

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2022 / 2027

Transformaciones oportunas para un futuro cambiante

UNIVERSIDAD EL BOSQUE

Universidad El Bosque
Plan de Desarrollo Institucional
2022 - 2027

UNIVERSIDAD
EL BOSQUE

Por una cultura de la vida,
su calidad y su sentido.

Transformaciones oportunas para un futuro cambiante

Universidad El Bosque
1ª edición, enero de 2022

DIRECTIVOS 2022

Dra. María Clara Rangel Galvis
Rectora

Dra. Natalia Ruiz Rodgers
Vicerrectora Académica

Dr. Gustavo Silva Carrero
Vicerrector de Investigación

Ing. Ricardo Gutiérrez Marín
Vicerrector Administrativo

Dra. Cristina Matiz Mejía
Secretaria General

ÁREA DE DISEÑO ENCARGADA

Centro de Diseño y Comunicación
Facultad de Creación y Comunicación Universidad El Bosque

David Ramírez
Diseño y diagramación

Diana Obregón
Ilustraciones y estilo gráfico

Allison Cortés
Gráficas

MIEMBROS TITULARES DE EL CLAUSTRO

Dr. Otto Bautista Gamboa
Presidente

Dr. Juan Guillermo Marín Moreno
Vicepresidente

Dra. Cristina Matiz Mejía
Secretaria

Dr. Gerardo Aristizábal Aristizábal
Dr. Jorge Humberto Aristizábal Maya
Dra. Christine Balling de Laserna
Dr. Otto Bautista Gamboa
Dra. María del Rosario Bozón G.
Dr. Guillermo Cadena Mantilla
Dr. Jaime Escobar Triana
Dr. Carlos Escobar Varón
Dra. Laura Franco Cian
Ing. Ricardo Enrique Gutiérrez
Dr. Luis Fernán Isaza Henao
Dr. Carlos Alberto Leal Contreras
Dr. Juan Carlos López Trujillo
Dr. Juan Guillermo Marín Moreno
Dra. Cristina Matiz Mejía
Dr. Mauricio Maya Grillo
Dr. Miguel Otero Cadena
Dr. David Quintero Arguello
Dr. Carlos Eduardo Rangel Galvis
Dra. Lydda Ángela Rico Calderon
Dra. Adriana Rico Restrepo
Dr. José Luis Roa Benavides
Dra. Ximena Romero Infante
Dr. Juan Carlos Sánchez París

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO (2021-2023)

Dr. Juan Carlos López Trujillo
Presidente

Dra. Tiana Cian Leal
Vicepresidente

Dra. Cristina Matiz Mejía
Secretaria

Principales

Dr. Otto Bautista Gamboa

Dr. Carlos Leal Contreras

Dr. José Luis Roa Benavides

Dra. Juanita Bautista Guerra

Dr. Jorge Humberto Aristizábal Maya

Profesor Andrés Felipe Barrero Pinzón

Estudiante Jorge Andrés Urquijo Méndez

Miembros Suplentes

Ing. Ricardo Enrique Gutiérrez Marín

Dr. Miguel Ruiz Rubiano

Dra. María Fernanda Isaza Gómez

Ing. Carolina Rico Restrepo

Dr. Camilo Alberto Escobar Jiménez

Ing. Jaime Romero Infante

Dr. Juan Guillermo Marín Moreno

Profesora Sindney Carolina Bernal Villamarín

Estudiante Gabriela Sarmiento González

Miembros Consejo Académico 2022

Dra. María Clara Rangel Galvis
Rectora

Dra. Natalia Ruiz Rodgers
Vicerrectora Académica

Dr. Gustavo Silva Carrero
Vicerrector de Investigación

Ing. Ricardo Gutiérrez Marín
Vicerrector Administrativo

Cristina Matiz Mejía
Secretaria General

Decanos

Hugo Cárdenas López
Decano de la Facultad de Medicina

María Rosa Buenahora Tobar
Decana de la Facultad de Odontología

Maritza Silva Serrano
Decano de la Facultad de Psicología

Juan Miguel Escobar Roa
Decano de la Facultad de Ingeniería

Gerardo Aristizábal Aristizábal
Decano de la Facultad de Ciencias

Marta Luisa Montiel Chamorro
Decana de la Facultad de Educación

Miguel Antonio Sánchez-Cárdenas
Decana de la Facultad de Enfermería

Antonio Alonso González
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

María Roldán Ruiz
Decano de la Facultad de Creación y Comunicación

Carlos Hernando Escobar Uribe
Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas

Directores de División

Claudia Andrea Urbina Trujillo
Directora de la División de Calidad

María Del Rosario Bozón González
Directora de la División de Educación Continuada

Juan Carlos Sánchez París
Director de la División de Posgrados

Jorge Osorio Villa
Director de la División de Innovación Digital en Educación

María Isabel Pardo Silva
Directora de la División de Gestión e Innovación Educativa para el Éxito Académico

Jaime Escobar Triana
Director Departamento de Bioética

Camilo Duque Naranjo
Director Departamento de Humanidades

Carlos Felipe Escobar Roa
Director HUB iEX

Ximena Marín Moreno
Directora Departamento de Bienestar Universitario

Representantes

Angélica María Ávila
Representante de los estudiantes

Viridiana Platas Benítez
Representante de los profesores

Sergio Andrés Henao López
Suplente Representante de los profesores

Invitados permanentes

Luz Karina Peña Ayala
Directora Curso Básico de Nivelación

Luisa Fernanda Vargas Escobar
Directora de Comunicaciones

María Margarita Lombana Martínez
Directora Oficina de Desarrollo

Miembros Consejo Administrativo (2021)

Dr. Otto Bautista Gamboa
Presidente de El Claustro

Dr. Juan Carlos López Trujillo
Presidente del Consejo Directivo

Dra. María Clara Rangel Galvis
Rectora

Dra. Natalia Ruiz Rodgers
Vicerrectora Académica

Dr. Gustavo Silva Carrero
Vicerrector de Investigación

Ing. Ricardo Gutiérrez Marín
Vicerrector Administrativo

Dra. Ximena Marín Moreno
Delegada del Consejo Directivo

Dr. José Luis Roa Benavides
Delegado del Consejo Directivo

Comité Estratégico de Planeación

Dr. Otto Bautista Gamboa
Presidente de El Claustro

Dr. Juan Carlos López Trujillo
Presidente Consejo Directivo

Dra. María Clara Rangel Galvis
Rectora

Dra. Natalia Ruiz Rodgers
Vicerrectora Académica

Dr. Gustavo Silva Carrero
Vicerrector de Investigación

Ing. Ricardo Gutiérrez Marín
Vicerrector Administrativo

Andrea Urbina Trujillo
Directora División de Calidad

Comité Táctico de Planeación

Andrea Urbina Trujillo

Claudia Patricia Pérez Romero

Constanza Ovalle Gómez

Cristina Matiz Mejía

Diana Carolina Mora

Diana Susana Granados Falla

Diana Xiomara Garay

Edgar Andrés Gómez

Jesús Haniel Pulido Martínez

Juan Carlos Caro Vives

Karol Guerrero Alvarado

Margarita Lombana Martínez

María del Rosario Bozón González

Patricia Jiménez Correa

Ruby Osorio Noriega

Sandra Patricia Sarmiento Garzón

Ximena Marín Moreno

MESAS TEMÁTICAS

Transformación de la educación

Juan Carlos Sánchez París
Guillermo Cadena Mantilla
Ximena Romero Infante
Ruby Osorio Noriega
Diana Xiomara Garay
Karol Guerrero Alvarado
Marta Luisa Montiel
Hugo Cárdenas López
Camilo Duque Naranjo
Eddna Beatriz Galindo
Sandra Espinosa
Fidel Mauricio Ramírez Aristizábal
Ginna Paola Herrera
Mauricio Maya Grillo
Laura Angélica Parra Santamaría
Daniela Bohórquez
Katherine Córdoba Romero
Sandra Mora
Sindey Carolina Bernal Benavides
Liz García Martínez
María Carolina Uribe
David Panqueva Hernández
Liliana Ahumada Villate
Mayra Visbal Ojeda
Mariana Vásquez Cortés

Ecosistema de investigación, creación y desarrollo tecnológico para la innovación y la transferencia del conocimiento

Gerardo Aristizábal Aristizábal
David Quintero Arguello
Carlos Escobar Varón
Diana Susana Granados Falla
Melissa Ballesteros

Gustavo Adolfo Silva Carrero
Jaime Eduardo Castellanos
Miguel Antonio Sánchez Cárdenas
Kenneth Ochoa Vargas
María Fernanda Reyes Rodríguez
Indira Latorre
Boris Cendales Ayala
Rafael Romero Torres
Manuel Vargas Barrantes
Juan Carlos Suárez
Álvaro Amaya Navas
Miller Alejandro Gallego Cataño
Carolina Vizcaíno Sarmiento Pérez
Gabriela Sarmiento González

Impacto del conocimiento, la innovación y la transferencia

Ricardo Gutiérrez Marín
Miguel Otero Cadena
Laura Franco Cian
María Del Rosario Bozón González
Andrés Gómez
Juan Javier Vesga
Carlos Hernando Escobar Uribe
Carmen Lucía Vargas Mayo
Diana Sarmiento Senior
Jennifer Granados

Buen gobierno y sostenibilidad institucional

Carlos Albertos Leal Contreras
José Luis Roa Benavides
Jorge Humberto Aristizábal Maya
Cristina Matiz Mejía
Sandra Patricia Sarmiento Garzón
Antonio Alonso González
Jorge Orlando Castaño
Luz Ángela Luna Castillo
Juan Manuel Garzón

Andrés Felipe Barrero Pinzón

Jorge Andrés Urquijo Méndez

Desarrollo de relacionamiento interinstitucional

Christine Balling De Laserna

Carlos Eduardo Rangel Galvis

Lydda Ángela Rico Calderón

Margarita Lombana

Patricia Jiménez Correa

María Rosa Buenahora Tovar

Sergio Villareal

Natalia Parra

Natalia Onofre Núñez

Ángela María Cañón Piñeros

María Camila Coral Duque

Andrés Gustavo Cortés Nivia

María Claudia Coral

Hernando Tatis Gil

Sandra Pérez Castellanos

Luisa Vargas Escobar

Orlando Manrique Jiménez

Paula Murcia Luna

Calidad de vida: enfoque biopsicosocial y cultural, y construcción de ciudadanía

Jaime Escobar Triana

Otto Bautista Gamboa

Luis Fernán Isaza Henao

Constanza Ovalle Gómez

Ximena Marín Moreno

Victoria Eugenia Cabal Escandón

Felipe Ramírez Gil

Norma Alexandra Marín
Alejandro Martínez Martínez
Juan Manuel Sánchez
Juan David Roncancio Hellal
Martha Martínez Medina
César Camilo Pérez Rivera
Lina María Vargas Escobar
Juanita Bautista Guerra
Tiana Cian Leal

Transformación digital

Juan Carlos López Trujillo
Juan Guillermo Marín Moreno
Hernando Matiz Camacho
Claudia Patricia Pérez Romero
Juan Carlos Caro Vives
Aníbal Maury Ramírez
Juan Pablo Salcedo Obregón
Juan Pedro Mendoza Ramírez
Leyla Bonilla Palacio
Germán Vargas
Juan Fabián Herrera Cáceres
Claudia Cifuentes Aya
Angie Katherine Gamboa Santofimio
Adriana Salcedo Obregón
Prof. Juan Carlos López Herrera
Carolina Alfonso Suanca
Diego Fernando Tovar Murillo
John Fredy Carrillo Waltero

Contenido

Presentación | 16

Introducción | 18

Agradecimientos | 22

Capítulo I. Aspectos Generales | 25

1.1. La Universidad El Bosque | 25
1.2. ¿Qué es un Plan de Desarrollo Institucional? | 26
1.3. Marco Normativo | 27
1.4. Conceptos clave | 29

Capítulo II. Contexto | 31

2.1. Análisis del contexto | 31
2.1.1. Contexto externo | 32
2.1.2. Contexto Interno | 36
2.1.3. Ejecución del PDI 2016-2021 | 41
2.1.4. Sistema de indicadores de Gestión Institucional | 43

Capítulo III. Formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2022-2027 | 47

3.1. Metodología del diseño y la construcción del PDI 2022-2027 | 47
3.2. Características del PDI 2022-2027 | 56
3.3. Bases del Plan de Desarrollo 2022 - 2027 | 60
3.3.1. Misión | 60
3.3.2. Orientación estratégica institucional | 61
3.3.3. Escenario Universidad El Bosque 2022-2027 | 61
3.3.4. Promesa de valor del Plan de Desarrollo 2022-2027 | 62
3.3.5. Visión 2027 | 64
3.3.6. Retos 2027 | 66

3.4. Estructura del plan de desarrollo desde una perspectiva académica | 73
3.4.1. Líneas y objetivos estratégicos | 74
3.4.2. Proyectos, acciones, metas, indicadores y responsables | 77

3.5. Implementación del Plan de Desarrollo desde una perspectiva académica | 78

3.5.1. Línea estratégica 1: Transformación de la educación | 78

3.5.1.1. Proyecto: Oferta académica innovadora, sostenible y diversificada | 79

3.5.1.2. Proyecto: Competencias globales para el éxito académico | 82

3.5.2. Línea estratégica 2: Investigación, creación y desarrollo tecnológico para la innovación y la transferencia del conocimiento | 84

3.5.2.1. Proyecto: Conocimiento al servicio de la comunidad | 85

3.5.3. Línea estratégica 3: Desarrollo de relacionamiento interinstitucional | 87

3.5.3.1. Proyecto: Articulación con los actores del Sistema de Educación, Investigación, Transferencia, Innovación y Emprendimiento | 88

3.5.4. Línea estratégica 4: Buen gobierno y sostenibilidad institucional | 90

3.5.4.1. Proyecto: Transformación del gobierno y la arquitectura organizacional | 91

3.5.5. Línea estratégica 5: Calidad de vida: enfoque biopsicosocial y cultural, y construcción de ciudadanía | 93

3.5.5.1. Proyecto: Ciudadanos El Bosque | 94

3.5.6. Línea estratégica 6: Transformación digital | 97

3.5.6.1. Proyecto: Transformación digital para la sostenibilidad institucional | 98

Capítulo IV. Socialización, articulación, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional | 101

4.1. Sesiones socialización y articulación del PDII | 101

4.2. Seguimiento, control, evaluación y aprendizajel | 102

Referencias Bibliográficas | 105

Presentación



María Clara Rangel Galvis
Rectora Universidad El Bosque

La Universidad El Bosque, consciente de las transformaciones aceleradas que se han enfrentado a nivel mundial en los últimos años y sus consecuencias inciertas y volátiles, comprende que las innovaciones y la flexibilidad en los procesos de desarrollo institucional facilitarán la orientación estratégica para los próximos años y el paso hacia la transformación y la innovación educativa que demanda la sociedad actual y futura.

El presente Plan de Desarrollo Institucional fue estructurado en un periodo que confrontó los paradigmas en la educación. Sin embargo, el ejercicio resultó en un aprendizaje permanente de análisis y reflexión sobre las certezas e incertidumbres con las que se cuenta en la construcción de escenarios posibles del futuro.

Es así como las directivas y la comunidad académica de la Universidad El Bosque lograron definir una orientación estratégica que guiará las acciones para afrontar los retos propuestos por El Claustro y, a su vez, conmemorar los 50 años de fundación de nuestra Universidad.

Finalmente, es motivo de orgullo presentar este Plan que será la hoja de ruta para el 2022-2027, al mismo tiempo que se mantienen los pilares sobre los cuales nuestros fundadores idearon la Universidad, y que hoy se fortalece en un ambiente de innovación, excelencia e impacto social para dar paso a la formación ética y responsable de profesionales en diferentes disciplinas que difunden los valores y el sello de la Universidad El Bosque.



María Clara Rangel Galvis
Rectora Universidad El Bosque

Introducción



La Universidad El Bosque, como institución de educación superior, ha enfrentado los retos acontecidos en los últimos años desarrollando ejercicios ágiles de reflexión y acción que le han permitido responder a las circunstancias y exigencias del entorno, y cumplir con su responsabilidad de ofrecer educación superior de excelencia, en un contexto global y de alta complejidad.

Con una visión planteada a 2027, en conmemoración de los 50 años de la fundación de la Universidad, y teniendo como orientadores la misión, principios y el Proyecto Educativo Institucional, se presenta a la comunidad universitaria el *Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2022-2027: Transformaciones oportunas para un futuro cambiante,* que tiene como propósito orientar las funciones sustantivas, complementarias y de apoyo de la Institución, para ser líderes en salud y calidad de vida; contar con un portafolio de servicios, programas y experiencias pertinentes e innovadoras; ser aliados estratégicos positivos de mutuo beneficio; desarrollar un campus dinámico que permita modernizar los procesos académicos y administrativos de la Institución, ser sostenibles en lo económico, social y ambiental, en el reconocimiento del enfoque biopsicosocial y cultural y la bioética, en procura de la cultura de vida, su calidad y su sentido.

El presente documento se divide en tres secciones. La primera hace referencia al análisis del contexto externo a nivel internacional y nacional, y del contexto interno haciendo referencia a aspectos particulares y significativos de la Universidad El Bosque, las lecciones aprendidas del Plan de Desarrollo 2016-2021, las recomendaciones citadas en la renovación de la acreditación institucional 2020 y el apalancamiento en las capacidades institucionales.

La segunda sección describe el direccionamiento y los componentes estratégicos de la Universidad, que inician con la misión, su sello diferencial del enfoque biopsicosocial y cultural, y los retos y la visión a 2027, que resultan luego del análisis de los contextos interno y externo de la educación superior.

La tercera parte desarrolla el PDI. Inicia por la descripción de la metodología participativa y la visión prospectiva para el diseño y la construcción del Plan que permitió visualizar en el mediano y largo plazo el escenario deseado para la Universidad, previo análisis del contexto y las capacidades internas, al igual que las iniciativas propuestas por los grupos de interés de la Universidad.

Seguido de esto, se mencionan las jornadas de contextualización en donde se obtuvo información de expertos de talla internacional con el objetivo de determinar variables claves e impulsores de cambio para el curso de los próximos años en la Universidad El Bosque, resultando en los retos que afrontará la Institución para el año 2027.

Con lo anterior, sumado a las propuestas de la comunidad universitaria y las diferentes áreas de gestión académicas y administrativas, se describen los escenarios deseados y los proyectos en las líneas estratégicas del Plan.

Estos proyectos son el resultado de las iniciativas propuestas por los diferentes actores de la comunidad académica. Se revisaron por los comités Estratégico y Táctico, de Planeación, se estructuraron en las mesas de trabajo específicas por línea y, finalmente, se presentaron en los diferentes Consejos y en El Claustro.

Asimismo, la tercera sección presenta el despliegue del Plan de Desarrollo en sus componentes principales, líneas estratégicas, objetivos estratégicos y proyectos que, a su vez, consideran las métricas y metas definidas para cada uno de ellos, así como sus responsables.

Este despliegue es la guía estratégica a través de la cual se efectúa el escalonamiento a todas las dependencias académicas y administrativas de la Universidad, quienes, igualmente, son las dinamizadoras que permitirán transformar el ser y el hacer para cumplir la orientación definida en este Plan de Desarrollo Institucional.

Para finalizar, se presenta la estrategia de gerencia del PDI 2022-2027, es decir, la forma como se realizará el seguimiento y control a su ejecución de manera ágil e integradora, congruente con las características pretendidas para la Universidad en los próximos años.





Agradecimientos

Agradecemos a todos los miembros principales y suplentes de El Claustro, al Consejo Directivo, decanos, directivos de unidades administrativas, a los estudiantes, profesores, personal administrativo, graduados y a los representantes del sector productivo por los aportes y las sugerencias que hicieron posible la construcción colectiva de este Plan de Desarrollo.

A los asesores del PDI 2022 - 2027, Dra. Natalia Ruiz Rodgers y Dr. Carlos Felipe Escobar Roa, por su orientación en el diseño y estructuración inicial.

Del mismo modo, reconocemos el aporte fundamental para el análisis y entendimiento del contexto externo, presente y futuro, por parte de los invitados especiales:

Dr. Camilo Andrés Morales
Asesor y consultor en educación superior.

Dr. Carl Henrik Langebaek Rueda
Exvicerrector Académico y de Investigaciones de la Universidad de los Andes.

Dr. Diego Fernando Cardona Madariaga
Docente e investigador en transformación digital, aplicación estratégica de TIC, gobierno electrónico y abierto, innovación, gerencia de proyectos y competitividad.

Dr. Francisco Javier Marmolejo Cervantes
Asesor educativo de la Fundación QATAR para la educación, la ciencia y el desarrollo de la comunidad.

Dr. Javier Botero Álvarez
Exviceministro de Educación Superior. Exespecialista principal de Educación para Latinoamérica del Banco Mundial.

Dr. Luis David Prieto Martínez, PhD
Vicerrector Académico de la Pontificia Universidad Javeriana.

Dra. Maritza Rondón Rangel
Rectora de la Universidad Cooperativa de Colombia.

Dr. Moisés Wasserman Lerner
Exrector de la Universidad Nacional de Colombia. Miembro de la Misión Internacional de Sabios 2019.

Dra. Natalia Ariza Rodríguez
Exviceministra de Educación Superior. Experta en políticas públicas en el sector educación, formación para el trabajo y empleo.

Dr. Óscar Gualdrón González
Subdirector de investigaciones del Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. Exdirector de la Universidad Ecopetrol.





Capítulo I
Aspectos Generales

1.1. La Universidad El Bosque

La Universidad El Bosque es una Institución de Educación Superior privada sin ánimo de lucro con un foco que articula su desarrollo en formación, investigación, transferencia y servicio en la salud y la calidad de vida. En 1977, la Universidad El Bosque inició este proyecto educativo como Escuela Colombiana de Medicina, lo que la ha llevado a aproximarse desde el conocimiento *al ser humano*, sus necesidades y desafíos en sus múltiples dimensiones, brindando una formación integral en todos los campos del saber. Asume su compromiso en educación con el país para facilitar el desarrollo de valores que le permitan, a partir de la docencia, investigación y extensión, fomentar la cultura de la vida, su calidad y su sentido.

La Universidad se desarrolla considerando al enfoque biopsicosocial y cultural como su eje articulador que concibe al ser humano con la capacidad de analizar su entorno desde una perspectiva multicausal y desde allí proponer soluciones y gestionar el mejoramiento de sus condiciones de vida. Por eso, en coherencia con su misión, la Universidad El Bosque expone una comprensión integral, pluralista y humanista con miras a la formación de profesionales éticos, participativos y comprometidos con el desarrollo social.

Insertada en el entorno global y comprometida con las necesidades y oportunidades locales, regionales y nacionales, la Universidad El Bosque se ha propuesto como meta responder a las necesidades del país y del mundo, a partir de su compromiso con la educación, teniendo como objetivo la formación de profesionales y el fortalecimiento de la comunidad académica a través del desarrollo de nuevas tecnologías, la apropiación del conocimiento, la búsqueda del saber desde la investigación y la vocación de brindar soluciones desde la innovación.

Actualmente, la Universidad El Bosque cuenta con una oferta académica de 35 programas de pregrado y 95 de posgrado, de los cuales 31 son especializaciones no médicas y 37 son especializaciones médico-quirúrgicas; 24 maestrías, 3 doctorados y un posdoctorado en Bioética, adscritos a diez facultades y dos departamentos.

La Universidad El Bosque implementa una metodología sistematizada de evaluación de todos sus estamentos y actividades que parten del compromiso institucional con una política de calidad y se asume como estratégica en la planificación de objetivos y programas. Lo anterior, evidenciado en la reciente renovación de la Acreditación Institucional otorgada mediante la Resolución No. 13172 del 17 de julio de 2020, por una vigencia de seis (6) años; además de contar con 18 programas con Acreditación de Alta Calidad.

La Universidad ha logrado todas estas metas gracias a su riguroso proceso de planeación, el cual se ha venido materializando tanto en políticas institucionales como en el logro de los objetivos establecidos en sus planes de desarrollo institucional, que han permitido crecer, evolucionar y seguir brindando formación integral y de la más alta calidad. El concepto institucional de planear, ejecutar y autoevaluar está instalado en las unidades académicas y administrativas, coordinada por su respectivo decano o director de área y, de ahí, los objetivos y necesidades se armonizan para definir el Plan de Desarrollo Institucional de corto y mediano plazo.

Mediante el Plan de Desarrollo Institucional 2022-2027, la Universidad hace consciente lo que desea llevar a cabo en el mediano plazo para lograr sus propósitos para el 2027, fecha en la cual se conmemoran los 50 años de su creación.

1.2. ¿Qué es un Plan de Desarrollo Institucional?

Un Plan de Desarrollo Institucional-PDI es el instrumento en el cual se establece el marco general de la visión compartida y de los propósitos de corto, mediano y largo plazo de una institución, de acuerdo con su naturaleza jurídica, identidad, misión y la dinámica de su entorno[1]. Asimismo, se considera la herramienta en la cual se plasma el

1. Ministerio de Educación Nacional. (2018). Gestión Universitaria. Guía para miembros de Consejos Superiores y Directivos de las IES.

compromiso institucional en el cumplimiento de los fines propuestos bajo los principios de buen gobierno, transparencia, calidad, equidad, inclusión y participación de la comunidad universitaria.

Para la Universidad El Bosque, el Plan de Desarrollo Institucional es el dinamizador de los procesos institucionales y se adecúa a los retos y necesidades del entorno local, regional, nacional y mundial, para el cumplimiento de la misión de la Universidad. Se asume como la ruta y horizonte para el desarrollo de las funciones misionales y de apoyo.[2]

Adicionalmente, su estructura se concentra en ejes, programas y proyectos por medio de los cuales se orienta la focalización y priorización de las acciones que contribuyan al desarrollo social del país, alineados con la Misión, Visión, Proyecto Educativo y Orientación Estratégica Institucional de la Universidad El Bosque, por tanto, su alcance contempla a las unidades académicas y administrativas.

1.3. Marco Normativo

El Proyecto Educativo Institucional de la Universidad El Bosque, concibe el conjunto de criterios, pautas, normas y orientaciones, que hacen viable la cotidianidad de los quehaceres y funciones institucionales a partir del cumplimiento de su misión; además, orienta su gestión atendiendo los principios de pertinencia, oportunidad y dinamismo, que se requieren para lograr un adecuado impacto en sus grupos de interés. Igualmente, garantiza que sus procesos atiendan a los lineamientos de calidad, con dinámicas de mejoramiento continuo y búsqueda permanente de la excelencia en lo que se hace.[3]

De acuerdo con lo anterior, la Universidad El Bosque ha formulado sus acciones estratégicas a través de diferentes políticas institucionales, buscando interactuar en entornos locales, nacionales e internacionales y, de esta forma, ilustrar su impacto mediante las políticas en áreas económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y culturales sobre la Institución para la mejor realización de los propósitos":[4] En este momento, la Institución cuenta con 32 Políticas Institucionales que abarcan los distintos procesos que se desarrollan al interior de la Institución mediante acciones específicas.

2. Universidad El Bosque. (2018). Sistema Interno de Garantía de la Calidad.

3. Universidad El Bosque. (2017). Proyecto Educativo Institucional.

4. Universidad El Bosque. (2019). Evaluación del impacto de las Políticas institucionales.

La Universidad El Bosque está comprometida con el aseguramiento de la alta calidad en la Institución y con la articulación entre políticas, procesos de autoevaluación, basados en una reflexión sobre las oportunidades de consolidación, innovación, mejoramiento y con las transformaciones emanadas de la matriz interna de análisis de factores "CIMA".

En este sentido, según lo expresado en el Decreto 1330 de 2019[5] *'Evaluación de condiciones institucionales'*, indica que las IES deben contar con un Plan de Desarrollo que contemple los mecanismos y estrategias en pro del mejoramiento de las condiciones institucionales en armonía con su misión.

Así mismo, en la Resolución 15224 de 2020 se establecen los parámetros de autoevaluación de las condiciones de calidad de carácter institucional. En lo relacionado con la cultura de la autoevaluación, menciona la necesidad de las IES para determinar, promover y verificar los resultados de su compromiso con la calidad mediante la adopción de políticas internas que propicien, además de la autoevaluación, la autorregulación, tal como se constituye el PDI para la Universidad El Bosque. De esta manera, la Universidad debe establecer el PDI como instrumento de la planeación que hace posible la materialización de la misión, los propósitos y los objetivos institucionales.

En lo referente al gobierno institucional, la Universidad debe contar con procesos que soportan el sistema interno de aseguramiento de la calidad y la planeación institucional.

En materia de alta calidad, el Acuerdo 02 de 2020 del CESU, en el factor de identidad institucional, contempla que el PDI debe ser coherente y acorde con la naturaleza jurídica, identidad, misión, tipología y contexto de la institución, reforzando lo planteado en el Decreto 1330 de 2019, sobre contar con mecanismos articulados de autoevaluación y planeación, que se usen efectivamente para la toma de decisiones e incluyan el manejo de indicadores de diversos tipos para hacer un seguimiento integral a la institución, orientados al fomento de un continuo mejoramiento de la alta calidad.

Como está plasmado en la Política de Calidad y Planeación Institucional (2013)[6], la calidad es concebida como la realización óptima de la misión institucional, con la participación permanente de todos los grupos de interés, inmersos en un ambiente de alta calidad y de mejoramiento continuo. La calidad parte de los procesos de autoevaluación y autorregulación.

5. Decreto 1330, 2019, artículo 2.5.3.2.3.1.8

6. En actualización

La Política de Planeación Institucional, dentro de sus principios, establece que *"el Plan de Desarrollo Institucional se constituye como dispositivo dinamizador de los procesos institucionales, y se adecúa a los retos y necesidades del entorno local, regional, nacional y mundial para el cumplimiento de la misión de la Universidad. Se asume como ruta y horizonte para el desarrollo de las funciones misionales y no como camisa de fuerza que impide a la Institución actuar oportunamente frente a retos y oportunidades que, por seguro, se presentarán durante su período de alcance"* [7].

En este sentido, el proceso de planeación en la Universidad El Bosque se concibe como un proceso fundamental, que facilita la toma de decisiones asertivas, oportunas e informadas generando la ruta a seguir para el logro de los propósitos institucionales y se hace tangible con los lineamientos establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional y su implementación.

1.4. Conceptos clave

Retos: son los desafíos que la Institución decide afrontar, orientando los esfuerzos hacia su resolución. En estos se contemplan diferentes iniciativas que determinan la continuidad, sostenibilidad, crecimiento o expansión de la Universidad.

Línea estratégica: es una iniciativa priorizada a partir de la cual se declara un aspecto de confluencia relevante para el desarrollo de la Universidad.

Objetivo estratégico: es una proclamación precisa, detallada, medible, alcanzable y coherente de lo que se espera de la Universidad en un periodo de tiempo determinado, para cada línea estratégica.

Proyectos: es un plan estructurado que plantea un objetivo realizable a partir de un conjunto de acciones en tiempos y costos definidos.

Acciones: es un conjunto de actividades que se plantean para dar cumplimiento de un objetivo en un tiempo determinado y con costos definidos.

7. Universidad El Bosque, (2013). Política de Calidad y Planeación.


PDI



Capítulo II
Contexto

2.1. Análisis del contexto

Para realizar el análisis del contexto se revisa el comportamiento y condiciones que se presentan en el entorno externo e interno en aspectos como lo son los sociales, económicos, tecnológicos, políticos, entre otros, que permitan identificar y entender las necesidades, expectativas y retos de los diferentes grupos de interés.

En este sentido, expertos en educación superior y la prospectiva mundial, afirman que los cambios en la educación, aunque inciertos, pueden prever tanto turbulencias como transformaciones graduales a escala global, regional y local[8]. Por lo tanto, en adelante será necesario desarrollar capacidades más profundas de resiliencia, agilidad y flexibilidad, no solo en el ámbito de la educación superior, sino para contribuir con el mundo a hacerle frente a la imprevisibilidad[9]. En este sentido, es importante alcanzar los ideales para los propósitos, las funciones y las misiones de la educación superior, al tiempo que se evalúan críticamente y se actúa sobre las tensiones y las barreras que podrían interponerse en el camino de construcción de la salud y la calidad de vida de la humanidad.

Al hacer la integración de los aspectos internos con los aspectos externos, se constituyen alternativas estratégicas para definir condiciones para orientar y reorientar el quehacer institucional. Para la universidad, se han tenido en cuenta los lineamientos de la planeación estratégica y prospectiva de la Universidad, consolidados

8. Espinal et al. (2020). Análisis prospectivo estratégico de la educación superior en Colombia. Cultura Educación Sociedad

9. Observatorio de la Universidad Colombiana (2021). Así visualizan "universitólogos" del mundo, la ed. superior en 2.050

a través del análisis de las certezas institucionales presentes y los desafíos futuros o incertidumbres, enmarcados en eventos del contexto que impacten directamente a la Institución.

2.1.1. Contexto externo

El nuevo paradigma de necesidades, expectativas e incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, acelerados por los efectos de la pandemia por el COVID-19, aunados a la cuarta revolución industrial (interconectividad, automatización, el aprendizaje automatizado y los datos en tiempo real) y los escenarios percibidos en relación con las crisis sociales, culturales, ambientales y políticas, han marcado el inicio de una era de cambio radical que vislumbra desafíos en todas las condiciones de calidad y la cobertura de la educación que tendrán efecto en un gran esfuerzo de transformación de las Instituciones de Educación Superior (IES).

Los próximos procesos de aprendizaje recibirán influencia de cuatro fuerzas directrices: *escenario mutante, tecnologías exponenciales, economía digital y población con habilidades exponenciales.* La primera apunta al escenario de cambio rápido y generalizado, y de elevada complejidad, reforzada por la segunda fuerza, dónde emergen nuevas familias de tecnologías que crecen de forma exponencial. Se adiciona una fuerza con la economía digital emergente y la última que se genera como consecuencia de todas las anteriores y es la necesidad de desarrollar nuevas habilidades en la población. Cada fuerza se acompaña de retos tanto de instituciones, programas y profesores para enfrentar las megatendencias del sector[10].

Frente a las anteriores fuerzas y sus retos, se espera que los espacios educativos apropien métodos para el desarrollo de competencias y habilidades que en conjunto con la tecnología sean la clave para incentivar el enfoque de innovación y desempeño efectivo en escenarios inestables, inciertos y con alta ambigüedad.

Para conocer la situación actual en el contexto mundial, se efectuó un análisis PESTEL (por sus siglas de entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), en donde se identificaron las fuerzas macro externas que afectan a la Universidad y

10. Foro Gobierno Institucional en la Educación Superior: Perspectivas y Retos en Contextos de cambio. Noviembre de 2021

las certezas e incertidumbres que se deben tener en cuenta para la adopción de estrategias que minimicen los riesgos para la sostenibilidad institucional.

Para este ejercicio, inicialmente se consultaron y sistematizaron datos hallados en estudios de diagnósticos sectorial actuales y la visión prospectiva a nivel mundial.

Paralelamente, se integraron diferentes miradas externas a través de las sesiones con 11 expertos de talla internacional, en donde se abordaron temas relacionados con el estado presente y futuro de la educación para Colombia y Latinoamérica, así como algunas estrategias y recomendaciones que en su experiencia han permitido sobrepasar los desafíos de la educación superior.

Además, se identificaron y analizaron megatendencias que se desarrollan a nivel mundial, algunas de las cuales fueron tratadas a profundidad por los expertos de talla internacional.

Es importante también mencionar que, en el análisis del contexto externo, se tuvieron en cuenta las amenazas como oportunidades de adaptación y de innovación para los próximos años en el sector de la educación que impactan directamente a la Universidad.

A continuación, se presenta el resultado obtenido de este análisis:

Tabla 1. Análisis PESTEL

Factores	Condición	Oportunidades
Político/ Legal	• Políticas nacionales durante pandemia y para reactivación: matricula gratis estrato 1 al 3, reforma ICETEX y nueva normativa en educación superior. • Políticas locales de reactivación: programas créditos condonables (Reto a la U y Jóvenes a la U). Reducción brecha digital. • Elecciones 2022 y posibles escenarios. • Fortalecimiento de la gobernanza regional.	• Articular diferentes niveles de formación. • Integrar las regiones: formación de talento humano en las regiones • Favorecer el acceso a la educación superior.

Factores	Condición	Oportunidades
Económico	• Recesión postpandemia: inflación / estanflación proyectada. • Tendencia devaluatoria del peso colombiano. • Aumento del costo de endeudamiento (nacional e institucional). • Reforma tributaria (nueva versión). • Aumento del desempleo, en particular jóvenes. • Acceso a fuentes de financiación (estudiantes y las IES). • Devaluación / Costo de la deuda. • Cambios en la demanda de habilidades. • Cambios en la demanda de títulos. • Cambios en modalidades de trabajo y contratación.	• Formación más corta alrededor de los oficios que permita rápidamente trabajar. • Formación a lo largo de toda la vida. • Énfasis en cuidado del adulto mayor. • Formación en ciudadanía y convivencia. • Programas de telesalud.
Social	• Cambios demográficos: aumento de la esperanza de vida, disminución en la tasa de nacimientos e incremento de la tasa de migración internacional. • Conflictos sociales internos y externos con exigencia de acceso y calidad de la educación superior con amplia participación de jóvenes. • Cambios actitudinales post crisis y post pandemia: problemas de salud mental. • Aumento de las dificultades de la salud pública.	• Formación más corta alrededor de los oficios que permita rápidamente trabajar. • Formación a lo largo de toda la vida. • Énfasis en cuidado del adulto mayor. • Formación en ciudadanía y convivencia • Apertura de espacios de comunicación y construcción de paz
Tecnológico	• Necesidades de mayor y mejor acceso a internet. • Aceleración de transformación digital en todos los sectores y en la industria de la educación superior. • Gestión digital como unidad estratégica de negocio.	• Uso de tecnologías emergentes en la oferta y la gestión de la educación superior.

Factores	Condición	Oportunidades
Educación	• Fase de adaptación al conocimiento global. • Ajustes normativos postpandemia previsibles. • Fortalecimiento de administradores de programas en línea (OPMs) y Redes. • Estrategias de marketing y reclutamiento más agresivas. • Interés en programas cortos, certificaciones de competencias. • IES en crisis y en procesos de adaptación estratégica. • Estrategias de expansión global apuntan a LATAM.	• Oferta académica pertinente, flexible con experiencias significativas y enriquecedoras para los actores de los procesos enseñanza aprendizaje.
Ecológico	• Cambios en el uso y la conservación de recursos naturales y la transformación de matrices energéticas. • Problemas de abastecimiento de la población. • Cambio climático. • Daño en los ecosistemas.	• Alianzas con el sector rural para promover el desarrollo ambiental y las tecnologías renovables. • Articular esfuerzos interinstitucionales e interdisciplinarios que involucran diferentes campos de conocimiento, como: educación, ingeniería, ciencias, ciencias económicas y administrativas. • Fortalecer las redes internacionales para intercambio de conocimientos que mitiguen los cambios. • Creación de nuevos perfiles y oportunidades de formación.

Uno de los aspectos críticos que se identifican para las instituciones de educación superior en el contexto colombiano e internacionales, sin duda, **la transformación acelerada del mercado laboral y profesional, en el que la exigencia de títulos se ha reducido en forma significativa** y se ha dado más relevancia a las certificaciones de competencias específicas y especializadas, otorgadas por entidades de formación para el trabajo y desarrollo humano e incluso organismos internacionales.

Aunado a lo anterior, tras la pandemia por el COVID-19, los acontecimientos actuales están demostrando ser imprevisibles y no tener la trayectoria lineal que antes se creía que traía consigo el desarrollo y el progreso el mundo, lo que ha enfrentado cambios significativos en materia económica y social desencadenan nuevas necesidades y expectativas que requieren de un cambio de paradigmas en la forma en que las organizaciones, independientemente del sector económico al que pertenezcan, deben afrontar para lograr sobrevivir a los reflejos de este evento único para la sociedad.



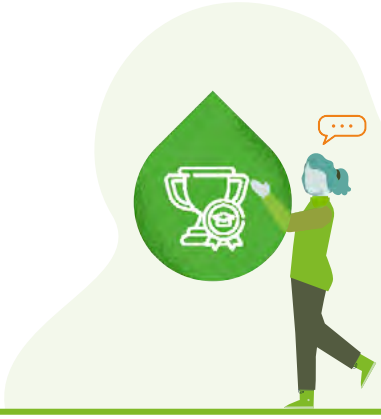
2.1.2. Contexto Interno

Con el panorama de contexto externo, surge la necesidad de conocer las capacidades y fortalezas, con las que la Universidad responderá a los desafíos y retos futuros, mediante el uso eficiente de sus recursos físicos, financieros, tecnológicos, humanos, de relacionamiento y experienciales, que se han consolidados durante estos primeros 45 años de vida institucional, así como la búsqueda de nuevas posibilidades de apalancamiento.

Dentro de los insumos consultados para determinar el contexto interno, se encuentran:

- Los resultados de los informes de autoevaluación, de evaluación externa 2019 y de la renovación por 6 años de la Acreditación Institucional de Alta Calidad, Resolución No. 13172 del 17 julio 2020.
- Planes de mejoramiento y consolidación con fines de acreditación de programas e Institucional.
- Informe de desempeño institucional de indicadores claves (30 KPI) 2018-2020, en Power BI.
- Reportes Hecca-Snies 2019-2021.
- Informe de ejecución cualitativa y cuantitativa del PDI 2016-2021, con corte al 30 de abril de 2021.
- Informes de sostenibilidad y rendición de cuentas 2019-2021.
- Estudio de oferta y demanda futuros estudiantes. Edumetrics, marzo- agosto 2020.
- Estudio de salud de marca: Recordación, Actitud y Compra 2020, Brand Health.
- Estados financieros pre y posgrados 2018-2020.
- Presupuestación y planeación vigencia 2021.

Apoyado en lo anterior y para el diagnóstico institucional, se han tenido en cuenta los lineamientos de la planeación estratégica y prospectiva de la Universidad, consolidados en la **matriz CIMA**, adaptación de la matriz de análisis estratégico DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), muy utilizada en la gestión estratégica moderna y en los procesos de autoevaluación, que convierte los factores internos en oportunidades de consolidación y mejoramiento, y las variables externas en oportunidades de innovación y adaptación-transformación. Como parte del contexto interno, se encuentran algunas oportunidades de mejoramiento para las debilidades y oportunidades de consolidación para la proyección de las fortalezas que se sintetizan a continuación:



Oportunidades de consolidación **(Fortalezas)**

- Misión y visión clara y explícita en coherencia con el PI y el PDI.
- Renovación Acreditación Institucional 2020-2026 - Res. 13172 de 2020 por 6 años.
- Reconocimiento institucional a nivel nacional.
- Acreditaciones nacionales e internacionales para programas.
- Consolidación de herramientas de buen gobierno, planeación transparencia, participación.
- Oferta académica de calidad en diferentes áreas del conocimiento.
- Fortalecimiento de los grupos clasificados en MinCiencias.

- Los procesos de investigación, creación e innovación en el sector salud.
- Las estrategias de acompañamiento a graduados.
- Creación del Hub iEX con espacios adecuados y modernos, para incentivar la innovación y la cocreación.
- Los procesos centrados en el estudiante.
- Rendición de cuentas y transparencia en la gestión.
- Articulación con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (ONU) y con el cumplimiento en los aportes a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ranking en desempeño de universidades, en especial, el No. 3: Salud y bienestar, lo cual reafirma el compromiso institucional con el enfoque biopsicosocial y cultural, y nuestra trayectoria de calidad en áreas de la salud. Del mismo modo, con los relacionados con el ODS 5: Igualdad de género, ODS 7: Energía asequible y no contaminante, y en el ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.[11]
- Servicio en áreas de salud y la orientación de otras áreas disciplinares hacia salud y calidad de vida.
- Los sellos diferenciadores de la comunidad de la UEB y su impacto en la sociedad mundial.
- Enfoque biopsicosocial y cultural, como sello diferenciador.
- Avances en la transformación digital aplicada a todos los procesos de la Universidad.
- Rápida reacción a los eventos de confinamiento y educación mediada por tecnologías derivado de la pandemia por el COVID-19.
- Cobos Medical Center como centro académico en salud y hospital universitario.
- Creación de la IPS con el centro de diagnóstico molecular.

11. UEB (2022, 28 de abril). El Bosque, la mejor Universidad colombiana en cumplimiento del ODS 3 - Salud y Bienestar. https://www.unbosque.edu.co/centro-informacion/relatos/elbosquemejorunicolombiana



Oportunidades de mejoramiento **(Debilidades)**

- Acciones de mejora frente a la graduación de los estudiantes.
- Fortalecer la internacionalización en todas sus aristas.
- Continuar fortaleciendo los grupos de investigación en áreas diferentes a las ciencias de la salud.
- Implementar acciones de mejora continua producto de la autoevaluación institucional, informe de pares y recomendaciones del Consejo Nacional de Acreditación (CNA).
- Potenciar el relacionamiento con otros organismos privados y estatales diferentes a las IES.
- Consolidar el Bienestar Institucional como factor diferenciador de la Universidad.
- Impacto de los procesos de consultoría, asesoría, licitaciones, educación continuada y transferencia del conocimiento, para la solución de problemáticas de la comunidad o del sector real.
- La planeación y los estudios prospectivos como insumo de transformación institucional.
- Actualización de reglamentos y políticas acordes con los factores de cambio del entorno y los requerimientos para la transformación de la educación superior en Colombia.
- Revisión de la estructura organizacional y funcional de la Universidad para mejorar el uso de sus capacidades.

- Los nuevos requerimientos en materia de transformación de la educación y la transformación digital.
- Adopción de estrategias para la innovación educativa.
- Brecha entre el saber y el hacer innovación.

2.1.3. Ejecución del PDI 2016-2021

El Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021: *Calidad de vida, compromiso de todos*, presentó una clara demostración de la importancia que el planear tiene en la Universidad El Bosque y permitió avanzar en la consolidación como una universidad de alta calidad, joven, dinámica, comprometida con la comunidad y que enmarca todos sus esfuerzos alrededor de contribuir con la calidad de vida en nuestra sociedad.

La ejecución del Plan de Desarrollo Institucional se vio enmarcado en un hito impensable para la sociedad moderna, la declaración de pandemia por el COVID-19, en el año 2020, que impactó de forma contundente la sociedad y su desarrollo para este año, y seguramente los próximos 5 años. Es de especial relevancia el impacto en la educación superior y en los planes que se tenían proyectados como hoja ruta, los cuales se debieron reformular para minimizar los impactos de este riesgo materializado.

La UEB reaccionó de forma rápida, pero clara y objetiva para afrontar los efectos del confinamiento, la imposibilidad de clases y gestión administrativa presencial, las medidas biosanitarias y los efectos económicos de gran escala a nivel país y mundial, que exigieron el replanteamiento inmediato de las actividades, con mediación de los recursos tecnológicos para lograr el compromiso y la hoja de ruta definida para la Universidad en el periodo 2016-2021.

En este marco, y conforme con el seguimiento de avance de ejecución en términos cualitativos (productos) y cuantitativos (avance numérico) del Plan vigente, en sus 3 pilares, 3 cimientos y 3 estrategias dan cuenta del grado de resiliencia y compromiso hacia el cumplimiento de los compromisos visionados en 2016.

El Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021 pretendió con éxito que la Universidad para el 2021 contará con:

- Una comunidad académica comprometida y altamente cualificada de acuerdo con su Proyecto Educativo.
- Una oferta académica multidisciplinaria de alta calidad inmersa en un contexto globalizado y abierta a aspirantes de todas las condiciones económicas y sociales.
- Una cultura de la planeación, la innovación y la calidad apropiada en sus procesos académicos y administrativos.
- La generación y transferencia del conocimiento con aportes científicos y tecnológicos pertinentes.
- Impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, ratificando su compromiso con la sociedad y la construcción de un país que convive en torno a la paz y el desarrollo sostenible.

La anterior descripción evidencia, al cierre del PDI 2016-2021, un avance de ejecución consolidado para el **periodo 2016-2021 del 88,13 %. Igualmente,** los reportes totales por línea estratégica, por cada departamento, facultad y programa académico, se pueden visualizar en la herramienta de PowerBi, que proporciona una fácil visualización de los reportes generados.



Tablero Institucional

Para acceder al tablero de información, se debe ingresar al siguiente enlace **en el navegador web**

Acceso a link

2.1.4. Sistema de indicadores de Gestión Institucional

Para medir el desempeño institucional, la Universidad ha planteado unos indicadores de gestión institucionales que permiten tener información sobre aspectos relevantes de las unidades y de los programas académicos, de tal forma que se pueda contar con líneas de base y datos estadísticos que faciliten realizar el seguimiento de los planes propuestos, la toma de decisiones y la rendición de cuentas en cumplimiento de los principios planteados en el Sistema Interno de Calidad y Planeación: universalidad, transparencia, flexibilidad, oportunidad, integralidad, equidad, responsabilidad y coherencia.

Los tableros de información (institucional y de programas) se presentan ante la necesidad de ofrecer a los usuarios la información de la manera más adecuada, haciendo uso de prácticas y herramientas de Business Intelligence con el fin de brindar información que apoye a los usuarios en el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones asertivas, encaminadas a la mejora de los diferentes aspectos institucionales.

Además, estos reportes facilitan tener información histórica y actualizada que será tenida en cuenta en el marco de los procesos de aseguramiento de calidad (registros calificados), acreditación de alta calidad y procesos de planeación (plan de mejora y plan de desarrollo).

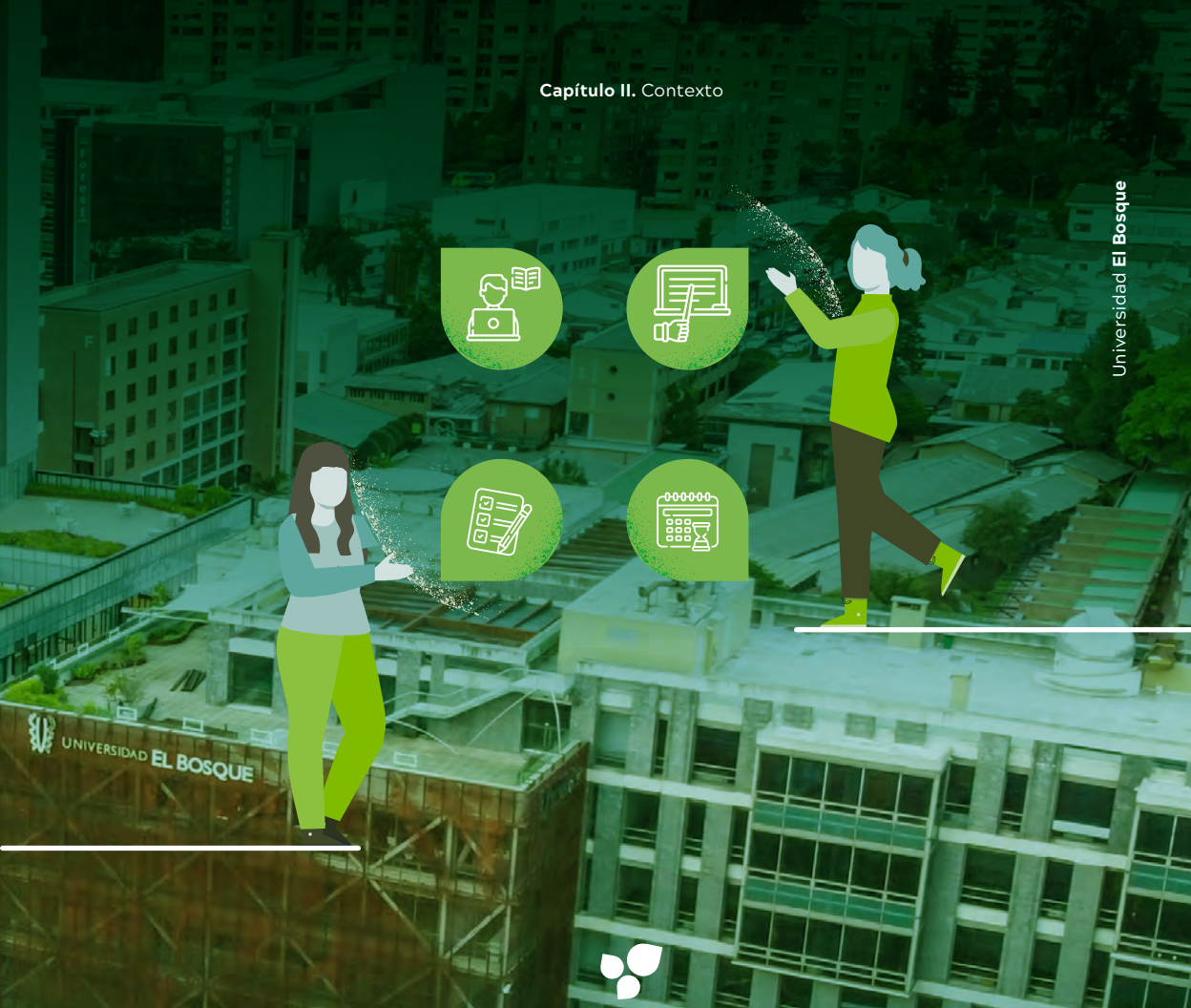


> **Los tópicos en los cuales se centran los indicadores de gestión son: estudiantes, profesores, graduados, oferta académica, investigación, responsabilidad social y transferencia de conocimiento, calidad, aspectos financieros, e internacionalización. A continuación, se relacionan los enlaces de acceso a los tableros institucional y de programas y Facultades.**

Tablero Institucional

Para acceder al tablero de información, se debe ingresar al siguiente enlace en el navegador web:

Acceso a link



Tablero Indicadores de Gestión BI (Programas y Facultades)

Para acceder al tablero de información, se debe ingresar al siguiente enlace en el navegador web:

Acceso a link

En resumen, todo esto permite ver el estado actual de la Universidad; insumo general para construir una nueva ruta a seguir durante los **próximos cinco (5) años.**





Capítulo III
Formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2022-2027

3.1. Metodología del diseño y la construcción del PDI 2022-2027

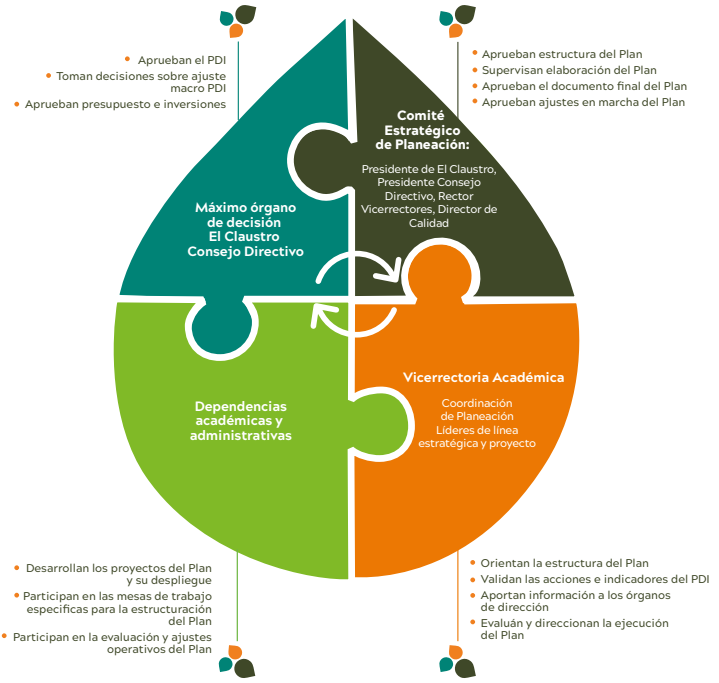
La Universidad cuenta con una tradición de construcción colaborativa de sus planes de desarrollo que inició a principios del siglo XXI, con una trayectoria continua en los procesos de aseguramiento de la calidad y autoevaluación, en estrecha relación con la planeación institucional, el contexto de la educación superior en Colombia y en el mundo, y el desempeño y capacidades de la Universidad en los últimos 20 años.

El diseño y construcción del PDI 2022-2027 inició en agosto de 2020, con la realización del cronograma de actividades y la conformación de los equipos de trabajo. Esto significa que las actividades desarrolladas para la consolidación del PDI se llevaron a cabo en medio de la declaración de emergencia sanitaria a nivel mundial por la pandemia del COVID-19 y las implicaciones en el uso de la tecnología y asistencia remota para llevar a cabo el trabajo colaborativo con la comunidad universitaria y la subsecuente toma de decisiones. Esto fue una verdadera experiencia enriquecedora, que permitió poner a prueba la generación de nuevas ideas que no solo solucionaran las situaciones, sino que fueran ejemplo de transformación, innovación y adaptación a las circunstancias, sin perder de vista los objetivos y alcanzando el éxito en la realización de más de 30 jornadas de trabajo conjunto.

Se conformaron los comités Estratégico y Táctico, de Planeación. El primero, conformado por el presidente de El Claustro, el presidente del Consejo Directivo, los vicerrectores (investigaciones, académico y administrativo), presidido por la rectora María Clara Rangel Galvis, y la directora de la División de Calidad como secretaria. El Comité sesionó de manera ordinaria una vez al mes y de manera extraordinaria, según las necesidades de cada fase. Por otra parte, el Comité Táctico de Planeación se conformó con delegados de las vicerrectorías académica, de investigaciones y administrativa, el coordinador de Planeación, la representación de profesores, estudiantes, egresados, decanos, expertos en diferentes temáticas relativas a la esencia de la Universidad El Bosque e invitados permanentes externos y de las unidades académicas y administrativas de la Universidad.

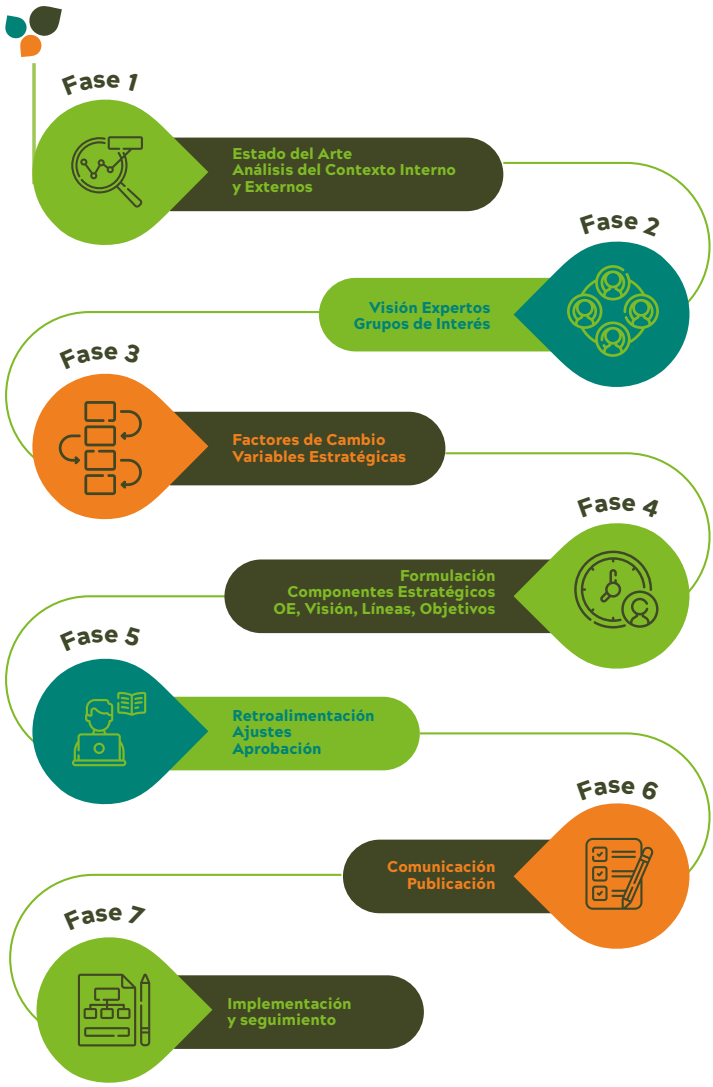
A continuación, se presentan las instancias y roles para la aprobación, orientación y ejecución del PDI.

Figura 1. Instancias de aprobación, orientación y ejecución del PDI 2022-2027



Ahora bien, para diseñar y construir el PDI 2022-2027: *Transformaciones oportunas para un futuro cambiante*, se definieron siete (7) fases que inician con el estado del arte, entendimiento y caracterización del entorno, y termina con la socialización y evaluación del plan. A continuación, se presenta la descripción de cada una de estas.

Figura 2. Fases de construcción del PDI 2022-2027



Fases 1 2 3 4 5 6 7

Fase 1

Estado del arte, análisis del contexto interno y externo

El propósito de esta fase es identificar y caracterizar los factores de cambio y variables clave que pueden incidir en acciones para la Universidad en los próximos años. Como resultado de esta fase, se tuvo claridad sobre las tendencias y mega tendencias que influyen en la planeación estratégica de las instituciones de educación superior.

De manera paralela, se trabajó en la consolidación de los indicadores de desempeño de la Universidad hasta el 2021. También, en los resultados cualitativos y cuantitativos del PDI 2016-2021; en la ejecución de los planes de mejoramiento y consolidación de productos de los procesos de autoevaluación con fines de acreditación institucional y de programas; en el desarrollo de los planes de acción 2020–2022; los estados financieros de los programas; en el estudio de la oferta y la demanda de aspirantes realizada por expertos y; finalmente, en la salud de la marca Universidad El Bosque, su recordación, actitud y deseo de compra.



Fases 1 2 3 4 5 6 7

Fase 2

Visión de expertos y de los grupos de interés

El objetivo de esta fase fue obtener el concepto de expertos de talla internacional en el sector de la educación superior sobre las tendencias y desafíos del futuro, así como algunas estrategias para sobrepasar los retos que se presenten en el ámbito universitario a nivel nacional e internacional. De esta manera, se sostuvieron ocho (8) sesiones de trabajo de acceso abierto y acceso privado con los directivos en torno a las disertaciones que proponían los expertos.

En esta fase, también se llevaron a cabo reuniones con las diferentes unidades académicas y administrativas, los estamentos estudiantiles, profesorales, de investigadores, egresados y empresarios, para sostener interacciones en torno a los temas de relevancia estratégica, iniciativas e ideas que aportaran a la transformación de la educación que ofrece la Universidad.



Fases 1 2 **3** 4 5 6 7

Fase 3



Factores de cambio y variables estratégicas clave

Con la pandemia se hicieron evidentes los grandes desafíos para la educación superior, por eso durante las diversas jornadas con los cuerpos directivos y los actores de los diferentes procesos misionales y de apoyo, se fueron generando estrategias para favorecer procesos innovadores que garantizaran el crecimiento institucional, con fundamento en las demandas del entorno local, regional y nacional, en concordancia con su misión por una cultura de la vida, su calidad y su sentido, teniendo en cuenta los escenarios incluyentes de construcción de paz y convivencia ciudadana.

El objetivo de esta fase fue obtener las variables clave del análisis de categorías conceptuales coincidentes y emergentes, clasificadas según los aspectos de relevancia estratégica.

Como resultado de esta fase se consolidaron los conceptos para la definición de las líneas estratégicas del PDI 2022–2027, tras el cruce de matrices, jerarquización y consideración de la pertinencia de lo trabajado en las fases anteriores. Con base en esta fase, se construyen los principales componentes del PDI.



Fase 4



Formulación de componentes estratégicos

Estas jornadas permitieron obtener iniciativas importantes que, sumadas a las sesiones con El Claustro, Consejo Directivo, Comité de Decanos, unidades académicas y administrativas, y empresarios, conformaron un banco de iniciativas, insumo fundamental para la estructuración de los proyectos definitivos a ejecutar en los próximos seis años, con la orientación del Comité Táctico de Planeación y las mesas de trabajo.

Además de las metodologías señaladas anteriormente, en esta fase se utilizaron metodologías ágiles tipo retrospectiva rápida (Start-Stop-Continue) y priorización basada en el impacto de las iniciativas generadas y el esfuerzo de la Universidad para llevarlas a cabo, seguido de la sistematización y análisis de los resultados con SSPS y análisis de la red semántica y de concurrencias de Atlas Ti. A partir de los aspectos de relevancia estratégica y los grandes temas de interés, surgieron los retos y se consolidaron los componentes estratégicos.

En esta fase se propuso definir los componentes estratégicos del PDI: retos, visión, líneas, escenarios y proyectos. Además, se establecieron las principales características y criterios del nuevo PDI.

Los escenarios deseados para cada línea estratégica, sus objetivos y proyectos, dan respuesta consensuada, responsable y con visión de futuro para lograr que la Universidad El Bosque a 2027 sea líder, competitiva, pertinente, aliada estratégica y transformadora, que sea garante de una educación superior de calidad.

Fases 1 2 3 4 **5** 6 7

Fase 5



Retroalimentación, ajustes finales y aprobación

El objetivo de esta fase fue culminar la estructura del PDI, recibir observaciones de los diferentes cuerpos colegiados y estamentos, así como la aprobación por parte del Consejo Directivo y El Claustro.

Acá también se hizo la integración con el soporte tecnológico en sus etapas de funcionamiento, acompañamiento y cargue.

Fases 1 2 3 4 5 **6** 7

Fase 6



Comunicación y publicación

El objetivo general de esta fase fue la publicación y socialización del PDI 2022-2027 de la Universidad El Bosque para todos los grupos de interés, mediante diversas estrategias de comunicación.

Fases 1 2 3 4 5 6 **7**

Fase 7

Implementación y seguimiento

El Plan de Desarrollo Institucional está compuesto por líneas y objetivos estratégicos, proyectos y acciones, una estructura que facilita la lectura conceptual del Plan y la posterior implementación en cada una de las unidades académicas y administrativas, con la construcción de planes de acción precisos, articulados y operables, que permiten implementar estrategias de seguimiento y monitoreo para el cumplimiento del presente PDI nombradas en el capítulo IV.



3.2. Características del PDI 2022-2027

El Plan de Desarrollo Institucional 2022-2027 está diseñado estratégicamente con los componentes clave para proveer la hoja de ruta a todas las instancias de la Universidad, acerca de decisiones importantes establecidas por su orientación estratégica. **Además, se encuentra definido dentro de un "ambiente de planeación, comunicación, innovación y la calidad"**, que facilita las mediciones, asignación de recursos y seguimiento a los logros relevantes para la comunidad universitaria.

Las características del PDI 2022-2027 son:




Participativo
Flexible
Dinámico
Enfocado
Seguimiento permanente

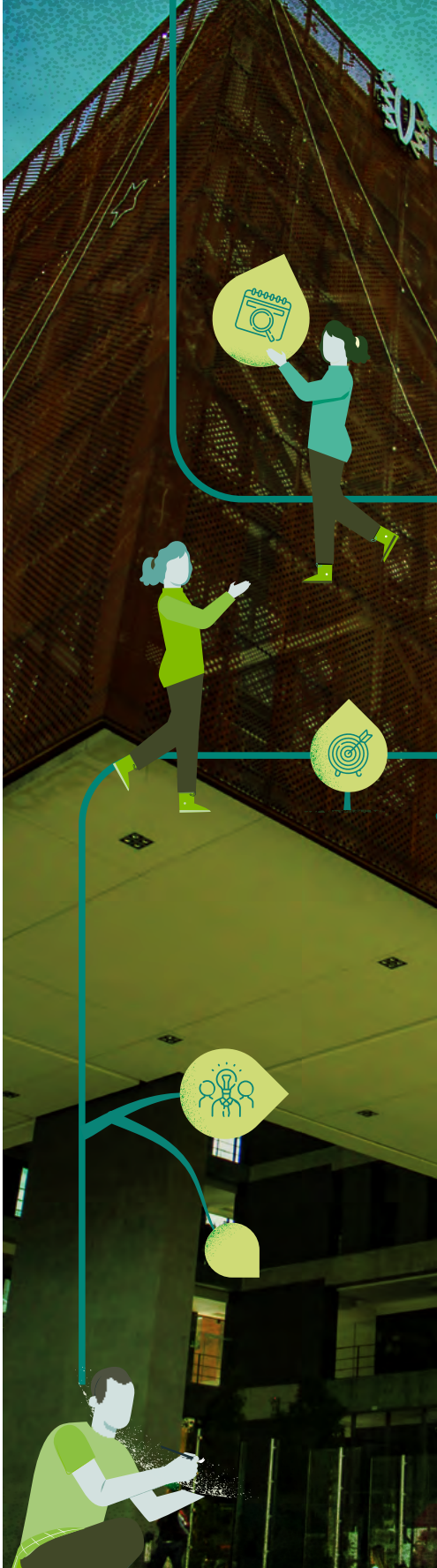
1. Participativo:

Participación de toda la comunidad universitaria, tanto interna como externa, con la oportunidad de proponer iniciativas en torno al contexto, las necesidades y situaciones de la educación superior en Colombia y en el mundo, las capacidades y potencialidades de la Universidad y los desafíos que se presentan en la actualidad para el sector, en búsqueda de una visión compartida, la cual, posteriormente, se convirtió en proyectos y acciones concretas a desarrollar en los próximos seis años.

Esto involucra los Fundadores y miembros de El Claustro; Consejo Directivo; Rectoría; vicerrectorías; Consejo Académico; comités Estratégico y Táctico, de Planeación; Comité de Decanos; facultades; departamentos; divisiones; áreas; el Hub iEX; profesores; investigadores; estudiantes; graduados; empresarios; expertos de talla internacional; entre otros actores del diseño y construcción del presente Plan.

2. Flexible:

Implica la capacidad que tiene el plan para anticiparse a los cambios del entorno, de manera que se puedan llevar a cabo acciones transitorias que reemplacen las fijadas, para el logro o superación de los objetivos propuestos. Esta flexibilidad hace referencia a la capacidad de asumir de manera informada y decidida nuevas estrategias para el cumplimiento de las metas.





3. Dinámico:

Comprendido en el sentido que permite su modificación para adaptarse a la realidad de la Universidad y del entorno, ofreciendo claridad en los objetivos que se desean conseguir y los ajustes en las estrategias que se deberán llevar a cabo. Un requerimiento esencial para este dinamismo es que el Plan cuenta con una estrategia corporativa de comunicación. El PDI 2022-2027 está en permanente redefinición y ajuste.

4. Enfocado:

El Plan contempla retos de alto nivel que se constituyen en impulsores de cambio y ampliación de alcances, que van más allá de lo tradicional (funcionamiento) de las áreas de gestión académica y administrativa, y que superan las acciones planteadas como de mejoramiento, basadas en los procesos de autoevaluación institucional.

De esta manera, el PDI enfoca los esfuerzos de la Universidad en la alineación y puesta en marcha de procesos y proyectos en consonancia con los objetivos estratégicos para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento institucional y la ponen a tono para la Universidad del 2027.

5. Seguimiento permanente

El PDI 2022-2027 contará con mecanismos para el seguimiento y monitoreo permanente para el cumplimiento de las líneas y objetivos estratégicos. Los seguimientos se podrán consultar en línea y serán socializados de manera permanente a las unidades ya los órganos de gobierno cuando se requiera.

3.3. Bases del Plan de Desarrollo 2022 - 2027

3.3.1. Misión

La Universidad El Bosque cuenta con una misión claramente establecida, la cual enmarca y articula el desarrollo de las funciones sustantivas con su carácter de Institución de Educación Superior. La misión es un elemento fundamental que nutre, sostiene y focaliza la visión y las acciones del Plan de Desarrollo Institucional 2022-2027, de cara al cumplimiento de los compromisos establecidos.

De acuerdo con lo aprobado mediante la Resolución Número 600 de 2019, a continuación, se presenta la misión de la Universidad.



Desde el **enfoque biopsicosocial y cultural,** la Universidad El Bosque asume su compromiso en educación con el país al tener como imperativo supremo la promoción de la dignidad de la persona humana en su integralidad.



Sus máximos esfuerzos se concentran en ofrecer las condiciones propias para facilitar el desarrollo de valores que le permitan, a partir de la docencia, la investigación y la extensión, **fomentar la cultura de la vida, su calidad y su sentido.**



Lo anterior, en la perspectiva de la construcción de una sociedad más justa, pluralista, participativa, pacífica y la afirmación **de un ser humano responsable, parte constitutiva de la naturaleza y de sus ecosistemas;** receptor y constructor crítico de los procesos globales de la cultura.

3.3.2. Orientación estratégica institucional

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) se apoya en la implementación de la Orientación Estratégica Institucional (OEI), la cual hace referencia al perfil de universidad que es o se quiere ser.

La Orientación Estratégica Institucional define: ¿qué se ofrece al entorno?, ¿a quién?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿con quién? y ¿con qué?

En este sentido, la OEI de la Universidad El Bosque se ha definido de la siguiente manera:

La Universidad El Bosque se consolida como Universidad de formación, multidisciplinaria, con un foco que articula su desarrollo (en formación, investigación, transferencia y servicio) en la salud y calidad de vida. Insertada en el entorno global, comprometida con las necesidades y oportunidades locales, regionales y nacionales.

Orienta la relación con el entorno, el desarrollo académico, la oferta formativa, las actividades de investigación y transferencia, las mejoras de la oferta académica, la relación con los usuarios, la composición y desarrollo del talento humano, el desarrollo del campus, los recursos y los servicios.

Esto, con el fin de generar sinergias, eficacia, eficiencia, inter y transdisciplinariedad, un más claro reconocimiento, un mejor posicionamiento, ventajas comparativas y competitivas y un mayor impacto académico.[12]

3.3.3. Escenario Universidad El Bosque 2022-2027

Según las directrices de El Claustro, en el 2027 El Bosque será una universidad con una oferta de programas pertinentes e innovadores, que fomenta la salud y calidad de vida a partir de las diferentes disciplinas; fundamentados en el enfoque biopsicosocial y cultural. Que articula diversos niveles de formación y rutas de aprendizaje flexibles, en reconocimiento permanente del contexto nacional e internacional.

Que fomenta la investigación, la creación, el desarrollo transdisciplinar, con impacto en la salud y la calidad de vida, articulada con

12. Universidad El Bosque. (2016). Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021

las demás funciones sustantivas, para la innovación, la transferencia y la apropiación social del conocimiento, mediante alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, con fuentes de financiación diversificadas, y reconocimiento científico nacional e internacional.

Con un modelo de gestión académica e investigativa interdisciplinario, articulado con el sector externo, público y privado, de beneficio recíproco, que contemple aspectos sociales, culturales y ambientales, generando impacto en la sociedad.

Reconocida como aliado estratégico en el desarrollo de productos y servicios educativos, de investigación y de transferencia de conocimiento global, que actúan en sinergia con la empresa, el estado, la sociedad y las organizaciones ambientales.

Con una cultura organizacional e institucional, con mayor autonomía administrativa y presupuestal de las diferentes instancias de la Institución, a partir de modelos cooperativos de uso de recursos, con una visión prospectiva, de gestión del riesgo y del cambio.

Con una cultura de transformación digital adoptada, en el marco de la revolución industrial 4.0, que usa diferentes herramientas tecnológicas seguras, confiables y oportunas; generando experiencias innovadoras y ubicuas en sus productos y servicios, con sistemas centralizados de información, que contribuyen a la integración de las regiones, la disminución de la brecha digital y la modernización de las funciones sustantivas.

Y que, a través de su liderazgo en salud y calidad de vida, coexiste, colabora y progresa con la comunidad, teniendo al enfoque biopsicosocial y cultural, la bioética, y el bienestar como ejes transversales a toda la actividad universitaria. Que participa en el diseño de políticas públicas para la búsqueda del desarrollo humano en todas sus dimensiones como actores fundamentales en los procesos de cambio del país y región Andina y del Caribe.

3.3.4. Promesa de valor del Plan de Desarrollo 2022-2027

El propósito de la Universidad El Bosque es impactar y mejorar el entorno mediante responsabilidad social y ambiental, fortaleciendo la investigación, cooperación y transferencia del conocimiento con el fin de atender las necesidades y retos que plantea la sociedad, desde un

enfoque biopsicosocial y cultural, comprendiendo que el ser humano es mucho más que la suma de factores biológicos, psicológicos, sociales y culturales. Por eso, la Universidad El Bosque ha concentrado los esfuerzos formativos e investigativos en la construcción de una cultura de la vida, en donde el medio y el fin sea la persona en todas sus dimensiones. Con estos elementos, la Universidad aporta a la construcción de una sociedad más justa, pluralista, participativa y pacífica, en la que el desarrollo social y la libertad sean elementos claves.

Según se decanta en la Orientación Estratégica Institucional, la Universidad articula su desarrollo en la salud y calidad de vida. En ese sentido, y para facilitar la focalización, priorización de acciones y el diseño de proyectos, para el Plan de Desarrollo 2022-2027, la Universidad El Bosque toma como referentes conceptuales: la salud como "un proceso dinámico en busca del equilibrio, en el que convergen factores externos, sociales, políticos, económicos, etc., con las capacidades extensivas de las personas que inciden en su calidad de vida"[13] " y calidad de vida en términos de capacidades adquiridas y desarrolladas por el ser humano para llevar a cabo acciones que le permitan lograr un mejor estado de bienestar".

La calidad de vida (según el modelo: *Cómo está la vida, de la OCDE*) comprende ocho variables que se relacionan con el cómo se vive (condiciones de calidad). Estas variables son: estado de salud, equilibrio entre trabajo y vida social, educación y habilidades, relaciones sociales, compromiso cívico y participación en gobierno, calidad ambiental, seguridad personal y bienestar subjetivo[14].

Por consiguiente, el concepto de calidad de vida que hoy en día es considerado multidimensional incluye dentro de sus condiciones particulares y contextuales, además de las dimensiones biológica, psicológica, social y ambiental, una dimensión de desarrollo de capacidades y sentimientos subjetivos de bienestar.

A partir de lo anterior, la base principal para el PDI 2022-2027: *Un Bosque en Salud y Calidad de Vida* es una universidad que forma profesionales para afrontar problemas y plantear soluciones teniendo como una arista de trabajo aportar a la salud y a la calidad de vida, desde cualquier disciplina. Además, formar ciudadanos conscientes y responsables de su impacto en la interacción con diferentes ecosistemas.

13. Universidad El Bosque (2017) *Libro centro académico en calidad de vida* (pp. 22). Editorial Universidad El Bosque

14. Escobar E. (2018) *Calidad de vida y orientación estratégica institucional. Una aproximación desde el modelo ¿Cómo está la vida? Para medir el bienestar y el progreso de la OCDE.* Revista Colombiana de Enfermería (8). https://doi.org/10.18270/rce.v8i8.542

3.3.5. Visión 2027

Conscientes de la necesidad de hacer una transformación oportuna que permita responder con calidad y acertadamente a los cambios en los hábitos de consumo y expectativas de los estudiantes, así como a las nuevas dinámicas y necesidades de la sociedad y el sector productivo, la Universidad reunió a expertos del sector educativo, estudiantes, personal docente y administrativo, empresarios e instancias de Gobierno de la Institución para definir el escenario que se desea alcanzar y la ruta para lograrlo.

Después de varias sesiones de trabajo, en donde los participantes compartieron aportes valiosos y teniendo en cuenta el desarrollo del quehacer institucional focalizado en la misión, la Universidad definió su Visión del Plan de Desarrollo 2022-2027.

Visión 2027

Para el año 2027, la Universidad El Bosque será reconocida como líder en salud y calidad de vida a nivel nacional, en la región Andina y el Caribe a través del crecimiento de nuestros programas de pregrado y posgrado con reconocimiento de alta calidad; el establecimiento de alianzas y redes de colaboración para el crecimiento y el desarrollo sostenible; por contar con un campus dinámico que favorezca el acceso al aprendizaje en todo lugar, momento y modalidad, para propiciar la equidad, la inclusión y la reducción de brechas, como protagonista en la construcción de la paz y la convivencia ciudadana.

En este sentido, la Universidad define que para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas se debe procurar por la maximización de los resultados con principios de sostenibilidad, empoderando a la comunidad académica como agente activo y protagonista en la construcción del desarrollo social, ambiental, cultural y económico, en donde sea que deseen intervenir de acuerdo con su proyecto de vida, desde sus disciplinas y los diferentes roles sociales que asuman, con capacidad para adaptarse y aportar valor en interacciones armónicas en diferentes ecosistemas que cada vez serán más interdependientes, complejos y cambiantes.

Finalmente, para dar cumplimiento de esta Visión, se han definido cinco retos que en conjunto con las capacidades institucionales permitirán trascender con éxito hacia las transformaciones oportunas para un futuro cambiante. A continuación, se presentan cada uno de los retos.



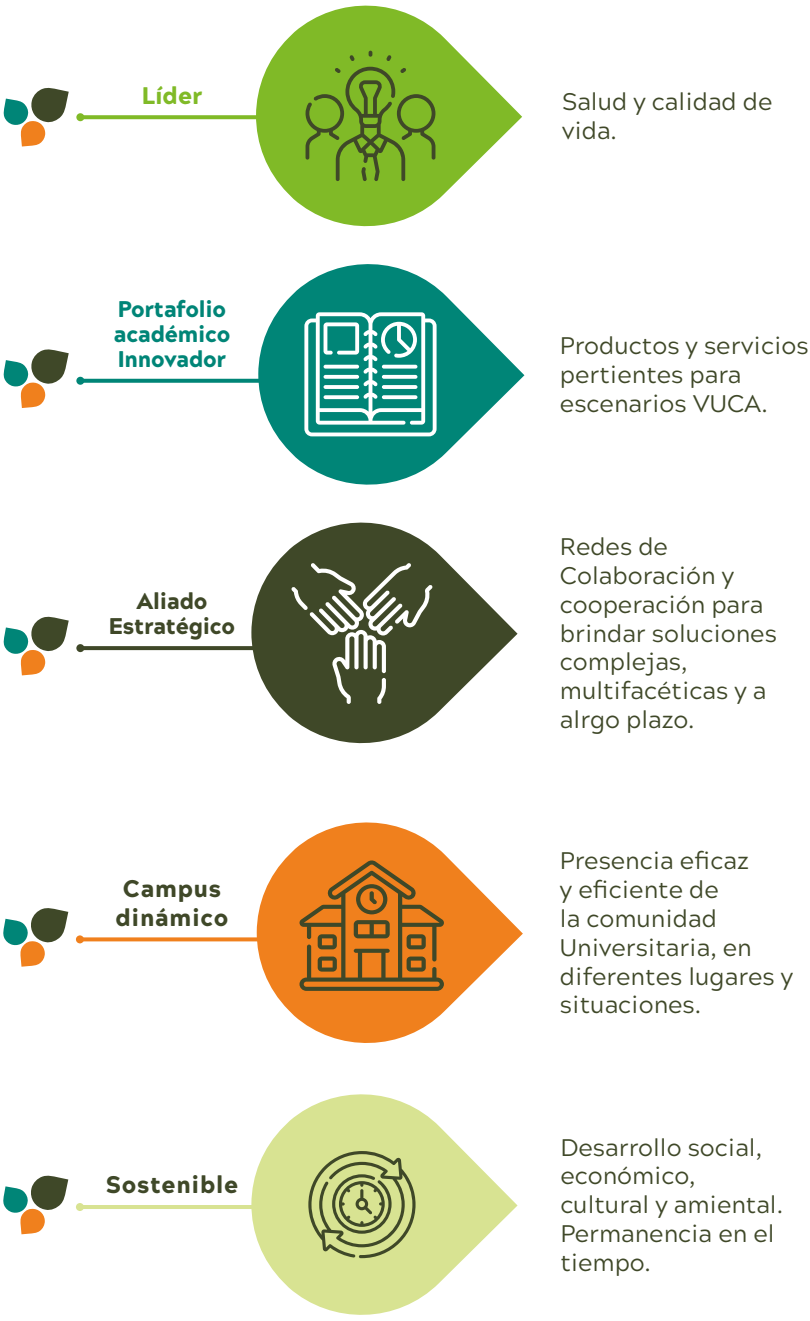




3.3.6. Retos 2027

Como se mencionó en el acápite anterior, la Universidad definió el destino deseado y la ruta para lograrlo a partir de los aportes brindados por diferentes grupos de interés. Durante el ejercicio de construcción colectiva fueron identificados cinco (5) grandes retos que aportarán al cumplimiento de la Visión, a saber:

Figura 3. Retos Universidad El Bosque 2022-2027



Reto 1



Líder en salud y calidad de vida

La calidad de vida, comprendida de manera multidimensional, biológica, psicológica, social y ambiental, más una dimensión de desarrollo de capacidades y sentimientos subjetivos de bienestar, con énfasis en el desarrollo de las capacidades humanas,[15] ha sido interés permanente de la Universidad El Bosque desde su origen. De esta manera, mediante el enfoque biopsicosocial y cultural (BPSyC), se insta a identificar las necesidades, así como a fomentar las capacidades humanas necesarias a desarrollar según las formas en que las personas viven, las relaciones que experimentan y las libertades que dichas personas deben ejercitar.

La salud y sus aspectos psicológicos y mentales, y los componentes sociales, culturales y antropológicos contribuyen al estado de bienestar o de salud tanto del individuo como de la sociedad y es ahí en donde se estrecha la interrelación entre los conceptos de salud, bienestar, calidad de vida y el eje transversal del enfoque BPSyC.

Estos fundamentos, que iniciaron con el programa de Medicina, se extendieron a todas las disciplinas, encontrando cabida en pregrados y posgrados de todos los campos de conocimiento y todas las funciones sustantivas de nuestra Institución.

El origen de este reto se constituye en la capacidad y la habilidad para influir a través de la educación, la investigación, la creación y la innovación social en todos los sectores de la sociedad, tomando como base fundamental la experiencia de la comunidad universitaria, especialmente la que se evidencia en la trayectoria de los graduados a nivel nacional e internacional para constituirse en referentes y gestores principales en el diseño de políticas públicas y asesorías que impacten el desarrollo social y económico.

15. Universidad El Bosque (2017) Libro centro académico en calidad de vida. Editorial Universidad El Bosque

Para responder a este reto es necesario que la Universidad El Bosque amplíe su participación en escenarios públicos y privados, nacionales e internacionales, donde se oriente el devenir de temas relacionados con la salud y calidad de vida, y tenga un mayor reconocimiento en proyectos de investigación y extensión. Para esto, se tendrá en cuenta el estudio de medición de impacto y posicionamiento en diferentes métricas tanto nacionales como internacionales.

Reto 2



Portafolio académico innovador para escenarios de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad "VUCA"

El esfuerzo por el desarrollo de productos y servicios innovadores y pertinentes para los escenarios cambiantes del siglo XXI son guiados por las necesidades de los grupos de interés y los contextos, la capacidad de respuesta y adaptación a los cambios, la velocidad de introducción de nuevas tecnologías, entre otros.

Para responder al reto, la Universidad El Bosque propone transformar su oferta educativa en donde el diseño sea cada vez más flexible, diverso y a la medida, centrado en el estudiante, con el fin de brindarle múltiples y mejores opciones de formación, con el uso de tecnologías emergentes, que respondan a las dinámicas actuales de producción de conocimiento y al desempeño laboral y, asimismo, que garanticen la obtención de los resultados de aprendizaje con los más altos estándares de calidad.

De esta manera, los objetivos, la estrategia y las capacidades del presente plan se alinean al desarrollo de habilidades y competencias requeridas para el desempeño exitoso en todas las dimensiones del ser humano y en ambientes complejos de desarrollo para cada uno de los grupos de interés de la Universidad.

Reto 3



Aliado estratégico en redes de colaboración

Los nuevos modelos organizacionales para las universidades requieren de una mayor eficiencia y eficacia por parte de ellas, en donde se consoliden las alianzas entre instituciones de educación superior, empresas y diferentes organizaciones sociales con servicios institucionales virtuales, que se fortalecerán en las unidades de servicio universitario.

Para la Universidad El Bosque las alianzas se desarrollan en un ejercicio colaborativo entre instituciones de diferente naturaleza para dar respuesta de forma innovadora a los requerimientos y problemáticas actuales en la gestión y producción del conocimiento para el acceso, la pertinencia y la equidad en los procesos de formación e investigación.

Ante este escenario, una de las oportunidades de acción para la Universidad es avanzar en la suscripción de convenios en el desarrollo de alianzas que permitan generar soluciones conjuntas desde el conocimiento y servicio. Esto da como resultado una sostenibilidad financiera y ambiental, favoreciendo el desarrollo local y regional.

Este otro gran eje de acción permitirá a la Universidad jugar un papel relevante como centro de relaciones mutuamente beneficiosas para adaptarse exitosamente a los grandes cambios venideros y al creciente valor de la consolidación del capital relacional o reputaciones, como herramienta duradera y sostenible de desarrollo organizacional.

Los desafíos que hoy afronta la humanidad en general y nuestra sociedad en particular asociados a la pobreza, desigualdad, polarización, violencia, entre otros, obligan a los agentes de cambio a trabajar en colaboración y cooperación para brindar soluciones complejas, de gran alcance, multifacéticas y a largo plazo, por eso **para responder al reto** es necesario que la Universidad lidere y trabaje de forma conjunta con la comunidad, empresa, emprendedores y Estado. Es

así como la capacidad y disposición de formar parte de estos ecosistemas y construir relaciones de confianza se vuelve un factor estratégico para la Universidad y eje central que impulsa el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en este Plan de Desarrollo.

De acuerdo a lo anterior, la Universidad reconoce la importancia de lograr los propósitos de sostenibilidad, crecimiento y posicionamiento institucional a partir de alianzas intra e interuniversitarias con diferentes organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, para consolidar verdaderas sinergias que respondan de manera efectiva a los intereses de la Universidad y sus aliados estratégicos y a la creación de valor desde la oferta de formación, investigación extensión y servicios complementarios.

Reto 4



Campus dinámico que responda a las necesidades académicas de forma eficaz y eficiente

El desafío de la transformación digital y la adopción de nuevas tecnologías en las organizaciones invita a una seria reflexión en la manera en que los campus universitarios interactúan con las personas y el medio ambiente, propiciando escenarios de aprendizaje y plataformas de gestión académico-administrativas de diversa índole en donde se facilita el desarrollo de diferentes modalidades de formación, investigación, extensión y proyección social así como experiencias, productos y servicios complementarios.

Para el siglo XXI, el campus universitario excede el espacio físico tradicional y comprende el espacio digital[16], como espacio formativo que surge de la interacción más efectiva y moderna de los actores de la educación con las tecnologías junto con las experiencias que reconfiguran el mundo actual, el cual no es parte de una geografía o situación específica, sino que se expande, para aprovecharla en pro del crecimiento institucional.

16. Vásquez et al. (2018). Los espacios digitales en permanente definición y construcción. Un análisis desde los elementos formativos. Pedagogía y Saberes, 48, 71-82.

Con lo anterior, la Universidad pretende una transformación cultural digital acorde con la evolución de las nuevas tecnologías, obteniendo así un campus dinámico que tiene como característica principal su ubicuidad, permitiendo la conexión en tiempo real y en todo momento en los diferentes espacios, ampliando los horizontes corporativos y el alcance de las capacidades institucionales.

En este sentido, las formas de enseñanza, aprendizaje, gestión organizacional, de infraestructura, de movilidad, de bienestar y de relacionamiento se configuran en coherencia con la cultura digital, multicanal y dinámica de los productos y servicios disponibles para la comunidad universitaria.

Se asume que cada miembro de la comunidad es el campus mismo, y se evidencia la articulación entre variedad de escenarios, de actividades académicas, de investigación y extensión internos y externos a la Universidad, como otras instituciones de educación superior, empresas, el Estado o ámbitos de la sociedad civil, con el uso de recursos digitales y de gestión académico-administrativa para satisfacer los desafíos socioeconómicos, tecnológicos y de salud del contexto.

Para responder al reto, la Universidad implementará estrategias de apropiación y transformación digital que permitan impactar las actividades institucionales en pro de conseguir ambientes adecuados de formación, investigación, extensión y servicio dentro y fuera de la Institución física.

Reto 5



Sostenible: desarrollo social, económico, cultural y ambiental para permanecer en el tiempo

La sostenibilidad es el desarrollo que permite solucionar las necesidades presentes sin comprometer las generaciones futuras, "generando estrategias que promuevan el desarrollo económico y

social" [17] con equidad, a la vez que se protege el medio ambiente.

Este desafío se convierte en gran habilitador para dar respuesta a emergencias, manejo de crisis y continuidad de las operaciones, aspectos que caracterizan los ambientes VUCA y que son un elemento identificador de esta década, y al cual la Universidad debe reaccionar con agilidad y pertinencia. Por lo tanto, es necesario el desarrollo de estrategias de recuperación y la construcción anticipada de respuestas para atender impactos potenciales que puedan amenazar la continuidad de las operaciones, buscando salvaguardar los intereses de los grupos de interés, la gobernabilidad, la reputación y las actividades de creación de valor de la institución.

Para responder al reto, la Universidad El Bosque es consciente de la necesidad de transformar su arquitectura organizacional, fortalecer la toma de decisiones basada en información, fortalecer sus procesos académicos y administrativos, así como el fortalecimiento de su modelo organizacional en procura de la competitividad y el cumplimiento óptimo de la misión a lo largo del tiempo.

3.4. Estructura del plan de desarrollo desde una perspectiva académica

Guardando coherencia con el contexto expuesto y en el marco de dar cumplimiento a los cinco (5) retos establecidos, el Plan de Desarrollo Institucional presenta la siguiente estructura: líneas estratégicas, objetivos estratégicos, proyectos, acciones, metas, indicadores, responsables.

Es importante resaltar que lo definido anteriormente es el resultado de las iniciativas deseadas y convenientemente definidas para superar con éxito los retos que supone el cumplimiento de este plan.

Una vez identificadas las líneas y proyectos estratégicos, y cómo se alinean coherentemente, evidencia la articulación entre ellos, pues mientras que las líneas y proyectos delimitan el marco de acción, los retos decantan los temas estratégicos que marcan la ruta para el cumplimiento de la visión.

17. Escobar E. (2018) Calidad de vida y orientación estratégica institucional. Una aproximación desde el modelo ¿Cómo está la vida? Para medir el bienestar y el progreso de la OCDE. Revista Colombiana de Enfermería (8). https://doi.org/10.18270/rce.v8i8.542.

Gracias a los aportes de los diferentes agentes externos y de la comunidad académica que participaron en la construcción colectiva, la Universidad identificó seis (6) líneas estratégicas que se desarrollarán en siete (7) proyectos, que guiarán la ejecución del Plan. Asimismo, identificó un banco de iniciativas que son importantes para materializar los proyectos.

3.4.1. Líneas y objetivos estratégicos

Como estructura fundamental para este Plan se ha considerado líneas centrales, las cuales hacen referencias a los ejes misionales de la Universidad, a saber: docencia, investigación y extensión, y líneas transversales que plantean temáticas que se reflejan en todas las actividades de la Universidad y son indispensables para el desarrollo articulado de las funciones académicas y administrativas. Además, de promover un sello diferencial frente a otras instituciones, enmarcadas en un ambiente de planeación, calidad, comunicación e innovación.

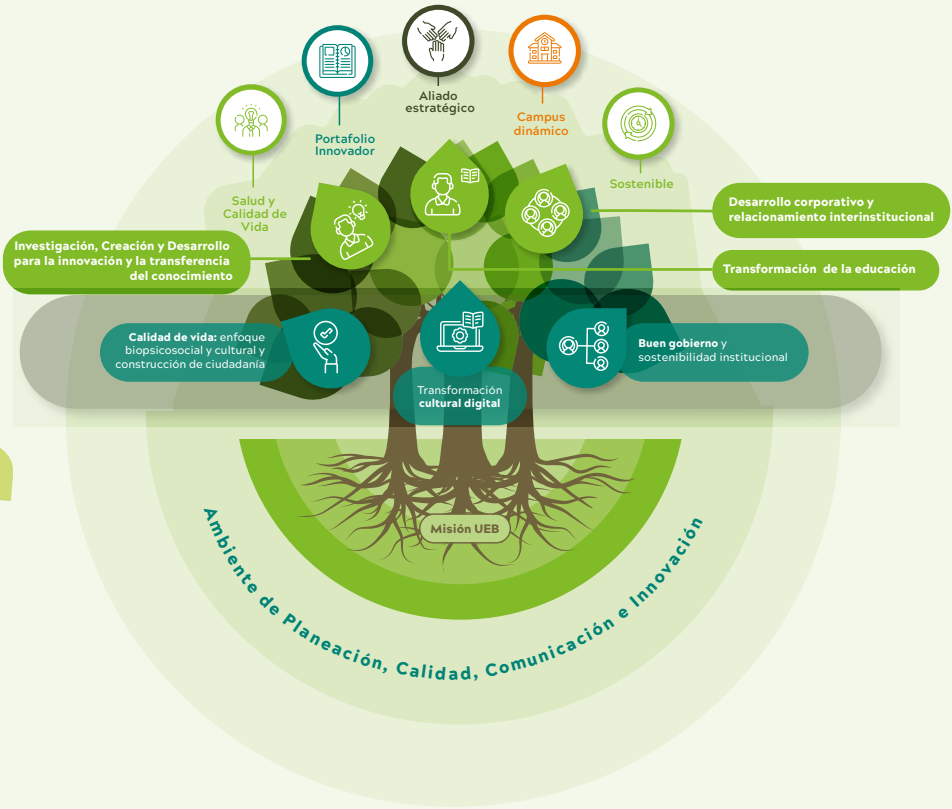


En total se definieron **6 líneas estratégicas**, tres de ellas centrales y tres transversales, las cuales se mencionan a continuación:

1. Transformación de la educación.
2. Investigación, Creación y Desarrollo tecnólogico para la innovación y la transferencia del conocimiento.
3. Desarrollo de relacionamiento interinstitucional.
4. Buen gobierno y sostenibilidad institucional.
5. Calidad de vida: enfoque biopsicosocial y cultural, y construcción de ciudadanía.
6. Transformación digital.



Figura 4. Retos y líneas estratégicas PDI 2022-2027



Para las seis líneas estratégicas se definieron sus respectivos objetivos estratégicos y proyectos, elementos que se detallan en el subcapítulo Implementación del **Plan de Desarrollo.**

3.4.2. Proyectos, acciones, metas, indicadores y responsables

Durante las sesiones de planeación estratégica se **definieron 7 proyectos,** para el cumplimiento de las 6 líneas estratégicas de este Plan, los cuales se mencionan en la siguiente tabla.

Tabla 2. Líneas estratégicas y proyectos PDI 2022-2027

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROYECTOS
Transformación de la educación.	Oferta académica innovadora, sostenible y diversificada. Competencias globales para el éxito académico.
Investigación, Creación y Desarrollo tecnológico para la innovación y la transferencia del conocimiento.	Conocimiento al servicio de la comunidad.
Desarrollo de relacionamiento interinstitucional.	Articulación con los actores del sistema de educación, investigación, transferencia, innovación y emprendimiento.
Buen gobierno y sostenibilidad institucional.	Transformación del gobierno y la arquitectura organizacional.
Calidad de vida: enfoque biopsicosocial y cultural, y construcción de ciudadanía.	Ciudadanos El Bosque.
Transformación digital.	Transformación digital para la sostenibilidad institucional.

A su vez, estos proyectos se materializan mediante acciones, articuladas entre ellas, que sirven de referente para que las unidades académicas y administrativas puedan implementar en sus planes de acción durante su ejecución.

Para delimitar el alcance **de los 7 proyectos y facilitar su seguimiento y evaluación,** cada uno cuenta con metas, indicadores y responsables de ejecución, los cuales se detallan en el subcapítulo *Implementación del Plan de Desarrollo.*

3.5. Implementación del Plan de Desarrollo desde una perspectiva académica

Tal como se introdujo en el apartado anterior, el Plan de Desarrollo Institucional cuenta con una estructura que parte de las líneas estratégicas, desembocando en proyectos y acciones.

Con el propósito de mantener el hilo conductor del Plan, a continuación, se detalla cada uno de los elementos (proyecto, objetivo, metas, acciones, indicadores y responsable), que componen cada una de las seis (6) líneas estratégicas definidas.

3.5.1. Línea estratégica 1: Transformación de la educación

Desde esta línea, la Universidad se proyecta como una Institución con una oferta de programas pertinentes e innovadores, que fomenta la salud y calidad de vida a partir de las diferentes disciplinas; fundamentados en el enfoque biopsicosocial y cultural, que articula diversos niveles de formación y rutas de aprendizaje flexibles, en reconocimiento permanente del contexto nacional e internacional, potenciando los resultados de la función de docencia de la Universidad, enmarcada en la misión institucional, y el espíritu investigativo, artístico, creativo e innovador del estudiante.

En ese sentido, la transformación se orienta desde dos proyectos o frentes de acción. Por un lado, la consolidación de un portafolio de oferta académica de educación superior y educación continuada innovadores, diversificados y sostenibles. Por otro lado, al desarrollo de competencias específicas globales en estudiantes, docentes y administrativos.

En cuanto a la consolidación del portafolio de oferta académica, se apunta a una educación centrada en modelos educativos incluyentes y fundamentados en el aprendizaje significativo, flexible, integrado, con interdisciplinariedad y autonomía, que fomenta e involucra la formación en salud y calidad de vida a partir de las diferentes disciplinas y de las necesidades y proyecciones del contexto

regional, nacional e internacional, siempre fundamentados en el enfoque biopsicosocial y cultural.

Lo anterior complementado con la formación de los estudiantes en competencias específicas globales, tales como ciudadanía digital, aprender a conocer y saberes para la innovación; así como el talento humano afín a la investigación, creación, comunicación, digital y de gerencia.

La transformación de la oferta académica y pedagógica tiene como propósito asegurar el logro de los resultados de aprendizaje, favorecer la dimensión laboral e incrementar la demanda de productos, servicios y experiencias académicas en la Universidad. Fomenta, además, el acceso de diferentes grupos de interés a lo largo de toda la vida, que integra las regiones y que permite el desarrollo social y la sostenibilidad institucional.

La línea de *Transformación de la Educación* tiene como **objetivo estratégico** la consolidación de un portafolio innovador que se sustenta en la transformación y el desarrollo curricular, a partir del fortalecimiento de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Esta línea se apalanca en la puesta en marcha de 2 proyectos, a saber: *Oferta académica innovadora, sostenible y diversificada, y Competencias globales para el éxito académico*.

3.5.1.1. Proyecto: Oferta académica innovadora, sostenible y diversificada

El proyecto *Oferta académica innovadora, sostenible y diversificada* tiene como objetivo innovar en la oferta académica y pedagógica, reconociendo las particularidades de los contextos, territorios y la demanda, mediante la implementación de programas o sistemas de programas modulares, flexibles, acordes a la normatividad nacional e internacional, que contribuyan a disminuir la brecha en formación de talento humano y permitan la sostenibilidad. Especialmente en el desarrollo de la oferta en salud en áreas adicionales y su vocación de crecimiento en la región mediante estrategias remotas e híbridas.

La ejecución de este proyecto inicia con la exploración y análisis del contexto nacional e internacional en torno a tendencias, estudios de pertinencia, sostenibilidad y de brechas de formación de capital humano; así como estudios de mercado para identifi-

car la capacidad de demanda y las necesidades de los diferentes segmentos poblacionales[18] a quienes van dirigidos los productos y servicios ofertados por la Universidad.

Lo anterior, permitirá diseñar, estructurar y crear una nueva oferta educativa y modernizar la actual, mediante la implementación de múltiples modalidades (presencial, virtual, distancia, dual y sus combinaciones) y modos de enseñanza (dual, remoto, alternado, híbrido), con rutas de formación flexibles que garanticen la valoración y el logro de los resultados de aprendizaje. También, permitirá encontrar oportunidades de trabajo colaborativo entre las unidades académicas y administrativas para la creación y mejoramiento de productos y servicios.

Finalmente, se creará y operará un equipo académico para identificar brechas y operativizar sistemas adaptativos y disruptivos de mercadeo de la oferta, con medios creativos en canales de distribución y mecanismos innovadores de financiación de programas y estudiantes.

A continuación, se presentan las metas, acciones e indicadores, con los que se medirá el cumplimiento de este proyecto.

Metas

- Implementar innovaciones educativas, pedagógicas y didácticas al 70 % de la oferta académica institucional para el año 2027.
- El 100 % de las facultades desarrollan una estrategia de creación de programas o de modificación de los mismos que permita reducir la brecha en la formación de talento humano.
- Mejorar los costos directos operativos por estudiante a nivel institucional entre un 15-20 %.
- Acreditar el 80 % de los programas acreditables para el 2027.
- Incrementar en un 20 % el número de estudiantes acorde a las innovaciones realizadas y a la nueva oferta de programas pertinentes.

18. *El Bosque para todos: Bosque kids, Bosque junior, Bosque senior, Bosque inclusivo* y otros grupos emergentes, potenciando la formación permanente y para la vida, la articulación con la educación media, el reconocimiento de saberes, la articulación entre los diferentes tipos de educación, para favorecer el interés por las ciencias y las artes, entre otros. Además, contempla diferentes niveles de pregrado (técnico profesional, tecnológico y universitario) y posgrado, y las modalidades de formación (presencial, virtual, dual, entre otros).

Acciones

- Identificar oportunidades para la creación y mejora de la oferta académica (educación superior, educación continuada y educación para el trabajo y el desarrollo humano).
- Proponer a nivel institucional una oferta abierta de asignaturas y actividades que aporten a los currículos actividades de estudios y experiencias que estén encaminadas a mitigar el cambio climático, preservar la biodiversidad, usar los recursos naturales de manera sostenible, propuestas para mejorar la salud y la calidad de vida, con el fin de trabajar por mantener la paz.
- Crear espacios de cooperación y trabajo interprofesional que permitan crear nuevas actividades para el aprendizaje integral.
- Diseñar y desarrollar la agenda académica, investigativa y de proyección social en torno a las tendencias identificadas.
- Surtir trámite ágil a los procesos institucionales para la aprobación y radicación de las solicitudes de acreditación.
- Evaluar y hacer seguimiento al impacto de las acciones.

Indicador

- Índice de desarrollo de la oferta académica.

Descripción del indicador

Indicador compuesto, que toma en cuenta las innovaciones aplicadas a la oferta académica, la creación de nueva oferta académica, la reducción de los costos directos, la acreditación de programas y el incremento del número de estudiantes.

Responsables

- Vicerrectoría Académica.

3.5.1.2. Proyecto: Competencias globales para el éxito académico

Este proyecto tiene como objetivo desarrollar competencias globales en ciudadanía digital, multilingüismo, *aprender a conocer* y saberes para la innovación (multiculturalidad y de lenguaje) en los estudiantes; de investigación/creación, comunicación (multiculturalidad y de lenguaje); y digitales, en profesores, tutores, instructores y demás formadores de los diferentes escenarios, donde se desarrollen actividades académicas en concordancia con rutas académicas flexibles y sistemas de competencias nacionales e internacionales, que contribuyan al logro de los resultados de aprendizaje; consoliden una ventaja competitiva en la trayectoria laboral en términos de empleabilidad y emprendimiento; y garanticen productos, servicios y experiencias educativas innovadoras.

Este proyecto iniciará con la redefinición para el fortalecimiento de competencias específicas en los estudiantes y el talento humano de la Universidad. En los estudiantes se hará énfasis en el desarrollo de competencias digitales y metas cognitivas, para la innovación y el pensamiento social; y en lengua extranjera e interculturalidad, para la inclusión social desde una perspectiva de derechos humanos. En los docentes se fortalecerán competencias en docencia, investigación/creación, comunicación y digitales.

Lo *anterior, aunado al mejoramiento de los programas en el proyecto Oferta académica innovadora, sostenible y diversificada,* lo cual permitirá la implementación de programas y proyectos desde las unidades académicas y administrativas, que resulten en la transformación integral de la oferta académica.

A continuación, se presentan las metas, acciones e indicadores, con los que se medirá el cumplimiento del proyecto.

Metas

- Desarrollar en el 70 % de los docentes competencias para el aprendizaje centrado en el estudiante.
- Lograr que el 70 % de los estudiantes alcancen la apropiación en competencias globales, acorde a la escala institucional establecida.

- El 70 % de los estudiantes de una muestra aleatoria de los programas evidencian el logro de los Objetivos Institucionales de Aprendizaje.
- El 80 % de los programas han implementado rutas de formación.
- Establecer un modelo de seguimiento y evaluación de graduados.

Acciones

- Establecer las competencias globales de los docentes para el éxito académico.
- Analizar el estado de habilidades y competencias globales previas (base) en estudiantes y docentes.
- Revisar y evaluar los resultados de aprendizaje institucionales.
- Desarrollar mecanismos para evaluar y fortalecer las rutas de formación.
- Identificar mecanismos para realizar el seguimiento de graduados con los programas académicos que contemple la ocupación laboral, la coherencia con formación y la formación a lo largo de la vida.

Indicador

- Índice de desarrollo de competencias globales para el éxito académico.

Descripción del indicador

Indicador compuesto que toma en cuenta el grado de desempeño de competencias globales, el logro de los Objetivos Institucionales de Aprendizaje y los modelos de evaluación de éxito de rutas de formación y de seguimiento a graduados.

Responsables

- Vicerrectoría Académica, DIGINEXA.

3.5.2. Línea estratégica 2: Investigación, creación y desarrollo tecnológico para la innovación y la transferencia del conocimiento

A partir de esta línea se vislumbra una Universidad que fomenta la investigación, creación y desarrollo tecnológico pluridisciplinar, con énfasis en la salud y la calidad de vida, articulada con las demás funciones sustantivas, para la innovación y la apropiación social de conocimiento; permeada de manera natural por la innovación social; incorporando las ideas sobre productos, servicios y modelos que solucionen un problema social o que cubran una necesidad de forma más eficaz y eficiente que las alternativas actuales; al mismo tiempo que establecen nuevas relaciones sociales y sinergias, e incorporando la investigación transformativa, para conformar una construcción de propuestas creativas a partir de estrategias colaborativas, más horizontales y al servicio de las comunidades, centrada en los sujetos y en los procesos sociales de cambio.

Lo anterior, deberá concretarse mediante la constitución de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, con fuentes de financiación diversificadas y reconocimiento nacional e internacional.

Consolidaremos un modelo de gestión académica e investigativa pluridisciplinar, articulado con el sector externo (público y privado), de beneficio recíproco, que contemplará aspectos relacionados con las dimensiones de la salud, la sociedad, la cultura y el medio ambiente.

En ese sentido, esta línea busca fomentar las actividades de investigación, creación e innovación, desde el desarrollo pluridisciplinar, incorporando la divulgación de resultados que impacten en la salud y la calidad de vida.

Su **objetivo estratégico** es fomentar las actividades de investigación, creación y desarrollo tecnológico pluridisciplinar para la innovación, la transferencia y la apropiación social del conocimiento, con impacto en la salud y la calidad de vida, que ofrezcan soluciones en línea con las capacidades internas y desafíos locales, nacionales y globales, por medio de alianzas estratégicas, favoreciendo la sostenibilidad financiera, el impacto social y el reconocimiento científico, tecnológico, intelectual y creativo.

La Institución busca, a través de esta línea estratégica, concretar rutas de construcción colectiva para la innovación, transferencia y apropiación social del conocimiento, que ejerzan influencia positiva en los procesos de transformación social, cultural y ambiental, dando respuesta a los retos de desarrollo económico, equidad, inclusión, pertinencia y sostenibilidad.

El abordaje contemplado para esta línea estratégica tiene como finalidad la consolidación y robustecimiento del ecosistema de Investigación, Creación, Desarrollo tecnológico, Innovación y Transferencia (I+C+D+i+T), que aporte a la generación de soluciones para la atención de problemáticas en salud, a nivel cultural, social y ambiental, cuyos beneficios serán el resultado de la ejecución del proyecto denominado *Conocimiento al servicio de la comunidad.*

3.5.2.1. Proyecto: Conocimiento al servicio de la comunidad

El proyecto *Conocimiento al servicio de la comunidad* tiene como objetivo constituir y consolidar el ecosistema de I+C+D+i+T de la Universidad El Bosque, mediante la promoción del desarrollo de actividades de investigación, innovación, creación artística y cultural, y desarrollo tecnológico, y la diversificación de fuentes de financiación, para favorecer la visibilidad, la eficiencia en la gestión administrativa y la sostenibilidad del ecosistema, logrando un impacto significativo en las comunidades a través de la transferencia de conocimiento y de tecnología.

La ejecución de este proyecto inicia con la caracterización y estructuración del ecosistema de I+C+D+i+T de la Universidad, lo cual implica la identificación de capacidades de los actores del mismo y la formalización de la arquitectura organizacional para su funcionamiento.

Este ecosistema fortalecerá la capacidad de generación de valor de la producción de conocimiento, a través de la diversificación de las fuentes de financiación, el mejoramiento de las cualificaciones y competencias de los actores del mismo, el desarrollo de trabajos colaborativos y pluridisciplinarios, la cooperación interinstitucional nacional e internacional con aliados estratégicos públicos y privados, el fortalecimiento del proceso de producción de información para la toma de decisiones y el posicionamiento del conocimiento apalancado en la ejecución de acciones contundentes de difusión y divulgación.

Adicionalmente, teniendo en cuenta el portafolio de iniciativas de investigación, desarrollo tecnológico, innovación y apropiación social del conocimiento y la detección de experiencias significativas, la Universidad identificará la producción intelectual institucional con potencial de transferencia, así como las capacidades institucionales y los recursos útiles para llevar a cabo actividades con fines de transferencia hacia el sector externo. Gracias a la construcción del Modelo Institucional de Transferencia de Conocimiento y Tecnología (TCT) y la definición de la Estrategia de Transferencia de Conocimiento y Tecnología (TCT), será posible realizar la conversión de resultados de I+C+D+i+T en productos, servicios y experiencias con características apropiadas para su circulación en el mercado.

A continuación, se presentan las metas, acciones e indicadores con los que se medirá el cumplimiento de este proyecto.

Metas

- Aumentar en un 10 % anual el porcentaje de producción científica que cumpla con los estándares de calidad internacionales.
- Incrementar en un 50 % las fuentes de financiación efectivas externas para el desarrollo de procesos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación para el 2027.
- Incrementar en un 50 % el porcentaje de proyectos de investigación, ejecutados en alianzas estratégicas para el 2027.
- Incrementar en un 30 % el número de publicaciones clasificadas como salud y calidad de vida para el 2027.
- Incrementar en un 20 % los productos de transferencia tecnológica.

Acciones

- Caracterizar y estructurar el ecosistema de I+C+D+i+T y la generación de conocimiento para su consolidación.
- Definir el modelo e implementar la estrategia institucional de Transferencia de Conocimiento y Tecnología (TCT) de la Universidad El Bosque.

- Definir la estrategia de relacionamiento Universidad - Empresa - Estado-Comunidades, en favor del incremento de la cantidad e impacto de los proyectos de investigación e innovación ejecutados en alianzas estratégicas.

Indicador

- Índice de sostenibilidad del ecosistema de I+C+D+i+T.

Descripción del indicador

Indicador compuesto que toma en cuenta la producción de conocimiento, la diversificación de fuentes de ingreso, el desarrollo de proyectos con aliados estratégicos y la implementación del Modelo Institucional de Transferencia de Conocimiento y Tecnología (TCT).

Responsables

- Vicerrectoría de Investigación y HUB iEX.

3.5.3. Línea estratégica 3: Desarrollo de relacionamiento interinstitucional

Desde esta línea, la Universidad aspira a ser reconocida como aliado estratégico en el desarrollo de productos, experiencias y servicios educativos, de investigación y de transferencia de conocimiento, que actúan en sinergia con la empresa, el Estado, la sociedad y las organizaciones ambientales.

Esta línea tiene como **objetivo estratégico** consolidar fuentes de desarrollo institucional, mediante el despliegue de las capacidades, potencialidades y capital relacional de la Universidad, así como la gestión de vínculos de mutuo beneficio con aliados estratégicos, con el fin de posicionar a la Universidad como un referente en salud y calidad de vida; optimizar el uso de los recursos; y favorecer la expansión institucional y la participación de la Universidad en los distintos escenarios de construcción de política pública en el país.

Esta línea se orienta hacia mecanismos innovadores y ágiles para conformar alianzas estratégicas que logren la inmersión en contextos nacionales e internacionales, en el diseño de políticas públicas y que

se establezcan procesos de monitoreo, relaciones públicas, a nivel institucional y de unidad, para identificar instituciones, organismos o entidades públicas o privadas, y hacer acto de presencia como líderes de opinión o como participantes directos en sus procesos.

La línea de Desarrollo de Relacionamiento Institucional tiene como finalidad la conformación y fortalecimiento de alianzas estratégicas que propendan por la innovación, agilidad, identidad y comunicación, el cual será el resultado de la puesta en marcha del proyecto denominado *Articulación con los actores del sistema de educación, investigación, transferencia, innovación y emprendimiento (Estado, empresa, sociedad civil y academia).*

3.5.3.1. Proyecto: Articulación con los actores del Sistema de Educación, Investigación, Transferencia, Innovación y Emprendimiento

Este proyecto tiene como objetivo identificar necesidades y oportunidades de intervención, sostenibles y rentables en los diferentes sectores económicos del país, de la región Andina y El Caribe, para la implementación de proyectos, programas o actividades transdisciplinarias en interacción de mutuo beneficio con la academia, la administración pública, la empresa y el medio ambiente, para fortalecer el tejido social.

Esto se logrará robusteciendo el capital relacional, estratégico y político, priorizando alianzas públicas y privadas, nacionales e internacionales, que apunten al crecimiento institucional. Para ello, la Universidad propone trabajar en tres frentes de acción:

En primer lugar, se fortalecerá el posicionamiento de marca institucional, aquella que, fundamentada en el enfoque biopsicosocial y cultural, y la participación de diferentes disciplinas, potencia la capacidad de la Universidad para desarrollar soluciones pertinentes e innovadoras a fin de satisfacer necesidades relacionadas con la salud y la calidad de vida.

En segundo lugar, buscará fortalecer a El Claustro como corporativo central de la Universidad y sus tradiciones, con el desarrollo de talleres creativos para la identificación de temas prioritarios y de fortalezas, y la definición de proyectos innovadores que lo convoquen, cohesionen y proyecten.

En tercer lugar, fortalecerá la capacidad institucional con la redefinición de sus modelos de negocio y la implementación de nuevos modelos que maximicen el uso de recursos (físicos, tecnológicos, humanos), mediante alianzas con instituciones, organismos y empresas, que promuevan el crecimiento corporativo.

Dentro de la estrategia para el posicionamiento de la Universidad como líder en salud y calidad de vida, será fundamental potenciar la capacidad como socio académico y de relacionamiento con los Cobos Medical Center como centro académico en salud y hospital universitario; del HUB iEX como centro para el desarrollo de proyectos de investigación, Innovación y emprendimiento, y la estructuración de asesorías y consultorías especializadas; con el Instituto de Prospectiva e Innovación en Salud 'INNOS', para la gestación de espacios de pensamiento en la formulación de políticas públicas, directrices y lineamientos necesarios para el fortalecimiento del sector de la salud y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad; y con la IPS Salud Bosque, para el desarrollo de actividades de docencia e investigación que contribuyan a la prestación de servicios de atención a la comunidad y de diagnóstico molecular.

A continuación, se presentan las metas, acciones e indicadores con los que se medirá el cumplimiento de este proyecto.

Metas

- Aumentar en un 100 % los servicios de consultoría y asesorías.
- Incrementar en un 100 % los servicios de consultoría y asesorías, clasificados como salud y calidad de vida.
- Incrementar en un 25 % los Proyectos de extensión solidaria.
- Aumentar en un 100 % la proporción de ingresos por concepto de docencia, investigación y extensión, provenientes de alianzas estratégicas que aportan al crecimiento institucional.

Acciones

- Identificar necesidades y oportunidades de intervención, sostenibles y rentables, en los diferentes sectores económicos del país.

- Generar estrategias para fortalecer el capital relacional, estratégico y político de la Universidad, priorizando alianzas estratégicas nacionales e internacionales.
- Fortalecimiento del relacionamiento con los Cobos Medical Center como centro académico en formación, investigación y extensión.
- Analizar e implementar nuevos modelos de negocio que sean compatibles con las funciones institucionales y permitan maximizar el uso de las capacidades.

Indicador

- Índice de *gestión estratégica de relacionamiento institucional.*

Descripción del indicador

Indicador compuesto que toma en cuenta el desarrollo de proyectos con aliados estratégicos, la participación en escenarios donde se defina el devenir de temas relacionados con la salud y la calidad de vida, y la generación de ingresos, producto de las alianzas estratégicas.

Responsables

- Rectoría.

3.5.4. Línea estratégica 4: Buen gobierno[19] y sostenibilidad institucional

Esta línea proyecta a la Universidad con una cultura organizacional e institucional ajustada al ambiente complejo de la educación superior, buscando garantizar la gobernanza institucional para armonizar la arquitectura organizacional, con mayor autonomía administrativa y presupuestal de las diferentes instancias de la Institución, a partir de

19. Según la conceptualización del CESU, un buen gobierno institucional es un "sistema de políticas, estrategias, decisiones, estructuras y procesos, encaminadas al cumplimiento de su misión, a través de su proyecto institucional, con créditos de ética, eficiencia, eficacia, calidad, integridad, transparencia y un enfoque participativo de sus actores."
La gobernabilidad semánticamente a la capacidad de ser gobernable, es la capacidad de un sistema socio-político para autorreforzarse, mientras la Gobernanza, es el proceso de interacción entre actores estratégicos, O Forma de gobierno basada en la interrelación equilibrada del Estado, la sociedad civil y el mercado para lograr un desarrollo económico, social e institucional estable.

modelos cooperativos de uso de recursos, con una visión prospectiva, de gestión del riesgo y del cambio, que permitan dar respuestas viables y sostenibles, y aporte al crecimiento institucional.

Con mecanismos que apoyen la desconcentración de procesos para alcanzar la máxima efectividad institucional, con los cambios organizacionales para vencer resistencias en cuanto a cultura, grupos de trabajo, y concretarse como una organización dinámica y flexible con mejores canales de comunicación y socialización hacia los públicos de interés.

La línea de Buen Gobierno y Sostenibilidad Institucional tiene como **objetivo estratégico** la modernización de la estructura institucional para la funcionalidad, dinamismo y sostenibilidad, que propendan por el buen gobierno universitario. Esta línea será el resultado de la ejecución del proyecto denominado *Transformación del gobierno y la arquitectura organizacional.*

3.5.4.1. Proyecto: Transformación del gobierno y la arquitectura organizacional

El proyecto *Transformación del gobierno y la arquitectura organizacional* tiene como objetivo definir políticas e implementar estrategias administrativas, financieras y académicas con enfoque participativo buscando una operatividad eficiente para todos los niveles de gestión en cumplimiento de los requerimientos de sostenibilidad, crecimiento institucional y los ambientes cambiantes de la educación superior.

Para materializar este objetivo será necesario redefinir y reestructurar las políticas, procesos y estrategias de gobernanza, administrativas, financieras y académicas, que permitan cohesionar los diferentes grupos de interés que componen el gobierno corporativo, que permitan dar respuesta oportuna y conveniente a los cambios, favorezcan la sostenibilidad y el crecimiento institucional, y velen por la conservación del ambiente y la salud humana.

La redefinición de las políticas y estrategias administrativas, financieras y académicas, junto con la de los procesos que soportan el quehacer institucional, impulsarán la transformación de la arquitectura organizacional de la Universidad, y con ello la actualización del Plan de Desarrollo de cargos administrativos y la actualización

de los perfiles y manuales de funciones del personal administrativo y académico.

Por otra parte, se potenciará el corporativo central en los órganos de gobierno (El Claustro, Consejo Directivo y directivos de primer nivel) como instancia para la toma de decisiones. Por un lado, se fortalecerán conocimientos y competencias en liderazgo, transformación digital, metodologías y mecanismos para el control de la gestión, manejo de ambientes complejos de la educación superior, gerencia educativa, entre otros. Por otra parte, se robustecerán los procesos relacionados con el tratamiento y análisis de información, definiendo políticas y afinando procedimientos para la producción de información estadística y brindado acceso a mejores herramientas de visualización de datos.

A continuación, se presentan las metas, acciones e indicadores con los que se medirá el cumplimiento de este proyecto.

Metas

- Evaluar, actualizar e implementar en un 100 % las políticas, asociadas al desarrollo de los principales servicios y productos institucionales.
- Identificar, documentar y/o actualizar al 100 % los procesos asociados al desarrollo de los principales servicios y productos institucionales.
- Lograr que la relación entre gastos operacionales y los ingresos operacionales sea del 80 % al final de los 5 años de vigencia del PDI.
- Implementar el 100 % del proyecto de reestructuración de la arquitectura organizacional.

Acciones

- Identificar y actualizar políticas y estrategias administrativas, financieras y académicas.
- Fortalecer la cultura de mejora continua que permita asegurar la gestión del conocimiento.
- Transformar la arquitectura organizacional.

- Evaluar el modelo financiero y administrativo.

Indicador

- Índice de transformación del gobierno y la arquitectura organizacional.

Descripción del indicador

Indicador compuesto que toma en cuenta la implementación del nuevo modelo de arquitectura organizacional y de ajustes al modelo de sostenibilidad financiera; las mejoras aplicadas e implementadas a los procesos, las funciones de operación y administración de los procesos, y a los modelos de negocio y la sostenibilidad de las unidades organizacionales que desarrollan y circulan productos, servicios y experiencias.

Responsables

- Vicerrectoría Administrativa.

3.5.5. Línea estratégica 5: Calidad de vida: enfoque biopsicosocial y cultural, y construcción de ciudadanía

El escenario idóneo vislumbra una Universidad que, a través de su liderazgo en salud y calidad de vida, coexiste, colabora y progresa con la sociedad, teniendo al enfoque biopsicosocial y cultural, y la bioética como eje transversal a toda la actividad universitaria. Que participa en el diseño de políticas públicas para la búsqueda del desarrollo humano en todas sus dimensiones como actores fundamentales en los procesos de cambio del país y del mundo, y que además vincula a toda la comunidad para participar activamente en pro de la dignificación de la existencia permanente y evolutiva.

En ese sentido, esta línea transversal orienta a todas las actividades de la Universidad, a través de su liderazgo en salud y calidad de vida, promueve y apropia la "Cultura de la Vida, su Calidad y su Sentido", teniendo al enfoque biopsicosocial y cultural, la bioética y el bienestar como ejes fundamentales. En este contexto, se asu-

me la búsqueda del desarrollo humano en todas sus dimensiones como actores fundamentales en los procesos de cambio en escenarios incluyentes de construcción de paz y convivencia ciudadana.

Es importante la articulación con el Bienestar Institucional para la formación de las personas y de la sociedad, con estrategias diferenciales de interacción social que, desde los aspectos curriculares y extracurriculares, permitan abordar formas de mejoramiento de la calidad de vida, la salud mental y su vinculación con la sociedad.

El **objetivo estratégico** de esta línea es consolidar la Universidad El Bosque como referente nacional en salud y calidad de vida desde el enfoque biopsicosocial y cultural, y la bioética, desarrollando un constructo de ciudadanía que propendan por el respeto a la dignidad humana en toda su integralidad.

El concepto de ciudadanía para la Universidad El Bosque, y en el marco de esta línea estratégica, se concentra en el desarrollo e impacto del enfoque BPSyC, a partir de las diferentes áreas en las que la Institución participa desde la academia, la investigación y la extensión, e impacta positivamente a la sociedad en el quehacer de cada uno de sus actores, siendo este último quien no solo promueve las actividades correspondientes para que haya un *sentido de la vida y su calidad*, sino que, además, interioriza este valor para ejercerlo con total propiedad más allá del relacionamiento con la Universidad El Bosque.

La línea de *Calidad* de vida tiene como finalidad propiciar escenarios incluyentes de construcción de paz y convivencia ciudadana. Este será el resultado de la ejecución del proyecto denominado *Ciudadanos El Bosque*.

3.5.5.1. Proyecto: Ciudadanos El Bosque

El objetivo del proyecto es formar ciudadanos que asuman su responsabilidad individual y corresponsabilidad colectiva, para orientar su accionar hacia la construcción del bienestar y la transformación de la sociedad, desde el enfoque Biopsicosocial y Cultural "BPSyC y la bioética", consolidando y apropiando aspectos identitarios fundamentales para la Universidad El Bosque.

En primera instancia, será necesario definir y consensuar con la comunidad universitaria el concepto de *Ciudadanos El Bosque* para

la Universidad, en cuanto a sus competencias, capacidades, valores, normas, creencias, costumbres y todo aquello que representa la cultura y los ideales de la Universidad. Para lograrlo, se trabajará en la consolidación de una narrativa del enfoque BPSyC, así como de la manera en que la comunidad académica comprende y asimila el valor agregado y diferencial de la oferta de la Universidad y de los elementos que la identifican.

En segunda instancia, comprende el desarrollo de acciones, programas y proyectos que inspiren a la comunidad universitaria a ser *Ciudadanos El Bosque*, en el que destaca la creación de una nueva estrategia para la promoción de una cultura por la vida, que aportará, desde la investigación, elementos que orienten la toma de decisiones y permitan la consolidación de aquellos elementos identitarios que sustentan la *Ciudadanía El Bosque.*

Posteriormente, se analizarán y armonizarán los procesos que definen la creación de productos, servicios y experiencias brindados por la Universidad, de manera que se pueda identificar cómo estos se nutren y desarrollan, teniendo en cuenta el enfoque BPSyC y la bioética, en coherencia con el compromiso de formar ciudadanos con sensibilidad y pensamiento crítico, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida.

El punto central de este proyecto radica en el diseño de estrategias que continúen fomentando la formación de *Ciudadanos El Bosque*, lo que implica la coordinación de acciones, programas, proyectos y servicios encaminados a desarrollar el concepto de *Ciudadanía El Bosque* desde las capacidades, competencias y valores que identifican a la Universidad, promoviendo la identidad institucional, y generando acciones para que la comunidad universitaria ponga en práctica cada una de las dimensiones constitutivas del ser.

Esto implica la coordinación de la gestión del conocimiento de la Universidad y el bienestar de la comunidad universitaria; el conocimiento y la comprensión de los elementos de construcción ciudadana, que contribuyen al desarrollo de capacidades y competencias requeridas para que perciban, vivan, entiendan y respeten la vida, teniendo en cuenta las dimensiones del ser humano y la realidad desde diferentes perspectivas, contribuyendo a la formación integral en pro del bienestar de los integrantes de la comunidad.

A continuación, se presentan las metas, acciones e indicadores con los que se medirá el cumplimiento de este proyecto.

Metas

- Definir y socializar el *Manifiesto Ciudadanos El Bosque*, como resultado del proceso de construcción participativa con la comunidad universitaria.
- Implementar en el 100 % de los programas académicos los lineamientos del enfoque BPSyC y la bioética en la Institución.
- Implementar al 100 % el proyecto *Ciudadanos El Bosque*.
- Lograr que el 100 % de los estudiantes y docentes apropien el enfoque BPSyC y la bioética.

Acciones

- Conformar equipo de trabajo institucional con representación de diversos grupos de interés.
- Formular, validar y hacer ajustes sobre el concepto de *Ciudadanos El Bosque* para publicar el *Manifiesto Ciudadanos El Bosque.*
- Diseñar con la comunidad universitaria acciones, programas y proyectos que fomenten los elementos constitutivos de la *Ciudadanía El Bosque.*
- Socializar y velar por la apropiación de los conceptos y estrategias en la construcción de ciudadanía.
- Analizar y definir una narrativa del enfoque biopsicosocial y cultural, y la bioética.
- Estructurar y divulgar los lineamientos del enfoque biopsicosocial y cultural y la bioética.
- Hacer seguimiento y evaluación transversal.

Indicador

- Índice de apropiación de elementos constitutivos de la *Ciudadanía El Bosque*, de acuerdo al enfoque BPSyC y la bioética.

Descripción del indicador

Indicador compuesto que toma en cuenta la implementación del proyecto Ciudadanos El Bosque para el mejoramiento de la calidad

de vida de los estudiantes, los lineamientos del enfoque BPSyC y la bioética, y la materialización y percepción del valor diferencial del enfoque BPSyC y la bioética en productos, servicios y experiencias ofertados por la Universidad.

Responsables

- Bienestar Universitario, Vicerrectoría Académica, Departamento de Humanidades, Departamento de Bioética.

3.5.6. Línea estratégica 6: Transformación digital

La Universidad El Bosque en su constante evolución, proyecta una transformación que responda a los retos de la universidad del siglo XXI, orientados a una renovación en sus modelos organizacionales y de servicios, con la implementación de sistemas de información apoyados en tecnología.

Esta línea estratégica impulsa a la Universidad El Bosque a continuar con la implementación de una transformación digital, mediante la adopción de tecnologías ágiles, flexibles y eficientes de la Cuarta Revolución Industrial; ocasionando que los productos y servicios ofertados por la institución se caractericen por su innovación y ubicuidad, con sistemas centralizados de información, destacados por su integridad, autenticidad y confidencialidad, consiguiendo así, disminuir la brecha digital y la modernización de las funciones sustantivas.

Para conseguirlo, esta línea plantea como **objetivo estratégico** el diseño e implementación de sistemas de información seguros, confiables y oportunos, que soporten las funciones sustantivas, garanticen un óptimo servicio y den paso a la generación de nuevos modelos organizacionales y de servicio.

Al mismo tiempo, buscará maximizar el valor de los datos como aspecto fundamental del cambio digital, la sostenibilidad y el crecimiento institucional.

De esta manera, la línea dará como resultado la evolución a un campus dinámico con nuevos modelos de servicios académicos flexibles, diversos y a la medida, que lleve a la implementación de la *Transformación digital para la sostenibilidad institucional.*

3.5.6.1. Proyecto: Transformación digital para la sostenibilidad institucional

Este proyecto, tiene como objetivo propender por la transformación digital de la Universidad, apoyado en tecnologías actuales y emergentes[20] como proceso transversal que integra a la Universidad, fortaleciendo la gestión de los procesos misionales, la gobernanza, el relacionamiento y la sostenibilidad institucional.

De esta manera, en el desarrollo del proyecto, es necesario diseñar la *Estrategia para la Transformación Digital,* que aborde la evolución tecnológica en los procesos institucionales, fortaleciendo experiencias de enseñanza, aprendizaje, investigación, creación y extensión, en la comunidad universitaria.

Al mismo tiempo, se debe fortalecer la infraestructura tecnológica, implementando soluciones digitales, que permitan la integración y centralización de los sistemas de información y de los datos, facilitando la toma de decisiones informada y el relacionamiento efectivo con los diferentes grupos de interés, proyectando a la Universidad como una institución sostenible y dinámica.

A continuación, se presentan las metas, acciones e indicadores con los que se medirá el cumplimiento de este proyecto.

Metas

- Documento con el 100 % del mapeo de capacidades y la madurez digital.
- Aplicar soluciones tecnológicas (diseño o rediseño) para fortalecer 5 procesos de misión crítica en cada una de las funciones misionales de la universidad.
- Implementar el proyecto para la gestión de datos en el 100 % de las dependencias, departamentos, unidades y facultades de la Universidad.
- Lograr que, por lo menos, el 50 % de la comunidad universitaria tenga un alto nivel de satisfacción, en cuanto a su experiencia en la interacción con las transformaciones digitales aplicadas.

20. Realidad virtual, aumentada, inteligencia artificial, internet de las cosas (IoT), big data, analítica de datos, blockchain, automatización robótica de procesos.

Acciones

- Mapeo de capacidades digitales y madurez digital institucional, para la constante actualización de las capacidades digitales institucionales.
- Identificar los 5 procesos críticos de las funciones misionales de la Universidad, para determinar las necesidades de herramientas tecnológicas.
- Pilotear modelos organizacionales y de negocio emergentes derivados y mediados por tecnología y entornos digitales que permitan maximizar el uso de las capacidades de la Universidad.
- Adoptar nuevas tecnologías como habilitadoras básicas de la transformación digital en los procesos misionales y administrativos.
- Apropiar sistemas de análisis de datos, analítica de educación e información predictiva en las labores formativas, docentes, científicas, culturales y de extensión.
- Compromiso con experiencia de usuario, seguridad, eficiencia y eficacia equivalente en procesos físicos y en entorno digital.

Indicador

- Índice de *madurez de transformación digital institucional.*

Descripción del indicador

Indicador compuesto que toma en cuenta mapeo de capacidades y la madurez digital, la incorporación de soluciones tecnológicas, la implementación del proyecto para la gestión de datos y el nivel de satisfacción de la comunidad universitaria respecto de las transformaciones digitales aplicadas.

Responsables

- Rectoría y Comité de transformación digital.



Capítulo IV
Socialización, articulación, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional

4.1. Sesiones socialización y articulación del PDI

Una vez aprobado el Plan de Desarrollo, por el claustro y los órganos de gobierno correspondientes, se desarrollará la estrategia de socialización y divulgación del Plan de Desarrollo Institucional 2022-2027 hacia toda la comunidad.

A partir de esta socialización, se realizarán sesiones de trabajo con las unidades académicas y administrativas con el propósito de diseñar los planes de acción correspondientes, por medio de los cuales se definirá el despliegue, contribución y alineación con las líneas estratégicas, objetivos estratégicos y los proyectos del PDI. Este desdoblamiento facilitará la gestión de la estrategia y la ejecución del plan.

Para los planes específicos por facultades y unidades administrativas, estos serán alineados con el Plan Institucional, tanto en proyectos como en indicadores, de forma que sus acciones específicas, según la naturaleza de sus disciplinas, deberán impactar y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.2. Seguimiento, control, evaluación y aprendizaje

El PDI 2022-2027 Contará con un mecanismo de seguimiento y monitoreo permanente para el cumplimiento de las líneas y objetivos estratégicos. Para tal fin, los seguimientos se podrán consultar en línea y serán socializados de manera permanente a las unidades y a los órganos de gobierno cuando se requiera. De acuerdo con lo esperado de la Universidad El Bosque, en términos de transformación digital y modernización de la gestión, se utilizará una solución tecnológica en la nube que apoyará todo el ciclo y soportará el despliegue, alineación, seguimiento y control de los avances del PDI 2022-2027.

Las etapas que se desarrollarán para la implementación serán: entendimiento y sensibilización, con la finalidad de llevar a cabo el entrenamiento en uso de la plataforma y administración de los insumos; la etapa de acompañamiento, para garantizar la calidad de los datos y el seguimiento efectivo. Todo esto seguido de la etapa de estabilización, en dónde, además de la orientación a los usuarios del sistema, se dejarán herramientas documentales que guiarán la



adecuada ejecución. Durante estas etapas, se realizarán revisiones y ajustes periódicos acorde a los contextos emergentes.

En ese sentido, se contará con un tablero de control a nivel institucional y desdoblado a nivel de las unidades académicas y administrativas, construido a partir de la articulación de los objetivos, líneas estratégicas, proyectos y acciones específicos del Plan y su aporte al cumplimiento de los retos y la visión a 2027.

Ahora bien, es preciso aclarar que la periodicidad del reporte y seguimiento del Plan serán trimestral, semestral y anual, dependiendo de la periodicidad definida en las acciones e indicadores. Estos seguimientos permitirán identificar brechas y la necesidad de ajustes, los cuales serán informados de manera oportuna.

Por último, cuando se detecte que podría ocurrir un cambio importante en el contexto externo o interno que lleve a afectar los propósitos establecidos en el PDI, se convocarán sesiones, en las cuales analizarán las consecuencias en los cambios que ocurran en las variables determinantes identificadas. Las conclusiones a que se lleguen en estas sesiones, permitirán conocer la validez y vigencia de la estrategia, con el objetivo de reafirmar, modificar o elaborar una nueva estrategia.





Referencias Bibliográficas

Aguilar Valdés, A; Cabral Martell, A; Alvarado Martínez, F; Alvarado Martínez, T; De León Contreras, G. Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. Revista Mexicana de Agronegocios, vol. 33, julio-diciembre, 2013, pp. 633-648 Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Torreón, México. En:
https://www.redalyc.org/pdf/141/14127709022.pdf

Álvarez Arregui, Emilio, & Rodríguez Martín, Alejandro. (2015). Inspirando el cambio en educación: Ecosistemas de formación para aprender a emprender. Estudios pedagógicos (Valdivia), 41(especial), 9-29.
https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052015000300002

Astigarraga, E. (2016) Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (71): 13-29, diciembre 2016.

Banco Interamericano de Desarrollo / Fundación Universia (2020). Estrategia Y Transformación Digital de las Universidades. Un enfoque para el gobierno universitario.

Beltrán-Llevador, José, Íñigo-Bajo, Enrique Mata-Segreda, y Alejandrina (2012) responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. Revista Iberoamericana de Educación Superior, vol. V, núm. 14, 2014, pp. 3-18

Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Perspectivas económicas de América Latina 2020. Transformación Digital para una Mejor Reconstrucción.

Chávez Arias, David (2015) Prospectiva estratégica: variables, stakeholders y escenarios para la evaluación y acreditación. Anales. Revista de la Universidad de Cuenca / Tomo 58 / Cuenca, diciembre 2015 / pp. 47-55 ISSN 1390-9657

https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23350/1/04.pdf

Chávez Rodríguez, Carlos A, Garrido Noguera, Celso (coord) (2018). La vinculación Universidad – Empresa para el desarrollo integral con impacto social. Red Universidad-Empresa América Latina y El Caribe-Unión Europea (ALCUE). México

https://redue-alcue.org/website/vueimpactosocial.php

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2019) El rol de la prospectiva frente al COVID-19 y la etapa de pospandemia - Foro de dicusión- 3 de septiembre. Recuperado de

https://www.cepal.org/es/eventos/rol-la-prospectiva-frente-al-covid-19-la-etapa-pospandemia-foro-discusion

Consejo Nacional de Educación Superior – CESU (2021) Foro Internacional Gobierno institucional en la educación superior: perspectivas y retos en contextos de cambio: Gobierno y Liderazgo Transformacional en la Educación Superior para Tiempos de Cambio. Noviembre

Consejo Nacional de Educación Superior- CESU (2020) Acuerdo 02. Actualiza el modelo de acreditación en alta calidad.

Consejo Nacional de Educación Superior- CESU (2017) Acuerdo 02. Se establece la política pública para el mejoramiento del Gobierno en las IES.

Consejo Nacional de Educación Superior- CESU. (2014). Acuerdo por lo Superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. Bogotá D.C.

Consejo nacional de Acreditación –CNA (2021). Guía 03 - Autoevaluación de programas académicos e instituciones de educación superior Bogotá D.C.

Departamento Nacional De Planeación (2021) Documento CONPES 4023. Política para la reactivación, la repotenciación y el crecimiento sostenible e incluyente: nuevo compromiso por el futuro de Colombia. En:

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4023.pdf

EDUCAUSE (2020) Horizon Report Teaching and Learning Edition. En:
https://library.educause.edu//media/files/library/2020/3/2020_horizon_report_pdf.pdf?la=en&hash=08A92C17998E8113BCB15DCA-7BA1F467F303BA80

Estrategia de Educación 2020 del Grupo del Banco Mundial. Aprendizaje para todos Invertir en los conocimientos y las capacidades de las personas para fomentar el desarrollo

Georgia Institute of Technology- GT (2018). Deliberate innovation, lifetime education. GT 2040. April

Giordano Lerena, R.; González Araujo, L.; Larrondo Petrie, M.; Páez Pino, A. (2020). Reflexiones de Académicos Latinoamericanos en Pandemia. GEDC-ACOFI-CONFEDI-LACCEI. Bogotá, Colombia. LACCEI Ediciones.

Global University Network for innovation – GUNi - Unesco, los factores de cambio sugeridos por la publicación BBVA-OpenMind en: El próximo paso. La vida exponencial para Colombia.
https://doi.org/10.1787/f2fdced2-es

Guidiño Cícero Yolanda. Transformación social, auténtico fin de las universidades., noviembre 6, 2018, UIC México.
https://www.uic.mx/transformacion-social-tarea-de-las-universidades/

Hernández-Ascanio, José; Tirado-Valencia, Pilar; Ariza-Montes, Antonio El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 88, diciembre, 2016, pp. 164-199 Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative Valencia, España.

Jan-Martin Lowendahl, Robert Yanckello. Education Digital Transformation and Innovation Primer for 2020. Gartner, Published 24 January 2020 - ID G00713969
https://www.gartner.com/en/information-technology/trends/education-digital-transformation-and-innovation-primer-for-2020

Lara, M.; Medina, F; Mora, X. (2018). Modelo estratégico para medir la innovación social con la perspectiva de multi-stakeholder en contextos de contingencia ambiental. Congreso Internacional de contaduría, administración e informática En:
http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiii/docs/8.04.pdf

Marín Agudelo, Sebastián Alejandro. Apropiación social del conocimiento: una nueva dimensión de los archivos. Revista Interamericana de Bibliotecología.2012, vol. 35, n° 1; pp. 55-62.

Ministerio de Ciencias (2020). Lineamientos para una Política Nacional de Apropiación Social del Conocimiento Ciencia, Tecnología e Innovación de los ciudadanos para los ciudadanos. En:
https://minciencias.gov.co/sites/default/files/documento_de_lineamientos_para_la_politica_nacional_de_apropiacion_social_del_conocimiento_1.pdf

Ministerio de Educación Nacional (2017). Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026: El camino hacia la equidad y la educación.

Ministerio de Educación Nacional (2018) Análisis de Contexto Estratégico Sectorial e Institucional

Ministerio de Educación Nacional (2020). Análisis de Contexto Estratégico Sectorial e Institucional
https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362793_recurso_18.pdf

Ministerio de Educación Nacional (2019) Decreto 1330. Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación. Colombia

Misión internacional de sabios (2020). Reflexiones y propuestas

Mojica, F. J. (2005), La construcción del futuro, Convenio Andrés Bello, Universidad Externado de Colombia, Bogotá.

New schools of thought Innovative models for delivering higher education. A report by The Economist Intelligence Unit. 2020

Observatorio de la Universidad Colombiana 125 cambios que provocará el Covid a las Instituciones de Educación Superior. En:
www.universidad.edu.co.Mayo de 2020

Pardo Kuklinski, Hugo; Cobo, Cristóbal (2020). Expandir la universidad más allá de la enseñanza remota de emergencia Ideas hacia un modelo híbrido post-pandemia. Outliers School. Barcelona.

Pazmiño Gavilánez, W., Merchán Jacome, V., & Jiménez Rendon, E. (2020). Planificación estratégica y su impacto ante la crisis del Covid-19. RECIAMUC, 4(3), 167-182. doi:10.26820/reciamuc/4. (3). julio.2020.167-182

Plan Nacional Decenal de Educación y el Acuerdo por lo Superior a 2034

Prieto, Luis (2021). Megatendencias y tecnologías emergentes que afectan la dirección y ritmo de cambio en la Educación Superior. Linkedin. Publicado 16 de febrero de 2021 En:
https://www.linkedin.com/pulse/megatendencias-y-tecnolog%-25C3%25ADas-emergentes-que-afectan-prieto-mart%25C3%25AD-nez/?trackingId=lhH%E2%80%A6

Rowley, D. J., & Sherman, H. (2004). Academic planning: The heart and soul of the academic strategic plan. Lanham, Md: University Press of America.

Rowley, D.J, Sherman, H. From Strategy to Change, Implementing the plan in Higher Education. San Francisco, California. HB Printing, 2001

Sabine Rieble-Aubourg y Adriana Viteri (2020). Educación más allá del COVID-19. Hablemos de Política Educativa América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Servicio nacional de Aprendizaje (2017). Sistema de prospectiva, vigilancia e inteligencia organizacional. Métodos y herramientas de prospectiva, vigilancia e inteligencia organizacional. Versión 4.0

Universidad El Bosque (2017). Centro académico en calidad de vida. Segunda edición. Bogotá. ISBN: 978-958-739-106-0 (Impreso), ISBN: 978-958-739-107-7 (Digital)

Universidad El Bosque. (6 de octubre de 2020). Sesión inaugural, diseño plan de desarrollo institucional 2022-2027. [Archivo de video]. Recuperado de:
https://www.youtube.com/watch?v=OREIeoS8mZ8

Universidad El Bosque. (15 de octubre de 2020). Sesión PDI 2022-2027 Universidad El Bosque. [Archivo de video]. Recuperado deÑ
https://drive.google.com/drive/folders/1OmTKldJP8ZMRjU3qmi-3d5eARJclir5L9

Universidad El Bosque. (15 de octubre de 2020). Sesión PDI 2022-2027 Universidad El Bosque. [Archivo de video]. Recuperado de:
https://www.youtube.com/watch?v=yW1tEZx--ZE

Universidad El Bosque. (12 de noviembre de 2020). PDI 2022-2027 Contexto Latinoamericano de la Educación Superior. [Archivo de video]. Recuperado de:
https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=WuFchJtjT_g

Universidad El Bosque. (26 de noviembre de 2020). Sesión PDI 2022 - 2026 Universidad El Bosque. [Archivo de video]. Recuperado de: *https://www.youtube.com/watch?v=dGAzag6efvg*

Universidad El Bosque. (10 de diciembre de 2020). Sesión 6 PDI 2022-2027 Universidad El Bosque. [Archivo de video]. Recuperado de: *https://www.youtube.com/watch?v=KSgDRU8ZqTU*

Universidad El Bosque. (21 de enero de 2020). Sesión PDI 2022-2027 Universidad El Bosque. [Archivo de video]. Recuperado de: *https://www.youtube.com/watch?v=G9ZydBRLXFM*

Universidad El Bosque. (16 de febrero de 2020). Sesión PDI 2022-2027 Universidad El Bosque. [Archivo de video]. Recuperado de: *https://www.youtube.com/watch?v=5dz94q3mhP0*

Velázquez Arango, M y Aristizábal Mejía, C (2021). Diálogos de futuro. Diálogos de futuro. Foro de presidentes y Connect Bogotá-Región

World Economic Forum (2020). Platform for Shaping the Future of the New Economy and Society. The Future of Jobs Report 2020.

World economic fórum (2020) Great reset. Recuperado de: *https://www.weforum.org/great-reset/*

XXVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Educación "innovación para el desarrollo sostenible – objetivo 2030. Iberoamérica frente al reto del coronavirus" Formato virtual, Andorra, 6 de octubre de 2020

Consulta Planes Estratégicos Institucionales:

Georgia Tech

https://strategicplan.gatech.edu/journey-strategic-plan

Universidad Nacional Autónoma de México

https://www.rector.unam.mx/doctos/PDI2019-2023.pdf

Universidad de Chile, Santiago de Chile

https://www.uchile.cl/portal/presentacion/senado-universitario/documentos/30784/plan-de-desarrollo-institucional-2017-2026

Universidad Del Rosario

https://ruta2025.urosario.edu.co/Inicio/?_ga=2.234657562.505168938.1606232979-1892117103.1606232979

Universidad de Los Andes

https://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/nuestro-pdi

Universidad El Bosque

https://www.unbosque.edu.co/sites/default/files/autoevaluacion_docs/plan_de_desarrollo_institucional.pdf

https://www.unbosque.edu.co/sites/default/files/2017-07/Plan_Desarrollo_Institucional_2016-2021.pdf

Universidad Cooperativa de Colombia

https://www.ucc.edu.co/prensa/2014/SiteAssets/Paginas/nuestro-mapa-de-navegacion-ya-esta-listo/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Nacional.pdf

Universidad Central- Bogotá, Colombia

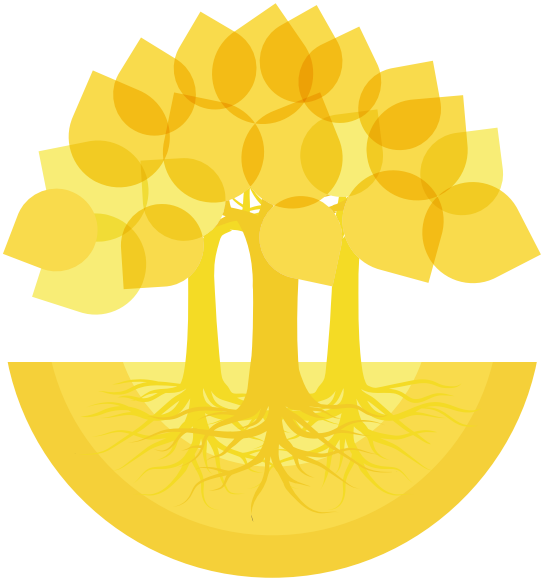
https://www.ucentral.edu.co/articulo/plan-desarrollo-institucional-2016-2025-pdi

Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia

https://www.upb.edu.co/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobkey...

Universidad de San Buenaventura

https://www.usbbog.edu.co/universidad/plan-de-desarrollo-pdb/



50 AÑOS | UNIVERSIDAD **EL BOSQUE**

