hace una década es perder el tiempo. Si la

asesoría es una oportunidad formativa para jóvenes universitarios su imagen, slogans, debe dar cuenta y llegar de manera cercana a los estudiantes.

Trabajar en un plan estratégico de comunicación y un plan estratégico de mercadeo es una necesidad apremiante de la asesoría si el querer es que cada vez más estudiantes accedan a ella. Sin embargo, este trabajo de investigación no pretende abarcar en su totalidad esta última propuesta, esto haría parte de una fase de continuidad o de otro análisis investigativo en pro del mejoramiento de la imagen de la asesoría.

Finalmente y de lo anterior brota la necesidad de trabajar en el fortalecimiento de la asesoría académica personalizada para que pueda responder en términos de calidad, a la formación de cada una de las dimensiones del ser humano. No basta hacer asesoría y ser asesor, es necesario repensarse la calidad de la asesoría y en la calidad del perfil del asesor personal pues aunque definitivamente se necesita aumentar la cobertura, y así lograr una mayor atención a los estudiantes, la asesoría debe responder a unos mínimos estándares de calidad para que verdaderamente sea efectiva, de respuesta al Proyecto Educativo y le apunte al verdadero sentido de la educación y del educar.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La asesoría académica hace parte de los principios rectores y fundacionales de la Universidad de la Sabana. Desde hace algunos años se ha presentado una brecha entre el deber ser y la práctica en sí misma de la asesoría, convirtiéndose en una estrategia para de recuperación de los estudiantes con dificultades académicas, dejando de lado la formación integral y la adquisición de hábitos – virtudes – en el joven universitario. Por esta razón es importante no perder de vista aquellos principios inspiracionales que dieron origen a la asesoría académica y que responden a la identidad cristiana que la Universidad de La Sabana promueve y que sustenta su labor educativa.

Siendo la asesoría académica un aspecto diferenciador de la Universidad y que ha sido reconocido como aspecto relevante en los procesos de acreditación de la calidad en Colombia, actualmente otras labores académicas y administrativas han desplazado a esta oportunidad formativa por naturaleza, haciendo que tanto para profesores como para estudiantes sea poco o nada conocida y aprovechada. La Universidad debe volver a contemplar la calidad desde una mirada integradora, los procesos con calidad los hacen las personas y si se quieren instituciones educativas de calidad, es necesario propender por la calidad del ser personal y el cuidado de la dignidad humana. De lo contrario, es una falacia hablar de calidad educativa y del educar como “ayudar a crecer”.

En la actualidad son pocos estudiantes acceden a esta oportunidad formativa por excelencia, el 26% de la población, por desconocimiento o por el imaginario que se ha construido desde hace un par de décadas y es que la asesoría es solo para algunos estudiantes. Adicionalmente, los profesores no son conscientes de la importancia y relevancia que toma su misión educadora en el momento de la asesoría.

Por estas razones, se hace necesaria la resignificación de la asesoría académica que se imparte en la Universidad de La Sabana, partiendo de una caracterización del *ethos* de la asesoría fundamentado en el servicio y la donación personal, que busca el perfeccionamiento humano no solo del estudiante, sino también, del asesor. Donación y servicio que se ve reflejado en una entrega y total convencimiento de la coexistencia como fin último para la felicidad y realización de la persona humana.

Como estrategias prácticas a implementar que contribuyen a la configuración del *ethos* de la asesoría, está la de promover la asesoría académica personalizada por medio de modalidades. Una estrategia que se implementa en los mercados es la de segmentar en pro de la calidad. Así las cosas, segmentar la asesoría por medio de modalidades traerá los siguientes beneficios en miras a potenciar y fomentar la formación humana, en hábitos, de los jóvenes universitarios:

1. Ajustarse a los distintos momentos y necesidades de la vida académica de los estudiantes y apuntarle a la formación de hábitos en cada uno de esos momentos.
2. Lograr mayor impacto en los proyectos personales y profesionales de los estudiantes por medio de unos tópicos de formación intencionales determinados y ajustados a necesidades reales.

De cara a los asesores, trabajar por modalidades permitirá:

1. Adecuar la asesoría académica al quehacer de cada profesor, a sus intereses personales y profesionales, ubicándolo de acuerdo a su perfil en la modalidad de asesoría que más le convenga.
2. Es una oportunidad de formación para el profesor, pues los espacios formativos estarán organizados por modalidades de asesoría que el profesor atienda. El plan de formación estará pensado de acuerdo al perfil y a la actividad preponderante del maestro.
3. El asesor podrá planear en su Agenda Académica la asesoría que realizará durante el semestre, de esta manera logrará visualizar su labor durante el

periodo académico de una manera real y más concreta. Colocando al profesor en la modalidad de asesoría que más se identifique con su perfil, se facilita la posibilidad que el mismo descubra el verdadero sentido de educar. Porque la asesoría debe nacer del quehacer natural del profesor, debe valorar los momentos de asesoría porque en ellos se descubre así mismo.

Trabajar la asesoría académica personalizada por medio de modalidades permitirá orientar la tarea educativa de una manera más asertiva frente a la posibilidad de la adquisición de hábitos de conducta coherente y en la consolidación de los proyectos de vida de los jóvenes universitarios basados en virtudes.

De manera articulada con el trabajo por modalidades está el planear y ejecutar un plan de formación para los asesores académicos. De esta manera se orienta la consolidación del *ethos* de la asesoría y se brindan herramientas para la formación de los jóvenes universitarios, pues solamente se puede dar de lo que se tiene, entonces, para poder formar en necesario formarse.

Dichas estrategias y propuestas de trabajo han sido avaladas por los distintos órganos de gobierno de la Universidad y han empezado a implementarse desde el año 2014.

Como parte de las recomendaciones se hace necesario continuar el trabajo de investigación de cara al análisis de la categoría imagen como otra variable que le apunta a la calidad de la asesoría académica.

Para lograr una verdadera interiorización del *ethos* de la asesoría, se hace indispensable estudiar la posibilidad de cambiar el nombre de “asesoría académica” por Asesoría Personalizada. Esta propuesta no ha sido lo suficientemente estudiada y valorada por el Gobierno de la Universidad por esta razón no queda incluida dentro

del documento como una propuesta directamente establecida, sino más bien como una recomendación o sugerencia.

Adicionalmente y dentro del análisis de la variable imagen es posible y necesario incluir la estructuración de un plan de reconocimientos para los asesores académicos, un reconocimiento tangible, material que fomente sus motivadores intrínsecos.

La continuidad del presente trabajo de investigación puede incluir un plan estratégico de comunicación y mercadeo de la asesoría académica con el objetivo de generar vínculos entre los estudiantes, el asesor y la misma asesoría académica.

8. BIBLIOGRAFIA

- Abad, J. (2003). *Manual de Antropología*. 1ed. Ediciones Tacurí. Colombia
- Alcázar, J. (2012). *Educación en y para la Libertad*. En A. Rodríguez Sedano & F. Peralta. *Autonomía, Educación Moral y Participación Escolar*. (pp. 57 -68) Eunsa. E. Navarra
- Altarejos, F. (1999). *El Ethos docente: una propuesta deontológica. Ética Docente*. Madrid
- Altarejos, F. (2012). *Autonomía y Coexistencia: una encrucijada pedagógica*. En Rodríguez, A & Peralta. *Autonomía, Educación moral y Participación escolar*. (pp. 15 -39). Pamplona. Ed. Eunsa
- Barrios, J. (2004). *Elementos de Antropología Pedagógica*. Ed. Rialp. España.
- Barrios, J. (2007). *Cómo formar la segunda naturaleza. Notas antropológicas acerca de la educación de los hábitos*. Estudios sobre educación. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Bernal, A. (2009). *La familia como ámbito educativo*. 1 ed. Universidad de Navarra. España. Ediciones Rialp
- Datos obtenidos de los informes de gestión de la Jefatura de Asesoría Académica. Dirección Central de Estudiantes. Universidad de La Sabana. Chía 2012
- Dirección de Asesoría Académica. (2004). *Guía del Asesor Académico*. Universidad de La Sabana.
- Dirección de Asesoría Académica (2007). *Curso Básico de Formación de profesores como Asesores Académicos*. Vicerrectoría Académica. Universidad de La Sabana
- Dirección Central de Estudiantes. (2012). *Guía de Asesoría Académica*. Universidad de La Sabana.

Dirección Nacional de Innovación Académica de la Universidad Nacional de Colombia. Planeación Estratégica Territorial. Unidad adscrita a la Vicerrectoría Académica de la Universidad Nacional de Colombia.
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2_lecc2_3.htm. Revisado abril 24 de 2014.

Estatutos. Universidad de La Sabana. Artículo primero: del nombre, naturaleza jurídica y objeto.

Forero A. y Martínez M. (2001). *Formación Integral y Educación Personalizada*. Vicerrectoría Académica y Dirección de Investigación y Docencia. Universidad de La Sabana.

González J. (1998-99). Sentido del asesoramiento académico en la Universidad. Departamento de Educación, Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Navarra. España

Gordillo J., Salcedo C., Rosero C. (1999) *Enfoque Clásico de la Administración: Teoría Clásica de la Administración*. Trabajo presentado por los docentes de la Universidad Nacional de Colombia

Lorda, J. (2010). *Humanismo II. Tareas del espíritu*. Ed. Rialp. España

Manes, J. (2008). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.

Pares, I. (2010). *La institución educativa: un tipo de organización*. Revista Panamericana de Pedagogía: Saberes y Quehaceres del Pedagogo. Issue 16

Polo, L. Llano, C. (1997). *Antropología de la Acción Directiva*. Madrid. Unión Editorial

Ponz, F. (1992). La Universidad al servicio de la persona. En San Josemaría y la Universidad. (pp 157-169) Colombia. Ed. Universidad de La Sabana.

- Proyecto Educativo Institucional. *El Opus Dei y la Universidad de La Sabana: inspiración cristiana en el trabajo y en la convivencia*. Universidad de La Sabana. Chía
- Rodríguez, A. & Altarejos, F. (2009). *La Libre donación personal: libertad íntima y libre manifestación humana desde la filosofía de la educación de Leonardo Polo*. Pamplona: Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie universitaria n° 214.
- Rodríguez, A. (2013). *El poder de servir. Condiciones y virtudes que requiere el servicio*. Universidad de Navarra. España
- Rodríguez, A. (2014). *El poder de servir. Condiciones y virtudes que requiere el servicio*, Colloquia, vol I, marzo, 125-135.
- Sagrada Biblia. Evangelio según San Lucas. Capitulo 6, versículo 45. <http://labuenanueva.ca/lasbuenanuevas/porque-de-la-abundancia-del-corazon-habla-la-boca-lucas-643-45/>. Revisado el 11 de junio de 2014
- Sandoval, L. (2008). *Institución Educativa y Empresa: dos organizaciones humanas distintas*. Colombia. Ediciones Universidad de Navarra y Universidad de La Sabana.
- Sandoval-Estupiñán, L., y Garro-Gil, N. (2012). *La sociología relacional: una propuesta de fundamentación sociológica para la institución educativa*. Palabra Clave, 15(3), 247-262.
- Sociedad Mexicana para el Desarrollo de Calidad Total. (2001). <http://www.fundameca.org.mx/Modelos%20de%20calidad/modelos.php>. Recuperado 15 de septiembre de 2012
- Udaondo M. (1992). *Gestión de Calidad*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Universidad de La Sabana. (2009). *San Josemaría y la Universidad*. 1ra Edición. Publicaciones Unisabana. Chía
- Universidad de La Sabana. (2008). *Ser profesor en la Universidad de La Sabana*. Publicaciones Unisabana. Chía

Vélez, A (2007). *Cultura Organizacional y Calidad*. En A, Vélez (Eds). Los clásicos de la Gerencia. Colección Lecciones de Administración. Bogotá: Ediciones Universidad del Rosario

Anexo A. Informe de Acreditación 2010 y Gestión de Asesoría Académica histórico

REPÚBLICA DE COLOMBIA



MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

RESOLUCIÓN NÚMERO 6700
(4 AGO. 2010)

Por medio de la cual se otorga la renovación de la acreditación institucional en calidad a la Universidad de la Sabana de Chía - Cundinamarca

LA MINISTRA DE EDUCACIÓN NACIONAL,

En ejercicio de las facultades legales, en especial las contenidas en los artículos 53, 54, y 56 de la Ley 30 de 1992 en concordancia con el Decreto 2904 de 1994, y,

CONSIDERANDO:

Que la acreditación es el acto por el cual el Estado adopta y hace público el reconocimiento que los pares académicos hacen de la comprobación que efectúa una institución sobre la calidad de sus programas académicos, su organización, funcionamiento y el cumplimiento de su función social, constituyéndose en instrumento para el mejoramiento de la calidad de la educación superior.

Que la Universidad de la Sabana, con domicilio en la ciudad de Chía - Cundinamarca, solicitó al Consejo Nacional de Acreditación -C.N.A.- la renovación de la Acreditación Institucional.

Que cumplidas las etapas previstas en las normas vigentes para el proceso de acreditación y con base en el análisis detallado del informe sobre la autoevaluación realizada por la institución, del informe sobre la evaluación externa que realizaron los pares académicos, el Consejo Nacional de Acreditación -C.N.A.-, por consenso, emitió en sesión de los días 29 y 30 de julio de 2010 el siguiente concepto:

"Se ha demostrado que la Universidad de la Sabana con domicilio en la ciudad de Chía - Cundinamarca, ha logrado niveles de calidad suficientes para que, de acuerdo con las normas que rigen la materia, sea reconocido públicamente este hecho a través de un acto formal de acreditación institucional"

Para este Consejo se han hecho evidentes diversos aspectos positivos entre los cuales cabe destacar los siguientes:

- La Universidad de La Sabana es una institución comprometida con la calidad que ha articulado de manera adecuada un sólido sistema de aseguramiento de la misma con sus planes de acción y sus planes de desarrollo relacionados con sus acciones misionales en docencia, investigación y proyección social. En todos los frentes considerados por el CNA con propósitos de acreditación institucional de alta calidad se percibe un franco progreso entre la primera autoevaluación y evaluación externa institucional y su respectiva acreditación en el 2006 y el segundo proceso de acreditación realizado en el 2010, lo que se evidencia en el cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la primera evaluación externa.
- El fortalecimiento de su planta profesoral y el incremento de sus actividades de investigación, le han permitido, entre la primera y la segunda visita de pares externos, establecer 4 pregrados nuevos, 4 nuevas acreditaciones de programas académicos, 13 especializaciones nuevas, 12 especializaciones médico-quirúrgicas, 8 maestrías y 1 doctorado.

REPÚBLICA DE COLOMBIA

6700

- *La formación integral que la universidad ofrece, la cual se refleja no solo a nivel curricular, sino también mediante la realización de múltiples actividades culturales, de interacción con el entorno y de proyección social a la comunidad.*
- *La planta profesoral, conformada por 267 docentes de tiempo completo, de los cuales 50 tienen doctorado (19%), 153 maestría (57%) y 40 especialización (15%). 37 de medio tiempo de los cuales 2 tienen doctorado y 24 maestría. Esto representa un incremento significativo con relación a los niveles de formación existentes en el 2005, que eran de 14% con doctorado, 33 % con maestría y 30% con especialización.*
- *La importancia que la universidad le asigna a la investigación, lo cual se refleja en los 34 grupos de investigación registrados en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (ScientiCol), de los cuales 5 están en categoría B, 12 en categoría C y 17 en D. Esto representa un importante incremento con relación a los 21 grupos que la universidad tenía en el 2005. Debe destacarse que 57% de los profesores de planta participan en grupos de investigación.*
- *La creciente visibilidad de los resultados de investigación, lo cual se refleja en los 196 artículos publicados en revistas internacionales indexadas, de los cuales 33 están indexados en el ISI y 61 en Scopus. Esto se ha logrado gracias al incremento en el nivel de producción anual, el cual pasó de 5 artículos registrados en Scopus en el 2005 a 26 en el 2008,*
- *El avance en el desarrollo y consolidación de comunidades académicas se ve igualmente reflejado en la creación del Doctorado en Biociencias y de 20 Maestrías, 12 de ellas especialidades médico-quirúrgicas.*
- *Los esfuerzos de internacionalización de la universidad, lo cual se refleja en 74 asignaturas impartidas en idioma extranjero, 92 convenios internacionales y el alto nivel de movilidad estudiantil que se ha logrado con universidades extranjeras. En el 2009, 217 estudiantes extranjeros estaban vinculados a programas académicos en la universidad y 234 estudiantes de la universidad estaban en programas de intercambio académico con universidades extranjeras. Igualmente el número de profesores visitantes se ha incrementado notablemente.*
- *El creciente uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, como se puede observar en la plataforma tecnológica Virtual Sabana, en la cual hay 186 asignaturas montadas y contiene 596 objetos virtuales de aprendizaje producidos por la universidad. El 34% de los profesores de planta utilizan Virtual Sabana.*
- *En los últimos 5 años ha mejorado la participación estudiantil en espacios académicos, lo cual se refleja en los 270 estudiantes en semilleros de investigación, 240 estudiantes como auxiliares de investigación, 150 estudiantes-monitores y 127 estudiantes-tutores.*
- *Las adecuadas instalaciones de biblioteca y recursos informáticos al servicio de la docencia y la investigación.*
- *La acreditación del 73% de los programas acreditables de pregrado según los lineamientos establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación - CNA.*
- *La importancia que la universidad le da a la proyección social y a la interacción con el sector productivo y empresarial de la región y del país, a través de unidades académicas tales como el INALDE, el Instituto de Postgrados-Forum, Visión-Consultoría Empresarial y Económica, la Clínica Universitaria y su participación en comités y espacios regionales, nacionales e internacionales.*
- *La diversidad de planes, actividades y servicios de bienestar ofrecidos a los miembros de la comunidad universitaria con los cuales favorece el fortalecimiento del clima institucional, el desarrollo integral de sus miembros y el logro de las metas académicas de profesores y estudiantes.*
- *La reputación de sus egresados en el ámbito regional y nacional.*

REPÚBLICA DE COLOMBIA

6700

Con base en las condiciones institucionales que garantizan la sostenibilidad de las anteriores fortalezas, los suscritos consejeros conceptuamos que la **UNIVERSIDAD DE LA SABANA**, con domicilio en la ciudad de Chía - Cundinamarca, debe recibir **LA RENOVACIÓN DE LA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL VÁLIDA POR SEIS (6) AÑOS**, contados a partir de la fecha de expedición del acto de acreditación.

Por otra parte, la institución muestra debilidades entre las que ponemos de relieve las siguientes, formuladas como recomendaciones:

- En concordancia con los desarrollos actuales y los proyectados en los campos de la docencia, la investigación y la proyección social, continuar fortaleciendo la planta docente de tiempo completo, con formación a nivel de maestría y doctorado.
- Incrementar la visibilidad y calidad de la investigación, buscando asegurar grupos de investigación que alcancen los más altos niveles en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, con capacidad para insertarse en redes internacionales de investigación y dar soporte a programas de posgrado, en particular a los de maestría y doctorado.
- Fortalecer las publicaciones científicas de los profesores e investigadores en revistas internacionales indexadas, reflejando esto en incentivos apropiados orientados a incrementar la visibilidad internacional de su comunidad académica.
- Creación de unidades académicas de diversa índole que consoliden las ciencias básicas necesarias para soportar y dinamizar la investigación científica y los programas de posgrado.
- Fortalecer, en los procesos de renovación académica y de cambio curricular, la búsqueda de la interdisciplinariedad, la flexibilización y el afianzamiento del estudio independiente por parte de los estudiantes.
- Propender por el mejoramiento continuo de la infraestructura física para la investigación, espacio para investigadores y dotación de laboratorios.
- Reforzar la interacción entre investigación, extensión y docencia, tanto a nivel de pregrado como de posgrado, con el fin de mejorar la calidad de esta última. Esto implica precisar la articulación entre los programas académicos en sus diversos niveles de formación, los grupos y los semilleros de investigación.
- Revisar políticas y acciones que permitan fortalecer la articulación entre unidades académicas tales como INALDE, FORUM e IDP, con los programas de pregrado y posgrado que dependen directamente de las Facultades, con el fin de que estos se beneficien en lo académico y en su interacción con el entorno.
- Diseñar una estrategia de seguimiento a los avances del plan de desarrollo institucional, al plan de mejoramiento y a la implementación de la reforma académica.
- Fortalecer su capacidad de planeación estratégica y prospectiva en términos de la ubicación de la Universidad en el contexto nacional y mundial, creando espacios de reflexión que permitan madurar y asimilar el ritmo de crecimiento y desarrollo institucional que caracteriza a la universidad.
- Continuar profundizando el proceso de internacionalización de la universidad.

Que este Despacho acoge el concepto emitido por el Consejo Nacional de Acreditación -C.N.A.- con el apoyo del equipo de pares académicos, han hecho de la comprobación que efectuó la **UNIVERSIDAD DE LA SABANA** sobre la calidad de sus programas, su organización, funcionamiento y el cumplimiento de su función social.

En mérito de lo expuesto,

REPÚBLICA DE COLOMBIA

6700

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. Renovar la Acreditación Institucional a la UNIVERSIDAD DE LA SABANA, por el término de seis (6) años contados a partir de la expedición de la presente resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO.-Lo dispuesto en el artículo primero de esta resolución deberá ser registrado en el Sistema Nacional de la Información de la Educación Superior –SNIES-.

ARTÍCULO TERCERO.- De conformidad con lo establecido en el inciso cuarto del artículo 44 del Código Contencioso Administrativo, la presente resolución se entiende notificada el día en que se efectuó el registro en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior –SNIES-.

ARTÍCULO CUARTO.-En firme la presente resolución compulsar copia a la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior junto con el respectivo expediente administrativo y al Consejo Nacional de Acreditación para lo de su competencia.

ARTÍCULO QUINTO.-La presente resolución rige a partir de la fecha de expedición.

NOTIFÍQUESE Y CÚMPLASE,

Dada en Bogotá D.C., a los **4** AGO 2010

LA MINISTRA DE EDUCACIÓN NACIONAL,


CECILIA MARÍA VÉLEZ WHITE

Periodo Académico	N° de estudiantes matriculados	N° de estudiantes asignados	N° de estudiantes atendidos	% de asignación(asignados/matriculados)	% de Cumplimiento(atendidos/asignados)	% de Cobertura(atendidos/matriculados)
2009	6168	2528	1140	41%	45%	18%
2010-1	6420	2324	1383	36%	60%	22%
2010-2	6271	2509	1228	40%	49%	20%
2011-1	6760	2703	1673	40%	62%	25%
2011-2	6747	2555	1604	38%	63%	24%
2012-1	6992	2875	1851	41%	64%	26%
2012-2	6977	2715	1864	39%	69%	27%
2013-1	7164	3160	1843	44%	58%	26%
2013-2	7157	3066	2285	43%	75%	32%

Fuente: Jefatura de Asesoría Académica. Universidad de La Sabana

Anexo B. Instrumentos de evaluación

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN								
Asesoría Académica Personalizada								
EVALUACIÓN DEL ASESOR ACADÉMICO POR EL ESTUDIANTE								
Califique los siguientes aspectos de su asesor académico:								
Indicadores		Items	Siempre	Casi siempre	Frecuentemente	Pocas veces	Nunca	No aplica
Cumplimiento	1	¿El asesor respeta el tiempo y los horarios acordados para la sesiones de asesoría?						
	2	¿Le ha dado a conocer los diferentes apoyos que tiene la Universidad en el ámbito académico, económico y de bienestar? (Línea Amiga, Centro de Servicios de Psicología, Instituto de la Familia, Dirección de Estudiantes, etc.)						
Efectividad	3	¿El asesor se muestra disponible y con actitud de servicio?						
	4	¿El acompañamiento facilitó su adaptación/integración al medio universitario? O ¿Para fortalecer sus competencias personales y profesionales?						
Calidad	5	¿Las orientaciones académicas recibidas de su asesor han contribuido a mejorar su proceso de aprendizaje y su rendimiento académico?						
	6	¿Las asesorías le han servido para ir consolidando su vocación profesional?						
	7	¿En las entrevistas de asesoría, ha encontrado orientación sobre situaciones personales que no son estrictamente académicas?						
	8	¿Qué aspecto positivo destacaría de su asesor?						
	9	¿Qué aspecto identifica como mejorable por parte de su asesor?						

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN									
Asesoría Académica Personalizada									
EVALUACIÓN DEL ASESOR ACADÉMICO POR EL DIRECTOR DE ESTUDIANTES									
Califique los siguientes aspectos de la gestión del asesor académico									
Indicadores		Items	Siempre	Casi siempre	Frecuentemente	Pocas veces	Nunca	No aplica	
COBERTURA	1	¿Manifestó interés por conocer los compromisos a los cuales debía responder en la Asesoría Académica Personalizada?							
	2	¿Logró atender a todos los estudiantes asignados en Asesoría Académica?							
CUMPLIMIENTO	3	¿Fue puntual en la asistencia a las reuniones y despachos con la Dirección de Estudiantes?							
	4	¿El profesor demuestra una actitud positiva frente a la Asesoría Académica, asumiendo dicha labor como parte inherente y sustantiva de su tarea docente?							
	5	¿Fue oportuno en el registro de cada asesoría en el sistema OLIS?							
EFFECTIVIDAD	6	¿El concepto del profesor como asesor, para tomar decisiones académicas o disciplinarias sobre un estudiante da muestra de objetividad, conocimiento del estudiante y discreción?							
CALIDAD	7	¿Las orientaciones académicas dadas en la asesoría han contribuido a mejorar el proceso de aprendizaje y rendimiento académico de los estudiantes?							
	8	¿El profesor ha manifestado interés, iniciativa y creatividad por los temas de Asesoría Académica. Por ejemplo: busca información, intercambia ideas con sus colegas, innova estrategias de interacción con el estudiante, escribe reflexiones sobre su acción de asesoría, presenta propuestas y sugerencias para mejorar el proceso de apoyo al estudiante?							
	9	¿El asesor demuestra disposición y actitud de servicio para atender a los estudiantes?							
PLAN DE FORMACIÓN	10	¿El asesor aprovecha los eventos de capacitación sobre Asesoría Académica que ofrece la Universidad?							

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN								
Asesoría Académica Personalizada								
AUTOEVALUACIÓN DEL ASESOR ACADÉMICO								
Califique los siguientes aspectos de su gestión como asesor académico								
Indicadores	Items	Siempre	Casi siempre	Frecuentemente	Pocas veces	Nunca	No aplica	
COBERTURA	1	¿Conocí los compromisos a los cuales debía responder en la Asesoría Académica Personalizada por parte de la Dirección de Estudiantes de la facultad a la que estoy adscrito?						
	2	¿El registro puntual de cada asesoría en el sistema OLIS ha sido en el momento oportuno?						
CUMPLIMIENTO	3	¿He respetado el tiempo y los horarios acordados para las sesiones de asesoría?						
	4	¿Hubo comunicación y diálogo con la Dirección de Estudiantes?						
	5	¿La dedicación real del tiempo previsto para realizar la Asesoría Académica fue al menos de media hora?						
EFFECTIVIDAD	6	¿Las entrevistas han servido para clarificar los intereses profesionales de los estudiantes?						
CALIDAD	7	¿He podido abordar en las entrevistas de Asesoría Académica temas como métodos de estudio, aprovechamiento de las clases, preparación de exámenes, formación en valores y virtudes, participación en la vida universitaria, etc. y he respondido de manera adecuada?						
	8	¿He estado disponible y con actitud de servicio hacia los estudiantes?						
	9	¿He manifestado interés por conocer al estudiante y orientarle en sus actividades académicas?						
	10	¿He manifestado interés por orientar a los estudiantes en sus relaciones sociales y familiares?						
	11	¿He manifestado respeto y reserva por los asuntos tratados en la asesoría?						
	12	¿Utilicé métodos creativos para realizar la Asesoría Académica?						
PLAN DE FORMACIÓN	13	¿Tengo interés por capacitarme y formarme en temas relacionados con la Asesoría Académica?						
	14	¿Aproveche a las oportunidades de capacitación que tuve por parte de la Universidad?						

Anexo C. Acta de aprobación de políticas de Asesoría Académica 2012



Universidad de
La Sabana

MEMORANDO

SGN-
020

Chía, 10 de febrero de
2012

PARA: Doctora MARÍA CLARA QUINTERO
LAVERDE Vicerrectora Académica

DE: SECRETARIO GENERAL

ASUNTO: POLÍTICAS DE ASESORÍA ACADÉMICA

Atentamente le comunico que la Comisión de Asuntos Generales del Consejo Superior, en Acta No. 1329 de 7 de diciembre de 2011,

2.1. Conoció de la Dirección General de Estudiantes una presentación con una propuesta para incrementar la calidad de la Asesoría Académica Personalizada mediante el ajuste de las políticas del 2004, para que éstas se armonicen con el nuevo sistema de Agenda Académica Anual.

2.1.1. Duración:

La sesión de Asesoría Académica Personalizada se recomienda que tenga una duración aproximada en promedio de 30 minutos.

2.1.2. Dedicación:

Todos los profesores de planta de la Universidad tendrán una dedicación semanal para la Asesoría Académica Personalizada de 2.5 horas equivalente a 40 horas semestrales de atención en asesoría. Este número de horas corresponde a tener

15 estudiantes asignados por semestre. Se sugiere una asignación de 5 estudiantes de primer semestre y 10 estudiantes de semestres superiores. En los sistemas de gestión de calidad y en las agendas académicas estas horas de asesoría se sumarán a las horas de docencia directa para un mejor control de las mismas.

Los profesores que tengan asignados estudiantes de primer semestre, por su condición de vulnerabilidad frente a temas de éxito académico y al proceso de adaptación a la vida universitaria, tendrán como mínimo ocho (8) sesiones de

Asesoría Académica durante el semestre, con cada uno de los estudiantes asignados.

Los profesores que tengan asignados estudiantes de segundo semestre en adelante, tendrán como mínimo 4 sesiones semestrales con cada uno de los estudiantes asignados.

En los casos en los que el profesor, tenga bajo su responsabilidad encargos administrativos que requieran una alta dedicación u otras actividades adicionales; el número de sesiones semanales asignadas para la gestión de Asesoría Académica Personalizada, se acordarán con el Director de Estudiantes y el Director de Programa.

Los profesores de horas cátedra que realizan Asesoría Académica no deberán tener un número de asesorías, que junto con las clases que dictan, supere las horas mínimas establecidas para este tipo de contratación.

2.1.3. Los objetivos del Asesor Académico se definirán en términos de:

La asignación de sesiones semanales para la gestión de Asesoría Académica Personalizada, se verá reflejada en los objetivos de Agenda Académica anual de los profesores; dichos objetivos serán evaluados por el jefe inmediato y por el jefe superior.

Los objetivos de la Agenda Académica en el Ítem de Asesoría Académica Personalizada, se evaluarán bajo los siguientes indicadores:

- *Cobertura: corresponde al número de estudiantes atendidos dividido el número total de estudiantes asignados.*
- *Cumplimiento: corresponde al número de citas realizadas dividido el número total real de citas a realizar.*
- *Efectividad: corresponde al Cumplimiento dividido el número de estudiantes asignados.*
- *Calidad: corresponde a los resultados obtenidos de la evaluación realizada por los estudiantes a los asesores académicos.*
- *Asistencia al Plan de Formación*

2.1.4. Perfil:

Pueden ser asesores académicos los profesores de planta, profesores de hora cátedra,

personal administrativo y personal externo a la Universidad que cumpla con el perfil que reúne las siguientes competencias:

- a. *Identificación con los valores institucionales.*
- b. *Disposición para el dialogo, saber escuchar y comprender.*
- c. *Ejemplaridad y coherencia en la conducta personal.*
- d. *Discreción para vivir el sigilo profesional y el respeto por la intimidad del estudiante.*
- e. *Conocimientos pertinentes al saber que cultiva.*
- f. *Conocimientos acerca de hábitos, métodos y estrategias de aprendizaje.*
- g. *Conocimientos básicos de didáctica y pedagogía.*
- h. *Conocimiento del contexto sociocultural que rodea a los jóvenes en la actualidad.*

2.1.5. Plan de Formación del Asesor Académico:

Todo profesor que ingresa a la Universidad deberá asistir al Curso Básico de Formación para Asesores Académicos para poder desarrollar esta labor. Los administrativos o personas externas deberán realizar el curso para comenzar las Asesorías Académicas, para ellos esta formación se tendrá en cuenta dentro del plan de formación Humanístico.

Cada año el profesor deberá asistir a por lo menos dos cursos previstos para el plan de formación de profesores en temas orientados a fortalecer sus competencias para el buen desarrollo de su labor como asesor académico.

2.2. La Comisión de Asuntos Generales recomendó que las estadísticas de cobertura de asesoramiento académico se puedan desglosar de modo que permita conocer la cobertura para estudiantes de primer semestre.

Cordialmente,



JAIME MARTÍNEZ
BALLESTEROS Secretario
General

Copia: Doctora MARÍA DEL PILAR VELÁSQUEZ, Directora General de Estudiantes.

Anexo D. Resultados Evaluación de asesores académicos 2012 por indicadores

Facultad	Evaluaciones por realizar	Evaluaciones realizadas	% de estudiantes que evaluaron a su asesor	Promedio de Cumplimiento	Promedio de Efectividad
Comunicación	371	123	33,2%	4,2	4,0
Derecho	80	50	62,5%	4,7	4,3
Escuela I. de Ciencias Económicas y Administrativas	337	116	34,4%	4,6	4,2
Educación	118	50	42,4%	4,2	4,2
Enfermería y Rehabilitación	61	51	83,6%	4,0	4,2
Filosofía y Ciencias Humanas	27	10	37,0%	4,9	4,6
Ingeniería	165	54	32,7%	4,0	4,2
Medicina	306	87	28,4%	4,5	4,3
Psicología	152	74	48,7%	4,5	4,6
Total	1617	615	38,0%	4,4	4,2

Fuente: Jefatura de Asesoría Académica. 2012

Anexo E. Entrevista semiestructurada

Entrevistado: Profesor Alfonso Forero

Fecha de realización: 7 de abril de 2014

Hora: 8:30 am

Lugar: oficinas del Ed. K – Universidad de La Sabana

El profesor Alfonso Forero es Doctor en Historia de la Universidad Complutense de Madrid. Licenciado en Ciencias Sociales de la Universidad Pedagógica Nacional de Colombia y Licenciado en Historia de América Campo de investigación: Historia del Periodismo en Colombia.

Ha sido Profesor desde el año 1982 en la Universidad de La Sabana. También se ha desempeñado como docente investigador de planta en Facultad de Comunicación desde 1986 y su campo de investigación es la historia del Periodismo en Colombia.

Actualmente es profesor de las materias Historia del Periodismo Colombiano y Deontología de la Comunicación en el área Socio-humanística. Además, es el Director del Proyecto de Reconstrucción Memoria Histórica Unisabana.

1. Origen de la asesoría académica en la Universidad

La Universidad nació como un instituto de educación a distancia, por lo tanto los primeros acercamientos con los estudiantes fue por medio de tutoriales, se puede decir que se hacía una asesoría epistolar, esto fue en la década de los 80's.

En la década de los 90's cuando el Dr. Rafael González fue nombrado Vicerrector de Cultura Institucional, la Universidad estaba pasando por momentos de crecimiento y por sugerencia del Primer Gran Canciller de la Universidad, Monseñor Álvaro del Portillo, evidencio que no se estaba llegando a los estudiantes como se debía, por esto decidió emprender viaje a las universidades de Oxford, Cambridge, Navarra y Harvard, pues en estas universidades la atención personalizada era un plus llamada preceptoría.

Yo, tuve la oportunidad de estar en Cambridge y Navarra y se notaba mucho dialogo entre los grandes maestros y los estudiantes especialmente de postgrados, se atendía claramente el proyecto profesional y personal de manera óptima. Se atendía los estudiantes sobresalientes, para el profesor era una gran oportunidad de formar sus relevos y para los estudiantes era la posibilidad de profundizar en su vida personal y ponerse retos que le apuntaran a la excelencia. Esto era en la universidades europeas mientras que las universidades en Estados Unidos era el profesor quien escogía los

estudiantes y todo giraba alrededor de la academia, tenían tutoriales y todo los temas eran estrictamente académicos.

Finalmente y luego de analizar los pros y contras de los distintos modelos, decidimos quedarnos con el modelo sajón, porque trabajaba en lo integral, es por eso que se viajó nuevamente a Pamplona, a Navarra, y hablamos con Altarejos, María Jesús Renedo y Enrique Pérez Lartre y fueron ellos quienes nos dieron las primeras líneas y se abre la puerta con la premisa de completa libertad en la asesoría académica, libertad de acceso, libertad para el profesor de hacerla o no.

2. ¿En qué momento cree que estuvo la brecha del deber ser de la asesoría y lo que es hoy?

Cerca de 1998 se dio una brecha en el sistema educativo, pues se tenían muchos profesionales pero pocos educadores, además, de volver la asesoría un tema meramente “curativo” o sea para los estudiantes con dificultades académicas. Pensar en la asesoría como estrategia para evitar la deserción. Así las cosas, los grandes maestros no estaban dispuestos a realizar cursos remediales en la asesoría. Adicionalmente, la Universidad organizo una infraestructura (cubículos) para atender los estudiantes en asesoría, no fue muy buena idea porque los estudiantes se sentían señalizados, descubiertos, rotulados y demasiada formalidad en los encuentros de asesoría.

La brecha también está en hacer la asesoría una obligación para los profesores.

3. ¿Cuál es la clave del buen desarrollo de la asesoría?

La clave está en que el buen profesor es también buen asesor, fue aquí cuando se pensó en la necesidad de la formación y se realizaron pruebas con los profesores jóvenes, esto no fue buena experiencia pues hubo confusión de roles y la figura del profesor se vio terriblemente afectada. Fueron momentos de ensayo y error. Es necesario volver a conquistar a los grandes maestros para que sean asesores.

En el año 2000 se generó un gobierno central para la asesoría académica, se crea una Dirección de Asesoría donde se generan políticas y se da línea desde una unidad transversal. Esto ha servido sin embargo un tema pendiente va en la línea de reconocimientos que en este momento no tiene el asesor (remuneración).

Anexo F. Matriz DOFA de la Dirección Central de Estudiantes

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se cuenta con un equipo responsable con disposición para el aprendizaje, creativo e innovador	No se cuenta con un modelo articulado de formación integral en la Universidad
La DCE es una unidad transversal que contribuye e impacta la formación integral de los estudiantes	No se cuenta con el suficiente reconocimiento de la DCE por parte de la comunidad universitaria
Se establecen vínculos positivos entre los estudiantes y los miembros del equipo de la DCE, a través de la asesoría personalizada	No se cuenta con personal suficiente para atender la demandas actuales y futuras de las unidades académicas y de los estudiantes
El Plan de Desarrollo Institucional reconoce como meta prioritaria la formación integral	No se cuenta con un plan de formación específico para los miembros de la DCE, de acuerdo con las necesidades de cada uno
Se ha impactado positivamente los indicadores institucionales a través de la implementación de estrategias de éxito académico	La AP no está dentro del plan de desarrollo institucional
Se cuenta con las instancias que facilitan la toma de decisiones de acuerdo con el sistema de Gobierno Colegiado	Baja cobertura en la Asesoría Personal(AP)
La Asesoría Personal hace parte de los principios fundacionales de la Universidad	Dificultad para la promoción y ejecución de los planes de formación por la falta de un promotor al interior de las facultades
Los estudiantes que participan del programa de AP, reconocen los beneficios de la misma en la consolidación de su proyecto de vida	Las estrategias de formación integral de la DCE no están diseñadas para estudiantes de postgrados
Existe un plan de formación para asesores	No existe un plan de reconocimiento para los asesores
Se cuenta con el apoyo económico del Fondo de Estudiantes para el desarrollo de actividades formativas	El sistema de información no responde a las necesidades de la DCE
Se cuenta con documentos de apoyo para la gestión de la DCE	Falta de seguimiento a la gestión de la AP
Existe una dependencia funcional de los Directores de Estudiantes con la DCE	Falta de articulación entre AP y la agenda académica de los asesores
Se realiza una gestión efectiva del éxito académico a través de indicadores	Desconocimiento por parte de la comunidad académica de los distintos reglamentos de la Universidad
	La selección y admisión de los estudiantes no se ajusta con el perfil establecido por la Universidad, en algunos casos
	No se tienen los procesos de la unidad debidamente documentados
OPORTUNIDADES	AMENAZA
La Universidad de La Sabana es una institución acreditada institucionalmente	Bajo nivel en competencias académicas básicas con el que ingresan algunos estudiantes a la educación superior
Existe una proyección de la DCE para frentes de trabajo más amplios (nuevos proyectos e investigación)	Bajo nivel en inglés con el que ingresan algunos estudiantes a la educación superior
Existe una amplia variedad de modalidades de AP que le apuntan a la calidad y visibilidad institucional	Cambios en las variables macroeconómicas del país
La DCE es un referente universitario gracias al modelo de apoyo estudiantil para la formación integral	Relativismo moral en el que esta inmersa la sociedad
Interés del sector educativo por trabajar temas de permanencia estudiantil	Reforma de la Ley 30 de la educación superior
Reconocimiento y credibilidad por parte de entes reguladores del proceso de acompañamiento estudiantil implementado por la Universidad	
Interés del sector educativo por incorporar temas formativos dentro del currículo	
Rápido desarrollo y acceso a nuevas tecnologías de información y comunicación	

Fuente: Dirección Central de Estudiantes

Anexo G. Resultados grupo focal. 2012

Introducción

La Dirección Central de Estudiantes es un órgano central de la Universidad que trabaja para los estudiantes a través de las Direcciones de Estudiantes de cada facultad. Tiene proyectos como asesoría académica y jefatura de éxito académico, en los cuales trabaja temas de políticas, programas y planes de formación en los estudiantes.

El objetivo de la reunión es identificar el imaginario que tienen los estudiantes de la Dirección Central de Estudiantes, contar en que consiste y ver de qué forma se pueden proyectar sus actividades.

Asesoría Académica

- ¿Qué imaginario tienen de asesoría académica?
 - Apoyo, servicio, “buena onda”, consejería.
 - Mucha gente sólo lo ve como una ayuda cuando están pasando por una situación difícil.
 - El imaginario depende también de la personalidad del estudiante, y del mismo asesor, ya que muchos de los asesores no tienen buena actitud y aptitud para escuchar a los estudiantes. Otros, son muy acogedores y realmente tienen aptitud.
 - También pasa que algunos asesores son muy intensos mandando correos a sus estudiantes todo el tiempo y esto le fastidia a la mayoría de los estudiantes.
 - Puede ser también un buen contacto de la universidad.
 - La mayoría de los estudiantes no han asistido a asesoría académica ni conocen a su asesor
 - Debería haber más presencia en las actividades de la universidad, motivando al estudiante a participar en estas (muchas veces los estudiantes no se enteran de dichas actividades) y promoviendo el sentido de pertenencia.
 - Que sean esas personas que cuando los buscas no solo te asesore académicamente (importándole una nota), sino que también te ayude en el crecimiento personal.
 - Se debe intentar que las personas que estén dispuestas a ser asesoras académicas tengan la aptitud para hacerlo, que sea voluntario y se comprometan realmente con el desempeño académico del estudiante, pero también su crecimiento personal. (Perfil de ayudar)
 - Intentar que sea un proceso de acompañamiento desde el inicio de la carrera, para que el asesor realmente llegue a conocer a su estudiante y pueda alegrar por el en diferentes circunstancias.

- ¿Para qué un asesor?

- Un apoyo y una guía durante toda la carrera para el crecimiento personal de cada estudiante, que sea un amigo racional que exija, pero que también este sea cercano y no una autoridad para el estudiante.
- El asesor debe ser entrado, con mentalidad juvenil.
- Se podría pensar en la idea de que los estudiantes que ya se van a graduar sean asesores. Estos por ser jóvenes y haber pasado por el mismo proceso que están pasando los estudiantes, pueden ayudar mucho más pues no significa una autoridad y es un ejemplo viviente de que en el proceso de la universidad se presentan dificultades, pero también se superan. (Un estudiante es una cara común: hace lo mismo que yo y siento menos distancia)
- Es mejor que haya menos asesores y que atiendan menos estudiantes, a que haya muchos estudiantes atendidos pero inconformes.
- Es muy importante el respaldo por parte de la dirección central de estudiantes para que revisen la labor que está haciendo el asesor escuchando a los estudiantes.

- ¿ Sí fueras asesora académica pedirías algo a cambio por parte de la universidad?

- la remuneración académica no es importante (además porque esto debe ser algo voluntario y cuestión de aptitud) pero sería bueno que quedara en el perfil de cada uno.
- Estos estudiantes podrían recibir una formación previa para orientar mejor como asesores.
- Los estudiantes que tengan un perfil integro (no solamente basado en un promedio académico) y tengan la aptitud para ser asesores podrían ser invitados a serlo, siendo una clase de reconocimiento para ellos.
- Se debe tener en cuenta que cuando no hay premio es muy difícil y el nivel de compromiso y responsabilidad no es completa, entonces que su asesoría apareciera en su perfil u hoja de vida podría ser una gran motivación.
- También se debe tener en cuenta con los estudiantes que sean escogidos como asesores académicos que no sean por favoritismo ni por un promedio académico, porque una nota no necesariamente significa que tenga la aptitud y las características para ayudar a un estudiante,

- ¿Cómo hacemos para que los estudiantes sepan que pueden contar con un asesor?

- Por medio de testimonios de los mismos estudiantes en situaciones como la inducción.
- La clave está en que lo vendan los mismos estudiantes.
- Se podría considerar la idea de cambiar el nombre de “asesoría académica” porque esta hace referencia ahí mismo a algo académico y los estudiantes tienen a pensar en “regaño” o algo negativo.
- Podría llamarse “COACH”: está de moda, suena bien, al coach uno lo ve más cercano, no como un profesor que es una autoridad, da imagen de película americana en el que los estudiantes son exitosos en el deporte y representa un terreno ganado porque es de carácter positivo; es una figura positiva.

Anexo H. Matriz de hallazgos

INTRUMENTOS DIAGNÓSTICOS		EVALUACION POR INSTRUMENTOS	ENTREVISTA	GRUPO FOCAL
CATEGORIAS	CALIDAD	El item de calidad es el peor evaluado en ciertas facultades	En temas de deserción y apoyo a estudiantes poco sobresalientes desde lo académico es de pero se queda corta en temas de formación. Se percibe poco interes por trabajar en temas distintos a los académicos.	Los estudiantes mencionan que la asesoría para estudiantes con dificultades académicas es de calidad, es mas, el imaginario es que justamente para estos estudiantes es que existe la asesoría
	EFFECTIVIDAD	Los resultados de la evaluación demuestras que la asesoría es efectiva para temas académicos, los estudiantes reclaman de algunos asesores mas seguimiento en temas de su vida personal	Para temas academicos es efectiva, pero se nota poca integralidad o interes por trabajar en la formación de hábitos	Los estudiantes frente a este item responden que en la Universidad hay muchos profesores pero pocos educadores
	IMAGEN	N/A - incluirla como recomendación al final del trabajo.	De cara a los profesores se ha ganado en imagen, se tuvo una brecha cerca de los años 90's, esto hizo que el trabajo realizado hasta esa fecha se desvanecio	La palabra asesoría es poco motivante y vendedora para los estudiantes. Los jovenes no ven la importancia y necesidad que tiene el ser humano de contar con un persona que le pueda ayudar u orientar en diversos temas de la vida, muchas veces al no tener un patron familiar les cuenta mucho hablar y comentar sus cosas con otras personas
	FORMACION INTEGRAL - formacion de habitos - crecimiento humano	Algunos asesores asumen la asesoría como rol formador, pero en su mayoría lo hacen como una función más pero sin remuneración. Desde el punto de vista contractual puede resultar contraproducente	La asesoría nació esta clara intención formativa, y así quedo consiguiendo en el PEI, actualmente y desde que la Universidad ha dado mayor importancia y puso todas sus fuerzas en todos los temas de deserción y retención de estudiantes, la asesoría se percibe como una estrategia para sacar adelante a los estudiantes con dificultades académicas. y los grandes profesores - formadores no están dispuestos a atender y nivelar este grupo de estudiantes y realizan la asesoría única y exclusivamente con intención académica	Los estudiantes tienen en su imaginario que la asesoría es para estudiantes con dificultades académicas. O solo es visto como consejero para temas académicos

Anexo I. Carta de autorización de uso de la información



Chía, 7 de abril de 2014

Señores
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
Facultad de Educación
Universidad de La Sabana
Chía – Cundinamarca

Por medio de la presente autorizamos a la señora ANA MARIA GORDILLO BELTRAN empleada de nuestra institución y estudiante de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Facultad de Educación, para que de manera respetuosa y ética haga uso, para su trabajo de investigación, de documentos, textos, estadísticas, instrumentos de evaluación y demás informes que requiera sobre la Asesoría Académica Personalizada que se realiza en la Universidad.

Esta autorización se da debido a la importancia que tiene el tema por ella escogido para el desarrollo de nuevas ideas y estrategias aplicables en la Universidad en pro de la formación integral tanto de profesores como estudiantes que participan de los procesos de asesoría académica que se brindan en nuestra Institución.

Atentamente,

M. Claudia Gutiérrez
MARIA CLAUDIA GUTIERREZ P.
Directora de Cultura Institucional

Marcela Ordoñez M.
ADRIANA MARCELA ORDOÑEZ MARTINEZ
Directora Central de Estudiantes

Anexo J. Plan de Desarrollo Institucional 2019

PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA AL 2019

RECTORÍA DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
CHÍA
DICIEMBRE DE 2011**

PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA AL 2019

A la luz de los resultados del proceso de autoevaluación institucional 2005-2009 con fines de reacreditación, así como de las nuevas tendencias mundiales en educación superior, la Comisión de Planeación de la Universidad llevó a cabo dos jornadas de reflexión acerca del futuro de La Sabana con visión al 2019, realizadas el 10 de febrero y el 12 de abril de 2010.

Resultado de esta revisión, la Comisión de Planeación reafirmó la plena vigencia del Plan de Desarrollo Institucional 2006-2015 y la necesidad de ampliar la proyección de la Universidad al año 2019 por considerar que, si bien los frentes estratégicos actuales han impulsado de manera pertinente y significativa el crecimiento y avance de La Sabana en los últimos cinco años, frente al desarrollo alcanzado y a la realidad actual de la Institución y su entorno se requieren nuevos retos. Es así como la Comisión de Planeación realizó el planteamiento inicial de frentes estratégicos al 2019 consignados en el documento “MIRADA INICIAL DE LA PROYECCIÓN DE LA SABANA AL 2019 - Documento de trabajo” en sus versiones 1.0 y 2.0.

Para validar esa formulación inicial y dar continuidad a los ejercicios de planeación institucional que condujeran a la definición del rumbo de la Universidad para los próximos años fue necesario esperar los resultados del proceso de reacreditación de la Universidad: Informe de evaluación externa de los pares académicos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), Concepto del CNA y Resolución del Ministerio de Educación Nacional, con el fin de enriquecer el diagnóstico interno con una mirada externa autorizada y objetiva.

Con este importante insumo se sometieron formalmente a validación interna los frentes estratégicos propuestos con miras al año 2019, en primera instancia en talleres de planeación con la Vicerrectoría Académica; luego, en una Jornada de Planeación Institucional con más de 50 directivos de la Universidad realizada el 4 de noviembre de 2010; y posteriormente, en sesiones de socialización con los Directores de los Programas Académicos.

La formulación inicial, así como la validación de los frentes estratégicos de La Sabana al 2019, se basó en el análisis de un variado grupo de documentos de contexto global, nacional e institucional (ver Bibliografía), de los cuales se extractaron aspectos comunes y

relevantes que indicaban necesidades, tendencias, ideas fuerza, declaraciones, entre otros, sobre la educación superior. A continuación se presenta un resumen del diagnóstico realizado.

RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

Tema: Investigación

Contexto externo:

A continuación se señalan las principales tendencias mundiales, necesidades globales y políticas públicas o planes a nivel nacional en materia de investigación.

- Actividad investigativa interdisciplinaria.
- Desarrollo de sectores o *clusters* de clase mundial.
- Ciencia y tecnología integrada a la educación.
- Innovación e investigación en la educación superior.
- Necesidad de aumentar la inversión en investigación.
- Cooperación interinstitucional, nacional e internacional para las actividades investigativas.
- Desarrollo de centros de investigación de excelencia en las universidades.
- Formación de investigadores.

Contexto interno:

A continuación se especifican las principales debilidades y oportunidades de mejoramiento institucional en materia de investigación.

- Faltan grupos de investigación que alcancen los más altos niveles en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Faltan mayor producción intelectual y visibilidad.
- Faltan ciencias básicas para soportar la investigación científica.
- Falta recurso humano para fortalecer la investigación.
- Falta infraestructura física y tecnológica para fortalecer la investigación.
- No todos los profesores con título de doctorado registran actividad investigativa.
- Falta mayor interacción entre investigación, extensión y docencia, tanto a nivel de pregrado como de postgrado.

Tema: Profesores

Contexto externo:

A continuación se señalan las principales tendencias mundiales, necesidades globales y políticas públicas o planes a nivel nacional en cuanto a los profesores.

- Profesores universitarios con altas titulaciones.
- Formación y desarrollo profesional del profesor. Intensificación de la formación pedagógica y docente.
- Necesidad de incentivar el interés por la carrera docente: dignificación de los docentes y directivos docentes.
- Formación a docentes en el uso de TIC.
- Movilidad e interacción académica de los profesores.

Contexto interno:

A continuación se especifican las principales debilidades y oportunidades de mejoramiento institucional en cuanto a los profesores.

- Falta planta docente de tiempo completo.
- Insuficiente número de profesores de planta con formación doctoral.
- Plan de formación de profesores desactualizado.
- No existen reglamentaciones para los profesores de hora-cátedra.

Tema: Procesos académicos**Contexto****externo:**

A continuación se señalan las principales tendencias mundiales, necesidades globales y políticas públicas o planes a nivel nacional respecto a los procesos académicos.

- Homologación de títulos académicos.
- Potencialización de la formación a través de las TIC.
- Movilidad académica de estudiantes y docentes.
- Cursos de educación a distancia.
- Innovaciones en enseñanza y aprendizaje.
- Aseguramiento de la calidad de la formación.
- Ampliación de la cobertura en educación superior.
- Educación en competencias laborales.
- Educación superior acorde con los retos que imponen la globalización y la economía del conocimiento.
- Desarrollo de competencias comunicativas en inglés.
- Acceso equitativo a la educación superior.
- Éxito en la permanencia y culminación de estudios.
- Activa participación de los estudiantes en la vida académica.

- Acreditaciones internacionales.
- Competencia en la atracción de los mejores estudiantes: programas de becas.
- Universidad “low cost” e inclusión social.
- Pertinencia en la formación profesional.
- Movilidad e inmigración: el estudiante internacional.
- Seguimiento a los graduados.

Context

o

interno:

A continuación se especifican las principales debilidades y oportunidades de mejoramiento institucional respecto a los procesos académicos.

- Insuficiente flexibilidad e interdisciplinariedad curricular.
- Falta afianzar el estudio independiente por parte de los estudiantes.
- Falta fortalecer la articulación entre unidades académicas.

- Falta fortalecer la estructura y los procesos de asesoramiento y acompañamiento a los programas de postgrado.
- Bajo índice de absorción: matriculados nuevos/admitidos.
- Bajo nivel de cobertura de la asesoría académica personalizada (AAP).
- Demora en la finalización de los estudios de pregrado frente al tiempo previsto de la carrera.
- Falta conocimiento por parte de los estudiantes de los apoyos que favorecen su permanencia en la Universidad.

Tema: Proyección social

Contexto

externo:

A continuación se señalan las principales tendencias mundiales, necesidades globales y políticas públicas o planes a nivel nacional con relación a la proyección social.

- Necesidad de mayor cooperación interinstitucional, nacional e internacional para el desarrollo de innovaciones y el trabajo colaborativo.
- Generación y apoyo a las ideas de negocio desde las universidades: incubadoras de empresas.
- Universidades llevan afuera invenciones internas a través de *joint-ventures*, *spin offs*, licencias, OTRI.
- La Universidad como centro dinamizador local.
- Trabajo conjunto Universidad-Empresa para la solución de problemas de la sociedad.
- Necesidad de fortalecer el vínculo entre las instituciones de educación superior y los gobiernos locales.
- Desarrollo de sectores o *clusters* de clase mundial.

Context

o

interno:

A continuación se especifican las principales debilidades y oportunidades de mejoramiento institucional con relación a la proyección social.

- Falencia de orientaciones a nivel institucional para el aseguramiento de la calidad de los programas y proyectos de proyección social.
- Falencia de políticas institucionales y reglas de participación de los profesores en los programas y proyectos de proyección social.

- Falta fortalecer la articulación entre unidades académicas y en su interacción con el entorno.

Tema: Gestión e infraestructura

Contexto

externo:

A continuación se señalan las principales tendencias mundiales, necesidades globales y políticas públicas o planes a nivel nacional en materia de gestión universitaria.

- Nuevos modelos de gestión universitaria: franquicias y sociedades, oficinas de transferencia de resultados de investigación, centros de investigación.
- Modelo de donaciones que intensifican vínculos con exalumnos y empresas.
- Nuevos modelos de financiación de matrículas para estudio formal.
- Sistematización de procesos para mayor eficiencia en las instituciones de educación superior.
- Universidades digitalizadas: infraestructura tecnológica (alta conectividad, acceso a redes, nuevos aparatos, tecnología móvil).

Es de resaltar que para el análisis de contexto externo se consideraron especialmente las tendencias de la educación superior a nivel mundial determinadas por un importante grupo de investigadores denominado INFONOMIA, que ha realizado una serie de estudios para la red de universidades UNIVERSIA del Banco Santander. Lo anterior, dada la rigurosidad de su metodología y la calidad de sus informes.

A continuación se presenta una síntesis de esas tendencias o ideas fuerza y algunas reflexiones alrededor de éstas:

La universidad es global mediante su marca y su prestigio

Se observa una creciente expansión del Campus Universitario hacia diversas regiones del mundo. La presencia de universidades y escuelas de negocios a través de campus universitarios, en diferentes países de los cinco continentes, marcan una nueva dinámica de la inserción universitaria en la globalización.

La presencia, entonces, de las mejores universidades de talla mundial en nuestro país, ya no solo será a través de convenios de cooperación, sino también como proveedores directos de formación.

La Sabana lleva más de una década en los procesos de internacionalización. La proyección de la Universidad no prevé un modelo de expansión de sedes del campus en otras ciudades o países, pero sí un modelo de internacionalización, haciendo de nuestro campus destino de estudiantes y profesores extranjeros.

La formación potenciada por las TIC

Las cada vez más rápidas transformaciones de las tecnologías de la información y la comunicación hacen que su aplicación y uso, que hasta ahora es periférica o complementaria en los procesos académicos, sean para el año 2014 –en opinión de un experto norteamericano– centrales o esenciales en los procesos de docencia de la generación de la era digital. Los niños nacidos a partir del año 2000 comenzarán a llegar a las aulas universitarias y vienen formados con modelos de aprendizaje y uso de las tecnologías para la que aún la comunidad académica universitaria no está del todo preparada.

Esta tendencia marca retos importantes para la educación superior, donde la formación de hombres y mujeres de criterio, con capacidad crítica, con pensamiento estructurado, está por encima del manejo de tecnologías, pero que debe también expresarse en esas nuevas formas de aprendizaje que están emergiendo en las nuevas generaciones.

Las TIC no son el centro en la formación pero sin ellas no se forma al profesional del mañana. Poner el énfasis en la *tecné* en perjuicio de la formación en el pensamiento abierto sería un error, pero, igualmente, lo sería el despreciar el impacto y el uso de esas tecnologías en los procesos sustantivos del quehacer académico.

En la formación continua se acentuará e impulsará el uso de las herramientas informáticas. La formación no quedará circunscrita a programas formales de enseñanza impartidos en un campus físico, sino que se proyecta a través de contenidos abiertos como el *opencourseware* del MIT, que seguido ya por muchas importantes universidades del mundo, ofrecen gratis *online* los contenidos de sus asignaturas y acceso a las *lectures* de los más reconocidos profesores. Lo único que no dispensa la sociedad del conocimiento es el analfabetismo informático y la falta del idioma inglés para tener acceso a ese mundo de información.

La informática no solo es para el proceso docente a distancia. Su uso se hace imprescindible en las tareas presenciales para el acompañamiento del trabajo autónomo del estudiante, valiéndose también de las redes sociales que permiten el contacto permanente con el estudiante y con el graduado, facilitando una función tutorial más allá de las limitaciones de un lugar y tiempo sincrónico.

Movilidad e inmigración: El estudiante internacional

El estudiante universitario requiere de robustos programas de movilidad estudiantil interuniversitarios, dentro y fuera de su país. Hace 25 años, la movilidad estudiantil era una utopía, hoy es el modo natural como el joven universitario entiende el mundo, sin fronteras de país, continente, cultura o lengua.

Universidad “low cost” e inclusión social

Las universidades de élite y de alto costo como Harvard, Yale y MIT –para mencionar solo tres casos– han desarrollado programas de becas para hacer accesible la educación para jóvenes de clase media que no están en condiciones de pagar los US\$ 46.000 al año que cuesta la matrícula en esos centros educativos. La práctica de reestructuración de las tasas de matrícula como lo están haciendo esas universidades, se extenderá a muchas universidades privadas en la década, acompañada de una tasa elevada para estudiantes pudientes de universidades públicas que ya no será gratuita como lo ha sido en la sociedad particularmente europea.

La cultura del préstamo ICETEX o de otras fuentes y el pago posterior a la terminación de los estudios terminará imponiéndose en la cultura de las familias de menos capacidad de pago. La segunda década del siglo XXI tiene ya asegurado un esquema de financiación de los jóvenes universitarios a través de estos modelos de préstamo y becas, de modo que no sea ya la excusa la falta de recursos para financiar la matrícula. El reto para las universidades será, entonces, ofrecer programas de calidad que atraigan a los mejores estudiantes y que la sociedad reconozca que el graduado de esa universidad ha sido formado bien, de modo que, además de mostrar un desempeño profesional competente sea un buen ciudadano.

La universidad como centro dinamizador local

Las observaciones de INFONOMIA sobre la educación superior señalan que son crecientes las iniciativas de universidades que son dinamizadores sociales y de la región a la que pertenecen. No solo por la atracción de nuevo staff académico y por la generación de nuevas actividades, sino incluso por el lanzamiento de ideas de desarrollo sostenible, que también asumen la forma de programas formativos.

La Sabana, sin lugar a dudas, tiene un compromiso con la región donde está asentada. Cundinamarca y la zona de influencia han sido foco de atención de la tarea académica. El llamado es para que esa presencia sea cada vez más profunda, visible y pertinente con las necesidades del entorno.

Nuevos modelos de gestión universitaria

Estas tendencias marcan también un reto significativo de cambio hacia el interior universitario que llevarán, en algunos casos, a la innovación en los modelos de gestión universitaria para impulsar el desarrollo profesoral y académico que los tiempos exigen y, que permitan arbitrar los recursos que demandarán. La época de universidades con poca inversión en investigación y formación de sus profesores y centrada exclusivamente en la docencia profesionalizante ha quedado en el siglo pasado.

Los cambios tecnológicos, sociales, ideológicos, económicos, entre otros, del siglo XXI generan la necesidad de repensar permanentemente la forma de gestión universitaria, pero el reto está en no perder la identidad y los principios institucionales para poder contribuir eficazmente en esas dinámicas de transformación.

FRENTES ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO AL 2019

A continuación se presenta la formulación validada de los frentes estratégicos de la Universidad de La Sabana al año 2019:

1. Consolidación del cuerpo profesoral para la realización de la misión institucional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- La Sabana se propone contar con una **planta de profesores que corresponda al perfil institucional**, atrayendo profesores de las más altas calidades personales y profesionales con visión internacional y desarrollando la vocación y carrera profesoral como parte de su proyecto de vida.
- La Sabana pretende un **crecimiento adecuado en número, proporción y dedicación** de la planta de profesores que permita la atención equilibrada de sus diferentes frentes de trabajo académico.
- La Sabana propende por una **alta productividad de sus profesores** que garantice la realización de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social con excelente nivel de calidad; así como el cumplimiento de los planes trazados para el desarrollo institucional y de las unidades.
- La Sabana propende por un **modelo de gestión que responda a las necesidades de crecimiento y de desarrollo** de las unidades académicas que tenga en cuenta de manera integral el número, dedicación, formación, experiencia y trayectoria de los profesores, al igual que una mayor articulación de los profesores de planta y los profesores con otro tipo de vinculación.

2. Identificación y consolidación de áreas estratégicas de investigación para ser reconocidos como autoridad académica.

- La Sabana, teniendo en cuenta su vocación y trayectoria institucional, así como las capacidades y fortalezas de sus profesores, busca **focalizar y orientar** su desarrollo en materia de **investigación en áreas interdisciplinarias** que resulten **estratégicas**.

- La Sabana propende por una **investigación de calidad** que resulte **relevante** en el contexto mundial y **pertinente** para la solución de problemas de la sociedad.
- La Sabana busca aumentar la **productividad científica y visibilidad** de sus profesores que conlleve al reconocimiento nacional e internacional en materia de investigación.
- La Sabana promueve la **transferencia de resultados** de investigación al entorno mediante esquemas innovadores y desarrollo colaborativo universidad-empresa-estado.
- La Sabana se propone **fortalecer los recursos de apoyo** a la investigación (laboratorios, tecnologías, material bibliográfico, espacios físicos, entre otros) y hacer **uso eficiente** de los mismos.

3. Aseguramiento de la calidad de los procesos académicos para la formación integral y la globalización.

- La Sabana promueve la **flexibilidad curricular** como facilitador de la integración, participación e individualización de los procesos formativos a través del fortalecimiento del sistema de créditos académicos y la promoción de estrategias académicas como el doble programa, la doble titulación, las co- terminales, la electividad, entre otros.
- La Sabana pretende ahondar en la construcción de la **cultura de lo internacional** que permita continuar fortaleciendo la formación de comunidad para el mundo: visión global, apertura, adaptación al cambio y competitividad.
- La Sabana continúa fomentando el **bilingüismo** como parte de su política de internacionalización y como diferenciador de sus graduados que les permite desarrollarse profesionalmente en ambientes internacionales. La Universidad quiere continuar desarrollando sus capacidades para ser destino de estudiantes internacionales. Esto implica el reto de aumentar su oferta de asignaturas en idiomas extranjeros, principalmente, el inglés, y por ende, lograr una masa crítica de profesores bilingües.
- La Sabana le apuesta a las **tecnologías de la información y la comunicación (TIC)** a través de la generación de entornos virtuales y al uso de herramientas digitales en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Para ello, se propone estar preparada y buscar la forma de mantener su diferenciador de atención personalizada mediada por las TIC.

Esto implica el reto de formar a la totalidad de los profesores en la aplicación y apropiación de estas tecnologías.

- La Sabana propicia la visión integral del hombre y del mundo a través de la interpretación y explicación de los procesos históricos, sociales y culturales, por ello continúa difundiendo la **formación humanística**. También, propende por la **formación ética y la educación en familia y en valores** como parte de su aporte real a la construcción de una sociedad justa, pacífica y solidaria.

- La Sabana aspira a un **crecimiento consolidado en programas de maestría y doctorado** como resultado de la solidez investigativa de las unidades académicas y a un **crecimiento moderado en programas de pregrado** con una mixtura equilibrada entre programas de corte clásico e innovador que le permitan alcanzar la meta propuesta de estudiantes en este nivel de formación para una atención personalizada.

Los programas creados deben garantizar su **pertinencia académica** tanto interna como externa. La primera mediante la contribución al desarrollo académico de la unidad que lo genera, y la segunda, a través de la correspondencia con las necesidades locales, nacionales o sectoriales. Deben también **asegurar su calidad académica** respaldada en acreditaciones a nivel nacional e internacional. Además, en conjunto, deben garantizar la sostenibilidad económica de la Institución.

4. Fortalecimiento del vínculo con estudiantes y graduados para afianzar el sentido de pertenencia e impactar el entorno.

- La Sabana propende por la **atracción de estudiantes de altas capacidades académicas** que impulsen el desarrollo y la excelencia académica de la Institución.

- La Sabana continúa desarrollando su vocación de **universidad inclusiva** por esto, procura esquemas flexibles de créditos educativos y ayudas económicas, y en aras de la pluralidad y la diversidad cultural, pretende la vinculación de estudiantes de poblaciones especiales.

- La Sabana procura el permanente **acompañamiento y seguimiento a sus estudiantes** a través de acciones curriculares y extracurriculares, a fin de lograr la culminación exitosa de su proceso de formación integral y generar sentido de orgullo y de pertenencia a la Universidad.

- La Sabana promueve a través de Alumni la fidelización de sus exalumnos con la apertura y fortalecimiento de espacios de **interacción permanente y cooperación universidad-graduados** para la consecución de los objetivos de ambos.

- La Sabana pretende hacer más visible su impacto en la sociedad a través de sus graduados y tener en ellos a **embajadores de la Universidad** en su entorno profesional y social.

5. Consolidación de la proyección de la Universidad para contribuir al progreso de la sociedad.

- La Sabana se propone explotar su vocación de dinamizador social de la zona de influencia, constituyéndose en **polo de desarrollo de Sabana Centro**; por eso se plantea la eventual realización de proyectos como el campus biomédico, el parque tecnológico, el centro cultural y de convenciones, entre otros, que permitan que la urbanización del norte de Bogotá no sea una amenaza, sino una oportunidad para desarrollar la zona como una **gran reserva cultural, educativa y ambiental**.
- La Sabana busca **potenciar la relación universidad-empresa-estado** a través de sus diferentes unidades especialmente aquellas de carácter académico, orientando su acción a las áreas estratégicas en las que focalizará también sus actividades de investigación. Además, fomentando iniciativas de desarrollo colaborativo y de transferencia de conocimiento a través de alianzas, de *spin offs* y de oficinas de transferencia de resultados de investigación (OTRI).
- La Sabana se proyecta como una universidad con **alta inserción internacional** que garantiza la integridad de su identidad. Para ello, procura alianzas, acuerdos y asociaciones estratégicas que permitan su interacción y expansión académica, así como un mayor alcance de su impacto en el entorno.

6. Sostenibilidad social, económica y ambiental de la Universidad para reafirmar su compromiso y responsabilidad con la sociedad.

- La Sabana como **institución socialmente responsable** promueve la realización de acciones que contribuyan activamente al mejoramiento social, económico y ambiental, orientadas al bien de la persona, de la familia y de la sociedad. Para ello, procura un balance positivo entre las expectativas y necesidades propias y aquellas de las comunidades con las cuales se interrelaciona de manera cercana.
- La Sabana propicia el **perfeccionamiento integral** de todos los miembros de la comunidad universitaria, en un ambiente de trabajo regido

por **la cordialidad, el buen trato y el respeto de las ideas** de los demás, logrando así un clima laboral propicio para el adecuado desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

- La Sabana se declara como **empresa familiarmente responsable**, por lo tanto procura armonizar la vida laboral y la vida familiar de sus empleados mediante políticas y programas institucionales.
- La Sabana pretende su **expansión** en el campus y sus alrededores **en perfecta armonía con el medio**, razón por la cual proyecta iniciativas de crecimiento y modernización en su infraestructura física teniendo en cuenta el desarrollo del entorno.
- La Sabana se propone el **cuidado y la protección del medioambiente**, por lo tanto promueve la generación y uso de productos biodegradables, el uso racional del agua y de la energía, la construcción de edificaciones bioclimáticas, los programas de reciclaje, el manejo adecuado de los residuos, la prevención de emisiones contaminantes del aire, entre otros.
- La Sabana asegura su **estabilidad y solidez financiera**, así como el crecimiento de su patrimonio institucional, mediante la adecuada gestión financiera y la asignación e inversión responsable de sus recursos económicos.

7. Implementación de nuevos modelos de gestión universitaria para apalancar el desarrollo institucional.

- La Sabana se propone **innovar** en la **generación y administración de los recursos** para el cumplimiento de sus fines, en respuesta a los retos y complejidad que plantea el mundo cambiante.
- La Sabana pretende **innovar** en su forma de organización, generando **estructuras y procesos** adaptables y flexibles en correspondencia con la dinámica interna y con las tendencias del entorno.
- La Sabana busca **innovar** en los **modelos de operación** de la **infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones**, así como en los **sistemas de información** para la gestión académica y administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

- UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Proyecto Educativo institucional PEI. Chía.
- UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Plan de Desarrollo Institucional 2006-2015. Chía: Universidad de la Sabana, 2005.
- GRACIAELA AMAYA DE OCHOA. Pautas para el desarrollo curricular. Chía: Universidad de la Sabana, 2002.
- AURORA FORERO DE DORERO. Formación integral y educación personalizada. Chía: Universidad de la Sabana, 2001.
- UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Políticas Generales para la investigación en la Universidad de la Sabana. . Chía: Universidad de la Sabana, 2006.
- PROYECCIÓN Y EXTENSIÓN UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Memorias de proyección social: La articulación de la investigación y la docencia con proyección en la sociedad. Chía: Universidad de la Sabana, 2008.
- ALVARO MENDOZA RAMIREZ. Proyección Social. Chía: Universidad de la Sabana, 2004.
- MARIA ELVIRA MARTINEZ. Marco conceptual y taxonomía de la proyección social en la universidad de la sabana. Chía: Universidad de la Sabana, 2007.
- DIRECCIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES. Plan de internacionalización institucional 2007-2011. Chía: Universidad de la Sabana, 2006.
- DIRECCION DE INVESTIGACIÓN. Plan indicativo de desarrollo para el fortalecimiento de la investigación en la universidad de la sabana 2006-2012. Chía: Universidad de la Sabana, 2006.
- UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Autoevaluación institucional 2005 – 2009. Chía: Universidad de la Sabana, 2009.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Resolución de Acreditación Institucional 2010 – 2016. Bogotá, 2010.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda Interna Bogotá- Cundinamarca. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, 2007.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES 3527: Política Nacional de Competitividad y Productividad. Bogotá: Departamento Nacional de

Planeación, 2008.

- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES 3582: Política Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, 2009.
- OBSERVATORIO COLOMBIANO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA. Indicadores de Ciencia y Tecnología. 1 ed. Bogotá: Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, 2009.
- EDUARDO ALDANA. El rol de las universidades en el desarrollo científico- tecnológico en la década 1998 – 2007. Bogotá: Universidad de los Andes.
- CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1286 de 2009. Bogotá: Gobierno Nacional de la República de Colombia, 2009
- CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 30 de Diciembre 28 de 1992. Bogotá: Gobierno Nacional de la República de Colombia, 1992

- JUAN MANUEL SANTOS. Buen gobierno para la prosperidad democrática: 110 iniciativas para lograrla. Bogotá, 2010.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan Nacional de Desarrollo: Estado comunitario: Desarrollo para todos. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, 2007.
 - MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Plan nacional decenal de educación 2006-2016. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional, 2009.
 - MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Revolución Educativa: Plan sectorial 2006-2010. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. Documento número 8.
 - MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Visión 2019. Educación propuesta para discusión. 1 ed. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. 2006
 - DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Visión Colombia II Centenario: 2019, Propuesta para discusión. 3 ed. Bogotá. Planeta, 2005
 - DAVID D. DILL AND MS. MAARJA SOO. Is There a Global Definition of Academic Quality?: A Cross-National Analysis of University Ranking Systems. North Carolina: University of North Carolina at Chapel Hill, 2004.
 - CONFERENCIA MUNDIAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR 2009. (05-08 Julio 2009, París-Francia).Memorias de la nueva dinámica de la educación superior y la búsqueda del cambio social y el desarrollo, 2009.
 - BANCO MUNDIAL. Construir Sociedades de Conocimiento: Nuevos Desafíos para la Educación Terciaria. Washington D.C: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial, 2003.
 - DECLARACION DE BOLONIA. (19 de Junio de 1999: Bolonia). Declaración conjunta de los ministros europeos de educación. El espacio europeo de la enseñanza superior, 1999.
 - CONFERENCIA REGIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. (4 al 6 de junio de 2008: Cartagena). Declaración de la conferencia regional de la educación superior en América latina y el Caribe - CRES 2008,2008
 - UNIDAD DE BOLONIA. (25 DE Mayo de 1998: Bolonia).Declaración de la Sorbona, 1998.
 - CENTRO INTERUNIVERSITARIO DE DESARROLLO. Educación Superior en Iberoamérica: Informe 2007. 1 ed. Santiago de Chile: CINDA - Centro Interuniversitario de Desarrollo, 2007.
 - NEW MEDIA CONSORTIUM Y LA UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA. Informe Horizon: Edición 2010. Austin, Texas: The New Media Consortium,

2010.

- KRISTIAN THORN AND MAARJA SOO. Latin American Universities and the

Third Mission. 2006.

- European Commission. Science, technology and innovation in Europe.

Luxemburgo: European Communities, 2008.

- UNIVERSIA. Tendencias '08 Universidades: Ideas fuerza a partir de iniciativas observadas. Madrid: Zero factory, 2008.

- IESALC-UNESCO. Tendencias de la educación superior en América latina y el

Caribe. Ed.2. Caracas: IESALC-UNESCO, 2008.

- Eric A. Hanushek and Ludger Wößmann. The Role of Education Quality in

Economic Growth. Stanford and Munich: 2007.

- ROGER KAUFMAN. Toward Determining Societal Value-Added Criteria for Research and Comprehensive Universities. Florida: The Center Reports, 2001.
 - LEAGUE OF ESUROPEAN RESEARCH UNIVERSITIES. Universities and Innovation: The challenge of Europe. Europe: LERU, 2006.
- JOHN V. LOMBARDI, DIANE D. CRAIG, ELIZABETH D. CAPALDI, AND DENISE S. GATER. University, Organization, Governance and Competitiveness. The Lombardi Program on Measuring University Performance, 2002.