



POLÍTICA DE PLANEACIÓN Y PROSPECTIVA



UNIVERSIDAD **EL BOSQUE**

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





UNIVERSIDAD
EL BOSQUE

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

Vigilada Mineducación

POLÍTICA DE PLANEACIÓN Y PROSPECTIVA



Publicación Julio de 2024

DIRECTIVOS (2022- 2025)

Juan Carlos López Trujillo
Presidente de El Claustro

Miguel Ruiz Rubiano
Presidente del Consejo Directivo

María Clara Rangel Galvis
Rectora

Natalia Ruiz Rodgers
Vicerrectora Académica

Gustavo Silva Carrero
Vicerrector de Investigaciones

Ricardo Enrique Gutiérrez Marín
Vicerrector Administrativo

Cristina Matiz Mejía
Secretaría General

ÁREA ENCARGADA

Planeación y Prospectiva

AUTORES

Juan Pablo Berrío
Elvia Milena Giraldo
Natalia Ruiz Rodgers

CORRECCIÓN DE ESTILO

Natalia Giraldo Marroquín

ÁREA DE DISEÑO ENCARGADA

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

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

David Ramírez
Líder editorial

© UNIVERSIDAD EL BOSQUE

Dirección: Carrera 7 B bis No. 132 - 25
Teléfono: (601) 648 9000, ext. 1453
www.unbosque.edu.co
Bogotá, D. C., Colombia, 2024

MIEMBROS TITULARES DE EL CLAUSTRO

Juan Carlos López Trujillo

Presidente

Otto Baustista Gamboa

Vicepresidente

Cristina Matiz Mejía

Secretaria

Gerardo Aristizábal Aristizábal

Jorge Humberto Aristizábal Maya

Catalina Laserna Jaramillo

Otto Bautista Gamboa

María del Rosario Bozón G.

Guillermo Cadena Mantilla

Jaime Escobar Triana

Carlos Escobar Varón

Laura Franco Cian

Ricardo Enrique Gutiérrez

Luis Fernán Isaza Henao

Carlos Alberto Leal Contreras

Juan Carlos López Trujillo

Juan Guillermo Marín Moreno

Cristina Matiz Mejía

Mauricio Maya Grillo

Miguel Otero Cadena

David Quintero Argüello

Carlos Eduardo Rangel Galvis

Lydda Ángela Rico Calderón

Adriana Rico Restrepo

José Luis Roa Benavides

Ximena Romero Infante

Juan Carlos Sánchez París

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO (2023-2025)

Miguel Ruiz Rubiano

Presidente

Mauricio Maya Grillo

Vicepresidente

Cristina Matiz Mejía

Secretaria

Principales

Juan Carlos López Trujillo

Miguel Ruiz Rubiano

Mauricio Maya Grillo

José Luis Roa Benavides

María Fernanda Isaza Gómez

Camilo Alberto Escobar Jiménez

Miguel Otero Cadena

Prof. Nicolas Ignacio Ramos Rodríguez

Est. Juan Esteban Ortiz Elejalde

Suplentes

Otto Bautista Gamboa

Jaime Alberto Romero Infante

Juanita Beatriz Bautista Guerra

Jorge Humberto Aristizábal Maya

Jaime Alberto Romero Infante

Hernando Matiz Mejía

Carlos Escobar Varón

Álvaro Franco Zuluaga

Prof. Erika Marcela Méndez Ordoñez

Est. José Luis Quintero Narváez

MIEMBROS CONSEJO ACADÉMICO (2024)

María Clara Rangel Galvis

Rectora

Natalia Ruiz Rodgers

Vicerrectora Académica

Gustavo Silva Carrero

Vicerrector de Investigaciones

Ricardo Gutiérrez Marín

Vicerrector Administrativo

Cristina Matiz Mejía

Secretaria General

Decanos

Hugo Cárdenas López

Decano de la Facultad de Medicina

Herney Alonso Rengifo

Decano de la Facultad de Odontología

Maritza Silva Serrano

Decana 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

Decano de la Facultad de Enfermería

Antonio Alonso González

Decano de la Facultad de Ciencias

Económicas y Administrativas

María Roldán Ruiz

Decana de la Facultad de Creación y Comunicación

Carlos Hernando Escobar Uribe

Decano de la Facultad de Ciencias

Jurídicas y Políticas

Directores de División o Departamento

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

Diego Alejandro Romero Castro
Director de la División de Gestión e Innovación
Educativa para el Éxito Académico

Jaime Escobar Triana
Director del Departamento de Bioética

Camilo Duque Naranjo
Director del Departamento de Humanidades

Carlos Felipe Escobar Roa
Director del HUB iEX

Ximena Marín Moreno
Directora del Departamento
de Bienestar Universitario

Representantes

Juan Felipe Plazas Flórez
Representante de los estudiantes

Sergio Andrés Henao López
Representante de los profesores

Valentina Corredor Montaña
Suplente Representante de los estudiantes

José Darío Álvarez Sánchez
Suplente Representante de los profesores

Invitados permanentes

Juan Carlos López Trujillo
Presidente de El Claustro

Miguel Ruiz Rubiano
Presidente del Consejo Directivo

María Margarita Lombana Martínez
Directora Oficina de Desarrollo

Luisa Fernanda Vargas Escobar
Directora de Comunicaciones

Juan Pablo Berrio Rivero
Director de Planeación y Prospectiva

MIEMBROS CONSEJO ADMINISTRATIVO (2024)

Juan Carlos López Trujillo
Presidente de El Claustro

Miguel Ruiz Rubiano
Presidente del Consejo Directivo

María Clara Rangel Galvis
Rectora

Ing. Ricardo Gutiérrez Marín
Vicerrector Administrativo

Natalia Ruiz Rodgers
Vicerrectora Académica

Gustavo Silva Carrero
Vicerrector de Investigaciones

Juan Carlos López Trujillo
Delegado del Consejo Directivo

José Luis Roa Benavides
Delegado del Consejo Directivo

MIEMBROS CONSEJO DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN

María Clara Rangel Galvis
Rectora

Gustavo Silva Carrero
Vicerrector de Investigaciones

Natalia Ruiz Rodgers
Vicerrectora Académica

Ricardo Gutiérrez Marín
Vicerrector Administrativo

Carlos Felipe Escobar Roa
Director del HUB iEX

Juan Carlos Sánchez París
Director de la División de Posgrados
y Formación Avanzada

Marta Montiel
Decana de la Facultad de Educación

Hugo Cárdenas
Decano de la Facultad de Medicina

Invitados permanentes

Álvaro Franco Zuluaga
Consejo Directivo

Carolina Vizcaíno
Coordinadora de la Vicerrectoría de Investigaciones

María del Rosario Bozón G.
Directora División de Educación Continuada

Natalia Marín Ruiz
Coordinadora de investigación Facultad
de Creación y Comunicación

Ángela María Orozco
Coordinador de investigación
Facultad de Psicología

Diana Susana Granados-Falla
Coordinadora unidad de promoción

James Guevara Pulido
Coordinador de investigación Facultad de Ciencias

Juan Carlos Suárez
Director de la Oficina Legal
de Innovación y Extensión -OLIE-

Zayda Lorena Corredor Rozo
Estudiante del Doctorado en Ciencias Biomédicas

Invitados especiales

Diana Susana Granados-Falla
Coordinadora área técnica- Unidad de
Gestión de Proyectos de Investigación
(UGPI) Vicerrectoría de Investigaciones

Hannia Leal
Líder de relacionamiento institucional

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN | 11

Finalidad | 11

Justificación | 13

2. MARCO GENERAL | 15

Referentes internacionales y nacionales | 15

Referentes internacionales | 15

Referentes nacionales | 16

Contexto y Misión institucional | 16

Contexto institucional | 16

Misión institucional | 16

Visión institucional | 17

Enfoque Biopsicosocial y Cultural | 17

Modelo de Gestión Institucional | 19

Modelo CIMAT | 21

Conceptos y definiciones orientadoras | 22

3. ALCANCE DE LA POLÍTICA | 29

Objeto de aplicación | 29

Ámbitos de aplicación | 29

Procesos clave | 30

Sujetos de aplicación | 31

4. DESARROLLO DE LA POLÍTICA | 33

Definición | 33

Principios | 33

Objetivos | 35

Objetivo general | 35

Objetivos específicos | 36

Lineamientos | 37

Lineamiento 1. Análisis descriptivo | 38

Lineamiento 2. Análisis prospectivo | 39

Lineamiento 3. Análisis prescriptivo | 40

Lineamiento 4. Gestión sobre el uso
de la información y los datos institucionales | 41

Lineamiento 5. Articulación con la Política de Aseguramiento de la Calidad | 42

Lineamiento 6. Estructura y arquitectura organizacional | 42

Lineamiento 7. Gestión del cambio | 43

Lineamiento 8. Gestión de la calidad (procesos / riesgos / control) | 44

Lineamiento 9. Análisis y evaluación continua | 44

Estrategias de implementación | 45

5. GOBERNANZA Y OPERACIÓN DE LA POLÍTICA DE PLANEACIÓN Y PROSPECTIVA	 9
Órganos directivos y directivas	47
Comités y grupos técnicos de trabajo	49
6. EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA	 51
Principios de evaluación y mejora continua	51
Ciclo de mejora continua PECAR	51
Importancia del Ciclo PECAR en la planeación	53
Transparencia y participación	54
Orientación a la calidad	54
Adaptabilidad y flexibilidad	54
Proceso de evaluación	54
Implementación de mejoras	55
Revisión y actualización de la Política	56
7. REFERENCIAS	 57
Referencias institucionales	57
Referencias normativas y de calidad	58
Referencias teóricas y conceptuales	58
8. GLOSARIO DE SIGLAS	 59
9. ANEXOS	 61
Indicadores de seguimiento	61



1. INTRODUCCIÓN



Finalidad

11

La Política de Planeación y Prospectiva de la Universidad El Bosque (UEB) tiene como finalidad proporcionar un marco claro y estructurado que guíe las acciones y decisiones estratégicas y tácticas de la Universidad hacia su futuro deseado. Esta Política se orienta a asegurar el cumplimiento de la Misión y Visión institucional en un marco prospectivo y prescriptivo, fomentando la calidad, la equidad, la sostenibilidad y la innovación en todos los procesos académicos y administrativos. Además, busca alinearse con los requerimientos normativos y estratégicos actuales permitiendo a la Universidad adaptarse de manera efectiva a las incertidumbres y los entornos cambiantes, respondiendo ágilmente a las demandas de la sociedad.

En este sentido, a través de la apropiación e implementación de la Política, la Institución podrá:

1. **Generar dinámicas permanentes de definición y alineación estratégica:** permitir que la Universidad El Bosque cuente con metodologías ágiles, dinámicas y permanentes que le permitan mantener

una estrategia vigente y pertinente ante un futuro deseado y los cambios y dinámicas del entorno.

2. **Garantizar la coherencia estratégica:** alinear las acciones y decisiones de la Universidad con los objetivos y metas establecidos en los planes de desarrollo.
3. **Promover la calidad y la excelencia:** cumplir con los estándares de calidad establecidos en el Acuerdo 02 de 2020 del CESU, así como el Decreto 1330 de 2019 del MEN, y fomentar una cultura de mejora continua.
4. **Fomentar la equidad y la inclusión:** asegurar el acceso equitativo a la educación de calidad para todos los miembros de la comunidad universitaria, eliminando las disparidades de género y promoviendo la diversidad, fomentando un ambiente inclusivo y participativo que valore y respete las diferencias culturales, sociales y económicas.
5. **Desarrollar la sostenibilidad:** implementar estrategias que promuevan el desarrollo económico, social, cultural y ambiental de la Universidad en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
6. **Impulsar la innovación y la adaptabilidad:** crear un entorno que fomente la innovación y permita a la Universidad adaptarse de manera flexible a las condiciones cambiantes del entorno educativo y social.
7. **Garantizar la transparencia y rendición de cuentas:** implementar mecanismos claros para la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión de recursos y en la toma de decisiones, asegurando que todas las acciones sean comunicadas de manera abierta y accesible a toda la comunidad universitaria y a los actores externos relevantes.
8. **Promover la transformación digital:** fomentar la adopción de tecnologías digitales en todos los procesos académicos, administrativos y de investigación, promoviendo la eficiencia y la innovación.
9. **Consolidar la infraestructura tecnológica:** desarrollar y mantener una infraestructura tecnológica robusta y avanzada que apoye las actividades educativas, de investigación y de gestión de la Universidad.
10. **Anticipar el desarrollo de competencias digitales:** ofrecer programas de formación en competencias digitales para estudiantes, personal académico y administrativo asegurando su capacidad para utilizar eficazmente las tecnologías de la información y la comunicación.

Justificación

La creación de esta nueva Política de Planeación y Prospectiva responde a la necesidad de especializar y adaptar de manera más precisa los procesos de planificación y estrategia de la Universidad El Bosque.

Esta Política se desarrolla en respuesta a los cambios en la estructura organizacional de la Institución, que ha evolucionado de la División de Evaluación y Planeación a la División de Calidad¹, con el objetivo de “apoyar a las unidades académicas y administrativas en todos los aspectos relacionados con la gestión de la calidad”.

En el año 2020, la estructura de la División de Calidad se reforzó con la creación de dos cargos adicionales², convirtiéndose en una dependencia adscrita a la Vicerrectoría Académica. Posteriormente, en el año 2023, pasó a ser una dependencia de la Rectoría, denominada Dirección de Planeación y Prospectiva³ con funciones de análisis de tendencias del sector y del entorno institucional para proporcionar información estratégica a la alta dirección. Además, apoya a la Rectoría en la definición e implementación del *Plan de Desarrollo Institucional* (PDI) y su alineación con el modelo financiero.

Esta división asesora a diversas unidades de la Universidad en la planeación y ejecución del PDI, realiza el seguimiento de su ejecución y consolida informes de avance para las directivas y entes externos. También gestiona y reporta estadísticas oficiales y rendición de cuentas, analiza estadísticas de planeación académica para generar alertas sobre necesidades de infraestructura y personal profesoral³, y asesora a la Rectoría en la mejora de procesos institucionales.

13

Anteriormente, la Política de Planeación y Prospectiva formaba parte de un conjunto más amplio de políticas institucionales bajo la *Política de Calidad y Planeación* (2012). Sin embargo, la evolución de las dinámicas académicas, administrativas y estratégicas ha demostrado la necesidad de contar con una Política de Planeación y Prospectiva autónoma que responda de manera más específica a los desafíos y oportunidades actuales.

Por otra parte, esta Política aborda de manera específica los desafíos y oportunidades de la Universidad en el contexto actual tales como:

1. Resolución No. 561 de 2017 del Claustro, por la cual se aprobó el cambio de nombre de la División de Evaluación y Planeación por División de Calidad.
2. Acuerdo No.17627 de 2023 el cual se autoriza la creación del cargo de director de Planeación y la estructura de la Dirección de Planeación.
3. Resolución No. 561 de 2017 del Claustro, por la cual se aprobó el cambio de nombre de la División de Evaluación y Planeación por División de Calidad.

- Referentes normativos

La implementación del Acuerdo 02 de 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) y del Decreto 1330 de 2019 del Ministerio de Educación Nacional (MEN), impone una serie de principios y objetivos que deben ser integrados en las políticas de planeación universitaria. La creación de esta nueva Política permite cumplir de manera más precisa y efectiva con dichos requerimientos promoviendo una cultura de alta calidad y excelencia educativa.

- Entornos dinámicos y cambiantes

La Política de Planeación y Prospectiva debe permitir a la Universidad adaptarse y responder de manera efectiva a una amplia gama de entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA); fragilidad, ansiedad, no linealidad, incomprendibilidad (BANI); y rapidez, imprevisibilidad, paradoja, tangencialidad (RUPT), entre otros. Estos conceptos reflejan las diversas condiciones y dinámicas actuales, tanto locales como internacionales, y la Política está diseñada para ser flexible y ajustarse continuamente a nuevas realidades y desafíos emergentes.

- Sostenibilidad y sustentabilidad

La Política se enfoca en garantizar la capacidad de la Universidad en poder mantenerse y prolongar, de manera saludable, su existencia, asegurando que las necesidades presentes sean satisfechas sin comprometer la capacidad de crecimiento y su desarrollo futuro. Así mismo, por su capacidad de soportar y conservar sistemas a lo largo del tiempo garantizando un equilibrio entre el uso actual de recursos y la provisión de éstos de cara al futuro.

- Estrategia emergente

Inspirada en los principios de la estrategia emergente de Alejandro Salazar Yusti, esta Política fomenta la flexibilidad y la adaptabilidad, permitiendo ajustes continuos en respuesta a las condiciones cambiantes del entorno educativo y social.

La Universidad El Bosque reconoce en la planeación el análisis prospectivo y prescriptivo a partir del análisis descriptivo, herramientas esenciales para guiar su crecimiento y desarrollo futuros. Esta Política de Planeación, a través de su justificación y objetivos, establece un marco claro y sólido que asegura el cumplimiento de las expectativas y necesidades de toda la comunidad universitaria, promoviendo una gestión eficiente y alineada con los principios de calidad, equidad, sostenibilidad e innovación.



2. MARCO GENERAL



Referentes internacionales y nacionales

15

La Política de Planeación y Prospectiva de la Universidad El Bosque se basa en una serie de referentes internacionales y nacionales que proporcionan un marco para asegurar la calidad, relevancia y efectividad de sus procesos académicos y administrativos.

Referentes internacionales

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En particular, el ODS 4: Educación de Calidad promueve una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y fomenta oportunidades de aprendizaje durante toda la vida. La Universidad El Bosque se compromete a alinearse con este objetivo, garantizando el acceso igualitario a la educación superior y desarrollando programas que mejoren las competencias necesarias para el empleo y el emprendimiento.

Declaración Mundial sobre la Educación Superior (UNESCO). Este documento subraya la importancia de la educación superior en la promoción del desarrollo sostenible y el bienestar humano. La Universidad El Bosque se guía

por estos principios para fomentar una educación de calidad que contribuya a la paz, el bienestar y el desarrollo sostenible.

Referentes nacionales

Acuerdo 02 de 2020 del CESU. Este Acuerdo establece los lineamientos para la acreditación en alta calidad de instituciones y programas académicos en Colombia. La Política de Planeación y Prospectiva de la Universidad El Bosque integra los principios y objetivos de este Acuerdo para promover una cultura de alta calidad y excelencia educativa.

Plan Nacional de Desarrollo (PND) de Colombia. El PND establece las metas y prioridades del país en materia de educación, innovación y desarrollo sostenible. La Universidad El Bosque se alinea con estas metas para contribuir al desarrollo nacional y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Ley 30 de 1992 (Ley de Educación Superior). Esta Ley regula la educación superior en Colombia, estableciendo las condiciones para el funcionamiento de las instituciones educativas. La Política de Planeación y Prospectiva de la Universidad cumple con los requisitos y disposiciones de esta Ley.

Contexto y Misión institucional

Contexto institucional

La Universidad El Bosque, fundada en 1977, ha evolucionado desde sus inicios como una Escuela de Medicina hasta convertirse en una Institución multidisciplinaria reconocida por su enfoque en la salud y la calidad de vida. A lo largo de los años, ha desarrollado una sólida infraestructura académica y de investigación, y se ha comprometido con la excelencia educativa y el desarrollo sostenible.

Misión institucional

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 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.

Visión institucional

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.

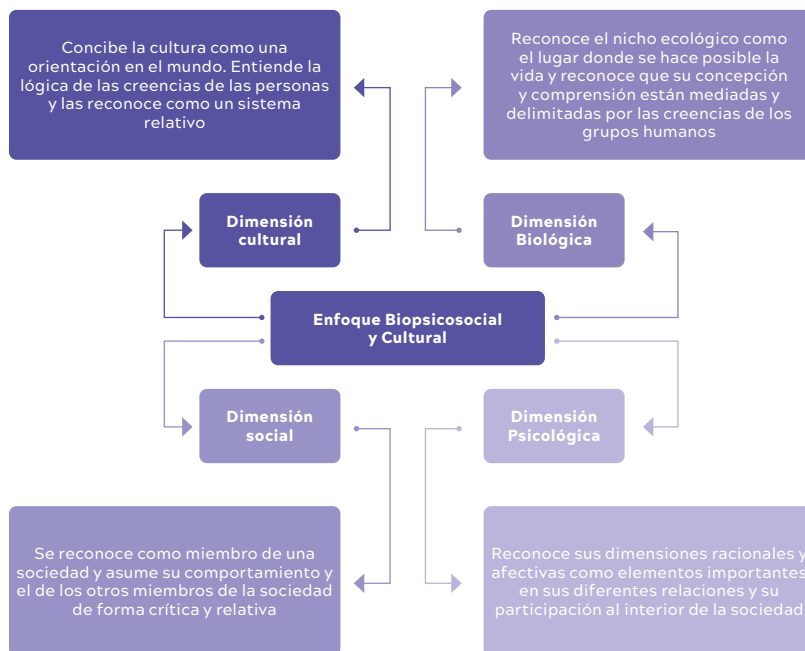
En este sentido, la Universidad define que para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas se debe procurar por la maximización de los resultados con principios de sostenibilidad, empoderando a la comunidad académica como agente activo y protagonista en la construcción del desarrollo 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.

17

Enfoque Biopsicosocial y Cultural

La Universidad El Bosque, muy temprano, desde sus inicios como Escuela Colombiana de Medicina, adoptó el Enfoque Biopsicosocial y Cultural (BPSyC) como guía para su accionar. Este Enfoque es una forma particular, una disposición a la acción a partir del conocer. Consiste en que, en cualquier proceso, en cualquier acción de cualquier individuo o grupo social, están implicadas de manera multicausal y sistémica las cuatro dimensiones: biológica, psicológica, social y cultural, como se muestra en la siguiente imagen:

Imagen 1. Enfoque Biopsicosocial y Cultural de la Universidad El Bosque.



Fuente. Observatorio Enfoque BPSyC, junio 2024.

Como herramienta analítica, el Enfoque Biopsicosocial y Cultural debe desarrollarse a través de todos los procesos pedagógicos de la Universidad. Y respondiendo al Modelo, debe partir del análisis de las problemáticas y del ejercicio de las disciplinas y campos profesionales en los niveles, global, regional y local, incluyendo en este último la propuesta o apuesta institucional desde el Enfoque.

El Enfoque BPSyC se refleja en la educación continua, mediante la propuesta de una oferta articulada con las unidades académicas que, desde su diseño y desarrollo, incorporan las cuatro dimensiones y responden a las necesidades del individuo y la sociedad, de acuerdo con los lineamientos institucionales.

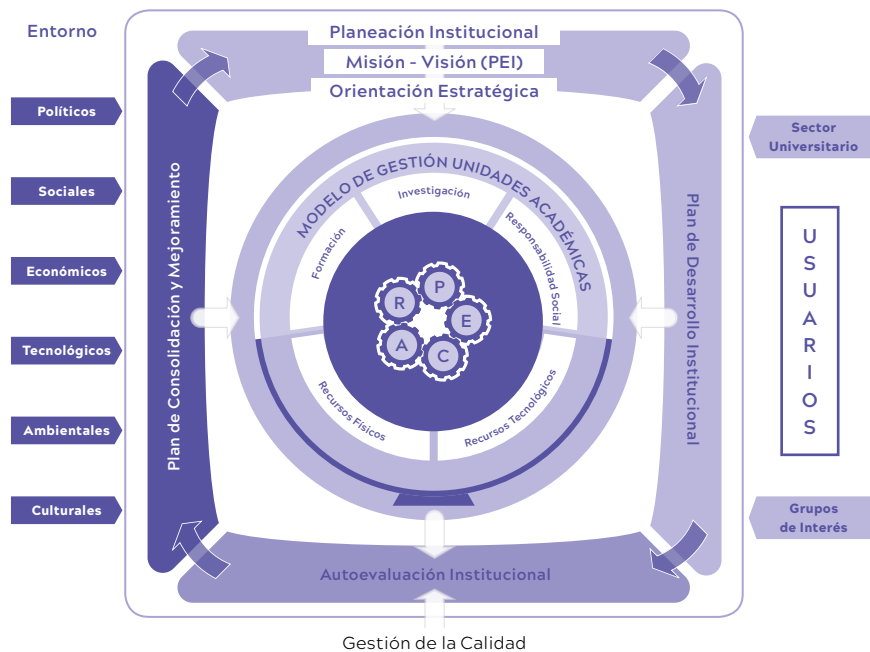
Tener en cuenta estas dimensiones es fundamental para dar respuesta eficaz a las necesidades de formación, capacitación y profundización del conocimiento de las personas a lo largo de su vida, puesto que se reconocen las diferencias individuales y problemáticas en múltiples contextos, regiones, disciplinas y sectores económicos.

Modelo de Gestión Institucional

El Modelo de Gestión Institucional de la Universidad El Bosque se basa en un enfoque sistémico que integra todos los procesos y actividades de la Universidad, asegurando la coherencia y alineación con su Misión y Visión. Este Modelo se articula en torno a tres ejes fundamentales:

1. **Gestión académica.** Se enfoca en el diseño, implementación y evaluación de los programas académicos, asegurando la calidad educativa y la pertinencia de los contenidos curriculares. La gestión académica también incluye la formación y el desarrollo continuo del cuerpo profesoral.
2. **Gestión administrativa y financiera.** Abarca la planificación y administración de los recursos financieros, humanos y materiales de la Universidad. Este eje asegura la sostenibilidad financiera y la eficiencia operativa, apoyando la Misión y los objetivos institucionales.
3. **Gestión de la investigación y la innovación.** Promueve la creación y transferencia de conocimiento a través de la investigación científica y la innovación tecnológica. Este eje fomenta la colaboración con otras instituciones y el sector productivo, contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar social.

Imagen 2. Integración del Modelo de Gestión Institucional.



Fuente. Política de Aseguramiento de la Calidad UEB, junio 2024.

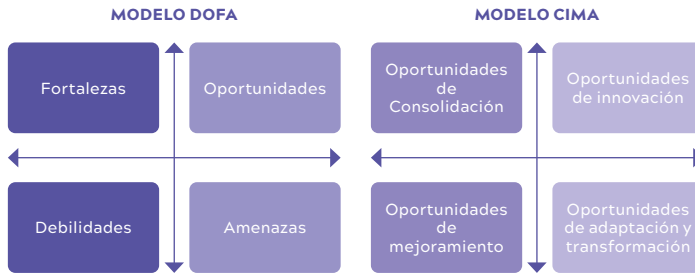
El Modelo de Gestión Institucional de la Universidad El Bosque se integra en la Política de Planeación y Prospectiva mediante:

- **Planificación Estratégica:** definición clara de objetivos a largo plazo y los planes necesarios para alcanzarlos asegurando la coherencia con la Misión y Visión institucional.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** capacidad para ajustar las estrategias en respuesta a los cambios en el entorno, alineado con los conceptos de estrategia emergente.
- **Participación y colaboración:** involucrando a todos los actores de la comunidad universitaria en el proceso de planificación y ejecución fomentando una cultura de participación activa y colaboración.
- **Innovación y mejora continua:** fomento de la innovación en todos los procesos y la implementación de mejoras continuas basadas en la evaluación y el aprendizaje.

Modelo CIMAT

La Universidad El Bosque, a partir del Modelo de análisis estratégico DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) ha desarrollado y adaptado su propio modelo para identificar y abordar aspectos internos y externos como oportunidades de acción y mejora.

Imagen 3. Matriz CIMAT para análisis de factores de la UEB.



Fuente. Política de Aseguramiento de la Calidad UEB, junio 2024.

El Modelo CIMAT se enfoca en cinco tipos de oportunidades:

C - Oportunidades de Consolidación. Aspectos internos en los cuales la Universidad ya es fuerte, asegurando y consolidando estas fortalezas en un entorno cambiante.

Oportunidad para contar con una política exclusiva para los objetivos y los intereses estratégicos de la Universidad, así como la definición e implementación de los instrumentos de planeación. Por medio del establecimiento de esta Política se consolida una cultura del aseguramiento de la calidad como una evolución a la Política antigua conjunta, demostrando un paso en la madurez de su adopción.

I - Oportunidades de Innovación. Oportunidades externas que la Universidad puede aprovechar mediante propuestas y procesos innovadores, impulsando el desarrollo y la evolución institucional.

La definición de esta Política permite introducir innovaciones en la gestión de la definición y seguimiento estratégico de la UEB, así como de sus instrumentos de planeación, acordes a las exigencias actuales. Esta Política abre las puertas a recibir de manera abierta la flexibilidad, adaptación y cambios necesarios, por medio de estrategias de ajuste que permitan encausar el rumbo de la

UEB ante las demandas y exigencias del entorno, y hacia los intereses y apuestas de la Universidad.

M - Oportunidades de Mejoramiento. Se enfoca en superar las debilidades internas invitando a la acción y la mejora continua.

Oportunidad para permitirle a la UEB trabajar de manera dinámica y constante sobre sus instrumentos de planeación y su definición estratégica.

A - Oportunidades de Adaptación Activa. Estrategias para mitigar riesgos del entorno mediante la adaptación activa a las tendencias académicas, económicas, sociales, políticas y tecnológicas.

La presente Política brinda elementos y herramientas para que las definiciones estratégicas, así como los instrumentos de planeación se puedan ir adaptando a las necesidades cambiantes del entorno.

T - Oportunidades de Transformación. Iniciativas y cambios estratégicos profundos que permiten a la Universidad reinventarse y posicionarse de manera más efectiva en el entorno educativo.

Esta Política permite abrir una ventana que lleve progresivamente a la UEB a conocer y adaptar nuevas formas de planear, que le permitan ir incorporándolas en su cultura organizacional, permeando toda la Institución.

El Modelo CIMAT se distingue por su enfoque positivo y proactivo invitando a la acción colaborativa y a la mejora continua. Los resultados del análisis CIMAT se presentan en informes que se socializan con la comunidad universitaria, promoviendo la transparencia y la participación colectiva en los procesos de mejora.

Conceptos y definiciones orientadoras

A continuación, se abordan los conceptos y definiciones clave que permiten la construcción de la Política de Planeación y Prospectiva de la Universidad El Bosque, proporcionando un marco teórico y práctico para su implementación. Estos conceptos, que son construcciones propias a partir de múltiples fuentes, facilitan la apropiación de la Política en el entendimiento de planificación estratégica, de la prospectiva y sus componentes, garantizando que se encuentre alineada con las mejores prácticas internacionales y nacionales, y que responda adecuadamente a las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria y la sociedad en general.

En este marco, fueron reconocidos 25 conceptos claves que se presentan a continuación:

1. **Acciones**

Las acciones son las actividades específicas que se llevan a cabo como parte de los planes de acción. Estas actividades son los pasos concretos que la Universidad El Bosque debe seguir para implementar sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Las acciones deben ser claramente definidas, asignadas a responsables específicos y monitoreadas para asegurar su cumplimiento efectivo.

2. **Análisis descriptivo**

El análisis descriptivo es una técnica que utiliza datos históricos y actuales para describir y comprender lo que ha sucedido en una organización. Se enfoca en la recopilación, visualización y resumen de datos para proporcionar una imagen clara de las tendencias y patrones pasados y presentes.

3. **Análisis prescriptivo**

En el marco de procesos de planeación y planeación estratégica, el análisis prescriptivo es una técnica que utiliza datos y modelos analíticos para sugerir acciones específicas que deberían tomarse para alcanzar objetivos deseados. Este tipo de análisis no solo responde a “qué pasará” o “por qué sucedió”, como lo hacen el análisis predictivo y el descriptivo respectivamente, sino que también ofrece recomendaciones concretas sobre “qué debería hacerse”.

4. **Análisis prospectivo**

El análisis prospectivo es una técnica que se enfoca en prever y evaluar posibles futuros escenarios y sus implicaciones para la organización. Utiliza métodos cualitativos y cuantitativos para anticipar cambios, identificar oportunidades y amenazas, y guiar la toma de decisiones estratégicas a largo plazo.

5. **Anticipación**

La anticipación es la capacidad de prever y prepararse para futuros posibles escenarios antes de que ocurran. En el contexto de la Universidad El Bosque, la anticipación implica identificar tendencias emergentes, analizar sus posibles impactos y desarrollar estrategias proactivas para adaptarse a cambios potenciales. Este enfoque permite a la Universidad ser más resiliente y aprovechar oportunidades antes que sus competidores, asegurando una ventaja estratégica y una respuesta ágil a las dinámicas del entorno educativo.

6. **Autoevaluación y Mejoramiento**

Proceso continuo de evaluación interna que permite a la Universidad identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción para mantener y mejorar

la calidad educativa. Este proceso es fundamental para la autorregulación y la rendición de cuentas. Para la Universidad el Modelo de Autoevaluación, sigue el Ciclo PECAR, en donde se planea, ejecuta, hace seguimiento (controla), analiza y retroalimentan los programas, productos y servicios de la Universidad.

El Modelo de Autoevaluación, es el conjunto estructurado de criterios, indicadores, procedimientos y herramientas según marcos de referencia nacionales o internacionales, y dimensiones definidas por la Institución, acordes con los propósitos de cada tipo y nivel de programa, producto o servicio educativo, con elementos de análisis multicausal y sistémico propios del Enfoque Biopsicosocial y Cultural³.

7. Cadena de valor

La cadena de valor es un concepto que describe las actividades que la Universidad El Bosque realiza para crear valor para sus estudiantes y otros stakeholders. Estas actividades incluyen tanto las funciones sustantivas (enseñanza, investigación, extensión) como las funciones adjetivas o de apoyo (administración, recursos humanos, tecnología, etc.). La cadena de valor ayuda a identificar las áreas donde la universidad puede mejorar la eficiencia y efectividad de sus procesos para aumentar el valor entregado a sus partes interesadas.

8. Crecimiento

El crecimiento se refiere al proceso de expansión y desarrollo de la Universidad El Bosque en términos de infraestructura, programas académicos, investigaciones, matriculación de estudiantes y otras áreas clave. El crecimiento puede ser cuantitativo (aumento en número de estudiantes, programas, etc.) y cualitativo (mejora en la calidad de la educación, investigación, y servicios). La Universidad se enfoca en un crecimiento sostenible que equilibre la expansión con la calidad y la sostenibilidad, asegurando que todos los avances contribuyan al cumplimiento de su Misión y Visión institucionales.

9. Incertidumbre

La incertidumbre se refiere a la falta de certeza sobre eventos futuros y sus posibles consecuencias. En la planeación de la Universidad El Bosque, manejar la incertidumbre implica reconocer la imprevisibilidad del entorno y desarrollar estrategias flexibles y adaptativas. Esto incluye la implementación de planes de contingencia, la utilización de análisis prospectivos y la creación de mecanismos que permitan una rápida respuesta y ajuste a cambios inesperados. La gestión efectiva de la incertidumbre es crucial para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la Institución.

3. Tomado de la Política de Aseguramiento de la Calidad. Vicerrectoría Académica, Universidad El Bosque. 2024.

10. Indicadores

Los indicadores son herramientas de medición que se utilizan para evaluar el desempeño y el progreso hacia el logro de objetivos y metas. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos y deben ser claramente definidos para proporcionar una evaluación precisa y objetiva. En la Universidad El Bosque, los indicadores son esenciales para el monitoreo continuo y la toma de decisiones informadas, permitiendo ajustar las estrategias según sea necesario para asegurar el éxito.

11. Innovación

La innovación se considera como un “acto de construcción sobre estudios, conocimiento y prácticas ya existentes, a través de la introducción o aplicación de nuevas ideas o métodos para resolver problemas y crear oportunidades que no existían antes” (Wolfgang von Goethe, 2015). En la misma línea, el hecho de implementar una cultura de innovación en la Universidad El Bosque, significa: “fomentar un entorno que presenta continuamente nuevas ideas o formas de pensar, luego las traduce en acciones para resolver problemas específicos o aprovechar nuevas oportunidades” (Wolfgang von Goethe, 2015). En la UEB entendemos la innovación como el sistema mediante el cual generamos valor a través de nuevas formas de pensar y hacer lo que nos apasiona: mejorar la calidad de vida.

Implementación de nuevos métodos, tecnologías y prácticas pedagógicas que mejoran la calidad y efectividad de la educación. La innovación educativa es esencial para mantenerse relevante y competitivo en un entorno dinámico.

12. Estrategia institucional

Es un marco dinámico y adaptativo basado en decisiones estratégicas coherentes y un enfoque flexible que permite a la universidad responder eficazmente a los desafíos y oportunidades del entorno educativo.

- Definir claramente los objetivos y aspiraciones
Asegurar que todos los esfuerzos estén orientados hacia metas específicas y medibles, alineadas con la Misión y Visión institucionales.
- Desarrollar y mantener ventajas competitivas
Identificar y fortalecer las capacidades y recursos que diferencian a la Universidad en el entorno educativo.
- Adoptar un enfoque flexible y adaptativo
Permitir ajustes continuos basados en el análisis del entorno y los resultados obtenidos, fomentando la innovación y la adaptabilidad.
- Involucrar a toda la comunidad en el proceso estratégico
Promover la participación activa y el compromiso de todos los actores, asegurando una implementación efectiva y coherente de la estrategia.

13. Macroprocesos – Procesos – Subprocesos

Macroprocesos: son las grandes áreas de actividad que agrupan varios procesos relacionados. En la Universidad El Bosque, los macroprocesos pueden incluir áreas como la gestión académica, la investigación, la administración y la extensión.

Procesos: son las secuencias de actividades interrelacionadas que se llevan a cabo dentro de cada macroproceso. Los procesos tienen un objetivo claro y entregan un producto o servicio específico. Estos procesos usualmente integran a varias áreas o departamentos, para lo cual se deben generar acuerdos internos de servicio entre las áreas para el correcto flujo del proceso.

Subprocesos: son las divisiones más pequeñas dentro de los procesos, que comprenden actividades específicas que contribuyen al logro del objetivo del proceso principal. Los subprocesos permiten una gestión detallada y el control de las actividades operativas.

14. Mapa de procesos

El mapa de procesos es una representación visual de todos los procesos que se llevan a cabo en la Universidad El Bosque. Este mapa muestra cómo los diferentes procesos están interrelacionados y cómo contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad. El mapa de procesos es una herramienta importante para entender y mejorar la eficiencia operativa y asegurar que todos los procesos estén alineados con la estrategia institucional.

15. Matriz de riesgos y sistemas de control

La matriz de riesgos y sistemas de control identifican, evalúan y priorizan los riesgos potenciales dentro de los macroprocesos, procesos y subprocesos de la Universidad El Bosque. Este enfoque permite un seguimiento continuo y asegura la calidad operativa y académica. Los sistemas de control implementan políticas, procedimientos e indicadores que mitigan los riesgos identificados, asegurando que todas las actividades se realicen de manera efectiva y eficiente. El seguimiento constante garantiza que los riesgos se gestionen adecuadamente y que se mantenga un alto estándar de calidad en todas las áreas de la Universidad.

16. Metas

Las metas son desgloses específicos y detallados de los objetivos. Representan los resultados cuantificables que se esperan alcanzar en un plazo más corto y son pasos concretos hacia el logro de los objetivos generales. Las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART), asegurando que haya un marco claro para evaluar el progreso y el éxito de las iniciativas.

17. Objetivos

Los objetivos son declaraciones claras y específicas de lo que la Universidad El Bosque pretende lograr en un período determinado. Los objetivos deben ser medibles y alcanzables, y deben estar alineados con la Misión y Visión institucionales. Los objetivos sirven como guías estratégicas para la toma de decisiones y la planificación de actividades, proporcionando una dirección clara y un propósito definido para todos los esfuerzos de la Universidad.

18. Planes de acción

Los planes de acción son documentos detallados que describen las actividades específicas que deben realizarse para implementar las estrategias y alcanzar los objetivos establecidos en el *Plan de Desarrollo*. Cada plan de acción incluye las tareas a realizar, los responsables de cada tarea, los recursos necesarios, los plazos y los indicadores de éxito. Los planes de acción aseguran que las estrategias se traduzcan en actividades concretas y medibles.

19. Plan de Desarrollo Institucional - PDI

El *Plan de Desarrollo Institucional* es el documento que detalla los objetivos, estrategias y acciones que la Universidad El Bosque llevará a cabo para lograr sus metas a mediano y largo plazo. Este Plan incluye la asignación de recursos, los indicadores de desempeño y los plazos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos. El PDI es una herramienta fundamental para guiar las decisiones y actividades de la Universidad, asegurando que estén alineadas con su estrategia institucional.

20. Planes de mejoramiento y consolidación

Los planes de mejoramiento y consolidación consignan los compromisos que se llevan o llevarán a cabo para proyectar las fortalezas y las acciones que se planean adelantar en el corto, mediano y largo plazo, para superar las oportunidades de mejoramiento y convertirlas en oportunidades de consolidación. Incluyen el cronograma de desarrollo, así como proyectos, actividades, indicadores de gestión, fechas de inicio y fin de las acciones, metas, responsables y recursos para su implementación, que permiten monitorear su avance y cumplimiento.

21. Planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual la Universidad El Bosque define sus objetivos a largo plazo y establece los planes y acciones necesarias para alcanzarlos. Este proceso incluye la evaluación del entorno, la identificación de fortalezas y debilidades, y la formulación de estrategias que permitan a la Universidad adaptarse a los cambios y aprovechar las oportuni-

dades. La planeación estratégica asegura la coherencia entre las acciones diarias y los objetivos estratégicos de la Institución promoviendo una gestión efectiva y alineada con su Misión y Visión.

22. Proyectos

Los proyectos son iniciativas específicas y temporales diseñadas para alcanzar objetivos concretos que contribuyan al cumplimiento de los planes estratégicos y de desarrollo de la Universidad. Cada proyecto cuenta con un conjunto definido de actividades, recursos asignados y un cronograma para su ejecución. Los proyectos pueden abarcar diversas áreas, como la mejora de infraestructuras, la implementación de nuevas tecnologías, o el desarrollo de programas académicos.

23. Sostenibilidad y medio ambiente

La sostenibilidad y el medio ambiente se refieren a la capacidad de la Universidad para operar de manera que se minimicen los impactos negativos en el entorno natural, asegurando al mismo tiempo el bienestar de las generaciones futuras. Este concepto implica la adopción de prácticas que promuevan la conservación de recursos, la reducción de emisiones y residuos, y la protección de la biodiversidad. La Universidad El Bosque se compromete a integrar la sostenibilidad ambiental en todas sus actividades y decisiones, promoviendo una cultura de responsabilidad ecológica.

24. Sustentabilidad

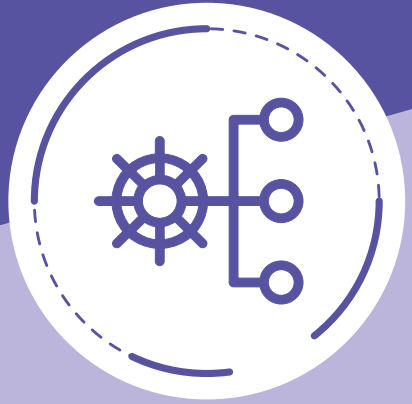
La sustentabilidad en el contexto de la Universidad El Bosque se refiere a la capacidad de la Institución para mantener y mejorar sus operaciones, programas y servicios a lo largo del tiempo, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. La sustentabilidad abarca aspectos económicos, sociales y ambientales, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y equitativa. La Universidad se enfoca en prácticas que promuevan la estabilidad financiera, la inclusión social y la responsabilidad ambiental.

25. Stakeholders

Término que busca agrupar a todos los individuos, grupos u organizaciones que tienen o demuestran un interés, derecho o participación en el desarrollo propio de la Universidad El Bosque, sus actividades, así como su rendimiento. Estos pueden ser reconocidos como actores internos o externos, que, dependiendo de su rol, pueden interactuar con la Universidad de diversas maneras y tienen diferentes expectativas y necesidades.



3. ALCANCE DE LA POLÍTICA



29

El presente capítulo define el alcance de la Política, en el mismo se delimitan los responsables de implementar y seguir la Política, así como las áreas y procesos que cubre y sobre los que tiene alcance para su desarrollo.

Objeto de aplicación

El objeto de aplicación de la Política de Planeación y Prospectiva de la Universidad El Bosque define los ámbitos y procesos específicos en los que esta Política se aplica o implementa, asegurando su coherencia con la Misión y Visión institucional y promoviendo un desarrollo integral y sostenible de la Universidad. A continuación, se detallan los principales componentes del objeto de aplicación:

Ámbitos de aplicación

- **Académico.** Incluye todos los programas de pregrado, posgrado y educación continua.

- **Investigación.** Se aplica a todas las actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación promoviendo la creación de conocimiento relevante y su transferencia efectiva al entorno social y productivo.
- **Administrativo y Financiero.** Cubre los procesos de gestión de recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales. Asegura una administración eficiente y transparente, alineada con los objetivos estratégicos de la Universidad.
- **Innovación, extensión y proyección social.** Se extiende a las iniciativas de vinculación con la comunidad, programas de responsabilidad social, y proyectos que impactan positivamente en el entorno local, regional y nacional, proveyendo de soluciones innovadoras y de alto impacto a la comunidad y sociedad en general.

Procesos clave

- **Definición estratégica y buen gobierno.** Abarca la definición y permanente revisión y ajuste de la estrategia declarada por la Universidad para alcanzar su futuro deseado.
- **Planificación estratégica.** Incluye la formulación, implementación y seguimiento de los planes estratégicos, asegurando su coherencia con el *Plan de Desarrollo Institucional* (PDI) y la adaptación a los cambios del entorno.
- **Gestión académica.** Comprende el diseño curricular, la actualización de programas, la evaluación del aprendizaje, y el desarrollo profesional del cuerpo profesoral.
- **Investigación y desarrollo.** Fomenta la generación de proyectos de investigación, el desarrollo de innovaciones tecnológicas, y la colaboración con otras instituciones y sectores productivos.
- **Gestión de recursos.** Involucra la administración eficiente de recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales garantizando la sostenibilidad y el crecimiento institucional.
- **Vinculación con la sociedad.** Promueve la participación de la Universidad en proyectos y programas que beneficien a la comunidad, contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar social, por medio de la innovación, la transferencia de conocimiento, el servicio comunitario y demás mecanismos de interacción y relacionamiento.

- **Internacionalización.** Incorpora todos los mecanismos asociados a los procesos de internacionalización que buscan un relacionamiento y posicionamiento institucional con distintos actores fuera de Colombia, como universidades, centros educativos, gobiernos, ONG, empresas y demás.
- **Calidad, evaluación y mejora continua.** Abarca todos los procesos de autoevaluación, auditoría interna y externa, y planes de mejoramiento continuo en el marco del Modelo PECAR para garantizar la excelencia bajo estándares de calidad en todas las áreas de la Universidad.
- **Bienestar Universitario.** Abarca todas las estrategias, programas, proyectos, servicios y actividades con el objetivo de crear un entorno universitario saludable y equilibrado. A través de estas iniciativas, se busca fomentar un ambiente inclusivo y de apoyo que contribuya al desarrollo integral y al bienestar de estudiantes, profesores y personal administrativo.

Sujetos de Aplicación

Los sujetos de aplicación son todos los miembros de la comunidad universitaria que deben cumplir con las disposiciones establecidas en la Política.

La Política de Planeación y Prospectiva de la Universidad El Bosque requiere la competencia de todas las unidades y actores internos y externos, y se aplica a toda la comunidad universitaria y grupos de interés, involucrados directa o indirectamente en su implementación, seguimiento y evaluación.

Esta Política se extiende a todas las autoridades y órganos de gobierno, Claustro, rectoría, vicerrectorías, decanaturas, directores de áreas y departamentos, incluyendo unidades académicas, de investigación, proyección social y administrativas, así como personal administrativo y de apoyo, preparándolos a todos ellos para entender los cambios en escenarios futuros. Además, participan activamente estudiantes, graduados y actores externos como organizaciones gubernamentales, empresas, ONG's, comunidades locales y otras instituciones educativas.

La colaboración de estos actores es fundamental para garantizar una definición estratégica integral, así como la ejecución coherente y efectiva de los planes estratégicos de la Universidad, contribuyendo al logro de un portafolio pertinente, sostenible e innovador, que impacte positivamente en la sociedad y en los proyectos de vida de la comunidad académica.

En este orden de ideas, los sujetos de aplicación de la Política de Planeación y Prospectiva se convierten en todos los actores y cuerpos colegiados que

desde los diferentes roles definen, diseñan, implementan y hacen seguimiento a los procesos de definición estratégica, los procesos de planeación estratégica, así como los procesos de ejecución de dichas estrategias por medio de planes, proyectos, planes de acción o planes de mejoramiento que responden al futuro deseado de la Institución.



4. DESARROLLO DE LA POLÍTICA



Definición

La Política de Planeación y Prospectiva de la Universidad El Bosque se define como el conjunto de principios, objetivos y lineamientos que guían la definición y el desarrollo estratégico y táctico de la Universidad bajo el Enfoque BPSyC hacia su futuro deseado o aspiración ganadora, así como su seguimiento y control. Esta Política establece un marco estructurado para la toma de decisiones basados en análisis descriptivos, prospectivos y prescriptivos, así como la implementación de planes y proyectos adaptables y ajustables a la realidad presente, a las incertidumbres y tendencias internas y externas, pero con mirada de futuro, asegurando la coherencia con la Misión y Visión institucional bajo premisas, cambios constantes y adaptaciones ágiles y efectivas.

Principios

La Política de Planeación y Prospectiva de la Universidad El Bosque se rige por una serie de principios fundamentales que guían todas las acciones y decisiones estratégicas. Estos principios aseguran que la planificación y ejecución de las actividades institucionales sean coherentes con la Misión y Visión de la Universidad, fomentando una cultura de calidad, inclusión, innovación y sostenibilidad.

1. **Coherencia y alineación estratégica**

Todas las acciones y decisiones deben estar alineadas con la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Universidad, así como con el *Plan de Desarrollo Institucional* (PDI) 2022-2027. Este principio asegura que cada esfuerzo contribuya al cumplimiento de los propósitos institucionales.

2. **Flexibilidad y adaptabilidad**

La Política promueve la capacidad de la Universidad para adaptarse a los cambios y dinámicas del entorno. Esto incluye la flexibilidad para ajustar planes y estrategias en respuesta a nuevas oportunidades y desafíos, siguiendo los conceptos de estrategia emergente y los marcos VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad), BANI (Frágil, Ansioso, No lineal, Incomprensible) y RUPT (Rápido, Imprevisible, Paradojal, Tangencial).

3. **Inclusión y participación**

La Política fomenta la participación activa de toda la comunidad universitaria en el marco del principio del ciclo de mejora continua PECAR, desde la planeación, la ejecución, el control y seguimiento, el análisis y la comprensión, y por último la retroalimentación. Este principio asegura que las decisiones reflejen las necesidades y expectativas de todos los actores involucrados, promoviendo un ambiente inclusivo y participativo, mitigando así los riesgos asociados al no cumplimiento o logro de los objetivos y metas.

4. **Innovación y mejora continua**

La Política impulsa la innovación en todas las funciones adjetivas y sustantivas de la Universidad. Fomenta la creatividad y la implementación de nuevas ideas y enfoques que mejoren la calidad y efectividad de la Universidad, asegurando un proceso continuo de evaluación y mejora.

5. **Sostenibilidad y responsabilidad social**

La Política promueve el desarrollo sostenible en todas las áreas de la Universidad asegurando la gestión responsable de los recursos y el compromiso con el bienestar social y ambiental. Este principio se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 4: Educación de Calidad.

6. **Transparencia y rendición de cuentas**

La Política establece mecanismos claros para la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión de recursos y en la toma de decisiones. Este principio asegura que todas las acciones sean comunicadas de manera abierta y accesible a toda la comunidad universitaria y a los actores externos relevantes.

7. **Calidad y excelencia**

La Política se compromete con los más altos estándares de calidad en todas las áreas de la Universidad. Esto incluye la implementación de procesos de autoevaluación y auditoría interna y externa, asegurando la mejora continua y el cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales.

8. **Equidad y justicia social**

La Política promueve la equidad en el acceso a la educación y la igualdad de oportunidades para todos los miembros de la comunidad universitaria. Este principio asegura que se respeten y valoren las diversidades culturales, sociales y económicas, contribuyendo a la justicia social.

9. **Colaboración y alianzas estratégicas**

La Política fomenta la colaboración y el establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones educativas, empresas, organizaciones no gubernamentales y entidades gubernamentales. Este principio promueve el intercambio de conocimientos y recursos, potenciando el impacto de las acciones institucionales.

10. **Responsabilidad ética**

La Política asegura que todas las acciones y decisiones se tomen con un alto sentido de responsabilidad ética, respetando los derechos y dignidad de todas las personas involucradas y contribuyendo al bienestar de la sociedad.

Estos principios fundamentales proporcionan una base sólida para la Política de Planeación y Prospectiva de la Universidad El Bosque, garantizando que todas las acciones y decisiones estén orientadas a cumplir con la Misión y Visión institucional y a promover una cultura de excelencia, inclusión y sostenibilidad.

Objetivos

Objetivo General

Establecer un marco integral y coherente basado en la información institucional, nacional e internacional; que guíe la orientación estratégica y táctica de la Universidad hacia la constante definición y reafirmación de su futuro deseado, impulsando así la transformación cultural hacia la permanente revisión, ajuste y adaptación estratégica de todos los procesos y proyectos institucionales de la mano de estándares internacionales y nacionales de calidad.

Objetivos Específicos

1. **Definición estratégica: futuro deseado**

Garantizar el establecimiento de una visión clara y compartida del futuro deseado de la Universidad El Bosque, conocida como la aspiración ganadora que guíe todas las acciones y decisiones estratégicas, de manera que se determinen y comuniquen claramente las metas a largo plazo que la Universidad aspira a alcanzar, asegurando que todas las unidades y procesos estén alineados con esta visión.

2. **Planificación estratégica integral**

Asegurar el desarrollo y mantenimiento de un proceso de planificación estratégica integral que abarque todas las áreas y niveles de la Universidad, promoviendo la implementación de un enfoque sistémico y coordinado para la planificación, asegurando que todos los planes, proyectos y acciones estén alineados con los objetivos institucionales.

3. **Análisis descriptivos, prospectivos y prescriptivos**

Promover la realización de análisis descriptivos, prospectivos y prescriptivos para la toma de decisiones estratégicas informadas a través del uso de datos e información que permitan describir la situación actual, proyecten posibles escenarios futuros y prescriban acciones específicas.

4. **Gestión de los instrumentos de planeación**

Asegurar el desarrollo y gestión eficaz de los instrumentos de planeación que faciliten su concepción, implementación, desarrollo y seguimiento en el marco del logro de la estrategia institucional, promoviendo la creación y mantenimiento de herramientas y metodologías de planeación como matrices de análisis, cuadros de mando y sistemas de información que permitan una gestión eficiente y transparente de los planes estratégicos y tácticos.

5. **Gestión de proyectos, planes de acción y planes de mejoramiento**

Promover la sostenibilidad institucional a través del fomento de metodologías y prácticas ágiles de gestión de proyectos que apunten a la estrategia institucional, en los que se haga una correcta estimación de recursos y necesidades, propendiendo a que éstos sean eficientes y efectivos.

6. **Gestión de recursos y arquitectura organizacional que faciliten el logro de los objetivos**

Articular y proponer mejores prácticas en la gestión de recursos y la arquitectura organizacional para facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la Universidad, asegurando que la orientación de la estructura organizacional y los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, tiempo) estén alineados y sean suficientes para soportar las estrategias y planes institucionales.

7. Gestión de procesos (riesgos, control y seguimiento) que se adaptan a la estrategia definida

Implementar una gestión de procesos que incluya la identificación, evaluación y mitigación de riesgos, así como el control y seguimiento de actividades, adaptándose a la estrategia definida, desarrollando un sistema de gestión de riesgos y control interno que garantice la integridad y efectividad de los procesos institucionales. Este objetivo también incluye el seguimiento continuo y la evaluación de los procesos, en el marco del Mapa de Procesos, para asegurar su alineación con los objetivos estratégicos y la adaptación a cambios en el entorno.

8. Procesos continuos de revisión, evaluación, ajuste y adaptación

Establecer procesos continuos de revisión, evaluación, ajuste y adaptación para asegurar la relevancia y efectividad de la Política de Planeación y Prospectiva en entornos dinámicos y desafiantes.

Estos objetivos específicos proporcionan una guía clara y detallada para la implementación de la Política de Planeación y Prospectiva de la Universidad El Bosque, asegurando que todas las acciones y decisiones contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la promoción de una cultura de excelencia, innovación, sostenibilidad e inclusión, amparados por el Enfoque Biopsicosocial y Cultural.

Lineamientos

Esta Política se complementa y articula de manera integral con la *Política de Gobierno de Datos* (UEB 2024), creando un marco sólido para la gestión estratégica y operativa de la Institución. Esta sinergia asegura que la información y los datos institucionales se utilicen de manera óptima para apoyar el entendimiento de la Universidad, su desarrollo y la toma de decisiones informadas, en el marco de la estrategia definida.

El enfoque prospectivo permite anticipar cambios y desafíos futuros, y planificar las acciones necesarias para mantener y mejorar la calidad educativa y administrativa. La planificación estratégica debe basarse en un análisis riguroso del entorno interno y externo, utilizando datos de alta calidad, completos, actualizados, accesibles, seguros y disponibles que permitan identificar oportunidades y amenazas, siguiendo el marco establecido en la *Política de Gobierno de Datos* para la gestión integral de la información y los datos institucionales⁴.

4. Cualquier proceso de planeación estratégica que use datos e información institucional deberá aplicar lo establecido en la Política de Gobierno de Datos, referente al "Modelo de gestión colaborativo para resolver preguntas de negocio".

Los lineamientos de la Política de Planeación y Prospectiva de la Universidad El Bosque, establecen las directrices específicas que guiarán la implementación de esta Política en todos los niveles de la Institución. Estos lineamientos aseguran que las acciones y decisiones se realicen de manera coherente, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos y principios institucionales. A continuación, se proponen los siguientes lineamientos:

Lineamiento 1. Análisis descriptivo

Objetivo. Proporcionar una comprensión detallada y precisa del estado actual de la Universidad, identificando las fortalezas y áreas de mejora. Este análisis sirve como base para la toma de decisiones informadas y la formulación de estrategias efectivas asegurando que todas las acciones estén alineadas con la realidad presente de la Institución.

Estrategias

- Recopilación de datos: establecer un sistema integrado de información robusto que permita la recolección de datos cuantitativos y cualitativos en todas las áreas de la Universidad.
- Análisis de datos.
 - » Implementar herramientas y software de análisis de datos para procesar la información recolectada.
 - » Realizar análisis estadísticos y exploratorios para identificar tendencias y patrones significativos.
 - » Definir un grupo de universidades de referencia con las cuales se realicen de manera periódica benchmarking de tendencias del sector y de la educación en general, analizando temas como programas académicos, modalidades, comportamientos de matrícula, deserción, graduación oportuna, entre otros.
- Visualización de datos
 - » Crear informes y dashboards visuales que faciliten la interpretación de los datos para la generación de información.
 - » Utilizar gráficos y tablas para presentar los hallazgos de manera clara y accesible.
- Comunicación y difusión
 - » Asegurar que los resultados del análisis descriptivo sean comunicados a todos los actores relevantes de manera efectiva.

- » Organizar talleres y reuniones para discutir los hallazgos y sus implicaciones para la toma de decisiones.

Lineamiento 2. Análisis prospectivo

Objetivo. Anticipar y prepararse para futuros posibles escenarios, permitiendo que la Universidad sea proactiva en lugar de reactiva. Este análisis busca identificar oportunidades y amenazas futuras asegurando que la planificación estratégica sea flexible y adaptable, y que la Universidad esté bien posicionada para enfrentar desafíos emergentes y aprovechar nuevas oportunidades.

Estrategias

- Identificación de tendencias
 - » Monitorear constantemente las tendencias globales, nacionales y locales que pueden afectar a la educación superior.
 - » Utilizar métodos de vigilancia tecnológica y estudios de mercado.
- Métodos prospectivos
 - » Aplicar técnicas como el análisis de escenarios, la simulación y la elaboración de pronósticos.
 - » Involucrar a expertos y stakeholders en la construcción de posibles escenarios futuros.
- Evaluación de impactos
 - » Analizar cómo diferentes escenarios futuros pueden impactar en las áreas clave de la Universidad.
 - » Evaluar los riesgos y oportunidades asociados con cada escenario.
- Planificación flexible
 - » Desarrollar planes estratégicos y operativos que sean flexibles y capaces de adaptarse a cambios imprevistos.
 - » Implementar estrategias de contingencia para los escenarios más críticos.
- Capacitación y desarrollo
 - » Capacitar a los líderes y personal clave en métodos prospectivos y en la gestión de la incertidumbre.

Lineamiento 3. Análisis prescriptivo

Objetivo. Proporcionar recomendaciones prácticas y basadas en evidencia para la toma de decisiones y la implementación de estrategias. Este análisis busca transformar los datos y proyecciones en acciones concretas, asegurando que las decisiones sean efectivas y alineadas con los objetivos estratégicos de la Universidad, y que las estrategias se implementen de manera eficiente y efectiva.

Estrategias

- Desarrollo de modelos prescriptivos
 - » Utilizar herramientas de modelado y simulación para explorar diferentes opciones y sus consecuencias.
 - » Aplicar algoritmos de optimización para identificar las mejores acciones a tomar.
- Integración de análisis
 - » Combinar los hallazgos del análisis descriptivo y prospectivo para desarrollar recomendaciones coherentes y basadas en evidencia.
 - » Asegurar que las recomendaciones estén alineadas con la Misión y Visión institucionales.
- Formulación de estrategias
 - » Desarrollar estrategias detalladas y planes de acción que incluyan pasos específicos, responsables, recursos necesarios y plazos.
- Implementación de recomendaciones
 - » Crear equipos de trabajo encargados de la implementación de las recomendaciones.
 - » Monitorear y evaluar continuamente la implementación para asegurar el cumplimiento y ajustar las acciones según sea necesario.
- Comunicación y aceptación
 - » Asegurar que todas las recomendaciones y planes de acción sean comunicados de manera efectiva a todos los actores involucrados.
 - » Fomentar la participación y el compromiso de la comunidad universitaria en la implementación de las estrategias.

Lineamiento 4. Gestión sobre el uso de la información y los datos institucionales⁵

Objetivo. Impulsar la gestión integral del uso de la información y los datos institucionales como un componente base para la fundamentación de la gestión de las actividades de creación, actualización y evaluación de la estrategia, velando por la calidad, disponibilidad, accesibilidad y seguridad, de la data, facilitando la generación de conocimiento cuantitativo institucional para la toma de decisiones informadas, que apoye el desarrollo estratégico de la Universidad.

Estrategias

- Centralización de datos: desarrollar y mantener un sistema centralizado que permita estructurar, almacenar y acceder a la información producto de los datos de manera eficiente y confiable promoviendo la integración de datos de diversas fuentes institucionales.
- Capacitación en gestión de información: desarrollar programas de formación y capacitación en gestión de datos, uso de sistemas de información y herramientas tecnológicas promoviendo una cultura de manejo eficiente y responsable de los datos y la información.
- Fomento de la cultura de datos: promover una cultura institucional que valore la importancia de los datos y la información como activos estratégicos fomentando prácticas responsables y éticas en su manejo.
- Análisis y visualización de datos: fomentar el uso de herramientas de análisis y visualización de datos que permitan convertir la información en conocimiento facilitando la interpretación de datos complejos y mejorando la toma de decisiones en todos los niveles de la Universidad.

5. Este lineamiento se enmarca en el cumplimiento de la Política de Gobernanza de Datos UEB 2024.

Lineamiento 5. Articulación con la Política de Aseguramiento de la Calidad

Objetivo. Garantizar una articulación efectiva entre los procesos y lineamientos definidos en la Política de Aseguramiento de la Calidad y los procesos y lineamientos de la presente Política asegurando que los planes de mejoramiento, como resultados de los procesos de autoevaluación, se integren de manera coherente y eficiente con las reflexiones estratégicas y los instrumentos de planeación.

Estrategias

- **Sistematización:** sistematizar los resultados de los procesos de autoevaluación y recomendaciones de pares que deriven en planes de mejoramiento que impacten el desarrollo estratégico institucional.
- **Desarrollo de matrices de integración:** crear matrices que permitan visualizar la integración de los planes de mejoramiento con los objetivos de planeación.
- **Reuniones de coordinación:** establecer reuniones regulares entre las áreas de calidad y planeación para asegurar la coherencia de los procesos.
- **Documentación y seguimiento:** desarrollar y mantener una documentación detallada de cómo los planes de mejoramiento se integran con la planeación institucional.

Lineamiento 6. Estructura y Arquitectura Organizacional

42

Objetivo. Proponer adaptaciones ágiles y eficientes a la arquitectura institucional para que la estructura funcione de manera orgánica, respondiendo a las nuevas dinámicas y procesos, como producto del desdoblamiento de la estrategia definida.

Lo anterior para que la Institución esté en capacidad de responder a las estrategias definidas y al desarrollo y logro de metas o proyectos, explorando nuevas arquitecturas adaptables como la estructura redárquica, la holocracia, la sociocracia (o circular) o las organizaciones Teal, que faciliten dinámicas laborales, integración de equipos y roles, trabajo colaborativo interdisciplinar, entre otros.

Estrategias

- Evaluación periódica: realizar evaluaciones periódicas de la estructura organizacional para identificar áreas de mejora en el marco de la eficiencia y la eficacia y los objetivos estratégicos.
- Flexibilidad estructural: combinación de elementos de jerarquía y redes horizontales de comunicación y toma de decisiones que enfatizan la colaboración, la autonomía y la descentralización, que desarrollen un marco flexible que responda a las necesidades cambiantes.
- Coordinación interdepartamental: establecer mecanismos de coordinación entre la Dirección de Planeación, Departamento de Talento Humano y Rectoría como ejes de la coherencia estructural.
- Benchmarking: analizar modelos de arquitectura institucional de otras universidades o modelos de negocio para adoptar y adaptar las mejores prácticas que nos lleven a procesos eficaces y eficientes.

Lineamiento 7. Gestión del Cambio

Objetivo. Facilitar la gestión del cambio en la Universidad a partir de sus individuos, promoviendo una cultura organizacional adaptable y resiliente, ante los continuos cambios.

Estrategias

- Programa de adopción del cambio: definir un modelo de gestión de cambio a la medida de las características culturales de la Universidad, divulgar el modelo y seguir su aplicación y desarrollo en todos los procesos que impliquen gestión del cambio.
- Comunicación efectiva: acompañar la gestión del cambio con estrategias claras de comunicación, socialización y empoderamiento que expliquen los cambios y los motivos de este, la visión del cambio, los beneficios, las dificultades esperadas en la transición y resultados esperados.
- Seguimiento y evaluación: establecer mecanismos para monitorear y evaluar la efectividad de los procesos de cambio, los cuales estarán determinados por la adopción en los comportamientos esperados de las personas, luego de la implementación del cambio, lo que implica una definición previa del alcance de este.

- Participación activa: fomentar la participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria involucrados en los procesos de cambio. Desde el equipo de cada proyecto se deberán identificar a las personas y poblaciones impactadas y vincularlas en todo el ciclo del proceso de cambio: sensibilización, diagnóstico, desarrollo de la visión del cambio, planificación, implementación del cambio y evaluación (Modelo John Kotter).

Lineamiento 8. Gestión de la calidad (procesos / riesgos / control)

Objetivo. Implementar procesos ágiles de gestión de calidad que permitan, a la luz de las apuestas estratégicas definidas para la UEB y el mapa de procesos institucional, la identificación de la cadena de valor, los macroprocesos, los procesos y subprocesos que sean flexibles y adaptables, que además permitan el reconocimiento de un mapa de riesgos y sus respectivos sistemas de control y seguimiento, para que la materialización de las apuestas estratégicas pueda fluir de manera orgánica al interior de la Institución.

Estrategias

- Cadena de valor: identificar la cadena de valor, los macroprocesos, los procesos y subprocesos.
- Identificación de riesgos: desarrollar un sistema para la identificación temprana de riesgos potenciales.
- Evaluación y priorización: implementar metodologías para la evaluación y priorización de la gestión de la calidad.
- Planificación de respuestas: crear planes de respuesta y mitigación para los procesos y los riesgos identificados.
- Monitoreo continuo: establecer un sistema de monitoreo continuo para la gestión de la calidad y la efectividad de las respuestas.

Lineamiento 9. Análisis y Evaluación Continua

Objetivo. Establecer un sistema de análisis y evaluación continua que permita monitorear, revisar, mejorar y adaptar de manera constante y oportuna la estrategia institucional y los instrumentos de planeación de la Universidad, asegurando que estos permanezcan actuales y vigentes.

Estrategias

- **Diálogo y concertación:** generar espacios periódicos de discusión sobre la estrategia institucional que permitan validar y ajustar las apuestas institucionales para el logro de la aspiración ganadora.
- **Indicadores de desempeño:** definir y utilizar indicadores de desempeño claros y específicos que permitan evaluar el progreso y la efectividad de los procesos y programas.
- **Proyecciones y escenarios futuros:** establecer a través de métricas y modelos posibles escenarios futuros para toma de decisiones.
- **Evaluaciones periódicas:** realizar evaluaciones periódicas y sistemáticas de todas las áreas y actividades de la Universidad, identificando a través del Modelo CIMAT las oportunidades.
- **Retroalimentación y mejora continua:** implementar mecanismos, por medio del Modelo PECAR, de retroalimentación que involucren a todos los actores relevantes, permitiendo la identificación y aplicación de mejoras basadas en las evaluaciones realizadas.
- **Informes de resultados:** desarrollar informes detallados de los resultados de las evaluaciones, compartiéndolos con la comunidad universitaria y utilizándolos para la toma de decisiones informadas.
- **Tecnologías de análisis:** incorporar tecnologías y herramientas avanzadas de análisis de datos que faciliten la evaluación continua y la toma de decisiones basada en evidencia.

Estrategias de implementación

1. Desarrollo de Planes Estratégicos y Operativos.

Cada unidad académica y administrativa desarrollará sus propios planes estratégicos y operativos, alineados con la Política de Planeación y Prospectiva y el PDI, asegurando la coherencia y la coordinación de todas las acciones.

2. Mecanismos de evaluación y seguimiento.

Se implementarán sistemas de evaluación y seguimiento para monitorear el progreso de los planes y proyectos, permitiendo ajustes y mejoras continuas basadas en datos y evidencias.

3. Capacitación y desarrollo profesional

Se ofrecerán programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal académico y administrativo, fomentando la adquisición de competencias y habilidades necesarias para la implementación efectiva de la Política.

4. Fomento de la cultura de calidad e innovación

Se promoverá una cultura de calidad e innovación en toda la comunidad universitaria, incentivando la participación activa en procesos de mejora continua y la implementación de nuevas ideas y enfoques.

5. Alianzas estratégicas y colaboración

Se fortalecerán las alianzas estratégicas con otras instituciones educativas, empresas y organizaciones, promoviendo la colaboración y el intercambio de conocimientos y recursos.

Esta definición clara y estructurada de la Política de Planeación y Prospectiva proporciona un marco sólido para guiar el desarrollo estratégico y operativo de la Universidad El Bosque, asegurando que todas las acciones y decisiones estén alineadas con su Misión y Visión institucional, y contribuyan al logro de sus objetivos a largo plazo.



5. GOBERNANZA Y OPERACIÓN



47

La gobernanza y operación de la Política de Planeación y Prospectiva de la Universidad El Bosque se basan en una estructura clara y participativa que asegura la coherencia, la transparencia y la eficiencia en la toma de decisiones y en la implementación de los planes estratégicos. A continuación, se detallan los órganos directivos, los comités y grupos técnicos de trabajo que son esenciales para la ejecución de esta Política.

Órganos Directivos y Directivas

Los órganos y autoridades de gobierno y la Dirección de Planeación y Prospectiva son los responsables de la formulación, supervisión y evaluación de la Política de Planeación y Prospectiva. A continuación, se presenta una relación de éstos:

Tabla 1. Cuerpos colegiados y órganos directivos.

Órganos Directivos	Función Relacionada
Claustro	Es el órgano regente y estratégico de la Institución y sus decisiones son de carácter obligatorio para toda la Comunidad Universitaria. Dentro de su función se encuentra el aprobar la Política de Planeación, supervisar su implementación y evaluar su impacto en el logro de los objetivos estratégicos de la Universidad.
Consejo Directivo	Desarrollar y aprobar los planes estratégicos y operativos específicos, asegurando su coherencia con la Política de Planeación y Prospectiva institucional.
Rectoría	Dirigir y coordinar la implementación de la Política de Planeación, garantizando que todas las unidades académicas y administrativas sigan las directrices establecidas.
Consejo Académico	Asegurar la calidad y pertinencia de los programas académicos dentro del marco de la Política de Planeación, promoviendo la innovación pedagógica y el desarrollo profesional.
Consejo de Investigaciones	Asegurar la calidad y pertinencia de la investigación dentro del marco de la Política de Planeación, promoviendo la innovación pedagógica y el desarrollo profesional.
Consejo Administrativo	Asegurar los procesos administrativos y financieros de la Institución dentro del marco de la Política de Planeación, promoviendo el análisis de los costos y presupuestos de las diferentes dependencias y programas de la Institución.
Vicerrectorías	Cada vicerrectoría es responsable de la implementación y supervisión de la Política de Planeación y Prospectiva en sus respectivas áreas, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de la Universidad.
Dirección de Planeación y Prospectiva	Asegurar la correcta implementación de la estrategia institucional, desdoblada en el PDI y los otros instrumentos de planeación, realizando el seguimiento a su desarrollo y logro de metas y objetivos.

Fuente. Creación propia a partir del Reglamento General, Estatuto Orgánico y otros documentos institucionales. Junio 2024.

Comités y Grupos Técnicos de Trabajo

Para apoyar la implementación efectiva de la Política de Planeación y Prospectiva se establecen comités y grupos técnicos de trabajo que facilitan la participación de diversos actores y aseguran la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones. Estos comités son fundamentales para la operativización de los planes y la resolución de problemas específicos.

Tabla 2. Comités técnicos de aplicación de la Política de Planeación y Prospectiva.

Comités y grupos técnicos	Funciones relacionadas
Comité Estratégico de Planeación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar y hacer seguimiento a los procesos de definición y planificación estratégica, recomendando a la rectoría las acciones necesarias para garantizar el cumplimiento de la presente Política. 2. Acompañar y dar orientaciones para la estructuración, formulación y elaboración, así como la aprobación, el seguimiento, la evaluación y los ajustes que sean necesarios del Plan de Desarrollo Institucional (PDI). 3. Recomendar al Consejo Directivo con base en la articulación de la planeación estratégica, el PDI, el PEI, la Misión y la Visión institucional, los cambios requeridos en la Arquitectura Organizacional y los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, tiempo).
Comité Directivo de Autoevaluación Institucional	Garantizar la articulación entre los procesos y lineamientos definidos en la Política de Aseguramiento de la Calidad y los procesos y lineamientos de la presente Política, asegurando que los planes de mejoramiento, como resultado de los procesos de autoevaluación, se integren de manera coherente y eficiente con las reflexiones estratégicas y los instrumentos de planeación.
Consejo de Investigaciones	Diseñar e implementar acciones que desdoblen las estrategias institucionales que, para los procesos de investigación, creación, innovación y desarrollo, hayan sido definidas por la alta dirección como la orientación ganadora, realizando el seguimiento al desarrollo, logro de metas y objetivos.
Comité de Finanzas	Diseñar e implementar acciones que desdoblen las estrategias institucionales que, para los procesos administrativos y financieros, hayan sido definidos por la alta dirección como la orientación ganadora, realizando el seguimiento al desarrollo, logro de metas y objetivos.

Comités y grupos técnicos	Funciones relacionadas
Comité de seguimiento del Buen Gobierno	Asegurar el cumplimiento de los principios y valores del buen gobierno, como son la transparencia, la honestidad, la integridad, la ética, la equidad, la responsabilidad, la buena fe, la lealtad, la justicia, el respeto y la solidaridad ⁶ , en todas y cada una de las apuestas estratégicas y la definición de sus metas y objetivos, plasmados en todos los instrumentos de planeación.
Comité de Innovación Tecnológica	Diseñar e implementar acciones que desdoblen las estrategias institucionales que para los procesos de innovación tecnológica y transformación digital hayan sido definidos por la alta dirección como la orientación ganadora, realizando el seguimiento al desarrollo, logro de metas y objetivos.

Fuente. Creación propia. Junio 2024.

La estructura de gobernanza y operación de la Política de Planeación y Prospectiva de la Universidad El Bosque asegura una gestión eficiente, transparente y participativa. Los órganos directivos y los comités de trabajo colaboran estrechamente para implementar las políticas institucionales, promoviendo la calidad, la innovación y la sostenibilidad en todas las áreas de la Universidad.

6. Código de Buen Gobierno, Universidad El Bosque, mayo 26 de 2022.



6. EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA



51

A continuación, se establecen los procesos y mecanismos que la Universidad El Bosque implementará para asegurar que la Política de Planeación y Prospectiva se mantenga relevante, eficaz y alineada con los objetivos estratégicos de la Institución. La evaluación y mejora continua son componentes esenciales para garantizar la calidad y el éxito a largo plazo de las acciones y decisiones tomadas bajo esta Política.

Principios de Evaluación y Mejora Continua

Ciclo de Mejora Continua PECAR

El Ciclo PECAR es un enfoque sistemático adoptado por la Universidad El Bosque para la autoevaluación y autorregulación institucional, el cual debe de igual manera aplicarse a los procesos y resultados de la planeación. Este ciclo se compone de las siguientes etapas:

1. **Planear**

- Definición de Objetivos Estratégicos: establecer metas a largo plazo que alineen con la Misión y Visión institucional.
- Desarrollo de estrategias: diseñar estrategias y planes de acción específicos que permitan alcanzar los objetivos estratégicos.
- Asignación de recursos: determinar y distribuir los recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos) para implementar las estrategias.

2. **Ejecutar**

- Implementación de estrategias: poner en marcha las estrategias y planes de acción desarrollados durante la etapa de planificación.
- Coordinación de actividades: asegurar que todas las unidades académicas y administrativas estén alineadas y colaboren eficazmente.
- Documentación y registro: mantener un registro detallado de todas las acciones y pasos tomados durante la implementación de las estrategias.

3. **Controlar (seguimiento)**

- Monitoreo del progreso: realizar un seguimiento continuo de las actividades y medir el progreso hacia los objetivos estratégicos.
- Indicadores clave de desempeño (KPI): utilizar indicadores específicos para evaluar el desempeño y progreso de las estrategias.
- Reportes de seguimiento: generar informes periódicos sobre el estado de las actividades y el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

4. **Analizar**

- Evaluación de resultados: analizar los datos y resultados obtenidos durante la ejecución de las estrategias.
- Identificación de desviaciones: detectar y analizar las desviaciones entre los resultados esperados y los obtenidos.
- Análisis causal: investigar las causas de las desviaciones y su impacto en los objetivos estratégicos.

5. **Retroalimentar**

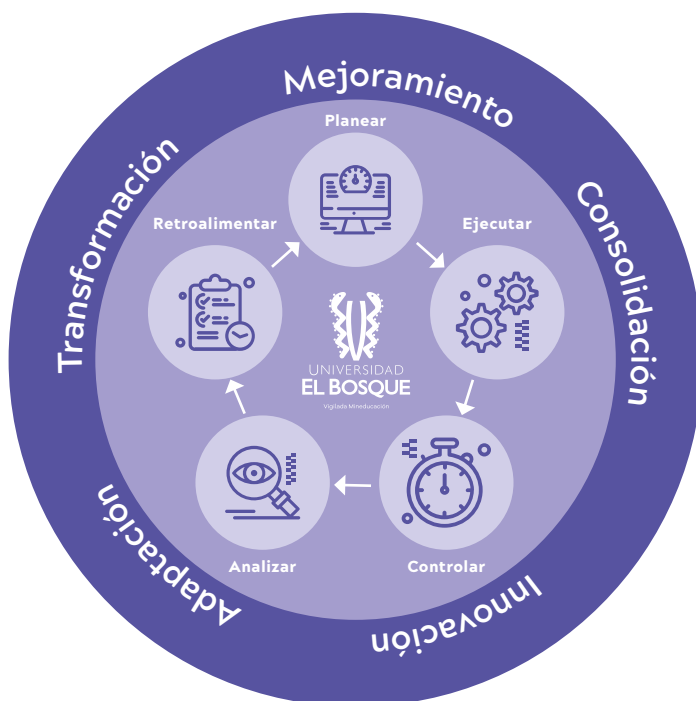
- Revisión de estrategias: hacer ajustes y mejoras en las estrategias y planes de acción basándose en los resultados del análisis.
- Lecciones aprendidas: documentar las lecciones aprendidas para mejorar los futuros ciclos de planificación estratégica.

- Comunicación y participación: informar a todas las partes interesadas sobre los resultados, ajustes realizados y fomentar una cultura de mejora continua.

Importancia del Ciclo PECAR en la planeación

- Enfoque sistemático: proporciona un marco estructurado para la planificación y ejecución de estrategias.
- Adaptabilidad: permite ajustar y mejorar continuamente las estrategias basándose en datos y análisis.
- Participación colaborativa: involucra a toda la comunidad universitaria, asegurando la alineación y colaboración en los objetivos estratégicos.
- Transparencia y rendición de cuentas: facilita la generación de informes y la comunicación de resultados, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas.

Imagen 4. Modelo de Autoevaluación Universidad El Bosque.



Fuente. División de Calidad UEB, junio 2024.

El Ciclo PECAR es una herramienta esencial para la Universidad El Bosque en sus esfuerzos de planificación estratégica. A través de las etapas de planificación, ejecución, control, análisis y retroalimentación, la Universidad puede asegurar que sus estrategias se mantengan alineadas con sus objetivos institucionales y respondan de manera efectiva a las dinámicas del entorno.

Transparencia y participación

Asegurar que todos los procesos de evaluación sean transparentes y que los resultados sean comunicados a toda la comunidad universitaria. Involucrar a todos los actores relevantes en la evaluación y en la implementación de mejoras.

Orientación a la calidad

Enfocar los esfuerzos de evaluación en mantener y elevar los estándares de calidad en todos los aspectos académicos, administrativos y operativos de la Universidad, desarrollados a través del desarrollo e implementación de las acciones estratégicas que la institución defina.

Adaptabilidad y flexibilidad

Permitir ajustes y cambios en la Política que redunden en modificaciones y ajustes a los planes operativos basados en los resultados de las evaluaciones y en los cambios en el entorno interno y externo.

Proceso de evaluación

El proceso de evaluación para garantizar la correcta implementación y desarrollo de la Política será liderado por la Dirección de Planeación y Prospectiva en lo que corresponda a sus competencias; a continuación, se listan 5 acciones específicas para ello:

1. Establecimiento de indicadores de desempeño

Definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permiten medir el progreso hacia los objetivos estratégicos (ver Anexos). Estos indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo (SMART).

2. Monitoreo continuo

Implementar un sistema de monitoreo continuo que permita la recolección y análisis de datos en tiempo real. Utilizar tecnologías de información para facilitar la recopilación y el análisis de datos.

3. Evaluaciones periódicas

Realizar evaluaciones periódicas (anuales, semestrales o trimestrales, según el caso) para revisar el progreso de los planes estratégicos y operativos. Estas evaluaciones deben involucrar a todos los actores relevantes y utilizar los datos recolectados a través del monitoreo continuo.

4. Auditorías internas y externas

Llevar a cabo auditorías internas regulares para asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. Además, contratar auditorías externas para obtener una visión objetiva y asegurar la transparencia y la rendición de cuentas.

5. Análisis de resultados

Analizar los resultados de las evaluaciones y auditorías para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Utilizar herramientas de análisis como el análisis DOFA o CIMAT para facilitar este proceso.

Implementación de mejoras

La implementación de las mejoras que garanticen la correcta adopción y desarrollo de la Política será liderado por la Dirección de Planeación y Prospectiva en lo que corresponda a sus competencias; a continuación, se listan 4 acciones específicas para ello:

1. Desarrollo de planes de acción

Basado en los resultados del análisis, desarrollar planes de acción específicos para abordar las áreas de mejora identificadas. Estos planes deben incluir objetivos claros, responsabilidades asignadas, recursos necesarios y plazos definidos.

2. Capacitación y desarrollo

Proporcionar capacitación y desarrollo continuo al personal académico y administrativo para asegurar que tengan las habilidades y conocimientos necesarios para implementar las mejoras.

3. Fomento de la cultura de mejora continua

Promover una cultura organizacional que valore y fomente el uso y la explotación de los datos y la generación de información, que permitan la participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria en los procesos de definiciones estratégicas e instrumentos de planeación, metas y objetivos.

4. **Comunicación y socialización**

Asegurar que los resultados de las evaluaciones y las acciones de mejora sean comunicados de manera efectiva a toda la comunidad universitaria. Utilizar diversos canales de comunicación para garantizar que la información llegue a todos los actores relevantes.

Revisión y actualización de la Política

La Dirección de Planeación y Prospectiva será la responsable de realizar, mínimo una vez al año, la revisión a la Política, y tramitar las actualizaciones a que haya lugar. A continuación, se listan 3 acciones específicas para ello:

1. **Revisión periódica**

Revisar la Política de Planeación y Prospectiva de manera periódica (al menos cada tres años) para asegurar que siga siendo relevante y eficaz. Involucrar a todos los actores clave en este proceso de revisión.

2. **Adaptación a cambios**

Adaptar la Política en respuesta a cambios significativos en el entorno interno o externo, incluyendo cambios en la legislación, en las expectativas de los estudiantes y en las tendencias del sector educativo.

3. **Retroalimentación continua**

Recoger retroalimentación continua de todos los actores relevantes sobre la eficacia de la Política y los procesos de planificación. Utilizar esta retroalimentación para realizar ajustes y mejoras continuas.

La evaluación y mejora continua son esenciales para garantizar que la Política de Planeación y Prospectiva de la Universidad El Bosque se mantenga efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la Institución. A través de un enfoque sistemático y participativo, la Universidad puede asegurar la calidad, la transparencia y la sostenibilidad en todas sus operaciones y procesos.



7. REFERENCIAS



57

Las referencias proporcionan la base teórica y normativa para la Política de Planeación y Prospectiva de la Universidad El Bosque. Este capítulo enumera todos los documentos, normativas y autores que han sido consultados y utilizados en la elaboración de la Política.

Referencias institucionales

Proyecto Educativo Institucional- PEI- (2017)

Plan de Desarrollo Institucional (2022-2027) “Transformaciones oportunas para un futuro cambiante”

Política de Calidad y Planeación

Evaluación del impacto de las políticas institucionales (2019)

Estatuto Docente (2019)

Estatuto General (2020)

Referencias normativas y de calidad

Acuerdo 02 de 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)

- Lineamientos para la acreditación en alta calidad de instituciones y programas académicos en Colombia.

Ley 30 de 1992 (Ley de Educación Superior)

- Marco legal que regula la educación superior en Colombia.

Declaración Mundial sobre la Educación Superior (UNESCO)

- Principios y objetivos globales para la educación superior.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Conjunto de objetivos globales adoptados por las Naciones Unidas, con un enfoque especial en el ODS 4: Educación de Calidad.

Referencias teóricas y conceptuales

Martin R. (2014). *A Plan Is Not a Strategy*. Harvard Business Review

Salazar Yusti A. (2020). *La Estrategia Emergente*

Universidad El Bosque. (2017). *Centro académico en calidad de vida*. Repositorio Institucional Universidad El Bosque. Disponible en: <https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/3365>



8. GLOSARIO DE SIGLAS



Sigla	Definición
BANI	Frágil, Ansioso, No lineal e Incomprensible (por las siglas en inglés)
CESU	Consejo Nacional de Educación Superior
CIMAT	Consolidación, Innovación, Mejoramiento, Adaptación y Transformación
DOFA	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
EBPSyC	Enfoque Biopsicosocial y Cultural
KPI	Indicador Clave de Desempeño (por las siglas en inglés)
MEN	Ministerio de Educación Nacional
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	Organización No Gubernamental
PDI	Plan de Desarrollo Institucional
PECAR	Planear, Ejecutar, Controlar, Analizar y Retroalimentar
PEI	Proyecto Educativo Institucional

Sigla	Definición
PND	Plan Nacional de Desarrollo de Colombia
RUPT	Rápido, Imprevisible, Paradojal y Tangencial (por las siglas en inglés)
SMART	Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Tiempo Definido (por las siglas en inglés)
UEB	Universidad El Bosque
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
VUCA	Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad (por las siglas en inglés)



9. ANEXOS



Indicadores de seguimiento

61

No.	Indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia
1	Frecuencia de discusiones estrategias institucionales	Mide la regularidad con la que la estrategia institucional es revisada y actualizada para asegurar que se mantenga relevante y alineada ante las condiciones cambiantes del entorno y las nuevas prioridades institucionales.	Número de revisiones de estrategia por año.	Anual
2	Adaptabilidad a cambios del entorno	Mide la capacidad de la Universidad para ajustar sus planes y estrategias frente a cambios en el entorno.	$(\text{Número de ajustes realizados} / \text{Total de cambios identificados}) * 100$	Anual
3	Índice de la realización de los Comités Técnicos	Mide la capacidad institucional para ajustar y adaptar sus estrategias por medio de los Comités y Grupos Técnicos de Trabajo, enfocados a apoyar la implementación efectiva de la Política de Planeación en toda la Institución.	$(\text{Número de ajustes estratégicos realizados en los comités y grupos técnicos} / \text{número de ajustes estratégicos necesarios identificados en los mismos}) * 100$	Anual

No.	Indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia
4	Satisfacción comunidad universitaria	Mide la satisfacción de las partes interesadas ¹ con la implementación de la Política.	$(\text{Número de respuestas satisfactorias} / \text{Total de respuestas de la muestra representativa}) * 100$	Anual
5	Participación en procesos de planificación	Mide el nivel de participación de las partes interesadas ¹ en los procesos de planificación y evaluación.	$(\text{Número de participantes de las partes interesadas}^1 \text{ incluidas en los procesos de planeación estratégica y evaluación} / \text{número total de partes interesadas establecidas}) * 100$	Anual

1 Las partes interesadas deberán ser definidas por los responsables al inicio de cada proceso

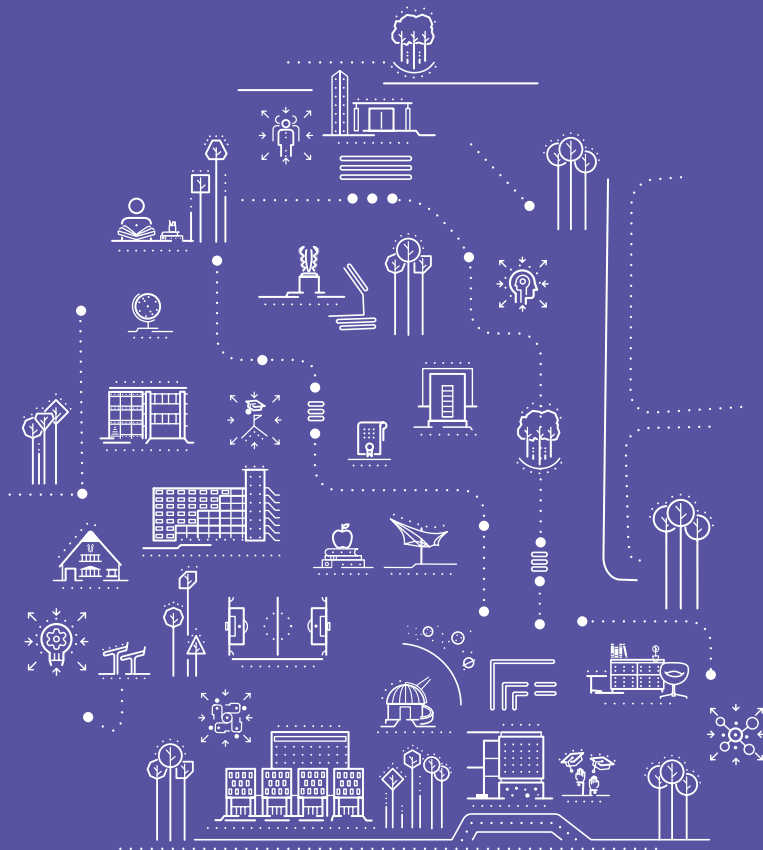


POLÍTICA DE PLANEACIÓN Y PROSPECTIVA

Editada y publicada por la Universidad El Bosque
Julio de 2024, Bogotá, D. C., Colombia



UNIVERSIDAD
EL BOSQUE



• **Edificio Fundadores**

Av. Cra. 9 N°. 131 A - 02,
Bogotá, D.C., Colombia

• **Contacto**

PBX (57) 601 + 6489000
Línea Gratuita 018000 113033

POR UNA
CULTURA DE
LA VIDA, SU
CALIDAD Y SU
SENTIDO