

## FACTOR 3

# Desarrollo, gestión y sostenibilidad institucional





Una institución de alta calidad se reconoce por contar con una arquitectura institucional articulada al servicio del desarrollo permanente de sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión, en correspondencia con su naturaleza jurídica, identidad, misión, tipología y contexto regional



## Característica 7.

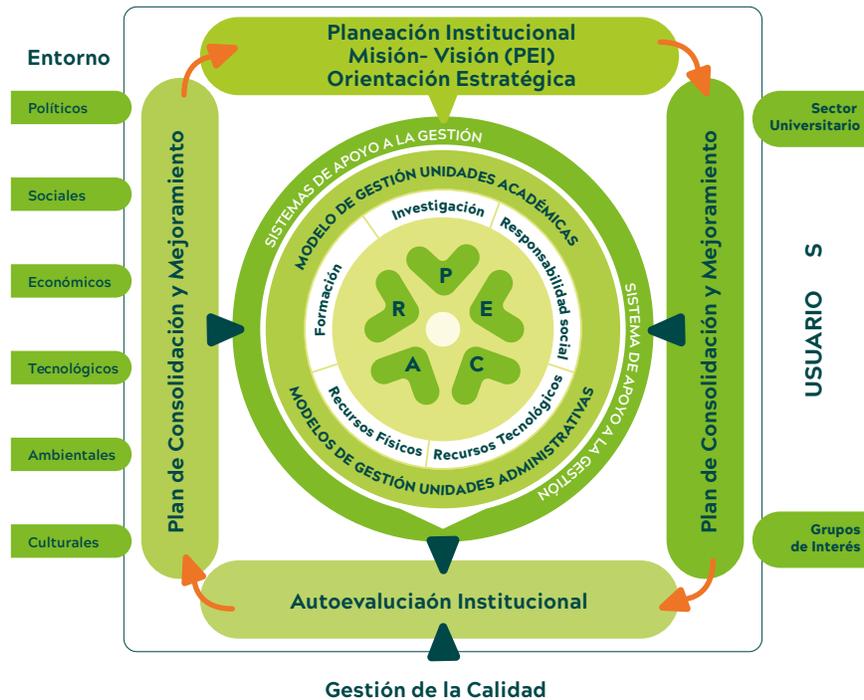
### Administración y gestión

La institución de alta calidad se reconoce porque demuestra que su administración y su gestión están orientadas al apoyo y acompañamiento para una eficiente ejecución de sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión, definidas por ella en el marco de la Constitución y la ley, según su naturaleza jurídica, tipología, identidad y misión. Asimismo, la institución desarrolla políticas de estímulo, promoción y cualificación de sus funcionarios, e implementa un modelo de arquitectura institucional que se expresa en la articulación de la organización, los procesos y los cargos, con un seguimiento periódico que le permite evidenciar oportunidades de mejora e implementarlas.

El Modelo de Gestión Institucional (MGI) por medio del cual se orienta la ejecución eficiente, tiene como núcleo el ciclo de la autoevaluación que encamina la ruta para el aseguramiento de la calidad y el logro de los retos y objetivos institucionales. Allí se define lo que la Universidad quiere lograr (Planear), la estrategia para llevarlo a cabo (Ejecutar), el

mecanismo de medición del logro (Controlar, Autoevaluar y Analizar) y la capacidad de plasmar esas rutas en planes de mejoramiento y consolidación, a partir de las oportunidades de aseguramiento y mejoramiento (Retrealimentar) (Universidad El Bosque, 2018). Este Modelo conocido como el P.E.C.A.R. se presenta en la gráfica 1.

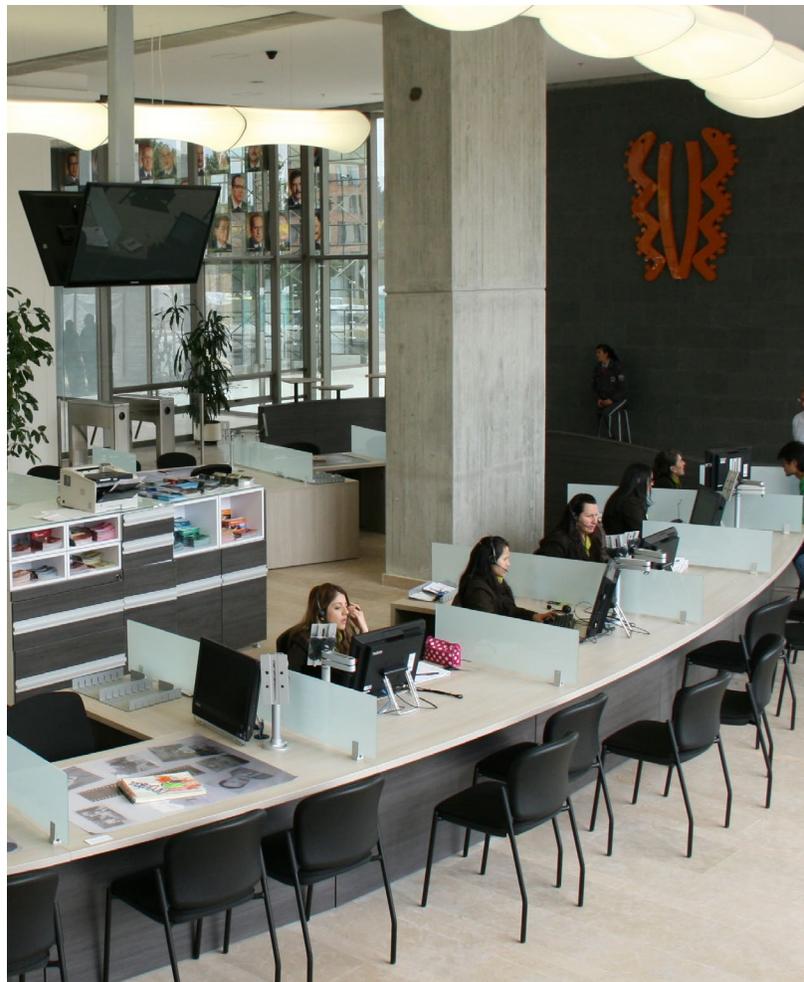
Figura 1. Modelo de Gestión Institucional Universidad El Bosque.



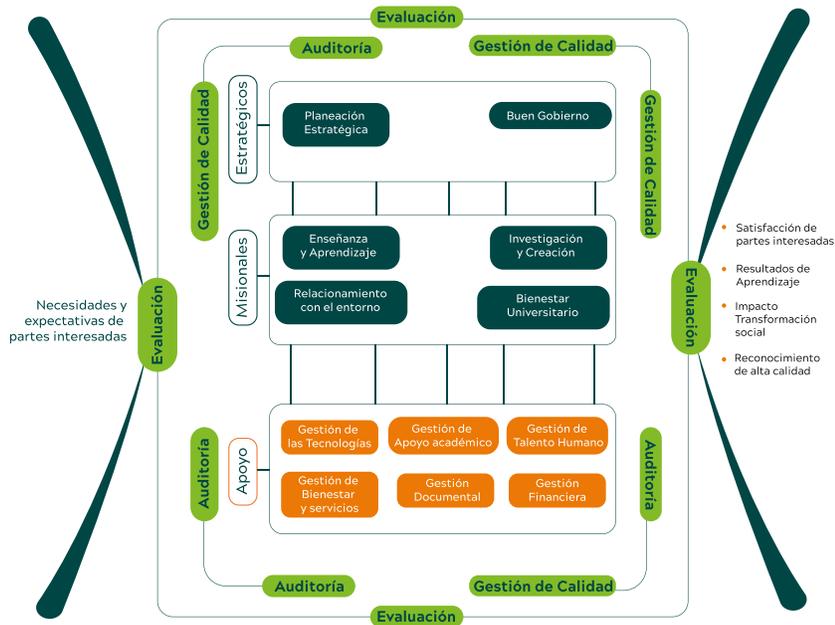
**Fuente:** Grupo de Administración por procesos (GAPP).

Este Modelo, aprobado en 2013, continúa vigente por cuanto proporciona el marco de referencia adecuado para el desarrollo de las funciones misionales. Con base en él, se actualizó el mapa de procesos para alinearlos con las nuevas tendencias nacionales e internacionales, en un ejercicio que contó con la participación de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación (ANECA) en 2018 y, actualizado en 2024.

En este mapa se articulan tanto los procesos misionales como los de enseñanza aprendizaje, dentro de los cuales está la gestión pedagógica, curricular y de aprendizaje; la gestión en investigación y creación; y el relacionamiento con el entorno y el bienestar institucional. Todo esto, con el fin de alcanzar los resultados de aprendizaje, la satisfacción de los estamentos y grupos de interés, el impacto social, y los avances en los reconocimientos de alta calidad, como se aprecia en la gráfica 2.



**Figura 2.** Mapa de Procesos Institucional de la Universidad El Bosque.



**Fuente:** Dirección de Planeación y Prospectiva, actualizado mediante el Acuerdo No.17883 de 2024 del Consejo Directivo.

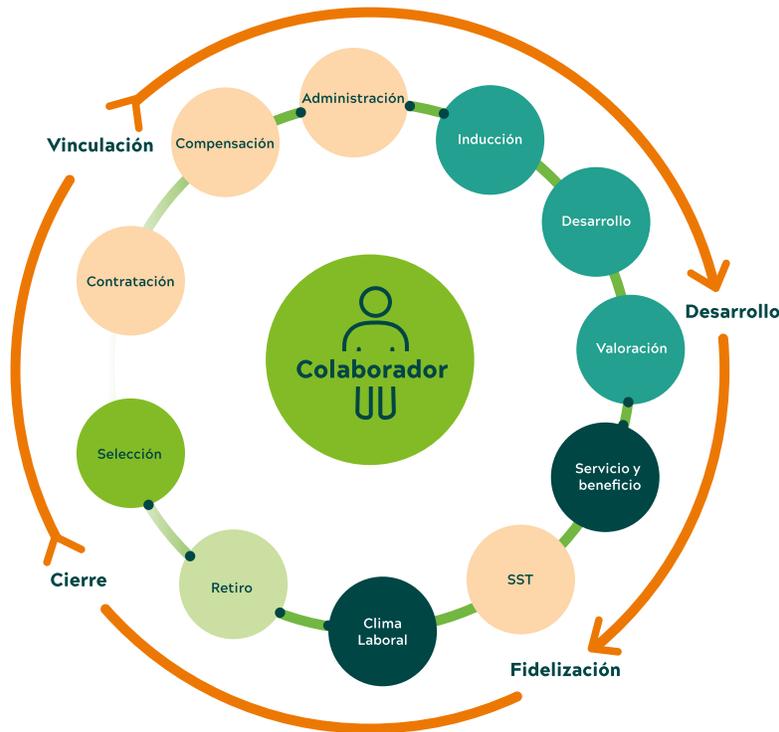
### Hacia una gestión integral del talento humano

Uno de los aspectos que impulsan el Modelo de gestión es desarrollar una fuerza laboral dinámica, innovadora, ágil, comprometida y líder que contribuya cada día más con los objetivos, metas, acciones y líneas establecidas en el Plan de *Desarrollo Institucional*. En consonancia con la Línea estratégica 6, que destaca la importancia de estar en constante evolución y responder a los retos de la universidad del siglo XXI, se han orientado esfuerzos hacia la renovación de los modelos organizacionales y de servicios, con la implementación de sistemas de información ágiles, flexibles y confiables.

A inicios de 2024, la Vicerrectoría Administrativa y el Departamento de Talento Humano implementaron el sistema de información Kactus con la empresa Digital Ware®. Este sistema permite integrar digitalmente cada una de las etapas del ciclo de vida de los servidores, desde el reclutamiento hasta su retiro.



**Figura 3.** Ciclo de la Gestión del Talento Humano en la Universidad El Bosque.



**Fuente:** Departamento de Talento Humano.

Este proyecto de transformación digital de la gestión del talento humano se ha adelantado en dos fases:

1. La primera fase consistente tanto en la implementación e instalación del proyecto como en el conocimiento de los procesos de talento humano a cargo de los integrantes y responsables de las coordinaciones: organizacional, seguridad y salud en el trabajo, contratación y nómina. También con la participación de las vicerrectorías académica y de investigaciones, y las demás instancias de la vicerrectoría administrativa con los que hay interfases para la realización de la gestión de talento humano.
2. La segunda fase incluye la parametrización, levantamiento de requerimientos e implementación de interfases, al igual que el trabajo con cada uno de los software de las diferentes áreas de acuerdo con el cronograma establecido. Este proyecto permitirá a la Universidad realizar una evaluación y seguimiento más adecuado al desempeño de los colaboradores.

### Hacia una mejora en la productividad y eficiencia operacional

Por otra parte, buscando mejorar la productividad del talento humano administrativo, en el marco del proyecto *Transformación del gobierno y la arquitectura organizacional*, se estableció una ruta de trabajo para alcanzar una mayor eficiencia en la operación en todos los niveles de gestión para cumplir con los requerimientos de sostenibilidad, crecimiento institucional y los ambientes cambiantes de la educación superior. En este sentido, en línea con la transformación digital en la gestión de talento humano se han desarrollado dos grandes iniciativas: a) la actualización del Manual del cargo como unidad estructural y funcional de la Universidad El Bosque y, b) el mapeo y actualización de la estructura organizacional usando una de las herramientas de la Suite de Google.

La actualización del Manual del cargo se propone resignificar el trabajo de cada colaborador en pro del logro de los objetivos planteados por la Universidad. La metodología implementada busca alinear a través de objetivos claros y explícitos lo que realmente es importante en una organización con el fin de alcanzar la excelencia operativa. Esta metodología se denomina OKR.

A la fecha<sup>1</sup>, se ha logrado un avance del 70% del mapeo de funciones de los diferentes cargos que cobijan la rectoría, las vicerrectorías académica, de investigaciones y administrativa, facultades, unidades, departamentos y divisiones. En la fase 2 del proyecto se tiene como meta implementar la metodología OKR en el 100% de la población administrativa de la Universidad. Las actividades planteadas comprenden el desarrollo de talleres vivenciales de objetivos y resultados clave y, la integración de los indicadores de resultados en la valoración del desempeño.

En la misma línea, se dio inicio al registro y actualización de 50 organigramas en conjunto con los líderes de las áreas con el fin de entender y validar cada uno de ellos, a partir del análisis de funciones por grupos de cargos, la revisión de cargas de trabajo y la reestructuración de la compensación y nomenclatura de cargos.

También en esta línea de eficiencia operacional, la UEB se propuso modernizar la gestión académica y administrativa con la adquisición de herramientas tecnológicas robustas para mejorar algunos procesos; entre ellas se destacan las siguientes:

En cuanto a sistemas y servicios de información que contribuyen a mejorar la gestión administrativa, están:

- **Silvia - Onbase / Carpeta única del estudiante:** la integración entre Silvia y el gestor documental OnBase se completó con éxito como parte de la implementación del aplicativo OnBase en la Universidad. Esta integración mejora la gestión documental, fortaleciendo las capacidades de Silvia en el entorno universitario y brindando beneficios a los programas académicos al poder consultar los documentos de los aspirantes o estudiantes en un solo lugar.

- **Ajuste de información de estudiantes en el Sistema Académico Sala:** facilita la validación de información en los distintos módulos del Sistema Académico para asegurar que los datos ingresados por las facultades y los estudiantes corresponda a la realidad de su situación.
- **Votaciones programas virtuales:** se implementó la integración de los sistemas académicos Sala y Sala Virtual para que los estudiantes de programas virtuales puedan participar en los procesos electorales de la Universidad.
- **Ajustes al módulo de proceso disciplinario:** se realizaron los ajustes solicitados desde la Secretaría General para mejorar la información relacionada con los procesos disciplinarios de los estudiantes en el Sistema Académico.
- **Proyecto Sala Virtual:** se finalizó el proyecto de Sistema Académico para programas virtuales de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, el cual permite gestionar todo el ciclo de vida de los estudiantes virtuales, desde su inscripción hasta su graduación.
- **Recepción avanzada de factura electrónica:** se realizó la automatización y mejora del proceso para la recepción avanzada de facturas electrónicas, permitiendo la gestión de recibir, controlar y entregar las facturas para generación de recepción automática dentro del ERP — Fusion.
- **Requerimiento Planning — gestión administrativa:** Se ajustó el sistema para facilitar la gestión y control del plan presupuestal por parte de las áreas académicas y administrativas.
- **Portafolio docente:** la implementación de esta herramienta ha centralizado con éxito la información profesional y académica del cuerpo profesoral, simplificando el acceso a datos cruciales relacionados con el talento humano y facilitando la planificación de actividades por parte de la vicerrectoría académica.

---

1. Julio de 2024.

## Gestión del clima laboral

La gestión del clima laboral es fundamental para la Universidad El Bosque. Se busca que los colaboradores encuentren seguridad en su entorno laboral y las condiciones que favorezcan el desarrollo de todo su potencial. Entre las principales acciones que se adelantan en ese sentido, están: la aplicación de herramientas como la medición de riesgo psicosocial (en asocio con la ARL), la encuesta de clima laboral y el acompañamiento a equipos según sus necesidades.

Desde el Departamento de Talento Humano (Seguridad y Salud en el Trabajo) en coordinación con la ARL, cada dos años se invita a los colaboradores a diligenciar la batería del riesgo psicosocial. Los resultados de este instrumento permiten tener un diagnóstico de los riesgos psicosociales existentes y diseñar las intervenciones requeridas mediante talleres, cursos y actividades que conllevan a mejorar cada vez más la salud y el bienestar de los colaboradores.

Para el año 2024 se aplicó nuevamente el instrumento a una población de 2263 colaboradores. Aproximadamente el 60% diligenció el instrumento para realizar la medición de los factores de riesgo psicosocial. El resultado mostró una acertada gestión en la implementación de acciones encaminadas a la promoción y prevención de condiciones psicosociales positivas tanto para el trabajador como para su desempeño y logros laborales. De igual manera mostró un correcto plan de intervención posibilitando una disminución en la percepción de riesgo que pueden tener los trabajadores sobre determinadas variables de su dinámica laboral, disminuyendo de esta forma la probabilidad de experimentar altos niveles de estrés con la respectiva consecuencia que esto podría traer en su salud física y mental.

Con base en esos resultados, la Universidad desarrolla e implementa estrategias para la intervención en sintomatología fisiológica, comportamiento social e intervención psicoemocionales para revisar los niveles bajos.

También como parte de la gestión del clima laboral, que busca favorecer el bienestar y la satisfacción, fomentar la productividad y crea-

tividad, reducir el ausentismo, incrementar el sentido de pertenencia, promover la colaboración y el trabajo en equipo, se aplica una estrategia de medición a través de una encuesta, se divulgan los resultados y se implementan de acciones dirigidas a favorecer el comportamiento de cada una de las variables que componen nuestro modelo de clima laboral.

Este modelo comprende tres relaciones básicas: a) relación con el líder, b) relación con la organización y c) relación interpersonal con 12 variables: bienestar, comunicación, desarrollo, desarrollo organizacional, empoderamiento, liderazgo, motivación, pertenencia, reconocimiento, herramientas, relaciones interpersonales, seguridad y salud y orientación de servicio; esta estructura está contenida en 60 preguntas.

Con la transformación digital que se vive a través de la implementación del proyecto de gestión de Talento Humano se facilita el desarrollo de la encuesta de clima, la confidencialidad del proceso y la generación y análisis de resultados. La aplicación de la última versión de esta encuesta de clima se tiene programada para el segundo periodo del 2024 y de acuerdo con los resultados, se definirá la frecuencia de aplicación anual o bienal.

## Fortalecimiento de los mecanismos de estímulos y promoción para el personal administrativo

La Universidad El Bosque buscando el bienestar y la motivación de sus colaboradores ha venido consolidando un programa de beneficios que ha contribuido a fomentar la productividad, el bienestar y el equilibrio de la vida personal y familiar.

Desde el Departamento de Talento Humano se ha trabajado en posicionar la UEB como un gran lugar para trabajar. Para ello, se han desarrollado tres versiones consecutivas del portafolio de servicios y beneficios para los colaboradores, con el fin de seguir impactando positivamente su calidad de vida y la de sus familias (ver Gráfica 4).

La aplicación anual de encuestas de caracterización han permitido tener información necesaria y actualizada sobre la población

trabajadora. Los resultados han permitido las diferentes actualizaciones del portafolio de servicios, en aspectos como: generación, composición familiar, formación académica, lugar de vivienda y hábitos. La versión 3.0 del portafolio

se presenta como el ecosistema de servicios y beneficios ofrecidos entre la Universidad El Bosque (Talento Humano y Bienestar Universitario), la Caja de Compensación Familiar Compensar y la Cooperativa Coounibosque.

**Figura 4.** Piezas publicitarias del portafolio de beneficios de los colaboradores de la Universidad El Bosque



Fuente: Departamento de Talento Humano, 2024.

### Teletrabajo, trabajo en casa y trabajo remoto

Como parte de las nuevas formas de trabajo y en respuesta a los cambios globales, la Universidad ha implementado las modalidades de teletrabajo, trabajo en casa y trabajo remoto. Estas modalidades han impulsado la transformación digital, promoviendo la flexibilidad y productividad, lo que ha contribuido significativamente a la calidad de vida y bienestar de nuestros colaboradores, además de hacer a la Universidad más competitiva en el mercado laboral.

El objetivo de estas modalidades en la Universidad es garantizar un entorno propicio para la eficiencia y el bienestar de los teletrabajadores; para ello se realizó una inversión considerable en la adquisición de elementos y herramientas necesarios para el desempeño de las funciones de manera efectiva desde sus domicilios, teniendo en cuenta las condiciones de salud ocupacional. Adicionalmente, se otorgaron equipos de cómputo con tecnologías actualizadas y herramientas ergonómicas, así como exámenes ocupacionales tanto físicos como psicológicos.

Además, como parte de un enfoque integral en la gestión del teletrabajo, trabajo en casa y remoto, se implementaron inspecciones regulares de los puestos de trabajo, las cuales permitieron evaluar las condiciones laborales, garantizar el cumplimiento de las normativas de seguridad y promover un ambiente propicio para la productividad y el bienestar de los colaboradores.

Estos avances en el teletrabajo no solo se tradujeron en una mayor eficiencia operativa sino también en un ambiente laboral más flexible y adaptado a las necesidades individuales de los colaboradores. En 2024, se consolidó un grupo de 54 teletrabajadores, 3 colaboradores en trabajo en casa y 9 en trabajo remoto.

### Juicio sobre la Característica 7

El análisis de los indicadores de eficiencia en la ejecución presupuestal revela una asignación y gestión adecuada y suficiente de recursos destinados al talento humano y su desarrollo, así como a los diferentes pilares de la Misión institucional. En lo referente al talento humano académico, la planta docente, constituida por 1.921 docentes para julio de 2024, es suficiente para el desarrollo de las actividades de docencia. Con respecto a la investigación, la asignación de recursos mediante convocatorias internas para el desarrollo de proyectos ha generado visibilidad reflejada en publicaciones en revistas de alto impacto, patentes, participación en convocatorias externas, entre otras; sumado al aumento de los recursos financieros a partir de fuentes externas.

Se cuenta con la *Política de Administración de Recursos Financieros* que orienta la planeación y las decisiones institucionales. En el año 2024, se aprobó la *Política de Planeación y Prospectiva* como marco regulatorio que guía las acciones y decisiones estratégicas institucionales, diseñada para responder a los desafíos del entorno y a las necesidades de la sociedad.

Como una oportunidad de consolidación a partir del nuevo Estatuto Docente (2024), se propone revisar las equivalencias relacionadas con el acceso al escalafón; y en referencia a

la *Política de Estímulos a la Excelencia*, evaluar la posibilidad de incluir una modalidad que permita reconocer y valorar la eficiencia y los resultados del trabajo individual tanto a nivel académico como administrativo.

También se propone avanzar en la implementación de la segunda fase (parametrización, levantamiento de requerimientos e implementación de interfase) del Proyecto de Transformación digital de la gestión del talento humano y finalizar el manual de cargo; finalizar la revisión y actualización de los organigramas de las unidades administrativas de la Universidad y desarrollar el Plan de mejoramiento producto del análisis del clima laboral de la Institución. Estas acciones buscan garantizar que la comunidad cuente con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales, y el cumplimiento del compromiso en educación con el país declarado en la Misión institucional.

Con referencia a la implementación de estímulos, capacitación y promoción del personal administrativo, los resultados obtenidos evidencian logros en el desarrollo de habilidades blandas, manejo de las emociones y competencias sobre el uso y manejo de la tecnología que favorecen la eficiencia administrativa.

También se destaca el abordaje integral del bienestar de los colaboradores mediante las necesidades surgidas de los estudios de riesgo psicosocial, satisfacción, productividad y creatividad, en donde se identifican aspectos que requieren intervención, relacionados con la salud de los colaboradores. Al respecto, la principal estrategia fue diseñar el Portafolio de beneficios que ha evolucionado hasta la versión 3.0, con un Plan de beneficios dirigidos al bienestar de toda la comunidad de colaboradores de la Institución, extensivos a hijos y familiares de acuerdo a los lineamientos definidos. También se destacan las acciones para personal que se encuentra próximo a la jubilación, mediante el Programa de pre-pensionados.

Una de las tareas a reforzar es la socialización e implementación de las nuevas políticas y de las que fueron actualizadas, en las

jornadas de inducciones al personal administrativo y a los docentes que cuentan en sus planes de trabajo con labores administrativas, como parte de la gestión del talento humano. Se reconoce el reto de diseñar e implementar de manera específica, la *Política de Estímulos* para los colaboradores administrativos de la Universidad.

Las apreciaciones de los diversos estamentos de la comunidad universitaria acerca de la administración y gestión institucional fueron medidas en las encuestas de percepción realizadas para el proceso de autoevaluación. Los resultados indican que el 87% de los profesores, estudiantes, graduados,

administrativos y directivos consideran que la UEB tiene en cuenta las políticas institucionales, los procesos de administración y de gestión, así como las acciones de mejora obtenidas a partir de los procesos de autoevaluación para el desarrollo de la docencia, la investigación y la internacionalización; asimismo que la Universidad actualiza sus políticas y lineamientos para el desarrollo de la gestión institucional y los procesos académicos y administrativos.

Por todo lo anterior, se concluyó que la Característica 7. Administración y gestión, se cumple en alto grado.



## Característica 8.

### Procesos de comunicación

La institución de alta calidad se reconoce porque demuestra que mantiene, con responsabilidad y alta cobertura, procesos y mecanismos de comunicación eficientes y actualizados, que promueven y garantizan el derecho de acceso a la información y la protección de datos, con observancia de los enfoques diferenciales, de manera que la información y los datos sean apropiados por los destinatarios.

En desarrollo de la *Política de Comunicación*, en proceso de aprobación por parte del Consejo Directivo, se plantean y aprueban lineamientos para unificar los procesos de comunicación de la Universidad mediante el diseño y construcción de los siguientes temas

- Guía de redes sociales
- Manual de Producción Audiovisual - Guía práctica de producción audiovisual
- Lineamientos para el uso del correo institucional
- Manual de vocería
- Narrativa institucional
- Protocolo de comunicación en crisis
- Guía para el uso de lenguaje inclusivo

#### Estrategias de comunicación interna

En las estrategias de comunicación interna se privilegia la divulgación de contenidos académicos, especialmente los que resultan de eventos y actividades de las facultades, departamentos o unidades, con el objetivo de difundir esa información entre el público interno (estudiantes, docentes y personal administrativo) a través de diversos canales de comunicación: página web, redes sociales, boletines y pantallas.

Al respecto se destacan los siguientes boletines institucionales:

- **El Bosque te informa:** boletín interno de la Universidad que se envía todos los miércoles a directivos, profesores, administrativos y es-

tudiantes. En este se incluyen las noticias, los eventos o las convocatorias más importantes de la semana. Puede consultarse en el siguiente enlace <https://www.unbosque.edu.co/centro-informacion>, en la página web.

- **Boletín de internacionalización:** contiene información interna y externa sobre convocatorias, becas y eventos internacionales, así como información relevante del Área de Relaciones Internacionales. Este se envía quincenalmente a estudiantes, docentes y administrativos. Se encuentra disponible en: <https://www.unbosque.edu.co/internacionalizacion>.
- **Boletín de graduados:** se publica mensualmente para difundir eventos, noticias y ofertas de empleo, de acuerdo a la información suministrada por el Área de graduados. Se puede consultar en el siguiente enlace: <https://www.unbosque.edu.co/boletin-egresados>.
- **Mailings:** para fortalecer una comunicación efectiva con toda la comunidad universitaria es fundamental mantener un ambiente académico dinámico y participativo, asegurando que la información clave sea accesible para todos, de manera eficiente y directa. En este sentido, la gestión de envío de mailings, ha jugado un papel crucial en la difusión de información relevante sobre eventos, iniciativas académicas y oportunidades dentro de la Universidad El Bosque. A través del envío masivo de contenidos por el correo institucional se busca incentivar la participación de estudiantes, docentes y personal adminis-

trativo en actividades universitarias y promover el sentido de pertenencia y comunidad a través de la comunicación regular y significativa. A lo largo del periodo 2020-2024 se enviaron miles de correos electrónicos cada año, abarcando una amplia gama de temas y eventos importantes para la comunidad, lo que refleja el compromiso constante de la Universidad en mantener una comunicación fresca, fluida y efectiva con los diferentes grupos de interés.

A lo largo del periodo 2020-2024 se han enviado en miles de correos electrónicos cada año, abarcando una amplia gama de temas y eventos importantes para la comunidad, lo que refleja el compromiso constante de la Universidad en mantener una comunicación fresca, fluida y efectiva con los diferentes grupos de interés.

- **Social media:** otra forma de mantener a la comunidad universitaria conectada e interactuante, es la gestión de redes sociales. La Institución gestiona 5 redes sociales institucionales: X, Facebook, Tiktok, Instagram y LinkedIn (ver Gráfica 5). A través de ellas

se busca incrementar la percepción positiva de UEB como una de las instituciones más prestigiosas del país; mantener el compromiso e interés del público objetivo; aumentar el tráfico hacia nuestra página web y apoyar el mejoramiento del servicio al cliente, considerando que las redes sociales son ese primer canal con el que muchos clientes potenciales hacen contacto para conocer o ampliar información. El seguimiento a estos objetivos se realiza a través de métricas y analíticas bimensuales que permiten entender cómo se comportan los usuarios frente a los contenidos propuestos por la Universidad El Bosque.

La Plataforma El Bosque en Contexto que responde a la necesidad de contar con un espacio donde los conocimientos y la investigación académica puedan aplicarse para entender y proponer soluciones a los problemas actuales, utilizando los aportes de sus docentes, investigadores y estudiantes, a través de una serie de publicaciones cuidadosamente seleccionadas, para contribuir de manera significativa a la comprensión y solución de problemáticas sociales, de salud, ambientales y tecnológicas.

**Figura 5.** Redes sociales de la Universidad El Bosque con sus respectivos seguidores a marzo de 2024.



**Fuente:** Dirección de Comunicaciones 2024.

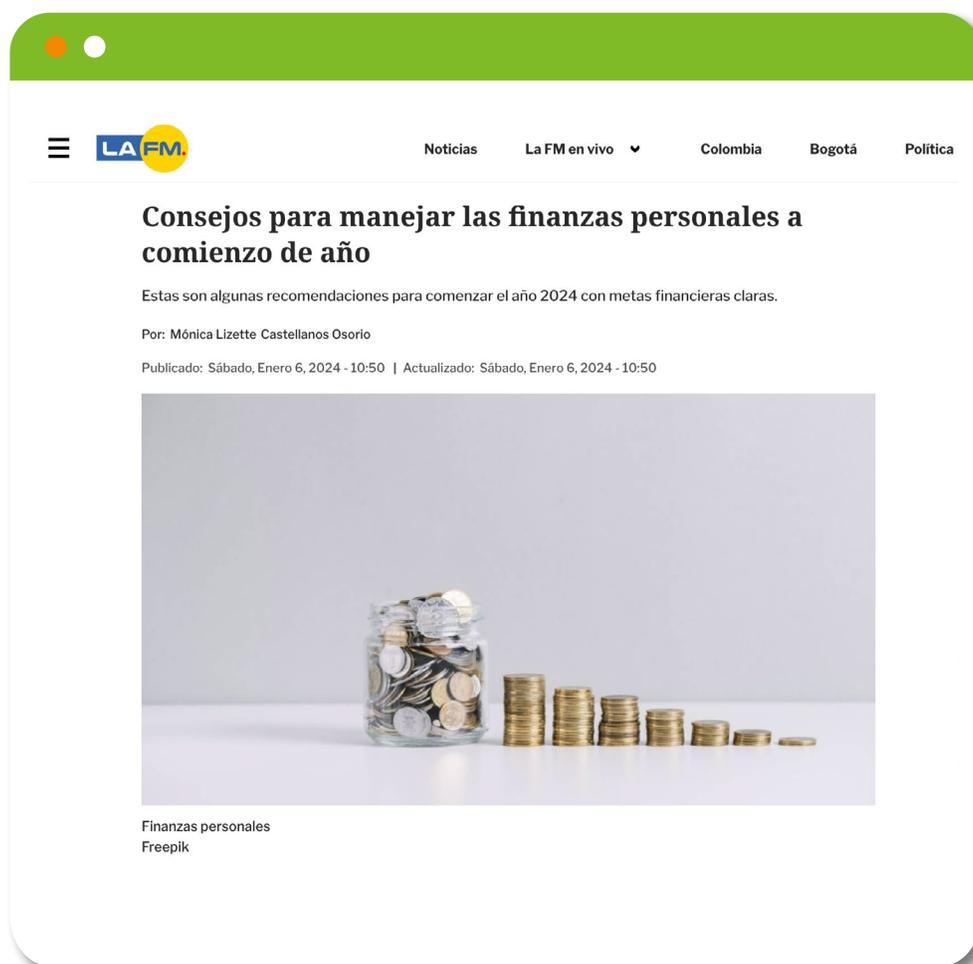
## Estrategias de comunicación externa

El relacionamiento de la Universidad El Bosque con medios se trabaja a través de una agencia externa con la cual se busca gestionar el posicionamiento de la Universidad como referente y experta en diferentes temáticas, específicamente en los temas de salud y calidad de vida. La agencia elabora y gestiona contenidos de prensa en medios

de comunicación; gestiona entrevistas uno a uno con los diferentes voceros y áreas de la Universidad para medios de comunicación; gestiona la participación de la Universidad en especiales editoriales y prestar apoyo a la Institución en caso de posible crisis o coyuntura nacional.

Durante el periodo 2020 y 2024 se gestionaron aproximadamente 750 publicaciones por año en medios, de las cuales el 20% son del orden regional (ver Gráfica 6).

**Figura 6.** Algunas publicaciones realizadas por la Universidad El Bosque a marzo de 2024.



**Fuente:** Dirección de Comunicaciones 2024.

## Página web institucional

Para noviembre de 2023, la Universidad El Bosque aprobó el proyecto de renovación de su página web que busca ofrecer una mejor experiencia virtual, garantizar una mejor ex-

periencia en móviles, brindar autonomía a las unidades académicas y administrativas para la actualización y creación de contenidos y de diseño, y mejorar la comunicación con todos los grupos de interés.



La nueva página web contará con una línea gráfica redimensionada y con la implementación de cambios técnicos y visuales. Para esto, se está realizando un proceso riguroso de investigación que incluye una exploración completa de las necesidades de los usuarios, especialmente de los aspirantes, estudiantes,

administrativos y docentes. El proyecto se está ejecutando en la fase de desarrollo de la investigación y se estima que finalice en marzo del año 2025.

La actual página de la Universidad El Bosque, es: <https://www.unbosque.edu.co/>



## Juicio sobre la Característica 8

Las estrategias de comunicación y divulgación de información institucional se han fortalecido en todos los canales. Se destaca especialmente la gestión de comunicación desde las facultades, así como la presencia en redes sociales que permiten mantener a la comunidad informada permanentemente acerca de los logros, avances, novedades y actividades que se desarrollan en la Universidad.

Las estrategias de comunicación han favorecido los procesos de autoevaluación y mejora continua al mantener la información actualizada y disponible para todos los estamentos. No obstante, en la autoevaluación realizada surgió la recomendación de fortalecer los procesos internos y el equipo de esta área con el fin de hacer más eficiente la gestión y lograr evidenciar la efectividad de las estrategias de comunicación.

En este sentido, y partiendo de la implementación de la nueva Política de Comunicaciones (2024), la Universidad realizará la divulgación para la apropiación de lo referente a cada una de las funciones institucionales, según está descrito en el Plan de mejoramiento y consolidación de este proceso.

En cuanto a la apreciación de los estamentos universitarios, el 88% de los profesores, estudiantes, graduados, administrativos y directivos consultados, están de acuerdo o completamen-

te de acuerdo en que los canales y procesos de comunicación son accesibles y favorecen la interacción de la comunidad universitaria, y que las plataformas tecnológicas y medios educativos implementados por la UEB contribuyen al desarrollo de los procesos académicos.

De acuerdo a lo referido, la Característica 8. Procesos de comunicación, cumple en alto grado con lo requerido en el Acuerdo 02 de 2020 del CESU.

### Característica 9.

## Capacidad de gestión

La institución de alta calidad se reconoce porque demuestra que la gestión se ejerce con liderazgo y que sus orientaciones están claramente definidas, son conocidas por los distintos estamentos y contribuyen efectivamente a la estabilidad administrativa de la institución y a la continuidad de sus políticas académicas asociadas a currículo, resultados de aprendizaje, créditos y actividades, políticas de gestión institucional y bienestar, y políticas de investigación, innovación y creación.

La administración y gestión en el ámbito educativo son pilares fundamentales para el desarrollo integral de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión o proyección social. Estos procesos no solo garantizan la calidad académica sino que también aseguran la relevancia y el impacto social de las instituciones educativas. En este contexto, la Universidad El Bosque en el marco del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2022-2027, está llevando a cabo el proyecto “Transformación del Gobierno y la Arquitectura Organizacional” alineado con la Línea estratégica de Buen Gobierno y Sostenibilidad Institucional.

El objetivo principal del proyecto es definir políticas que, al aplicarlas, permitan implementar estrategias administrativas, financieras y académicas con un enfoque participativo, promoviendo una Institución que se mueve de manera eficaz (efectiva+eficiente) en todos

los niveles de gestión, y que responda a las demandas de sostenibilidad y crecimiento institucional establecidas en el PDI 2022-2027.

La redefinición y reestructuración de las políticas y estrategias de gobernanza, administrativas, financieras y académicas son pasos clave para enfrentar los cambios del entorno educativo, promoviendo así la sostenibilidad y el desarrollo institucional, en línea con los procesos de evaluación continua, que permitan reconocer oportunidades de consolidación y mejora.

La articulación de políticas y procesos de autoevaluación se basa en la reflexión sobre las oportunidades de consolidación, innovación y mejoramiento, derivadas del análisis interno de factores a través del Modelo CIMAT. Este enfoque integral facilita una evaluación exhaustiva de la calidad y guía la creación de planes de mejora. El análisis de la matriz a

partir del Modelo CIMAT<sup>2</sup> identifica tanto las variables internas como las externas que ofrecen oportunidades para fortalecer, innovar y adaptar las estrategias de la Universidad. Como resultado de esta gestión, y mediante la evaluación del impacto de las políticas institucionales, se identificaron acciones de mejora que han resultado en actualización de las versiones ya existentes en la pasada acreditación, y la generación de unas nuevas entre los años 2020 y 2024.

En la actualidad, la Universidad cuenta con 52 políticas, de las cuales 21 están orientadas a la ejecución de labores para el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión o proyección social, demostrando una ejecución eficiente y efectiva basada en datos, hechos e información clave y relevante. El proceso de actualización de las políticas se puede sintetizar de la siguiente manera:

- **Políticas Curriculares hasta 2021:** estas políticas han brindado las bases conceptuales necesarias para desarrollar las actividades académicas y de aprendizaje en el marco del PEI y la Misión institucional. En 2010 se aprobaron los Objetivos Institucionales de Aprendizaje (OIA) que han sido un referente para la construcción curricular y la formación basada en competencias.
- **Nueva Generación de Políticas desde 2022:** la UEB ha actualizado sus políticas curriculares para alinearlas con los retos institucionales y las tendencias de la educación superior. Se han implementado los Resultados de Aprendizaje Institucionales (RIA), actualizando los objetivos de formación para afianzar la bioética y el Enfoque Biopsicosocial y Cultural en los RIA. Estas políticas se han desarrollado con la participación activa de los grupos de interés,

asegurando que reflejen las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria.

- **Flexibilidad y Modularización:** se han adoptado políticas de flexibilidad curricular y diseño modular, permitiendo la actualización y renovación de los programas académicos. Esto incluye la creación de rutas de formación flexibles y la incorporación de componentes de internacionalización y metodologías híbridas en los planes de estudio. Esta flexibilidad ha sido crucial para adaptarse a las nuevas demandas educativas y tecnológicas.
- **Integración de la Tecnología:** las políticas curriculares actualizadas han incorporado el uso de tecnologías digitales y metodologías innovadoras de enseñanza. Esto ha incluido la implementación de plataformas de aprendizaje en línea, herramientas de colaboración digital y recursos educativos abiertos, que han mejorado la accesibilidad y la calidad del aprendizaje.

La actualización de las políticas curriculares, que se presentan de manera detallada en el factor de estructura y procesos académicos, ha tenido un impacto positivo en la calidad educativa y en la capacidad de la UEB para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno.

Por otra parte, durante el 2021 la Universidad construyó el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2022-2027: Transformaciones oportunas para un futuro cambiante como hoja de ruta institucional para los próximos años. Esta construcción se basó en un análisis exhaustivo del contexto interno y externo, así como en la consulta con expertos y todos los grupos de interés de la Institución, enfocado en las transformaciones necesarias para adaptarse y tener un mejor relacionamiento con un entorno cambiante.

2. 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. Por sus siglas CIMAT se enfoca en oportunidades de: Consolidación, Innovación, Mejoramiento, Adaptación Activa y Transformación.

Fruto de este proceso participativo y enriquecedor, y gracias a los aportes brindados por los diferentes participantes tanto externos como de la comunidad académica, la Universidad pudo identificar 5 retos<sup>3</sup> y seis líneas estratégicas, tres de ellas centrales y tres transversales con 7 proyectos y sus respectivas acciones, metas, indicadores y responsables.

El PDI 2022-2027 fue aprobado a través de la Resolución No. 670 de 2022 y se comunicó a toda la comunidad académica para su implementación en todas las unidades académicas y administrativas, y del monitoreo constante para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

A continuación se realizó la publicación y comunicación del PDI, seguido de su implementación en todas las unidades académicas y administrativas, y del monitoreo constante para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Cada una de las líneas estratégicas está respaldada por un conjunto de acciones específicas que incluyen la creación de nuevos programas académicos, la implementación de tecnologías educativas avanzadas, la realización de proyectos de investigación interdisciplinarios, y el desarrollo de alianzas estratégicas, entre otros.

El PDI también incluye un sistema de indicadores que permite monitorear y evaluar el avance de cada una de las líneas estratégi-

cas. Estos indicadores están alineados con los objetivos institucionales y se actualizan periódicamente para reflejar los cambios en el entorno y las necesidades de la Universidad. En el siguiente vínculo puede ser consultado por todos los usuarios que tengan cuenta de correo con dominio de la UEB:

 Acceso a link

Otra de las formas como la Universidad demuestra la integración efectiva de los procesos de autoevaluación y planeación, es por medio de la utilización de los indicadores de logro generados tanto internamente como por los sistemas externos como MinCiencias e ICFES, los cuales soportan la toma de decisiones informadas y el desarrollo de planes de mejoramiento continuo.

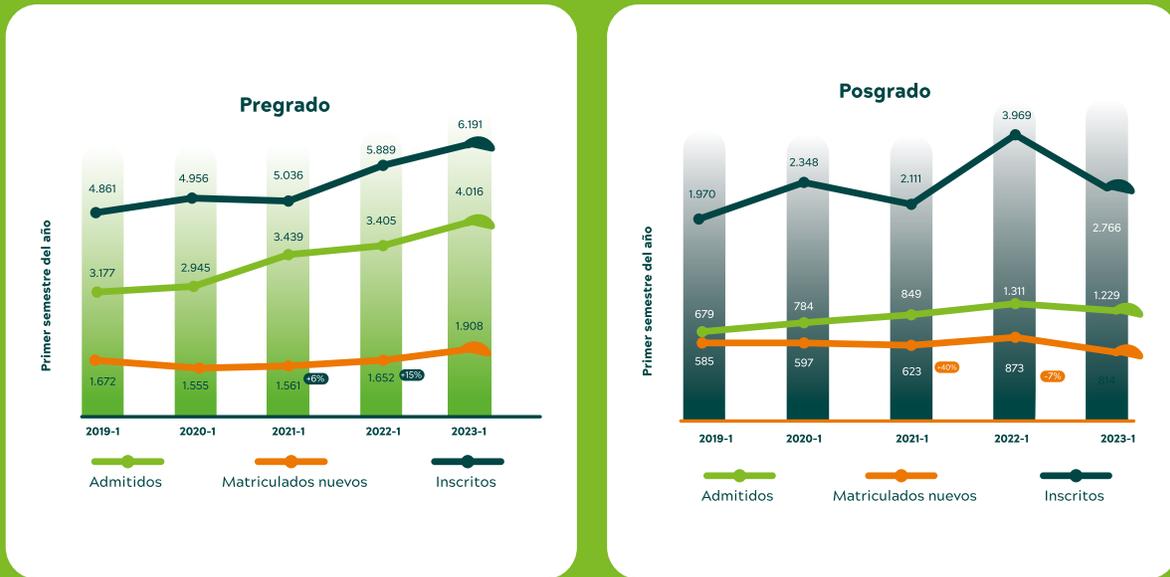
Como resultado de esta gestión conjunta, se evidencia que se ha mantenido el número de matriculados nuevos desde el 2020; se aumentó en 796 estudiantes nuevos con relación al 2019, para el primer periodo académico del año, y fueron creados 24 nuevos programas desde el 2020 hasta el 2023- 24.

3. Universidad El Bosque, Plan de Desarrollo Institucional, 2022-2027, p. 62.

4. Ver Factor 5 Creación de nuevos programas.



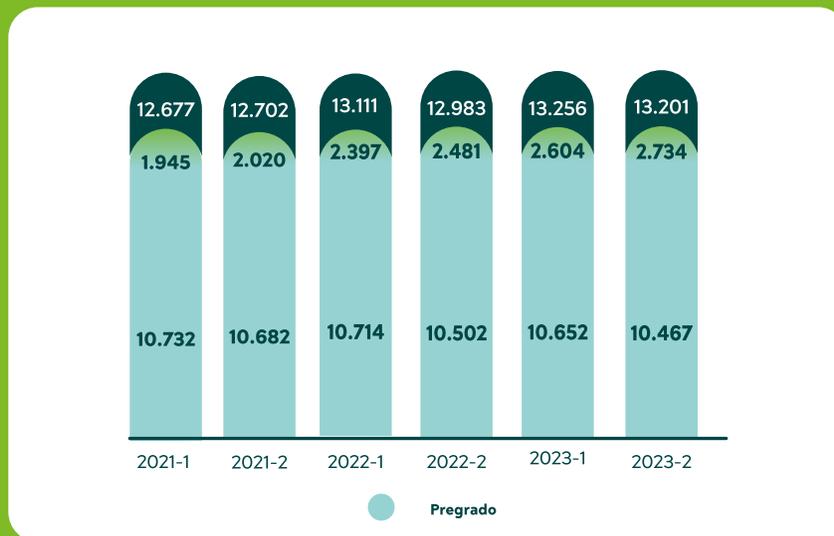
**Figura 7.** Matriculados nuevos de pregrado desde el primer periodo académico de 2014-1 hasta el periodo 2023-2.



Fuente: Vicerrectoría Administrativa, 2024.

De igual manera se puede apreciar la evolución de los matriculados totales desde el 2021 — 1

**Figura 8.** Total matriculados por semestre de pregrado y posgrado desde el 2014-1 hasta el 2023-2.



Fuente: Vicerrectoría Administrativa, 2024.

De esta manera, la Universidad El Bosque cuenta con orientaciones sobre la gestión, que son ejecutadas por todas las unidades académicas y administrativas y conocidas por los grupos de interés internos. De igual manera, las políticas académicas asociadas a cu-

rrículos, resultados de aprendizaje, créditos y actividades, políticas de gestión institucional y bienestar, y políticas de investigación, innovación y creación, han sido eficaces para el logro de los objetivos misionales.

### Juicio sobre la Característica 9

El ejercicio de actualización de las políticas institucionales ha incorporado procesos de evaluación y mejora continua que integran indicadores de análisis e impacto; esto refleja un proceso de consolidación y madurez en los lineamientos estratégicos que orientan las diferentes funciones misionales. La tarea a seguir es fortalecer la comunicación y apropiación de estas nuevas políticas en la comunidad universitaria, avanzar en la actualización de las que aún hacen falta e implementarlas en términos de lineamientos e indicadores.

Los resultados del estudio de percepción muestran que el 88% de los profesores, directivos y administrativos, y el 86% de los estudiantes y graduados consultados, consideran que el cuerpo directivo de la UEB se destaca por su liderazgo, integridad e idoneidad, así

como por su apertura a los requerimientos de la comunidad universitaria.

Así mismo, los procesos para seleccionar y designar los cargos para el desarrollo de las funciones directivas de la Institución se realizan de manera transparente, según los procedimientos establecidos. Como evidencia, las encuestas de percepción de la comunidad universitaria indican que el 87% de los profesores, administrativos y directivos está de acuerdo o completamente de acuerdo en que la designación de cargos y la asignación de responsabilidades se realizan según las políticas institucionales y por medio de mecanismos transparentes.

De acuerdo a lo evidenciado, se concluye que la Característica 9: Capacidad de gestión, se cumple en alto grado.



## Característica 10.

### Recursos de apoyo académico

La institución de alta calidad se reconoce porque demuestra que cuenta con la dotación de equipos, mobiliario, plataformas tecnológicas, sistemas informáticos y lo que haga sus veces, recursos bibliográficos físicos y/o digitales, bases de datos, recursos de aprendizaje e información, que garantizan la disponibilidad, el acceso, la adaptabilidad y aceptabilidad en los ambientes de aprendizaje físicos y virtuales de que dispone. Asimismo, atiende los requerimientos particulares de la comunidad académica, para que estos recursos sean utilizados apropiadamente en el desarrollo de las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión, dando alcance a los diferentes niveles de formación y modalidades de sus programas académicos, en correspondencia con su naturaleza jurídica, identidad, misión, tipología y contexto regional.

En coherencia con las transformaciones académicas y curriculares establecidas en el periodo 2020-2024, la UEB ha realizado esfuerzos económicos para atender las necesidades de recursos de apoyo a la docencia, la investigación, la proyección social y el bienestar de la comunidad. Es así como en los últimos años se han hecho inversiones importantes en adecuación de infraestructura, dotación de equipos, adquisición de sistemas de información y dispositivos tecnológicos que sustentan una oferta educativa innovadora y con altos estándares de desarrollo tecnológico. Para cumplir con este propósito se creó un Fondo de Sostenibilidad con la capitalización del 1% de los ingresos operacionales, para la renovación de la infraestructura de la UEB.

#### Nuevos entornos de aprendizaje e investigación

Entre los recursos de apoyo académico que han tenido mayor impacto en la calidad de nuestra oferta educativa, cabe mencionar los siguientes:

**Brightspace:** con el propósito de ajustar el 100% de los programas y asignaturas virtuales, así como para las asignaturas híbridas de programas presenciales al modelo instruccional y contar con herramientas de evaluación

y retroalimentación, se adquirió una LMS institucional denominada Brightspace®, disponible para uso de docentes y estudiantes. La adquisición de este nuevo Sistema de gestión de aprendizaje respondió a la necesidad de mejorar el acceso a los contenidos digitales y las rutas de formación para los estudiantes de la Universidad y facilitar el seguimiento a los resultados de aprendizaje.

El proceso de migración de Moodle a Brightspace inició en 2023-2. Con corte a mayo de 2024, había un 89% de asignaturas implementadas de la totalidad de pregrados y posgrados; un 60% de resultados de aprendizaje en programas de pregrado y un 6% en posgrado. Asimismo, están registrados como usuarios el 99% de estudiantes inscritos de pregrado y el 76% de posgrado; y el 94% de los profesores de la UEB (pre y posgrado). De los 2019 cursos cargados en la plataforma, 1237 ya cuentan con el registro de los resultados y actividades de aprendizaje acorde a los syllabus. Una de las principales ventajas de este Sistema y que se espera sea aprovechada conforme se avance en la migración del total de cursos de la Universidad, es la posibilidad de tener reportes de seguimiento del nivel de logro de los RAC

**IMentor:** plataforma que emplea Inteligencia Artificial para analizar las ofertas laborales actuales y entender los requisitos de la industria. Con esta

herramienta es posible identificar las habilidades y destrezas requeridas para cada profesión, permitiendo a los usuarios conocer sus competencias y cómo complementarlas para alcanzar el éxito en sus carreras profesionales

También se destaca la modernización de los laboratorios y sitios de práctica, en particular los siguientes:

- Laboratorio de Inteligencia Artificial (Atenea + UEB).
- Laboratorio de Microscopía.
- Centro de Simulación (Vimedix® ultrasonógrafo y ecógrafo).
- Creación de la IPS Salud Bosque, que cuenta con habilitación de consultorios.
- Proyecto del Hospital Simulado.
- Collab.

La creación de la Salud Bosque IPS nace en respuesta a una necesidad de soportar en la experiencia, la academia, la investigación y la innovación tecnológica en salud en Latinoamérica. Ofrece entonces servicios de salud en los campos de odontología, optometría, enfermería, psicología y psiquiatría y laboratorio clínico; de investigación, innovación y producción; de capacitación y asesorías científica de expertos — educación; servicios técnicos especializados requeridos en el desarrollo de sus investigaciones con altos niveles de calidad y seguimiento

a las necesidades específicas de cada proyecto y como escenario de práctica clínica mediante convenios docencia servicio.

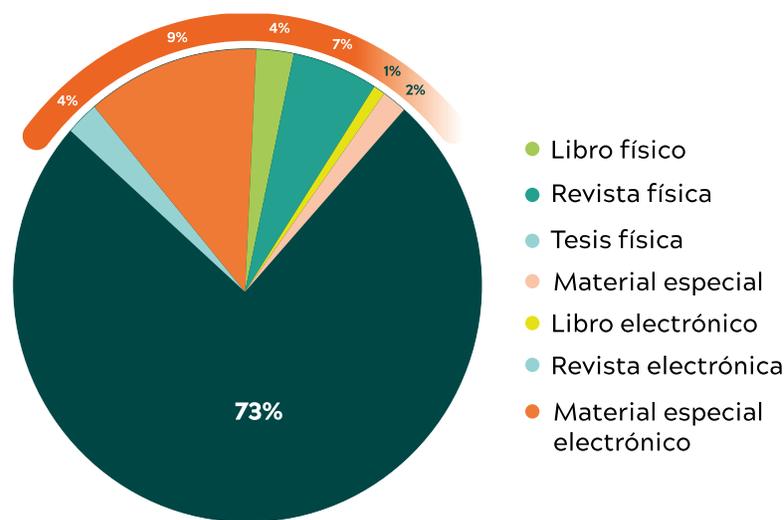
Las líneas de atención se encuentran focalizadas en valoración y tratamiento de pacientes intrahospitalarios y asesorías en salud oral; en optometría con exámenes integrales, básicos y especiales relacionados con la salud visual; en enfermería con servicios para promover y mantener la salud, prevenir la enfermedad y contribuir al bienestar de individuos, familias y grupos; en salud mental con un servicio integral de salud mental a domicilio que incluye atención en psicología y psiquiatría.

### Recursos bibliográficos y servicios de biblioteca

La universidad cuenta con una colección bibliográfica compuesta en el 86,5% por recursos en formato electrónico, distribuidos en un 73,5% en títulos de libros de las más importantes editoriales y 3,7% en títulos de revista de las mejor calificadas en los rankings internacionales. El 13,5% restante de la colección corresponde a material impreso, en donde se cuenta el libro físico, revistas y trabajos de grado, entre otros.

El informe con un análisis detallado de los recursos educativos disponibles en la Universidad El Bosque se puede consultar en el siguiente enlace SmarKit Institucional.

Figura 9. Distribución de medios educativos.



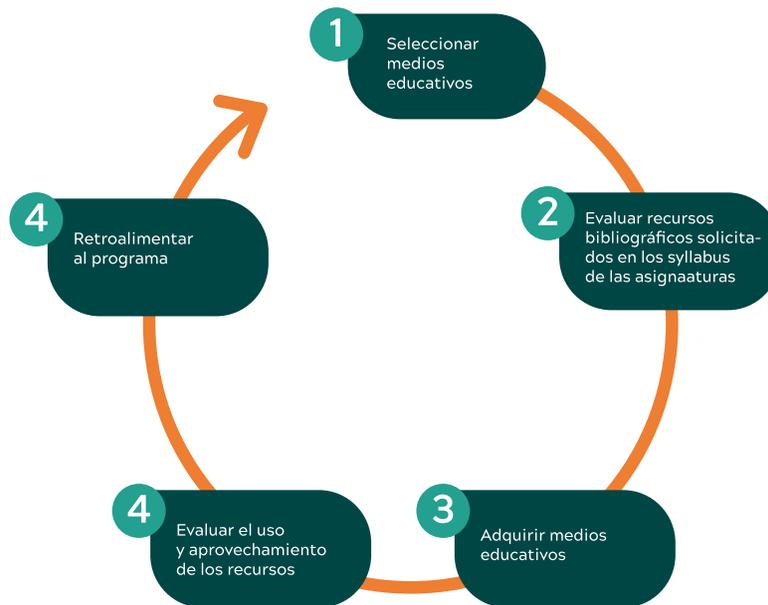
Fuente: Biblioteca Juan Roa Vásquez, 2024.

La pertinencia de los medios educativos se encuentra en constante evaluación para optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y en general la gestión institucional. Según las áreas del conocimiento, los recursos electrónicos que se adquieren están principalmente enfocados en Ciencias Naturales y de la Salud (56%), recursos multidisciplinarios (31%), Ingenierías y administración (9%), Arte y diseño y Ciencias Sociales y Humanidades (2%).

Para asegurar la pertinencia, calidad y la disponibilidad de medios, se establecen varios procesos que buscan atender la demanda

institucional y de los programas académicos; se genera un plan para la adquisición, construcción o renovación de medios educativos (ver Gráfica 9). Es un proceso cíclico en el que se selecciona, se evalúa según la bibliografía y los syllabus de los programas académicos, y se evalúa la factibilidad de adquirir el recurso faltante. Una vez finalizado cualquier proceso de adquisición, se evalúa periódicamente el uso del recurso para dar una retroalimentación al programa.

**Figura 10.** Ciclo para la adquisición, construcción o préstamos de los recursos bibliográficos.

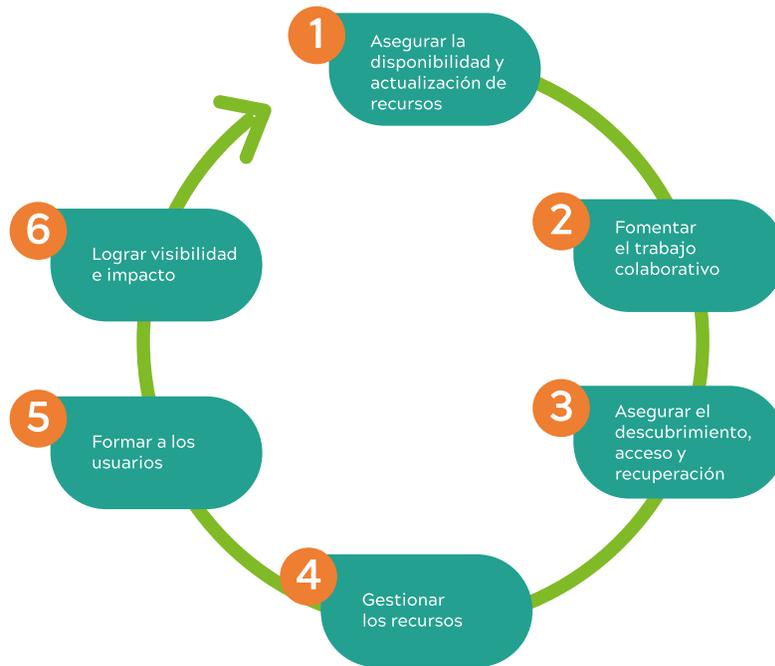


**Fuente:** Biblioteca Juan Roa Vásquez, 2024.

Igualmente, la biblioteca busca garantizar la disponibilidad, mantenimiento y actualización permanente de recursos de información de alta calidad como apoyo a los procesos académicos e investigativos de la comunidad universitaria, y a las herramientas e infraestructura tecnológica. Para ello se genera un plan para la apropiación y óptimo acceso, uso y aprovechamiento de los recursos bibliográficos adquiridos.

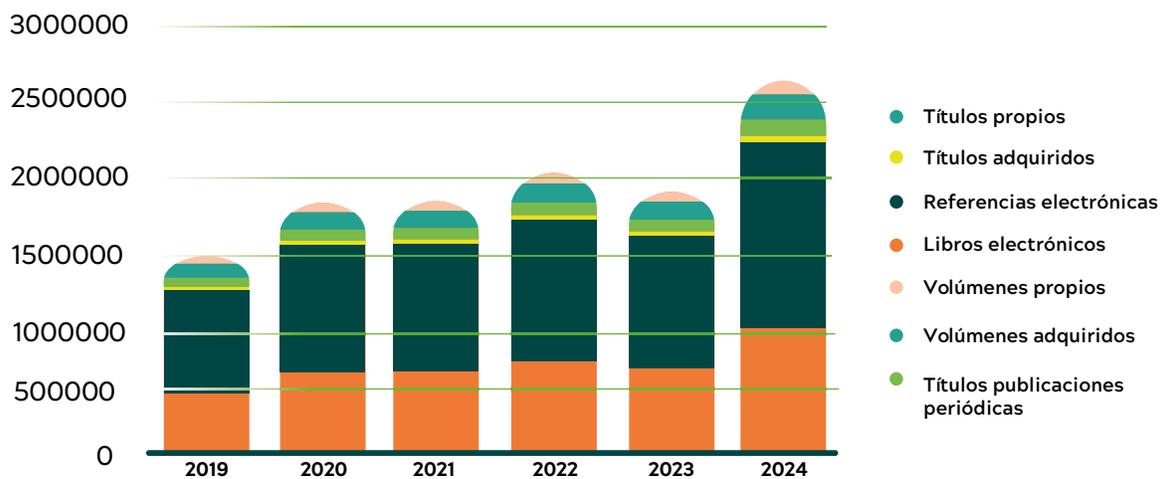
A partir de estos ciclos, la Biblioteca analiza los medios educativos en los syllabus de las asignaturas a partir de los siguientes criterios: pertinencia; cobertura en idioma y disponibilidad en Biblioteca. En los últimos años se registra un aumento en los recursos adquiridos y por la institución, de acuerdo con los datos registrados por la biblioteca y que se entregan de forma semestral al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES).

**Figura 11.** Ciclo para el mantenimiento y actualización de los recursos bibliográficos.



**Fuente:** Biblioteca Juan Roa Vásquez, 2024.

**Figura 12.** Medios educativos reportados en el SNIES.



**Fuente:** Coordinación de Gestión de Datos, Vicerrectoría Académica, 2024.

Desde la Dirección de la Biblioteca, el Área de Desarrollo de Colecciones y el Bibliofaculty como eje articulador, se trabaja de forma continua con las facultades, decanaturas y docentes para adelantar procesos de análisis y evaluación de uso, pertinencia, disponibilidad, impacto, eficiencia económica y valores agregados para determinar las adquisiciones, suscripciones y renovaciones necesarias para que la Biblioteca responda a las necesidades curriculares de los programas académicos y cuente con todos los recursos necesarios para dichos programas.

Adicionalmente, el trabajo colaborativo con las dependencias académicas permite a la Biblioteca establecer pautas sobre necesidades

de futuros proyectos o programas académicos nuevos, actualizaciones curriculares, disponibilidad presupuestal, entre otros.

Uno de los principales compromisos para asegurar la pertinencia de los medios educativos es disponer de los recursos registrados en los syllabus de las asignaturas. Como resultado de esa evaluación, se ha elaborado un informe de análisis de la bibliografía de los syllabus por programa. Además, se ha compilado la información para generar un informe institucional de disponibilidad de medios educativos, esta disponibilidad se encuentra a nivel institucional en 81,76%. El informe completo puede consultarse en el siguiente enlace.

 [Acceso a link](#)

También se realiza una evaluación de impacto de las revistas académicas y científicas suscritas. Para ello se verifica en qué posición del Scimago Journal Ranking (SJR) se encuentra con el fin de establecer cuáles son las revistas más influyentes en impacto y visibilidad. El 44% son revistas clasificadas en Q1; el 30% se encuentran en Q2; el 18% en Q3 y el 8% en Q4. El porcentaje restante son revistas que no han sido indexadas en este modelo de evaluación de SJR.

**Tabla 1.** Distribución de revistas por cuartiles - Scimago Journal Rank.

Clasificación del Scimago Journal Ranking	Total	Porcentaje
Revistas en Q1	8619	44%
Revistas en Q2	5785	30%
Revistas en Q3	3433	18%
Revistas en Q4	1581	8%

**Fuente:** Biblioteca Juan Roa Vásquez, 2024.

### Inversión 2019 - 2024 según su tipología

El incremento promedio anual de la inversión en medios educativos de tipo bibliográfico ha sido de 16,29%, y el incremento total de la inversión desde 2018 hasta la fecha de julio de 2024 es del 80,74%. Estas cifras revelan un compromiso constante con la excelencia académica y la investigación de alta calidad.

La inversión ha sido destinada a la adquisición y actualización de una amplia variedad de recursos esenciales para la comunidad universitaria, tales como: bases de datos; objetos virtuales de aprendizaje; revistas especializadas que, en su gran mayoría, están indexadas en diferentes bases de datos de evaluación bibliométrica y científica como Scopus y Web Of Science; gestores de referencia; herramientas para la investigación

(licencias de plataformas, software); herramientas digitales especializadas.

Se destaca que la mayoría de los medios educativos en formato digital se suscriben en dólares, por lo cual la Biblioteca y la Universidad hacen un enorme esfuerzo por garantizar que en los procesos de negociación las tasas de cambio no afecten la calidad ni cantidad de medios educativos suscritos.

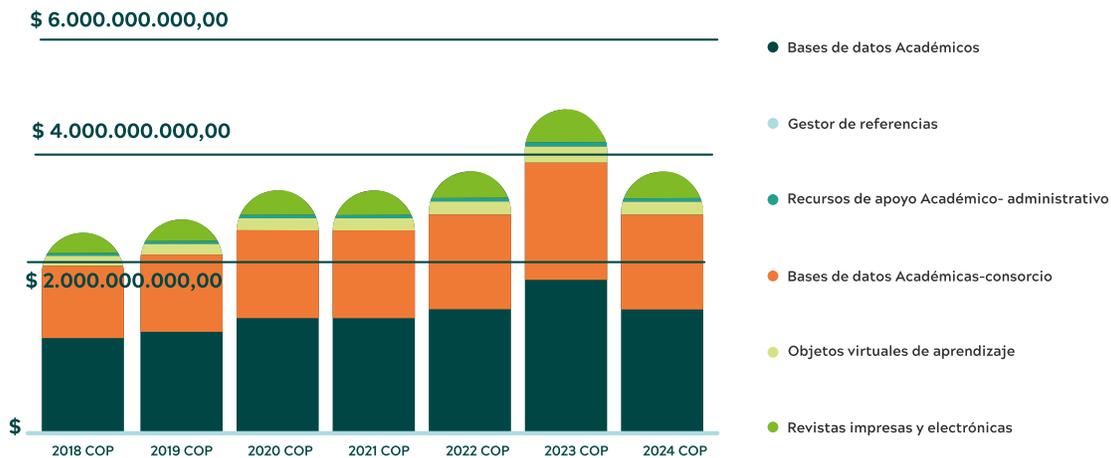
La importancia de esta inversión radica en el reconocimiento del valor que los medios educativos tienen para la academia y la investigación. Proveer a nuestra comunidad universitaria de recursos de altísima calidad no solo fortalece el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino que también impulsa la investigación, facilitando la creación de nuevo conocimiento y fomentando el desarrollo de competencias críticas en los estudiantes.

Desde el 2023 no hay costo de inversión reflejado en recursos de gestores de referencias gracias a las negociaciones realizadas en conjunto con el Consorcio Colombia y los diferentes proveedores, que ha permitido generar un valor agregado a toda la comunidad sin incurrir en gastos adicionales

En el presupuesto de medios educativos para el año 2024 se evaluó con rigurosidad la pertinencia y selección de recursos para consolidar la misión de la Biblioteca, basándose en tendencias educativas y contribuyendo financieramente con la Universidad. Esto se reflejó en una negociación más sólida para asegurar suficientes medios educativos sin sacrificar su pertinencia y calidad (ver Gráfica 12). El listado de los recursos digitales de la Universidad pueden consultarse en: Recursos digitales de apoyo a la academia e investigación 2024.

 Acceso a link

**Figura 13.** Inversión en medios educativos de 2018 a 2024.



**Fuente:** Biblioteca Juan Roa Vásquez, 2024.

En cuanto al uso de los recursos, la Biblioteca cuenta con diferentes formas de medición propias para cada recurso; estos son recopilados y analizados en conjunto para tener un panorama general de su aprovechamiento. De

acuerdo al seguimiento realizado, el uso de los recursos ha aumentado a través de los años. Los estudiantes representan el tipo de usuario que más utiliza los recursos dentro de la Biblioteca, tal como se ve en la gráfica 13.

**Figura 13.** Estadísticas de uso general de la Biblioteca Juan Roa Vásquez.



**Fuente:** Biblioteca Juan Roa Vásquez, 2024.

De un total de 4.329.392 de consultas de los recursos electrónicos para el 2024, se identificaron los recursos más utilizados por parte de los usuarios. E-Libro lidera el top con 1.402.054, seguido por Clinical Key con 515.857 y en tercer lugar Science Direct con

373.505. Estos tres recursos son multidisciplinares. Dentro del top 10 de los recursos especializados en un área del conocimiento se encuentran Ovid, Scopus y Sage Knowledge en el cuarto, quinto y sexto puesto, respectivamente (ver Tabla 2).

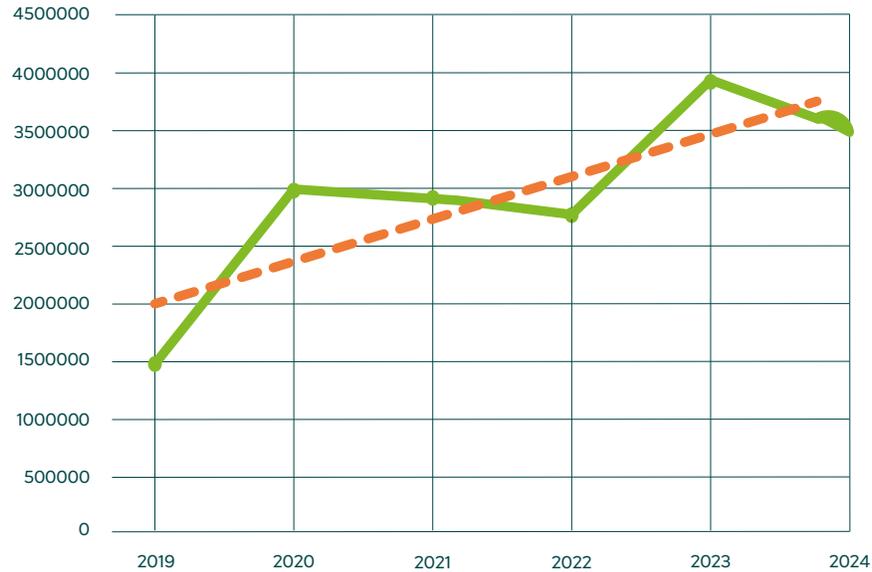
**Tabla 2.** Consultas por recursos electrónicos a 2024.

Nombre comercial	Total consultas para 2023
E-libro	1.402.054
ClinicalKey	515.857
Science Direct	373.505
Bases de datos (EBSCO)	257.998
Ovid	245.918
Scopus	178.041
Sage Knowledge	156.573
Access Medicina	149.569
Embase	116.853
E-Book Central	99.568

**Fuente:** Biblioteca Juan Roa Vásquez, 2024.

En particular, el uso por parte de los estudiantes permite ver una tendencia en aumento: se pasó de tener 1.469.002 de consultas en 2019 a 3.472.733 en el 2024. Este aumento del 236% en 5 años se registra

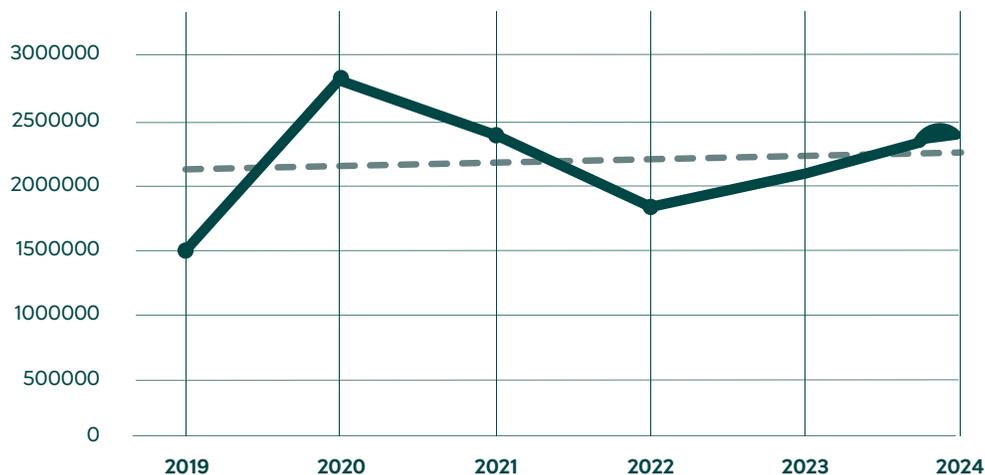
gracias al fortalecimiento de la colección, la implementación del servicio de Bibliofaculty y las estrategias de comunicación implementadas desde varios frentes.

**Figura 14.** Uso de los medios educativos por parte de los estudiantes entre el 2019 y el 2024.

**Fuente:** Biblioteca Juan Roa Vásquez, 2024.

Por otra parte, el perfil docente presentaba una tendencia a la baja en el uso de recursos electrónicos desde el 2020, que tuvo un pico alto por situaciones como la pandemia causada por el COVID-19. Sin embargo, el trabajo en conjunto entre los programas académicos

y la biblioteca permitió establecer planes de trabajo con los docentes para dar a conocer los medios educativos que tienen a su alcance, así como formaciones constantes para el correcto garantizar habilidades en búsqueda y recuperación de información académica.

**Figura 15.** Uso de los medios educativos por parte de los docentes entre el 2019 y el 2024.

**Fuente:** Biblioteca Juan Roa Vásquez, 2024.

Por último, el grupo de interés que experimentó el mayor cambio en el periodo 2019-2024 fue el de los egresados. Aunque mantenían un uso constante de los medios educativos, hubo un descenso en 2021, sin embargo, en 2023 se observó un notable incremento, alcanzando el mayor uso en los

últimos cinco años. Este aumento se debe a las estrategias implementadas en colaboración con la Oficina de egresados, que recordaron a nuestros antiguos estudiantes que, como egresados, tienen acceso a la Biblioteca y a nuestros servicios de actualización y a la enriquecida colección.

**Figura 16.** Uso de los medios educativos por parte de los egresados entre el 2019 y el 2024.



**Fuente:** Biblioteca Juan Roa Vásquez, 2024.

### Servicios de biblioteca

La Biblioteca ha fortalecido la comunicación con los programas académicos a través de **Bibliofaculty**, un modelo de servicio basado en el enlace directo con las distintas facultades de la Institución que ha permitido una mejor comprensión y atención de las necesidades específicas de cada programa académico.

Este servicio inició como un plan piloto a mediados de 2022 y se amplió en 2023 a las 10 facultades que conforman la Universidad, además de los Departamentos de humanidades y bioética. Desde su inicio ha realizado cerca de 700 actividades de forma colaborativa con las facultades, que incluyen bibliocafés, solicitudes de formación especializada, solicitud de material bibliográfico, comunicaciones perso-

nalizadas, entre otros. Este servicio ha facilitado también la actualización constante de los syllabus, generando estrategias de mejora y enriqueciendo la oferta de formaciones.

En 2024 se inauguraron nuevos espacios en la Biblioteca pensados para satisfacer las necesidades de los usuarios, en cuanto a herramientas tecnológicas avanzadas y áreas dedicadas a la interacción e innovación.

- **Laboratorio de Co-Creación e Innovación:** espacio de trabajo colaborativo para actividades, talleres y reuniones disruptivas con capacidad para 50 personas. Está equipado con proyector, micrófono, cámara para grabación, tableros móviles y paredes rayables. El espacio puede ser recorrido en: *Ver espacio*.

 [Acceso a link](#)

- **DataLab:** un espacio tecnológico para 30 personas, con 15 computadoras de última generación equipadas con software especializado en gestión, análisis, visualización de datos, diseño, producción y desarrollo

de software. Los usuarios pueden reservar el laboratorio o utilizar los equipos para proyectos individuales. El espacio puede ser recorrido en: *Ver espacio.*

---

 Acceso a link

---

- **Espacio de Interacción Tecnológica:** Un área abierta, diseñada para conectar medios educativos digitales con la comunidad, equi-

pada con 2 pantallas táctiles de 70 pulgadas, mesas, sillas, pufs y tableros móviles. El espacio puede ser recorrido en: *Ver espacio.*

---

 Acceso a link

---

- **VideoWall:** este espacio dispone de una pantalla compuesta por varias pantallas individuales, ideal para el consumo de materiales multimedia. Los usuarios pueden disfrutar de este espacio para descanso,

estudio y entretenimiento. Cuenta con un diseño que incluye alfombras montadas en forma de montañas. En el siguiente enlace puede realizar un recorrido por el VideoWall *Ver espacio.*

---

 Acceso a link

---

La inauguración de estos espacios trajo consigo la prestación de nuevos servicios con fines educativos e investigativos, entre los cuales se destacan:

- **Talleres de makerspace realizados en el Laboratorio de Co-Creación e Innovación:** un espacio innovador y adaptable para actividades, talleres y reuniones disruptivas. Estas sesiones están diseñadas para fomentar el intercambio de ideas en un entorno estimulante, abordando temas como Design Thinking, diseño de servicios y otros aspectos relacionados con la creación y el diseño.
- **Coworking en DataLab:** se ofrece a los emprendedores el uso del espacio y equipos ubicados en el DataLab. Este servicio

proporciona acceso a equipos dotados de software especializado en áreas como gestión, análisis, visualización de datos, diseño, producción, programación y desarrollo.

- **Asesoría en Gestión y Análisis de Datos:** consiste en un servicio especializado de asesoría en gestión y análisis de datos diseñado exclusivamente para emprendedores, complementado con la opción de utilizar el espacio de coworking. Más allá de la atención a inquietudes, la Biblioteca trabaja estrechamente con cada emprendedor para comprender y abordar sus necesidades específicas, mientras se disfruta de un entorno colaborativo que fomenta la creatividad y la sinergia.

También desde la Biblioteca se ofrece el Programa integral de formación de la Biblioteca (PIF) que consiste en un conjunto de capacitaciones diseñado para atender las diversas necesidades de la comunidad universitaria; está disponible para toda la comunidad y

puede ser solicitado en línea desde la Biblioteca Virtual. Las capacitaciones están disponibles en tres modalidades: virtual, presencial o híbrida, adaptándose a las preferencias y necesidades de los usuarios. El portafolio completo del PIF puede ser consultado en el siguiente enlace.



Este Programa se estructura en varias tipologías de formación, que incluyen: tutorías personalizadas; asesoría grupal; laboratorios y conferencias. Cada una de estas formaciones está organizada en cuatro niveles de capacitación: básico, intermedio, avanzado y experto. Estas formaciones cubren aspectos básicos como el uso de la Biblioteca, la búsqueda y recuperación de información, y el manejo de recursos electrónicos, y además abordan necesidades más específicas mediante formaciones personalizadas y dirigidas a un curso y su resultado de aprendizaje.

Entre las formaciones más destacadas se encuentran las referidas al uso del catálogo de la Biblioteca, el acceso y la gestión del repositorio institucional, la aplicación de estilos de citación y gestores de referencias bibliográficas. Estas capacitaciones están diseñadas para ayudar a los usuarios a mejorar sus habilidades en el manejo de información y en el uso de recursos digitales.

Además de estas capacitaciones, la Biblioteca de la Universidad El Bosque ofrece formaciones especializadas para aquellos interesados en desarrollar habilidades relacionadas con el crecimiento profesional y la aplicación de práctica de sus conocimientos en contextos más amplios. Entre estas formaciones se encuentran: seminarios-talleres, especializaciones para medicina y derecho, uso responsable de la Inteligencia Artificial, análisis de datos, entre otras.

**Portal Biblioteca:** se actualizó el portal web, mejorando la interfaz para crear una experiencia más amigable a los usuarios. Este proyecto redujo el riesgo de vulnerabilidades asociadas a un sitio web obsoleto y dejó en producción una herramienta más versátil para futuros desarrollos.

**Servicio Experto en tu bolsillo — WhatsApp:** se trata de una solución personalizada que utiliza WhatsApp para proporcionar a los usuarios atención inmediata y asistencia individual. Con este servicio, los usuarios pueden contactar a un experto de la Biblioteca desde sus dispositivos móviles, facilitando la resolución de dudas y la obtención de apoyo para sus necesidades académicas. Está disponible de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 9:45 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 4:45 p.m. Si el usuario se comunica por fuera de estos horarios, podrá dejar su consulta, y recibirá una respuesta en el siguiente día hábil durante el horario de atención.

**Cartas de presentación:** permite a los miembros de la Universidad acceder a las bibliotecas de otras instituciones con las que existen convenios establecidos. Está diseñado para ampliar los recursos de investigación y facilitar el acceso a materiales adicionales, apoyando así los proyectos de estudio y fomentando la colaboración entre diferentes bibliotecas. Ver convenios en el siguiente enlace.



**Préstamo interbibliotecario:** este servicio permite a los usuarios solicitar libros a bibliotecas externas cuando el material requerido no se encuentra en las colecciones físicas o electrónicas. Este servicio puede

ser solicitado a través del sitio web, y la biblioteca, con el apoyo del área de correspondencia, gestionará la traída y regreso del material solicitado. Ver convenios en el siguiente enlace.

 [Acceso a link](#)

**Repositorio:** el repositorio institucional es una plataforma digital destinada a almacenar, preservar y difundir los documentos académicos y de investigación producidos por una institución. Este sistema permite a los usuarios acceder a una amplia gama de recursos, como tesis, artículos de investigación y publicaciones institucionales, contribuyendo a la visibilidad y conservación del conocimiento generado. El repositorio institucional, en el año 2024, se posicionó dentro de los 786, entre 3994 del Ranking de transparencia creado por Google Scholar, que evalúa diferentes aspectos de calidad de indexación de los metadatos e información bibliográfica. Hasta junio de 2024, se ha acumulado un total de 7.519 documentos de formación (tesis, trabajos de grado por programas) los cuales permiten generar visibilidad e impacto al estar vinculados con Google Scholar.

**Proyección social y cultural:** la Biblioteca no es solo un espacio académico y de asesoramiento para los usuarios, sino también un centro cultural que apoya a las comunidades e involucra a los diversos actores del entorno. En este contexto, la Biblioteca de la Universidad El Bosque participa en una variedad de actividades, entre las cuales se

encuentran charlas, ferias del libro, exposiciones culturales, conciertos de bienestar universitario, el Día de la tierra, Un Bosque en total, entre otras. Algunas de estas actividades están orientadas a la literatura ofreciendo de forma mensual o semestral exposiciones relacionadas con la temática del mes, fechas conmemorativas o eventos especiales. Otras actividades, en cambio, están enfocadas en el ámbito social, con el objetivo de involucrarse y generar un impacto positivo en la comunidad.

**Servicios para la investigación.** la Biblioteca ha asumido un rol importante en el apoyo a la investigación, posicionándose como un aliado estratégico para los investigadores de la Universidad y la vicerrectoría de investigaciones. Esta visión integral se materializó en diversas iniciativas, virtuales y presenciales, para fortalecer las capacidades investigativas y contribuir al desarrollo de la academia y la ciencia.

Un pilar fundamental de este enfoque ha sido la creación de un ciclo integral de apoyo a la investigación desde la Biblioteca. En este ciclo, los investigadores pueden apoyarse desde la planeación y el desarrollo de proyectos hasta la publicación y visibilidad de sus resultados. Ver el ciclo de formación: .PIF.

 [Acceso a link](#)

Para ello, se ha dispuesto de una serie de recursos y servicios tales como: acceso a bases de datos especializadas, asesoría personalizada en la búsqueda y evaluación de información, capacitación en herramientas y metodologías de investigación en apoyo en la publicación de resultados de investigación. Producto de esta implementación, en 2024, de los 19 semilleros de investigación se han intervenido 9, con los cuales se han realizado 17 sesiones de formación con un total de 96 participantes.

Adicionalmente, la Biblioteca ha establecido canales directos de comunicación con los investigadores para identificar las necesidades específicas de cada grupo y se han diseñado estrategias personalizadas para apoyar en diferentes procesos de investigación.

Esta interacción constante ha permitido a la Biblioteca registrar hitos significativos en su labor de apoyo a la investigación:

- Curso “Habilidades y herramientas para la investigación” dictado durante el 2023. Se incluyeron las siguientes temáticas especializadas: búsqueda y recuperación de información para la investigación: febrero del 2023; Revisiones sistemáticas; Citación para artículos; Comprender y usar la identidad digital; ¿Dónde y cómo publicar? Visibilidad, impacto y prestigio; Derechos de autor y acceso abierto/Divulgación de

producción académica y acceso abierto; Financiamiento de la investigación y; Analítica de datos.

- Aplicación de ciclo de formación para investigadores personalizado según el grupo de investigación: se aplicó al grupo de investigación INVBOCA en el 2023.
- Formación especializada en cienciometría, bibliometría e indicadores bibliométricos: junio de 2024.
- Programación del taller sobre uso responsable de la inteligencia artificial, teórico y práctica, para investigadores (incluyendo estudiantes) los días 12 y 16 de septiembre del 2024.
- Capacitación grupal e individual a los integrantes del Grupo de Educación Superior en Salud en el uso de la herramienta Rayyan para revisiones sistemáticas, recibiendo un acompañamiento continuo durante todo el primer semestre del 2024.

**Biblioresearch.** este servicio fue creado con y para los investigadores de la Universidad El Bosque. Su fin es asesorar a los investigadores en todos los procesos del ciclo del investigador a partir de los servicios para la investigación, las formaciones de la Biblioteca y los recursos especializados en este ámbito. Conocer más del servicio en la *presentación de Biblioresearch*.



 [Acceso a link](#)

## BIBLIORESEARCH

**Creado por y para investigadores**



Esta presentación y ciclo fue creado a partir de información brindada por líderes e investigadores de la Universidad El Bosque



**Creación artística y cultural.** la Biblioteca, como un agente cultural por naturaleza, no solo ha organizado sino también participado activamente en una amplia gama de actividades artísticas y culturales. Estas iniciativas han sido fundamentales para fomentar la reflexión, el diálogo y la participación entre las diversas facultades y dependencias de la Universidad..

En esta línea se han desarrollado actividades como: concurso de dibujo en asocio con la Facultad de Creación y Comunicación; exhibiciones artísticas que enriquecen la experiencia educativa y cultural de la comunidad universitaria y sus visitantes.

Las exhibiciones realizadas en la Biblioteca de la Universidad El Bosque han fomentado el diálogo y la reflexión sobre temas relevantes; han celebrado el talento y la creatividad, y han proporcionado un espacio para el aprendizaje y la concienciación. La Biblioteca, a través de estas exhibiciones, continúa su misión de ser un centro cultural vibrante y accesible, contribuyendo al enriquecimiento intelectual y cultural de todos sus visitantes.

### Servicios para la investigación

La Biblioteca ha asumido un rol importante en el apoyo a la investigación, posicionándose como un aliado estratégico para los investigadores de la Universidad y la vicerrectoría de investigaciones. Esta visión integral se materializó en diversas iniciativas, virtuales y presenciales, para fortalecer las capacidades investigativas y contribuir al desarrollo de la academia y la ciencia.

En cuanto a recursos de apoyo para la investigación, lo más importante ha sido la implementación de **SEPIA**; el sistema de información para la investigación, integrado, interoperable, amigable y abierto a la comunidad, que permitirá consolidar la información y apoyar la gestión de investigación haciendo más eficientes y oportunos los procesos de monitoreo, seguimiento, toma de decisiones y reportes de resultados.

En noviembre de 2022, se concluyó el diagnóstico y justificación para un sistema de información de la investigación en la Universidad El Bosque<sup>5</sup> en el cual se definieron las necesidades, requisitos y condiciones para el diseño de un nuevo sistema de información para la gestión de la investigación en la UEB. Producto

de este diagnóstico se aprobó la adquisición e implementación del Sistema SEPIA: <https://investigaciones.unbosque.edu.co/>



La implementación del Sistema de Información para la Investigación Avanzada “SEPIA” representa un avance crucial para la Universidad, permitiendo una administración centralizada y eficiente de toda la información relacionada con la investigación. Este sistema no solo optimiza el uso de recursos y mejora la planificación y el seguimiento de proyectos, sino que también actúa como una herramienta integral para la gestión de proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación. A través de una plataforma web segura y accesible, es posible gestionar recursos, planificar tareas y coordinar flujos de trabajo, mejorando la colaboración y la eficacia en la ejecución de proyectos.

Además, SEPIA transforma la gestión de convocatorias al permitir la personalización de requisitos, la agilización de evaluaciones y solicitudes de corrección, y la recepción de solicitudes en línea, lo que simplifica y acelera el proceso. El Sistema también facilita la gestión de la producción científica y del currículum vitae de los investigadores, estandarizando la información, obteniendo indicadores clave y mostrando el desempeño investigativo de la Universidad tanto a la comunidad científica como al público en general. De esta manera, SEPIA se posiciona como una herramienta esencial para potenciar la investigación avanzada en la UEB.

5. Diagnóstico y justificación para un sistema de información de la investigación en la Universidad El Bosque. Noviembre de 2022.



### Juicio sobre la Característica 10

Como se detalló anteriormente, la Biblioteca Juan Roa Vásquez cuenta con servicios innovadores y suficientes que abarcan todos los estamentos de la Universidad y que son medidos de manera permanente, arrojando oportunidades de consolidación, innovación y transformación para brindar un apoyo integral para el desarrollo de la docencia, la investigación, la extensión y proyección social de la Universidad, y la integración de todas las acciones de mejoramiento que emergen de los procesos para la evaluación de la oferta vigente y la creación de nuevos programas.

El 90% de los estudiantes consultados consideró que los recursos de apoyo académico que gestiona la Biblioteca son suficientes y pertinentes para el desarrollo de los procesos formativos, y favorecen el desarrollo de sus intereses académicos. En el mismo sentido, el 89% de los graduados consultados consideró que los recursos de apoyo académico que facilita y gestiona la Biblioteca, favorecen el desarrollo de sus intereses académicos, investigativos y profesionales, por su actualización, pertinencia y acceso.

En lo referente a los recursos de apoyo académico que se desarrollan a partir de la tecnología, es importante avanzar en la implementación de Brightspace, los syllabus digitales, el uso de iMentor, la implementación de Universitas XXI y la ampliación del alcance del servicio de Bibliofaculty en los escenarios

de prácticas clínicas. También en la divulgación de las adecuaciones y renovación de la infraestructura física y transformación tecnológica de la Universidad, a todos los grupos de interés de la Universidad.

El 80% de los directivos, profesores y estudiantes consultados consideró que la UEB proporciona recursos de apoyo académico a través de estos medios, asegurando que estos sean actualizados, pertinentes y accesibles para la comunidad universitaria. También que la dotación de equipos y mobiliario es considerada suficiente para las actividades de docencia, investigación y extensión, lo que contribuye al desarrollo de los intereses académicos y profesionales de los estudiantes y graduados. No obstante, en este aspecto se registró que un 16% de los docentes, se manifiesta en desacuerdo, en lo referente a la suficiencia y pertinencia de dotación de equipos y mobiliario para la docencia, la investigación, la extensión y proyección social.

Finalmente, un 87 % de profesores, estudiantes y directivos, están de acuerdo en que los procesos de autoevaluación en la UEB fortalecen la dotación de laboratorios, equipos y mobiliario, en pro de la calidad de la docencia, la investigación, la extensión y la responsabilidad social.

De esta manera, la Característica 10. Recursos de apoyo académico, se cumple en alto grado.

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

La institución de alta calidad se reconoce porque demuestra la efectividad de una infraestructura física y tecnológica con espacios físicos y virtuales e instalaciones para el desarrollo de las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión en ambientes de bienestar. La capacidad instalada debe estar acorde con el número de programas académicos, los niveles y las modalidades, en correspondencia con su naturaleza jurídica, identidad, misión, tipología y contexto regional. Para tal fin, se deberá evidenciar la planeación, gestión y operación de la infraestructura física y tecnológica. Asimismo, la institución implementa acciones que acogen prácticas de inclusión y garantizan un desarrollo sostenible y armónico con las demandas del cuidado del ambiente.

La Universidad del Bosque desarrolla sus labores en dos (2) instalaciones físicas ubicadas en Usaquén, en Bogotá DC y en el municipio de Chía, las cuales están diseñadas y adecuadas para el desarrollo de

sus funciones académicas, investigativas y administrativas. En la siguiente tabla se presentan de manera detallada los espacios físicos disponibles, su funcionalidad y ubicación.

**Tabla 3.** Espacios físicos por tipo de uso y localización.

Descripción	Usaquén	HUB IEX	Predios externos	Chía	Total
	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.	Cant.
Aulas	122	11	9	25	167
Salas de cómputo	16	0	1	0	17
Laboratorios	60	1	4	2	67
Aulas especializadas	31	0	21	0	52
Salas de tutoría	24	0	0	10	34
Sitios de práctica	6	2	14	0	22
Auditorios	4	1	0	0	5
Salas de juntas	21	6	6	0	33
Oficinas administrativas	40	0	0	2	42
Oficinas académico/administrativas	157	94	81	0	332
Escenarios deportivos	5	0	0	6	11
Zonas recreativas	13	0	3	1	17
Sanitarios	280	40	43	47	410
Lavamanos	233	29	40	53	355
Orinales	76	10	1	17	104
Biblioteca	1				1

**Fuente:** Departamento de Gestión de la Infraestructura Física.

Mediante Acuerdo No. 17546 del 23 de noviembre de 2022, el Consejo Directivo recomendó aprobar la reestructuración del Departamento de Gestión de la Infraestructura Física, y se creó la Unidad de Gestión de Espacios y Logística con el propósito de gestionar de manera más eficiente los espacios académicos.

Como parte del proceso de mejora continua, desde esta Unidad se está trabajando en la centralización y administración de todos los espacios académicos con el objetivo de tener información más clara acerca de la ocupación actual y proyección a futuro respecto a los espacios académicos, adicionalmente esto permitirá brindar los servicios de la Unidad de Gestión de Espacios y Logística de manera más oportuna.

Durante el periodo 2020 a 2024, la UEB ha desarrollado una serie de adecuaciones, ampliaciones y renovaciones en sus instalaciones físicas que se traducen en nuevos espacios disponibles para la población creciente de la Universidad. Estas mejoras han sido proyectadas con el objetivo de optimizar los recursos y garantizar un entorno propicio para el aprendizaje, la investigación y el desarrollo integral, por lo que los espacios están equipados con recursos tecnológicos actualizados. Entre las intervenciones más relevantes, se encuentran las siguientes:

- Adecuaciones locativas y nuevos espacios para: consultorio jurídico, laboratorio de arquitectura, espacios para el departamento de matemáticas y física, laboratorio de ingeniería, laboratorio de biología.
- Diseño y construcción del edificio HUB iEX-2.
- Diseño y remodelación de las clínicas odontológicas.
- Reformas internas del laboratorio de simulación y cirugía experimental.
- Como respuesta a las medidas derivadas de la emergencia sanitaria por Covid-19, se actualizaron los protocolos de bioseguridad para laboratorios, sitios de práctica o talleres, facilitando las actividades bajo la modalidad de alternancia. Asimismo, se establecieron nuevas capacidades en todos los espacios, con el fin de cumplir las

disposiciones del Gobierno Nacional y del Ministerio de Educación, en cuanto a distanciamiento social.

- Se realizó la ampliación de la Biblioteca Juan Roa Vásquez.
- Centro de Investigación de la Facultad de Ingeniería.
- En los años 2023-2024 se realizaron mejoras en cuanto a renovación y modernización de espacios y la actualización de sistemas eléctricos; se construyeron nuevas áreas de estudio para fomentar un ambiente más colaborativo y dinámico.

Diseño y adecuación del Centro de Lenguas, consistente en la recuperación de una antigua casa-bodega, para ampliar el área del Centro de lenguas y consolidar con instalaciones modernas los servicios que presta el Centro. Esto impacta positivamente en la cobertura de esta unidad académica, y el disfrute y el confort dentro de la experiencia del usuario. En el desarrollo del proyecto se mantuvo la estructura de la casa y el diseño priorizó el buen uso de la luz natural generando espacios perfectamente iluminados que aprovechan la luz del sol, haciendo innecesario el uso de la iluminación artificial en todos los espacios durante el día. Esto denota una disminución en el consumo eléctrico que estos nuevos espacios en carga total puedan generar.

Todo lo anterior ha sido posible gracias a inversiones significativas que reflejan el interés por proporcionar entornos educativos seguros y confortables para toda nuestra comunidad universitaria.

Desde 2022, en el marco del Reto No. 4 del PDI 2022-2027, denominado “Campus dinámico”, se propuso el Plan Estratégico de Desarrollo y Sostenibilidad de la Infraestructura Física y Tecnológica. Este Reto se funda en tres pilares: (i) acceso al aprendizaje en todo momento, lugar y modalidad en un entorno ubicuo; (ii) desarrollo de la salud y calidad de vida; y (iii) transformación digital, hacia una transformación de la educación.

Entendido los contenidos del Reto y sus compromisos, desde la vicerrectoría administrativa, se inició una gestión de valoración de la

infraestructura física y tecnológica, iniciando con una revisión de los factores incidentes, internos y externos, con base en los cuales se formula el instrumento de planeación denominado “Plan Estratégico de Desarrollo y Sostenibilidad de la Infraestructura Física”.

En paralelo, esta misma vicerrectoría en conjunto con otras unidades administrativas, consolidaron una matriz de inversiones sobre recursos físicos, proyectando sus costos al año 2027 (horizonte de tiempo del PDI) con el fin de valorar, frente a variables financieras en el corto y mediano plazo, la viabilidad y las acciones que debe considerar la Universidad. Para ello, se propone como oportunidad de innovación diseñar e implementar un programa de modernización tecnológica que cuente con la vinculación con el sector productivo para su aprovechamiento y sostenimiento a largo plazo, así como la realización de un estudio prospectivo que permita determinar las necesidades de la universidad en el largo plazo, en correspondencia con la dinámica y tendencia de la educación superior a nivel local e internacional.

Adicionalmente, se han realizado mantenimientos preventivos, correctivos y sustitutivos que nos permiten extender la vida útil de la infraestructura garantizando instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades diarias de la universidad, entre las cuales se destacan cambios de cubiertas, pisos, muros, así como también adecuaciones eléctricas, hidrosanitarias y de gas.

### **Armonía de los espacios con el cuidado del medio ambiente**

La gestión de la infraestructura física en la UEB ha buscado mantener un equilibrio entre la funcionalidad de los espacios y la preservación del medio ambiente; el enfoque hacia el diseño sostenible se ha convertido en una prioridad en la planificación y desarrollo de la infraestructura física de la Universidad.

En ese sentido, se han implementado estrategias en la eficiencia energética de los espacios para reducir el consumo de recursos no renovables y minimizar las emisiones de gases de efecto invernadero. Para esto se contemplan espacios iluminados y ventilados

de manera natural, la implementación de sistemas de energía renovable, como paneles solares y la optimización de tecnologías en los sistemas de iluminación que se traduce en un ahorro en el consumo. Además, una eficiencia en el recurso hidráulico mediante el sistema de recolección de aguas lluvias.

El enfoque hacia la sostenibilidad también implica considerar una gestión eficiente de residuos sólidos, en este sentido se creó el punto verde donde además de tener sistemas de reciclaje, se implementaron a través de la compostera estrategias de economía circular centradas en la gestión de residuos orgánicos para maximizar su valor a lo largo de su ciclo de vida. Estas prácticas sostenibles y procesos simbióticos, dentro de la Universidad, buscan generar beneficios ambientales y económicos, reduciendo la huella de carbono.

Por otro lado, las áreas verdes y jardines verticales embellecen el entorno construido y proporcionan beneficios ambientales, como la absorción de dióxido de carbono, la reducción del efecto isla de calor y la mejora de la calidad del aire y del agua. El reconocimiento de la Universidad, al posicionarse como la octava institución más verde en Colombia, según la clasificación de la UI GreenMetric refleja el compromiso y éxito en la implementación de prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente en el ámbito universitario.

Adicionalmente, se ha aumentado la disponibilidad de instalaciones seguras y accesibles para estacionar bicicletas, con lo cual, además de promover un estilo de vida saludable y activo, se generan beneficios significativos para el medio ambiente al reducir la dependencia de los vehículos motorizados.

Además de las prácticas de diseño y construcción sostenible, es fundamental promover la educación y la conciencia ambiental. La Unidad de Gestión Ambiental (UGA) juega un papel fundamental en la sostenibilidad institucional, permitiendo que la Universidad se alinee con prácticas más responsables y respetuosas con el medio ambiente. Las campañas desarrolladas como el EcoBox, EcoBot, Ecopuntos, Puntos limpios y canecas de resi-

duos, que se rigen por la normatividad 2184 del 2019, mitigan los impactos ambientales e incrementan el desempeño ambiental de la Institución, con las que se pretende realizar una adecuada gestión integral de residuos. Adicionalmente, para favorecer la eficiencia energética y el transporte sostenible, la UEB cuenta con puntos de carga para vehículos eléctricos, con lo que apostamos al uso racional del transporte aportando positivamente al ambiente y la calidad de vida, además de impulsar la economía circular en la ciudad y disminuir la contaminación.

Otras estrategias tienen que ver con campañas y actividades de sensibilización como la Feria Ambiental, la Reciclación, la participación en iniciativas ciudadanas de impacto ambiental y la organización de diversos foros y seminarios enfocados al cambio climático y sostenibilidad, como compromiso activo con la cultura ambiental. Una administración cuidadora de los recursos, la implementación de tecnologías ecoeficientes y la promoción de prácticas laborales sostenibles no solo generan beneficios medioambientales, sino que también contribuyen significativamente a la eficiencia operativa y la reducción de costos dentro de la institución, que además han resultado en reconocimientos nacionales e internacionales como en el Programa de Excelencia Ambiental Distrital (PREAD), organi-

zado por la Secretaría Distrital de Ambiente, en la categoría de Excelencia Ambiental, por ser una de las empresas más comprometidas con el ambiente en Bogotá y UI Green Metric World University Ranking.

En cuanto a la infraestructura tecnológica, se destaca en primer lugar la aprobación de la Política Para el Diseño y Apropiación de Entornos Digitales (2023) que orienta el diseño y apropiación de entornos digitales en la educación de la Universidad con el fin de promover la flexibilidad, cobertura y calidad educativa. Esta política define lineamientos para la implementación de estrategias pedagógicas y didácticas apoyadas por tecnología, el diseño de rutas de formación en educación digital y estimula la creación de comunidades digitales de aprendizaje.

La aprobación e implementación de esta Política aporta a la innovación educativa, mejorando prácticas y resultados de aprendizaje mediados con tecnología; facilita la flexibilidad curricular al favorecer una adaptación a necesidades del entorno y aporta también a la internacionalización y colaboración global, mediante la integración de la comunidad académica en escenarios digitales.

En el marco de estos lineamientos se han planeado y ejecutado distintos proyectos entre los cuales se destacan los reportados en la tabla 4.



**El enfoque hacia el diseño sostenible se ha convertido en una prioridad en la planificación y desarrollo de la infraestructura física de la Universidad.**

**Tabla 4.** Infraestructura tecnológica para la gestión académica, administrativa y de investigación

Plataforma	Funcionalidad y Beneficios
Brightspace	Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS)
Sepia - Sistema de Información para la Investigación Avanzada	Mejora el acceso a los contenidos digitales y las rutas de formación para los estudiantes de la Universidad y facilita el seguimiento a los resultados de aprendizaje.
IMentor	Ha permitido la optimización de la administración de información del ecosistema de investigación facilitando la gestión de los proyectos, la producción científica y el currículum vitae de los investigadores así como las convocatorias de moviidades y publicación de libros, entre otras iniciativas.
Silvia - OnBase	Plataforma que emplea Inteligencia Artificial para analizar las ofertas laborales actuales y entender los requisitos de la industria; con esta herramienta, es posible identificar las habilidades y destrezas requeridas para cada profesión, permitiendo a los usuarios conocer sus competencias y cómo complementarlas para alcanzar el éxito en sus carreras profesionales.
Silvia Academic System	La integración entre Silvia y el gestor documental OnBase se completó con éxito como parte de la implementación del aplicativo OnBase en la Universidad. Esta integración mejora la gestión documental, fortaleciendo las capacidades de Silvia en el entorno universitario y brindando beneficios a los programas académicos al poder consultar los documentos de los aspirantes o estudiantes en un solo lugar.
Portafolio docente	Facilita el proceso de presentación del plan de trabajo, el seguimiento, autoevaluación y los planes de mejora de los docentes.
Sala	Sistema Académico Institucional en el cual se registra el avance académico del estudiante hasta la graduación. El ajuste de información de estudiantes en el Sistema Académico Sala facilita la validación de información en los distintos módulos del Sistema Académico, para asegurar que los datos ingresados por las facultades y los estudiantes corresponda a la realidad de su situación.
Sala virtual	Permite gestionar el ciclo de vida de los estudiantes de modalidad virtual, desde su inscripción hasta su graduación (Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas).
Requerimiento Planning	Se implementó la integración de los sistemas académicos Sala y Sala Virtual, para que los estudiantes de programas virtuales puedan participar en los procesos electorales de la universidad.
Recepción avanzada de factura electrónica	Requerimiento Planning — Gestión Administrativa: se ajustó el sistema para facilitar la gestión y control del plan presupuestal por parte de las áreas académicas y administrativas.
Peoplesoft y Kactus	Se realizó la automatización y mejora del proceso para la recepción avanzada de facturas electrónicas, permitiendo la gestión de recibir, controlar y entregar las facturas para generación de recepción automática dentro del ERP — Fusion.
Sauce - (Universitas XXI — Académico Internacional - UXXI)	El software Peoplesoft que veníamos utilizando ha quedado obsoleto con el paso de los años para atender las necesidades de gestión del talento humano. Por esta razón, la Universidad decidió implementar una nueva plataforma tecnológica denominada Kactus que optimiza los procesos de Talento Humano y facilita la interacción con lo cual se mejora la experiencia general de nuestros profesores y administrativos. Este cambio responde al compromiso con la innovación, la eficiencia y el desarrollo de un entorno laboral más moderno y dinámico.
Peoplesoft y Kactus	Kactus permite integrar digitalmente cada una de las etapas del ciclo de vida de los servidores, desde el reclutamiento hasta su retiro. Se encuentra en proceso de implementación.
Kactus permite integrar digitalmente cada una de las etapas del ciclo de vida de los servidores, desde el reclutamiento hasta su retiro. Se encuentra en proceso de implementación.	Nuevo desarrollo adquirido en agosto de 2024, que moderniza la gestión académica y la gobernanza de los datos de la Universidad; permite racionalizar los procesos académicos y administrativos, para el estricto cumplimiento de las normas vigentes.
Sauce - (Universitas XXI — Académico Internacional - UXXI)	Nuevo desarrollo adquirido en agosto de 2024, que moderniza la gestión académica y la gobernanza de los datos de la Universidad; permite racionalizar los procesos académicos y administrativos, para el estricto cumplimiento de las normas vigentes.

Fuente: Elaboración propia

## Juicio sobre la Característica 11

La Universidad ha hecho esfuerzos financieros para realizar inversiones que le permitan brindar una infraestructura tanto física como tecnológica, adecuadas para el desarrollo de las actividades académicas, de formación e investigación. De ello dan cuenta las numerosas adecuaciones y mejoras ya mencionadas (en biblioteca, laboratorios, centros de investigación), así como en la renovación de equipos y dotaciones, que buscan garantizar espacios confortables, seguros y funcionales de acuerdo con los propósitos de formación. Se destaca en este punto, la prioridad que le ha dado la Universidad al diseño sostenible que busca preservar el medio ambiente, aplicar estrategias de eficiencia energética y de consumo eficiente de recursos no renovables.

Otros avances para destacar, respecto de la infraestructura tienen que ver con la implementación de diversas herramientas tecnológicas y sistemas de información que buscan mejorar la eficiencia operacional en algunos procesos académicos, administrativos y de investigación. Al respecto, la Universidad debe complementar sus esfuerzos con actividades de socialización y capacitación que faciliten la implementación

de estas nuevas herramientas. Igualmente se destaca el esfuerzo que ha desarrollado la institución para hacer de los espacios, lugares accesibles para la población diversa, sin embargo, aún se requiere mayor desarrollo e inversiones al respecto, junto con el despliegue de campañas de socialización y capacitación de acuerdo con el enfoque biopsicosocial y cultural.

Otra tarea para la Universidad, es continuar con la implementación de las acciones de mejora que surgen de las recomendaciones de los procesos de autoevaluación y evaluación externa, referidos al mantenimiento y las adecuaciones de los laboratorios, talleres y aulas, en especial los utilizados por las áreas de artes y comunicación.

Respecto de la percepción de los estamentos, un 82% de los directivos, profesores, estudiantes y graduados está de acuerdo o completamente de acuerdo en que los espacios donde se desarrolla la oferta académica en la UEB son respetuosos con el medio ambiente y se fortalece con acciones de mejora producto de los procesos de autoevaluación.

La Característica 11. Infraestructura física y tecnológica se cumple en alto grado en la Universidad El Bosque.



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

Una institución de alta calidad demuestra que cuenta con patrimonio propio, solidez financiera y una asignación apropiada de recursos financieros para la operación y la inversión, de acuerdo con el desarrollo de las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión, en coherencia con su naturaleza jurídica, tipología e identidad institucional y con las modalidades en que ofrece sus programas académicos. En consecuencia, la institución planea, ejecuta y proyecta las asignaciones presupuestales de acuerdo con las exigencias previstas en los procesos de planeación y mejoramiento continuo. A su vez, la institución cuenta con mecanismos para la revisión periódica en el manejo de los recursos financieros que demuestren responsabilidad, eficiencia, transparencia y sostenibilidad. Asimismo, demuestra que implementa estrategias para la diversificación de ingresos y optimización de gastos.

**Patrimonio y solidez financiera**

La Universidad El Bosque adoptó la Política de Administración de Recursos Financieros (2013) que contempla la consolidación de una cultura de la planeación, ejecución y administración de los recursos, soportada en el Plan de Desarrollo Institucional, con el fin de asegurar el crecimiento y la sostenibilidad de la Universidad mediante una gestión financiera que procure la mejor rentabilidad, el mínimo riesgo y la liquidez necesaria para garantizar la prestación de los servicios con calidad.

La UEB ha consolidado a lo largo de sus 47 años de existencia un sólido patrimonio sobre el cual se soporta el cumplimiento de la Misión, las metas institucionales y su compromiso con la calidad. En los últimos 10 años pasó de \$302.598 millones (2014) a \$547.962 millones (2024), lo que significa un incremento de \$245.364 millones; expresado en valor constante, se ha obtenido un incremento real del 2,99% (ver Tabla 5).

**Tabla 5.** Evolución del patrimonio en la Universidad El Bosque

Evolución del patrimonio a 31 de diciembre 2014 al 2024 (expresado en millones de pesos)	
Detalle	Valor
2014	302.598
2015	346.135
2016	369.068
2017	387.061
2018	403.078
2019	426.348
2020	426.046
2021	462.440
2022	500.147
2023	520.406
2024*	547.962

**Fuente:** Departamento de Presupuesto, 2024.

**Tabla 6. Relación en activos y pasivos en la Universidad El Bosque**

Universidad el Bosque relación Activos / Pasivos a diciembre 31 de 2019_2020_2021_2022_2023_2024 (expresado en millones de pesos)						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
Total activo	643.245	615.908	639.152	672.023	696.461	708.601
Total pasivo	216.897	189.862	176.712	171.876	176.054	160.640
% de endeudamiento	2,97%	3,24%	3,62%	3,91%	3,96%	4,41%

**Fuente:** Departamento de Presupuesto.

Los estados financieros son dictaminados y auditados por la firma BKF-INTERNACIONAL, designada por El Claustro para prestar el servicio de revisoría fiscal. Estos informes no han registrado ninguna salvedad, lo cual indica que la Universidad lleva y registra sus operaciones de acuerdo con la normatividad vigente.

La Institución presenta los estados de situación financiera, presupuesto y ejecución presupuestal y flujo de caja, los cuales se proyectan en coherencia con el PDI, lo que permite monitorear los compromisos planeados, la liquidez y el cumplimiento de las obligaciones.

### **Fuentes de financiación y uso de los recursos**

En los últimos años la UEB ha hecho esfuerzos por diversificar sus fuentes de ingresos con el fin de reducir la dependencia de los recursos obtenidos por matrículas. Para el año 2024, la participación de ingresos por matrículas sobre los ingresos totales fue de un 85,8%; esto representa un avance importante con respecto a 2019, que estuvo en el 88,1%.

Otros ingresos académicos (habilitaciones, cursos vacacionales, inscripciones, certificados, derechos de grado, etc.) participan con un 2,4%, en promedio sobre los ingresos to-

tales de los últimos seis años. Otra fuente importante de financiación en el periodo 2019-2024 fueron los rendimientos financieros con un porcentaje promedio de participación sobre los ingresos totales de un 3,8%, producto de un adecuado manejo del portafolio de inversión según la Política de Administración de Recursos Financieros. Se destaca que en el año 2024 se recibieron \$18.559 millones: el 5,7 % sobre los ingresos totales.

La Universidad El Bosque es una Institución de Educación Superior privada sin ánimo de lucro. Por su naturaleza no recibe financiación o fondos directos del Estado sino que los recibe a través de desarrollo de proyectos de investigación (MinCiencias), por consultorías o asesorías que se prestan a las diferentes entidades del Estado y también para financiar proyectos de infraestructura (recursos recibidos de la Financiera de Desarrollo Territorial - Findeter. Por esta vía de la prestación de servicios de consultoría o asesoría a empresas particulares y del Estado, así como de los proyectos realizados con empresas internacionales como Biomeriux, Pfizer, entre otros y los recursos que se obtienen para el desarrollo de la investigación, principalmente por MinCiencias, se ha obtenido en promedio en los últimos 5 años, el 3,2 % de los recursos, sobre los ingresos totales.

**Tabla 7.** Fuente de los recursos de la Universidad El Bosque

Universidad El Bosque fuente de los recursos (expresado en millones de pesos colombianos)														
Fuentes de funcionamiento	Ejec 2019	% Part	Ejec 2020	% Part	Ejec 2021	% Part	Ejec 2022	% Part	Ejec 2023	% Part	Ejec 2024*	% Part	Total 2019_2024	% Part
Matrículas	202.913	88,1%	203.034	89,2%	214.066	86,7%	229.161	83,8%	253.196	83,7%	280.034	85,8%	1.382.404	86,0%
Otros ingresos académicos	5.891	2,6%	5.652	2,5%	5.169	2,1%	6.076	2,2%	8.368	2,8%	3.748	1,1%	34.903	2,2%
Recursos externos para investigación	3.614	1,6%	3.750	1,6%	2.768	1,1%	5.462	2,0%	3.520	1,2%	4.273	1,3%	23.387	1,5%
Consultorías y servicios	2.688	1,2%	1.699	0,7%	8.817	3,6%	5.331	2,0%	2.789	0,9%	2.423	0,7%	23.747	1,5%
Donaciones	361	0,2%	214	0,1%	253	0,1%	255	0,1%	440	0,1%	450	0,1%	1.973	0,1%
Rendimientos	5.850	2,5%	4.915	2,2%	3.804	1,5%	11.499	4,2%	21.735	7,2%	18.559	5,7%	66.362	4,1%
Servicios administrativos, otros ingresos	8.941	3,9%	8.363	3,7%	11.968	4,8%	15.564	5,7%	12.283	4,1%	16.711	5,1%	73.830	4,6%
<b>Total</b>	<b>230.258</b>	<b>100,0%</b>	<b>227.627</b>	<b>100,0%</b>	<b>246.845</b>	<b>100,0%</b>	<b>273.348</b>	<b>100,0%</b>	<b>302.331</b>	<b>100,0%</b>	<b>326.198</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.606.606</b>	<b>100,0%</b>
Recursos de crédito	29.424		15.000		30.238									
Recursos de balance			34.044											

Fuente: Departamento de Presupuesto.

En cuanto al **uso o destinación de los recursos**, las Actividades Académicas constituyeron en 2023 el primer lugar en el gasto, con una participación del 60.2%; las actividades de Investigación participaron con un 5,4% del gasto total.

**Tabla 8.** Uso de los recursos de la Universidad El Bosque

Universidad El Bosque uso de los recursos (expresado en millones de pesos)														
Uso de los Recursos	Ejec 2019	% Part	Ejec 2020	% Part	Ejec 2021	% Part	Ejec 2022	% Part	Ejec 2023	% Part	Ejec 2024*	% Part	Total 2019_2024	% Part
Actividades Académicas	120.635	51,3%	118.213	50,4%	127.328	58,6%	145.704	56,8%	170.956	60,2%	180.560	62,9%	863.396	57,0%
Actividades de Investigación	13.038	5,5%	13.446	5,7%	12.134	5,6%	15.336	6,0%	15.451	5,4%	18.418	6,4%	87.823	5,8%
Actividades de Servicios	11.759	5,0%	20.959	8,9%	10.119	4,7%	11.718	4,6%	16.727	5,9%	20.716	7,2%	91.998	6,1%
Servicios de Soportes Académicos y Administrativos	49.973	21,2%	62.689	26,7%	49.782	22,9%	71.876	28,0%	72.122	25,4%	56.949	19,8%	363.391	24,0%
Actividades de Desarrollo	39.977	17,0%	19.169	8,2%	18.006	8,3%	11.691	4,6%	8.643	3,0%	10.445	3,6%	107.931	7,1%
<b>Total</b>	<b>235.382</b>	<b>100,0%</b>	<b>234.476</b>	<b>100,0%</b>	<b>217.369</b>	<b>100,0%</b>	<b>256.325</b>	<b>100,0%</b>	<b>283.899</b>	<b>100,0%</b>	<b>287.088</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.514.539</b>	<b>100,0%</b>
Servicio de la Deuda	8.050		42.269		40.874		40.874		16.350		16.865		165.282	

Fuente: Departamento de Presupuesto, 2024 (\*dato parcial).

La Universidad proyecta sus inversiones académicas de acuerdo con el plan de desarrollo de cada programa en articulación con el PDI. Para atender estas necesidades académicas, en el periodo 2019-2024 se realizaron inversiones así: en bienes muebles \$1.660 millones; en equipos de cómputo, tecnología, licencias y software, la suma de \$15.518 millones; en equipos médicos, odontológicos y de laboratorios, \$15.739 millones y en adecuaciones locativas se invirtieron \$3.437 millones para un total de inversión, en los últimos cinco años, de \$31.447 millones. Para el 2025 siguiendo

las directrices del PDI, de acuerdo con el Presupuesto 2025, la Universidad destina \$4.085 millones en Inversiones Académicas.

Por otra parte, la Universidad invierte en las actividades de Bienestar Universitario en promedio el 5,5% de sus ingresos, cubriendo toda la comunidad universitaria. En 2023 se invirtieron \$16.727 millones (5,54% sobre los ingresos totales); en el año 2024 se invirtieron \$18.979 millones (6,8% sobre los ingresos totales), para el 2025 se presupuesta \$22.407 millones.

**Tabla 9.** Inversiones académicas entre 2019 y 2023 y, presupuesto de 2024 de la Universidad El Bosque

Ejecución presupuestal 2019-2020-2021-2022-2023-2024 y presupuesto 2025 Inversiones académicas							
Cifras expresadas en millones de pesos	Ejecución 2019	Ejecución 2020	Ejecución 2021	Ejecución 2022	Ejecución 2023	Ejecución 2024*	Presupuesto 2025
Muebles y enseres	720	45	29	272	310	285	510
Equipos de cómputo, tecnología, licencias y software	4.674	5.559	2.237	1.422	986	641	203
Equipos médicos, odontológicos, laboratorios-otros	2.044	3.267	1.996	1.789	2.660	3.983	3.372
Adecuaciones locativas	722	1.467	852	133	264	0	0
<b>Total, inversiones unidad académica</b>	<b>8.161</b>	<b>10.339</b>	<b>5.114</b>	<b>3.615</b>	<b>4.219</b>	<b>4.908</b>	<b>4.085</b>

**Fuente:** Departamento de Presupuesto, 2024.



**Tabla 10.** Inversiones institucionales entre 2019 y 2023 y, presupuesto de 2024 de la Universidad El Bosque

Ejecución presupuestal 2019-2020-2021-2022-2023-2024 y presupuesto 2025 Inversiones académicas							
Cifras expresadas en millones de pesos	Ejecución 2019	Ejecución 2020	Ejecución 2021	Ejecución 2022	Ejecución 2023	Ejecución 2024*	Presupuesto 2025
Adquisición Propiedades Campus Calle 134	1.753	2.572	1.233	0	1.346	0	0
Proyectos construcciones	0	0	0	1.483	0	5.570	19.535
Los Cobos Medical Center	26.699	2.482	2.159	0	0	0	4.000
Adecuación Edificio Colciencias	1.573	0	0	0	0	0	0
Edificio de la Salud	0	14	3.819	0	0	0	0
Proyecto ERP I CLOUD	560	0	0	0	0	0	0
Aporte a la IPS	0	0	0	606	300	394	600
Los Cobos Medical Center	0	0	0	0	3.446	0	0
Hospital Simulado y Otros	0	0	562	5.582	0	0	0
Plan de Mejora y Desarrollo Institucional	460	32	44	0	0	0	0
Segunda parte Edificio HUB	1.497	4.664	1.540	0	0	0	0
Proyectos Sistemas de información	0	293	3.865	1.008	0	0	0
Proyecto regalías	0	0	0	0	0	1.817	0
<b>Total inversiones institucionales</b>	<b>32.542</b>	<b>10.056</b>	<b>13.223</b>	<b>8.680</b>	<b>5.093</b>	<b>7.780</b>	<b>24.135</b>

**Fuente:** Departamento de Presupuesto.

Los excedentes fundacionales de la Universidad siempre se han reinvertido en el fortalecimiento de sus funciones misionales. La Institución, por intermedio de El Claustro, mediante una resolución adoptada en el mes de marzo de cada año, dispone la utilización de los excedentes fundacionales. En el año 2024, los excedentes del 2023 se destinaron al proyecto de desarrollo del campus dinámico y de transformación digital, en cumplimiento del PDI, por \$20.256.180.153, de acuerdo con la Resolución No. 710 de 2024 de El Claustro.

### Gestión presupuestal.

La Universidad El Bosque tiene en sus procesos de planeación y calidad, la construcción del presupuesto anual en el que participan todas las áreas académicas y administrativas, los decanos, directores y jefes de las unidades académicas; todas las áreas comparten

la responsabilidad en la elaboración y manejo de la Herramienta presupuestal como instrumento de planeación de sus actividades.

El Consejo Directivo es el órgano de la Institución que aprueba el presupuesto en su última reunión del mes de noviembre de cada año. A partir de septiembre se inicia la construcción del presupuesto de la siguiente vigencia. Se parte de la proyección de ingresos de acuerdo con la estimación del número de estudiantes proyectados y el valor de matrícula establecido. Para la proyección de egresos se tiene en cuenta el valor del incremento de salarios para el cálculo de costos del talento humano; otras directrices para la asignación de las partidas presupuestales se relacionan con el plan de gestión, operación y mejoramiento que proponga cada programa y que estén orientadas hacia el cumplimiento del plan de desarrollo del programa, articulado con los planes institucionales.

Estas proyecciones se discuten y se aprueban en el mes de noviembre en la reunión de “Planeación, Calidad y Presupuesto”, donde asisten el rector, los vicerrectores y los jefes de talento humano y presupuesto. La consolidación de los presupuestos se presenta en el mes de noviembre al Consejo Administrativo quien da sus recomendaciones para la aprobación del Consejo Directivo. La Herramienta presupuestal refleja el presupuesto por ingresos y gastos operacionales, de acuerdo con el Plan de Desarrollo Institucional.

Para la elaboración, seguimiento y control de la ejecución presupuestal, la Institución cuenta con el software de Oracle llamado “Fusion”, donde cada unidad hace las solicitudes o requerimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de cada programa. En el software “Planning” cada centro de costo visualiza el presupuesto y su ejecución.

### Juicio sobre la Característica 12

La Universidad El Bosque ha mantenido una gestión financiera planificada y organizada con la cual ha logrado consolidar un patrimonio que garantiza la estabilidad institucional, la solvencia financiera y la capacidad para atender los compromisos e inversiones que se derivan de una oferta educativa de alta calidad.

Su principal fuente de ingresos sigue siendo la matrícula, sin embargo, como respuesta a una de las recomendaciones de la evaluación externa, en el anterior proceso de acreditación, se avanzó en aumentar la participación de otros ingresos por servicios académicos diferentes a la matrícula. Para el año 2023, la participación de ingresos por matrículas sobre los ingresos totales fue de un 83,7%; lo que representa un avance con respecto a 2019, que era del 88,1%.

Esto evidencia el esfuerzo de la Institución para diversificar sus fuentes de ingresos, reduciendo el efecto de las variaciones en la

matrícula que se han registrado en todo el sector educativo; y sobre todo refleja una fortaleza en la capacidad de otras áreas misionales para agenciar recursos ya sea mediante estrategias de cooperación, por venta de servicios académicos, o por beneficios derivados de procesos de creación o innovación. La relación de pasivos y activos es favorable y el patrimonio se ha incrementado anualmente de manera sostenida.

La asignación de recursos se realiza en el marco de la planeación institucional donde interviene la comunidad académica y administrativa. Gracias a esta gestión planificada se ha logrado mantener una oferta educativa en condiciones de calidad y adelantar las inversiones ya mencionadas, en bienes muebles e inmuebles, plataformas tecnológicas y sistemas de información; equipo médico y odontológico, y las mejoras y adecuaciones locativas.

Algunas oportunidades de mejora asociadas a la gestión financiera tienen que ver con consolidar la operación de las áreas que están gestionando nuevas fuentes de recursos para diversificar las fuentes de financiación. Para ello se propone crear una PMO para gestión de proyectos internos, y la exploración de nuevos modelos de negocio para el portafolio de servicios que ofrece la Universidad. También se propuso trabajar en estrategias que permitan mejorar la eficiencia de costos, como el Proyecto de Eficiencia Docente que se está desarrollando.

Con relación a la asignación y gestión de recursos financieros, un 82% de los directivos y administrativos considera que son suficientes para el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Desarrollo Institucional y los planes de mejoramiento de la Universidad. En el caso de los docentes, este porcentaje es del 80%.

De acuerdo con lo hallado anteriormente, la Característica 12. Recursos y gestión financiera, se cumple en la Institución, en alto grado.

### Juicio sobre el Factor 3. Desarrollo, gestión y sostenibilidad institucional

La Universidad El Bosque tiene en cuenta las políticas institucionales, los procesos de administración y gestión, así como las acciones de mejora obtenidas a partir de los procesos de autoevaluación para orientar el desarrollo de la docencia, la investigación, la extensión, la proyección social, y la internacionalización. Se destaca el esfuerzo realizado por la Universidad en los últimos años, para actualizar sus políticas, reglamentos y lineamientos, con el propósito de fortalecer la gestión institucional y los procesos académicos y administrativos.

En el ejercicio de actualización de las políticas institucionales, la Universidad ha incorporado procesos de evaluación y mejora continua que integran indicadores de análisis e impacto; esto refleja un proceso de consolidación y madurez en los lineamientos estratégicos que orientan las diferentes funciones misionales.

En los últimos años se han actualizado, entre otras, las Políticas de Administración de Recursos Financieros y, de Planeación y Prospectiva que constituyen el marco normativo interno para guiar las acciones y decisiones estratégicas institucionales.

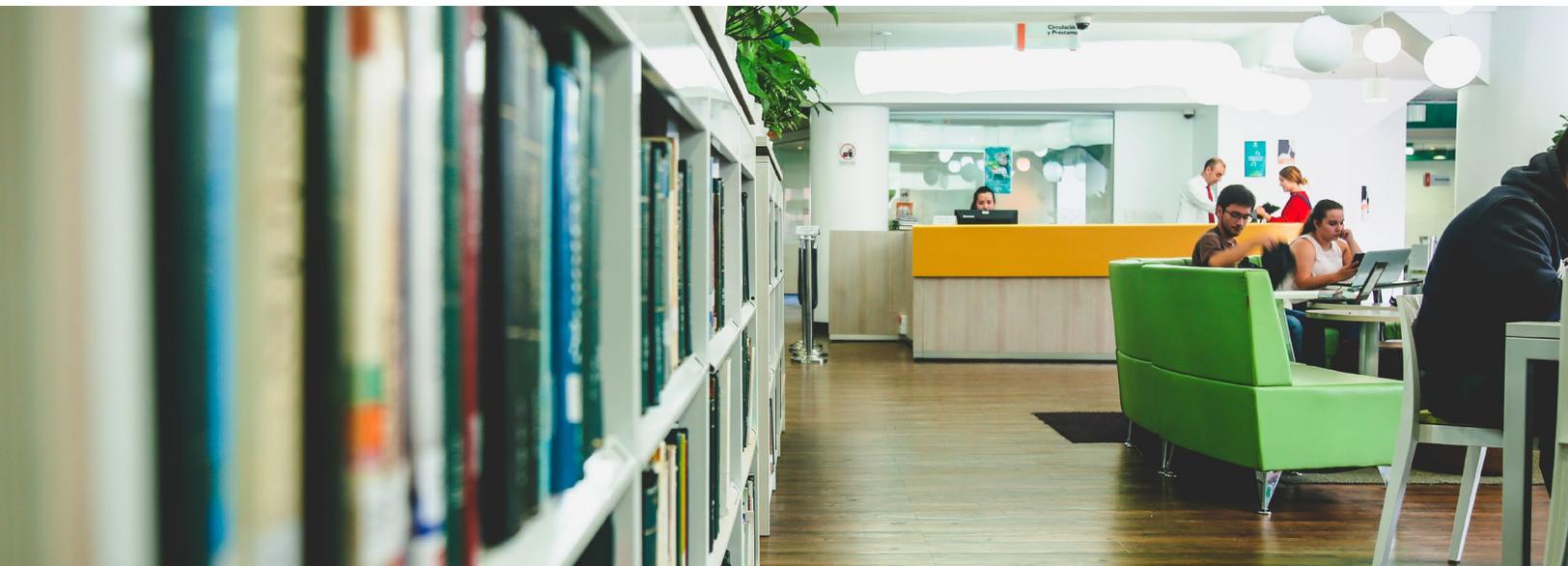
Los indicadores de eficiencia en la ejecución presupuestal revelan la capacidad de la Institución para definir y alcanzar metas, como resultado de un proceso de planeación detallado y de una gestión eficiente y transparente de los recursos. En lo referen-

te al talento humano académico, la planta docente constituida por 1.921 docentes ha permitido atender con suficiencia las labores formativas; la asignación de recursos para investigación a través de convocatorias internas para el desarrollo de proyectos, han generado visibilidad reflejada en publicaciones en revistas de alto impacto, patentes, convocatorias externas, entre otras.

El acompañamiento y apoyo dado a la comunidad estudiantil para la culminación de los estudios en los tiempos previstos, es un propósito institucional prioritario, para lo cual se han fortalecido los programas como El Bosque está contigo, Semillas y especialmente, el programa CreSer, con los cuales se ha beneficiado un número creciente de estudiantes: de 3522 en 2021 a 5753 en 2024.

Como una oportunidad de consolidación en la gestión del talento humano, la Universidad se propone, en el marco del nuevo Estatuto Docente (2024), revisar las equivalencias y homologaciones relacionadas con el acceso al escalafón; y en referencia a la Política de Estímulos a la Excelencia, evaluar nuevas opciones que permitan reconocer y valorar la eficiencia y los resultados del trabajo individual, tanto a nivel académico como administrativo.

También se propone continuar con la implementación de la segunda fase del proyecto de transformación digital de la gestión del talento humano, concluir con la aprobación de los organigramas de las unidades administrativas de la Universidad y desarrollar un plan de mejoramiento, producto del análisis del clima laboral de la Institución.



Gracias a la implementación de estímulos, capacitación y promoción del personal administrativo, se han logrado avances en el desarrollo de habilidades blandas, manejo de las emociones y competencias sobre el uso de tecnologías que favorecen la eficiencia administrativa. También se ha abordado de manera integral el bienestar de los colaboradores a partir de lo identificado en los estudios de riesgo psicosocial, satisfacción, productividad y creatividad. La principal estrategia implementada en términos de estímulos para los colaboradores fue el Portafolio de beneficios que ha evolucionado desde la versión 1.0, hasta la actual del año 2024, versión 3.0, con estrategias para favorecer el bienestar de toda la comunidad de colaboradores con beneficios extensivos a hijos y familiares de acuerdo con los lineamientos definidos; también se contemplan beneficios para el personal que se encuentra próximo a la jubilación, mediante el Programa de pre-pensionados.

Entre las acciones de mejora continua, se encuentra la de continuar con la unificación del Sistema de la Gestión de Talento Humano, que está en proceso de implementación; también, continuar fortaleciendo la formación de competencias necesarias para un desempeño eficiente y eficaz de sus funciones, alineadas al logro de los objetivos institucionales y al cumplimiento del compromiso en educación con el país declarado en la misión institucional.

Con relación a los procesos de comunicación institucional, la Universidad ha fortalecido la divulgación de información a través de diversos canales. Se destaca especialmente la gestión de comunicación desde las facultades, así como la presencia en redes sociales que permiten mantener a la comunidad informada acerca de los logros, avances, novedades y actividades que se desarrollan en la Universidad. La mayor parte de los estamentos universitarios (88%) perciben que los canales y procesos de comunicación son accesibles y favorecen la interacción de la comunidad universitaria; también reconocen que las plataformas tecnológicas y medios educativos implementados por la UEB contribuyen al desarrollo de los procesos académicos.

El cuerpo directivo de la UEB se destaca por su liderazgo, integridad e idoneidad, así como por su apertura a los requerimientos de la comunidad universitaria; la designación de cargos y la asignación de responsabilidades se realizan según las políticas institucionales y por medio de mecanismos transparentes.

En cuanto a los recursos de apoyo académico, se han centralizado a través de la Biblioteca Juan Roa Vásquez desde la cual se prestan servicios innovadores que abarcan todos los estamentos de la Universidad; se evalúan de manera permanente para brindar un apoyo integral para el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión y proyección social de la Universidad. Los estamentos universitarios, especialmente los estudiantes y egresados valoran los recursos de apoyo académico que gestiona la Biblioteca y consideran que favorecen el desarrollo de sus intereses académicos, investigativos y profesionales, por su actualización, pertinencia y facilidad de acceso.

Por otra parte, la Universidad también ha hecho esfuerzos para contar con recursos de apoyo académico a partir de plataformas tecnológicas; entre ellos se destaca la implementación de Brightspace, los syllabus digitales, el uso de IMentor, la implementación de SAUCE - Sistema Académico Universitario Centrado en el Estudiante (Universitas XXI) y la ampliación del alcance del servicio de Bibliofaculty en los escenarios de prácticas clínicas.

Las inversiones realizadas en infraestructura tanto física como tecnológica brindan condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades académicas, de formación e investigación. En los últimos 5 años la Universidad ha realizado numerosas adecuaciones y mejoras en espacios como la biblioteca, laboratorios, centros de investigación; también en la renovación de equipos y dotaciones, que buscan garantizar espacios confortables, seguros y funcionales de acuerdo con las necesidades de enseñanza aprendizaje. Estas adecuaciones se han realizado bajo criterios de diseño sostenible que buscan preservar el medio ambiente, aplicar estrategias de eficiencia energética y de consumo eficiente de recursos no renovables; los espacios donde se desarrolla la oferta académica en la UEB buscan ser respetuosos con el medio ambiente.



En relación con la infraestructura tecnológica se han implementado diversas herramientas y sistemas de información que buscan mejorar la eficiencia operacional en algunos procesos académicos, administrativos y de investigación. Estas acciones conllevan la necesidad de adelantar actividades de socialización y capacitación que faciliten la implementación de estas nuevas herramientas, que es un compromiso por cumplir en el corto y mediano plazo.

Otra tarea identificada en relación con las condiciones de infraestructura es continuar con la implementación de las acciones de mejora que surgen de las recomendaciones de los procesos de autoevaluación y evaluación externa, referentes al mantenimiento y las adecuaciones de los laboratorios, talleres y aulas, en especial los del área de artes y la comunicación.

La Universidad El Bosque ha mantenido una gestión financiera planificada y organizada, con la cual ha logrado consolidar un patrimonio que garantiza estabilidad institucional, solvencia financiera y capacidad para atender los compromisos e inversiones que se derivan de una oferta educativa de alta calidad. Gracias a esta gestión eficiente, la UEB ha logrado adelantar las inversiones en bienes muebles e inmuebles, plataformas tecnológicas y sistemas de información; equipo médico y odontológico, así como las mejoras y adecuaciones locativas; todo ello, manteniendo un equilibrio financiero y la consolidación de un patrimonio que se ha incrementado anualmente de manera sostenida.

En respuesta a una de las recomendaciones de la evaluación externa en el anterior proceso de acreditación, la Institución ha hecho un esfuerzo por diversificar sus fuentes de ingresos y reducir la dependencia del ingreso derivado de las matrículas. Para el año 2023, la participación de ingresos por matrículas sobre los ingresos totales fue de un 83,7%, lo que representa un avance con respecto a 2019, que era del 88,1%. Esto refleja, además, una fortaleza en cuanto a la capacidad de otras áreas misionales para gestionar recursos mediante estrategias de cooperación, por venta de servicios académicos, o por beneficios derivados de procesos de creación o innovación.

En este sentido, se reconoce como oportunidad de mejora, asociada a la gestión financiera, fortalecer la operación de las áreas que están gestionando nuevas fuentes de recursos para avanzar en la diversificación de las fuentes de financiación. Para ello se propone crear una PMO para gestión de proyectos internos, y la exploración de nuevos modelos de negocio para el portafolio de servicios que ofrece la Universidad.

Teniendo en cuenta estas condiciones y conforme a la metodología de autoevaluación adoptada, el Factor 3 obtuvo una calificación de 4,23 por lo cual se cumple en alto grado según lo establecido en el Acuerdo O2 del 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU).

**Factor 3**

**Desarrollo, gestión  
y sostenibilidad institucional**