



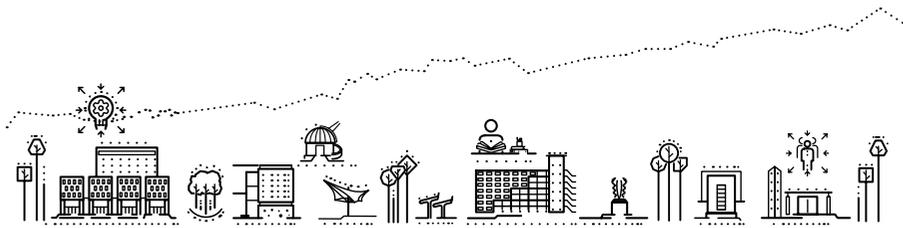
**Evaluación
del impacto
de las**

Políticas Institucionales



**UNIVERSIDAD
EL BOSQUE**

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



**Evaluación
del impacto
de las**

Políticas Institucionales



UNIVERSIDAD
EL BOSQUE

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

DIRECTIVOS (2018 - 2019)

Presidenta El Claustro
Tiana Cian Leal
Presidente Consejo Directivo
Juan Carlos López Trujillo
Rectora
Maria Clara Rangel Galvis
Vicerrectora Académica
Rita Cecilia Plata De Silva
Vicerrector Administrativo
Francisco José Falla Carrasco
Vicerrector Investigaciones
Miguel Otero Cadena
Secretario General
Luis Arturo Rodríguez Buitrago

MIEMBROS TITULARES DE EL CLAUSTRO

Gerardo Aristizabal Aristizabal
Jorge Humberto Aristizabal Maya
Christine Balling De Laserna
Otto Bautista Gamboa
María Del Rosario Bozon Gonzalez
Guillermo Cadena Mantilla
Tiana Cian Leal
Jaime Escobar Triana
Carlos Escobar Varon
Ricardo Enrique Gutierrez Marin
Luis Fernan Isaza Henao
Carlos Leal Contreras
Armando Lopez Lopez
Guillermo Marin Arias
Hernando Matiz Camacho
Gustavo Maya Arango
Miguel Otero Cadena
David Quintero Arguello
Carlos Eduardo Rangel Galvis
Lydda Angela Rico Calderon
Adriana Rico Restrepo
Jose Luis Roa Benavides
Ximena Romero Infante
Juan Carlos Sanchez Paris

MIEMBROS PRINCIPALES

Tiana Cian Leal
Camilo Alberto Escobar Jimenez
Juan Carlos Lopez Trujillo
Maria Fernanda Isaza Gómez
Jose Luis Roa Benavides
Juan Guillermo Marin Moreno
Mauricio Maya Grillo
Carmen Lucía Vargas Mayo
Karen Bejarano Fernández

MIEMBROS SUPLENTE

Ricardo Enrique Gutiérrez Marin
Jaime Alberto Romero Infante
Jorge Humberto Aristizabal Maya
Otto Bautista Gamboa
Carlos Escobar Varon
Alvaro Franco Zuluaga
Maria Emilia Roa Benavides
Wilder Yedis Escobar Almeciga
María Camila Quintero Rios

COMITÉ EDITORIAL

Miguel Ruiz Rubiano
Claudia Marcela Neisa Cubillos
Germán Andrés Molina Garrido
Andrés Felipe Barrero Pinzón
Carolina Vizcaíno Sarmiento Pérez
Claudia Marcela Neisa Cubillos
Claudia Patricia Pérez Romero
Diana Roldán
Diana Susana Granados Falla
Edgar Andrés Gómez
Giovany Fabian Varón Olarte
Graciela López de Mendoza
Jorge Orlando Castaño Garzón
John Cárdenas
Juan Carlos Caro Vives
Liliana María Ahumada Villate
Luz Ángela Luna Castillo
Luz Stella Sierra

María Claudia Coral
María del Rosario Bozón González
María Margarita Lombana
Mauricio Maya Grillo
Miguel Otero Cadena
Natalia Onofre Nuñez
Ruby Osorio Noriega
Sandra Patricia Sarmiento Garzón
Ximena Marin Moreno

DISEÑO

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

IMPRESIÓN

AFAN GRÁFICO S.A.S

© UNIVERSIDAD EL BOSQUE

Av. Cra. 9 No. 131 A – 02.
Edificio Fundadores,
Bogotá, D.C., Colombia
Teléfono 6489000
www.uelbosque.edu.co

Contenido

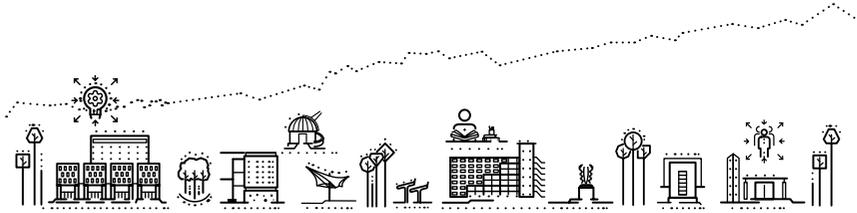
1. INTRODUCCIÓN: EL IMPACTO DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES	8
2. POLÍTICAS INSTITUCIONALES	11
2.1 Política de Calidad y Planeación	13
2.2 Política Institucional de Innovación	15
2.3 Política de Comunicación	16
2.4 Política de Gestión Curricular Institucional	18
2.5 Política de la Flexibilidad de la Educación	19
2.6 Política de Educación Virtual y a Distancia	20
2.7 Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria	21
2.8 Política de Educación Continuada	23
2.9 Política de Investigaciones	24
2.10 Política de Formación para la investigación, creación, desarrollo e innovación	27
2.11 Política y Programas Institucionales de Investigación	28
2.12 Política Institucional de Semilleros de Investigación y Jóvenes Investigadores	29
2.13 Política de Propiedad Intelectual	30
2.14 Política de Éxito Estudiantil	31
2.15 Política de Apoyos Financieros para el Acceso a la Excelencia	32
2.16 Política de Gestión del Talento Humano Académico	34
2.17 Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico	36
2.18 Política de Estímulos a la Excelencia Académica	38
2.19 Política de Gestión del Talento Humano Administrativo	39
2.20 Política de Seguridad y Salud en el Trabajo	41
2.21 Política de Egresados	42
2.22 Política de Bienestar Universitario	44
2.23 Política de Internacionalización	45
2.24 Política de Internacionalización con Francia	47
2.25 Política de Lengua Extranjera	48
2.26 Política del Uso Adecuado de las TIC	50
2.27 Política de Administración de Recursos Financieros	51
2.28 Política Ambiental	52
2.29 Política de Correo Institucional	53
2.30 Política del Uso Adecuado de Internet	54
2.31 Política de Tratamiento de Datos Personales	55
2.32 Política de Seguridad Vial	56



3. EVALUACIÓN DE IMPACTO 64

- 3.1 Política de Calidad 59
- 3.2 Política de Innovación 62
- 3.3 Política de Comunicación 63
- 3.4 Política de Gestión Curricular 67
- 3.5 Política de Flexibilidad en la Educación 72
- 3.6 Política de Educación Virtual y a Distancia 76
- 3.7 Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria 81
- 3.8 Política de Educación Continuada 84
- 3.9 Política Institucional de Investigación 87
- 3.10 Política de Formación para la Investigación, Creación, Desarrollo e Innovación 92
- 3.11 Política y Programas Institucionales de Investigación 94
- 3.12 Política Institucional de Semilleros de Investigación y Jóvenes Investigadores 99
- 3.13 Política Institucional para la Transferencia del Conocimiento Producto de Investigación 102
- 3.14 Política de Éxito Estudiantil 105
- 3.15 Política de Apoyo Financiero para el Otorgamiento de Becas, Estímulos y Beneficios de Finanzas Estudiantiles 112
- 3.16 Política de Gestión del Talento Humano Académico 117
- 3.17 Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico 119
- 3.18 Política de Estímulos a la Excelencia Académica 121
- 3.19 Política de Gestión del Talento Humano Administrativo 123
- 3.20 Política de Seguridad y Salud en el Trabajo 125
- 3.21 Política de Egresados 127
- 3.22 Política de Bienestar Universitario 138
- 3.23 Política de Internacionalización 149
- 3.24 Política de Internacionalización con Francia 154
- 3.25 Política de Lengua Extranjera 156
- 3.26 Política de uso de las TIC 159
- 3.27 Política de Administración de Recursos Financieros 167
- 3.28 Política Ambiental 171
- 3.29 Política de Uso adecuado del Correo Electrónico 172
- 3.30 Política de Uso adecuado de Internet 173
- 3.31 Política de Tratamiento de Datos Personales 175
- 3.32 Política de Seguridad Vial 176

4. CONCLUSIONES 179



1. Introducción: el impacto de las Políticas Institucionales

www.unbosque.edu.co



En el marco de la Política de calidad y planeación es fundamental para la Universidad El Bosque realizar de forma continua procesos de evaluación que permitan identificar la forma en que está desarrollando lo que se comprometió a hacer y especialmente identificar las oportunidades de consolidación y mejoramiento y las acciones inmediatas que permitan un mejoramiento continuo, en coherencia con el compromiso frente a la calidad institucional y de los programas académicos.

En todas las políticas institucionales se establece que ellas y cada uno de sus componentes “son sujetos a mejora continua” y que dicha mejora “parte de los procesos de autoevaluación y referenciamiento”. Con ello se plantea la importancia de evaluar el impacto que han tenido las políticas institucionales en la Universidad. Esta evaluación se realizó durante el primer semestre de 2019, con dos objetivos: a) evaluar los impactos directos e indirectos de las políticas institucionales vigentes, y b) co-construir recomendaciones conducentes a la generación de acciones de mejora para cada una de estas. Es importante aclarar que la *Política de género* y la *Política de equidad e inclusión estudiantil* fueron implementadas recientemente; por tanto, aún no se ha realizado la evaluación de su impacto.

El primer paso fue realizar una descripción del estado actual de cada una de las políticas a través de información documental, numérica y de apreciación que se obtuvo en el transcurso de mesas de trabajo con quienes lideran su implementación y desarrollo. Para ello se elaboró una matriz de trabajo en la que se recopiló información de cada política: nombre, acto de creación, responsables, socialización, planes de acción o líneas de trabajo, beneficiarios directos e indirectos, principales cifras, autovaloración cualitativa, análisis CIMA, casos exitosos, lecciones aprendidas, buenas prácticas y evidencias de la información recopilada. Los resultados obtenidos en la evaluación del impacto de cada una de las políticas se encuentran en la tercera parte de este documento.

El análisis de los resultados de esta evaluación permite concluir, entre otros aspectos, que es fundamental el seguimiento permanente a la implementación de las políticas institucionales, con el fin de cumplir con el proceso de mejoramiento continuo. Se resalta la importancia que

puede tener en algunos casos la modificación de aspectos relevantes de una política debido a los avances y las tendencias internas y externas en educación superior. Es el caso de la *Política de Bienestar*, en la cual se identifica la necesidad de actualizar el marco general a la luz de los nuevos lineamientos del Ministerio de Educación Nacional (MEN); incluir aspectos referidos a los grupos universitarios (antes denominados voluntariado), el área de eBienestar y todo lo relacionado con virtualidad; agregar la familia como público de interés y actualizar los campos de acción en el desarrollo de la política. En la *Política de comunicación*, para citar otro ejemplo, se debe incluir la definición de los lineamientos adicionales relacionados con los procesos de comunicación a nivel institucional. Y en la *Política de gestión curricular* se requiere iniciar un plan estratégico como segunda fase de implementación, en el cual se establezcan acciones en relación con el mapeo de los objetivos de aprendizaje para cada uno de los programas académicos.

De la misma forma, se evidencia la importancia de replantear las políticas en la medida en que se cumplen los objetivos planteados en ellas. Es el caso de la *Política de innovación*, en el marco de la cual se diseñó e implementó el Sistema Estratégico de Gestión de Innovación y se estableció en la Universidad una estructura organizacional al servicio de la cultura de la innovación. Esto plantea la necesidad de desarrollar una nueva política, bajo la cual se estructuren y formulen otros objetivos de desarrollo, con un alcance de mediano y largo plazo.

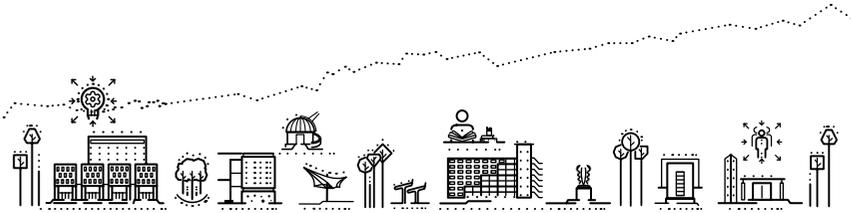
De otro lado, se identifican acciones requeridas para reforzar la implementación de algunas de las políticas. Por ejemplo, en la de Comunicación se hizo evidente la importancia de fortalecer la divulgación de los elementos identitarios de la Universidad y los mecanismos y canales de comunicación, para mejorar la difusión de información a los diferentes grupos de interés. En cuanto a la *Política de gestión curricular*, se requiere trabajar con los directivos de las unidades académicas para lograr su apropiación, especialmente en los programas de posgrado.

También se evidencia la importancia de continuar la revisión y el mejoramiento de la herramienta de planeación en el marco de la *Política de planeación y calidad del talento humano académico*, con

- el fin de fortalecerla y lograr un mayor porcentaje de diligenciamiento por parte de los académicos.
-

De la misma forma, se identifica para la *Política de investigaciones* la necesidad de contar con una herramienta para la implementación y el seguimiento de las estrategias planteadas, así como la de establecer un mecanismo sólido que permita el empoderamiento y posicionamiento de otras áreas del conocimiento que pueden generar productos de investigación relevantes. Igualmente, se destaca la importancia de mantener el requisito de asignación de horas docentes para el acompañamiento a los semilleros y de fortalecer el seguimiento de la coordinación de investigaciones de cada unidad académica para apoyo y monitoreo de los semilleros.

También se puede mencionar como ejemplo la *Política de egresados*, en la que se identifica la importancia de fortalecer estrategias con el fin de lograr que haya un representante de los egresados en los Consejos de Facultad. En lo referente a la *Política de uso adecuado de las TIC*, se identifica la necesidad de establecer estándares y lineamientos claros para cubrir temas relacionados con la propiedad intelectual, la gestión del conocimiento y la administración de los procesos de producción académica soportados con TIC. Esto para facilitar los procesos de creación, administración, distribución y registro, entre otros, y hacer más eficientes los procesos de implementación de la Política.



2. Políticas Institucionales

www.unbosque.edu.co



- Con el fin de implementar en los distintos niveles del quehacer universitario los lineamientos desarrollados de manera participativa por la comunidad universitaria, y que han sido definidos gracias a los distintos instrumentos de gestión enmarcados en la Misión, el Proyecto Educativo, la Orientación Estratégica, los Objetivos de Aprendizaje, el Plan de Desarrollo Institucional y los distintos procesos de autoevaluación, la Universidad El Bosque ha formulado sus acciones estratégicas a través de diferentes políticas institucionales. Estas políticas operan a través de su aplicación en las unidades académicas y administrativas. La Universidad busca interactuar en entornos locales, nacionales e internacionales y de esta forma ilustra su impacto mediante las políticas en áreas económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y culturales sobre la institución para la mejor realización de los propósitos.

Por otro lado, las políticas permiten la consolidación de la calidad institucional, en la medida en que se encuentran articuladas con el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021, teniendo en cuenta los aspectos claves en los cuales se concentra la Universidad basados en una serie de cimientos, pilares y estrategias en el marco de las cuales se formulan programas y proyectos.

La Universidad El Bosque cuenta con 32 Políticas Institucionales que abarcan los distintos procesos que se desarrollan al interior de la Institución mediante acciones específicas. En el marco de estas políticas se identifica la importancia que tiene realizar seguimiento y evaluación para la mejora de las mismas, de tal forma que se responda a las necesidades y nuevos retos de la sociedad y de la educación superior en Colombia y en el mundo.

En este sentido, el presente documento muestra en primera instancia un breve resumen de las políticas y posteriormente la respectiva evaluación de impacto de cada una de ellas.



2.1 Política de Calidad y Planeación

La *Política de Calidad y Planeación* fue aprobada mediante la resolución N° 10921 por parte del Consejo Directivo en el año 2012 y tiene como objetivo principal orientar el desarrollo en la Universidad de la cultura de la evaluación, la planeación y la calidad; buscando el mejoramiento continuo y la aproximación progresiva a la excelencia, acorde con la misión, el enfoque biopsicosocial y autonomía de la institución. Las instancias responsables del seguimiento de la política son la Vicerrectoría Administrativa, la Vicerrectoría Académica y la División de Calidad.

Esta política contempla la consolidación de la cultura de la calidad y la planeación, a nivel Institucional y de las unidades académicas, la cual se aborda de manera articulada y sinérgica, ya que son dos procesos complementarios: la generación de la calidad propende por la mejora hacia los niveles de excelencia de lo que se hace y la planeación avanza hacia la adaptación y el desarrollo Institucional en entornos con dinámicas de cambio permanentes. Algunos de los principios bajo los que se rige la política son los de una organización humana, el enfoque biopsicosocial y cultural, la cultura de la calidad y la gestión de calidad.

Existen una serie de políticas específicas, dentro de las cuales están la Política de Autoevaluación Institucional, la Política de Planeación Institucional, la Política de Autoevaluación de las Unidades Académicas y la Política de Planeación de las unidades académicas.

La Política de Autoevaluación Institucional busca mejorar el cumplimiento de sus funciones en docencia, investigación y proyección social, basada en su misión, enfoque biopsicosocial y cultural y su orientación estratégica. De allí que define el Modelo de Autoevaluación Institucional, con el objetivo de consolidar una Cultura de la Calidad en la institución, basada en principios como la autorregulación, la cultura de calidad y el mejoramiento continuo. Este modelo busca fortalecer todos los programas, ámbitos académicos y administrativos; así como emplear el medio tecnológico, para obtener información a partir de otras fuentes, entre otras herramientas y modelos que permitan de la misma forma analizar los resultados obtenidos.

- La Política de Planeación Institucional se propone implantar la planeación como una función permanente y flexible, que estimula el desarrollo del potencial de los miembros de la comunidad universitaria, para la mejor realización de los propósitos sustantivos de la Universidad El Bosque. Algunos de los principios son producto de la autoevaluación mediante un plan de consolidación y mejoramiento, con base en el cual se ejecutan acciones inmediatas; así como la participación de la comunidad universitaria en los ejercicios de planeación, permitiendo identificar los resultados del proceso con los insumos propuestos mediante un Plan de Desarrollo Institucional dinamizador de los métodos institucionales entre otros planes y principios.

También la Política de Autoevaluación de las Unidades Académicas busca definir el modelo de la misma, comprendiendo los lineamientos y orientaciones para el desarrollo de las actividades a realizar, en el proceso y cumplimiento de sus funciones sustantivas como la docencia, la investigación y la proyección social. Las unidades académicas se rigen bajo principios en función de la autoevaluación periódica de los programas y las condiciones de calidad exigidas; así mismo el modelo de autoevaluación de la Universidad El Bosque, busca fortalecer la integración de la gestión de los procesos, con-

templa información y sensibilización que incluye la comunicación constante de la comunidad universitaria. Teniendo en cuenta que algunas de las características del modelo es dar importancia a la participación, empleando medios tecnológicos, obteniendo información de diversas fuentes, el sistema de información de calidad SIQ, la aplicación de instrumentos y resultados obtenidos de informes u otros medios de comunicación, entre otras herramientas.

Del mismo modo la Política de Planeación de las Unidades Académicas pretende definir el Modelo de Planeación y comprende los lineamientos y orientaciones para el desarrollo de los mecanismos en la elaboración, implementación, seguimiento y ajustes al Plan de Desarrollo de las Unidades Académicas y su articulación con el Plan de Desarrollo Institucional. Algunos de los principios están dados bajo el plan de consolidación y mejoramiento, pues este busca generar acciones inmediatas de forma paralela, involucrando a la comunidad universitaria para la participación de los ejercicios de planeación; ya que es fundamental porque aportan ideas nuevas y estrategias de innovación y cambio, pues con los insumos obtenidos se proponen ejercicios de planeación articulados en los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional y la Orientación Estratégica institucional.



2.2 Política Institucional de Innovación

La *Política Institucional de Innovación* fue aprobada mediante la resolución N° 14650 por parte del Consejo Directivo en el año 2018 y tiene con objetivo principal establecer los lineamientos generales y la normatividad que permee el Sistema Estratégico de Gestión de Innovación de la Universidad El Bosque; con los cuáles se instaure la posición institucional y se determine un marco de actuación para estimular, promover, gestionar y materializar iniciativas innovadoras relacionadas con: Inclusión, Espacios Educativos, Aprendizaje durante toda la vida, STEM, Innovación Social e Impacto en la Calidad de Vida, a través de estrategias y esquemas favorables a la integración y sinergia entre las funciones sustantivas, así como entre las diversas áreas organizacionales y grupos de interés de la Universidad. Para ello las instancias responsables del seguimiento de la política son la Rectoría y el Departamento de Prospectiva e Innovación.

Está orientada al ejercicio de la innovación en la Universidad El Bosque, como una estrategia para el cambio, la transformación y el replanteamiento de la manera como se gestionan las funciones sustantivas. Lo que implica la construcción de una comunidad dialógica, propositiva, participativa, reflexiva y retadora consiente de sus problemas y los del contexto y la necesidad de apropiar y contribuir a su solución. También está dirigida a consolidar una cultura de la innovación, acorde con la naturaleza de los programas académicos y en total coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Desarrollo Institucional, y los postulados y principios institucionales, enfatizando en la forma de impactar la calidad de vida como un mejoramiento de las condiciones de las personas.

Esta política estimula, apoya y gestiona iniciativas innovadoras que aportan a transformar positivamente la vida de las personas. Este propósito se logra al promover distintos métodos de pensar y materializar nuevas formas de hacer las cosas, que deriven en nuevos productos (bienes y servicios), nuevos procesos, recursos o modelos para desarrollar el quehacer de la Universidad, nuevos negocios o formas de organización y nuevas for-

- mas de relacionarse con el mercado. Para su cumplimiento se promueve una cultura de innovación, donde se mantiene actualizado un portafolio con iniciativas, se opera y gestiona un Sistema Estratégico de Gestión de Innovación (SEGI), se establecen diversos mecanismos de estímulo a los diferentes actores de la comunidad universitaria, se valora y se estimula el desarrollo de iniciativas de innovación mediante la participación de terceros. La política se enmarca bajo principios tales como la calidad, la equidad, la eficiencia y

la cobertura, y también estipula criterios como la apertura, estableciéndose como la capacidad de asumir condiciones, exigencias y necesidades bajo un trabajo colaborativo; cabe mencionar la participación, que establece la capacidad o disposición de apropiarse de las condiciones cambiantes del entorno, así como la flexibilización para lograr formas de adaptarse al cambio permanente, la articulación como la condición que permite conjugar esfuerzos y la pertinencia que genera un quehacer de soluciones innovadoras.



2.3 Política de Comunicación

La *Política de Comunicación* fue aprobada mediante la resolución N° 13067 por parte del Consejo Directivo en el año 2015 y tiene como objetivo principal ofrecer los lineamientos para que mediante procesos de comunicación en sus diferentes ámbitos, se construyan y gestionen las relaciones internas y externas de la Universidad El Bosque. Las instancias responsables del seguimiento de la política son la Rectoría, la Oficina de Desarrollo y el Área de Comunicaciones.

Esta política es transversal y estratégica, orientada a articular las relaciones de la comunidad universitaria de forma multidimensional, buscando la participación en los procesos institucionales de directivos, docentes, estudiantes, investigadores, personal administrativo y egresados; apunta a una interacción dinámica de la comunidad universitaria y las diferentes unidades académicas y administrativas. También pretende integrar siempre las líneas misionales –formación, investigación, transferencia y servicio– en los contextos pertinentes.

Por otro lado, la política se aborda como necesidad fundamental de la organización y es transversal a su quehacer, por ello los lineamientos conducen a acciones de comunicación que contribuyan a fortalecer la identidad institucional y a desarrollar espacios de encuentro, intercambio y participación. Busca también articular el trabajo de áreas que desarrollan productos comunicativos y coordinan los procesos de comunicación de la Universidad, pues, aunque son independientes, generan sinergias valiosas en el trabajo colabo-

rativo. Algunos de los principios fundamentales son la transparencia, la oportunidad, la veracidad, la relevancia, el impacto entre otros y cuenta con un sistema de comunicación en la plataforma que permite fortalecer el proceso comunicativo y aportar a través de ello a las funciones sustantivas de la Universidad.

Además, la política comprende una serie de subpolíticas específicas, dentro de las cuales se encuentran: la Política de Comunicación Corporativa o Institucional, la Política de Comunicación Interna, la Política de Comunicación Externa y Mercadeo y, finalmente, la Política de Marca e Identidad Visual.

De allí que la Política de Comunicación Corporativa o Institucional pretende regular la comunicación que parte de los órganos directivos de la Universidad El Bosque, teniendo como función dar a conocer la misión enmarcada en la Política de Comunicación y la visión de la Universidad. Así mismo, busca mantener informada a la comunidad interna sobre las decisiones tomadas y las acciones que suceden a partir de ello. Cuenta con lineamientos que permiten identificar los resultados, los proyectos, el desarrollo, las fuentes de información y el manejo de situaciones.

Ahora bien, la Política de Comunicación Interna consiste en la comunicación formal e informal que se da entre las personas que desarrollan su actividad en la institución, llamados públicos internos, y busca establecer vínculos entre las diferentes personas facilitando el aprendizaje y el trabajo que se desarrolla, para generar motivación y participación. En el caso de la Universidad

El Bosque, el trabajo de comunicación interna busca identificar mensajes clave y audiencias relevantes para producir medios que la permitan aumentar la cohesión y la identidad colectiva.

También la Política de Comunicación Externa y Mercadeo entiende a la comunicación externa como el conjunto de mensajes y estrategias dirigidas al público externo de la organización, para lo cual se utilizan diferentes medios de comunicación, digital, radial, televisiva e impresos. Estos mensajes con los que se llega al público externo parten de una estrategia unificada de comunicación y mercadeo orientada al posicionamiento de marca. Por lo anterior, esta estrategia se convierte en un complemento para lograr los objetivos organizacionales; fijando los lineamientos de la política en búsqueda del reconocimiento, posicionamiento, fortalecimiento, entre otros.

Por último, la Política de Marca e Identidad Visual muestra que ésta debe ser unificada, constante y coherente, ya que el crecimiento acelerado de la Universidad permite la creación de nuevos programas y divisiones planteando retos para mostrar esa diversidad de forma articulada, planeada y con fundamentos claros. Por eso se creó el Manual de Identidad Visual de la Universidad, donde se establecen los parámetros y el lenguaje propio de la Universidad para su proyección interna y externa. Los lineamientos se basan en la responsabilidad por el buen uso de la imagen, evaluación y ajustes, para evitar la proliferación de símbolos y la presencia de marca en lugares relevantes.

POLÍTICAS Y GESTIÓN CURRICULAR INSTITUCIONAL

UNIVERSIDAD
EL BOSQUE
VICERECTORÍA ACADÉMICA
Programa de Fortalecimiento Curricular

2.4 Política de Gestión Curricular Institucional

La *Política de Gestión Curricular Institucional* fue aprobada mediante la resolución N° 10924 por parte del Consejo Directivo en el año 2012 y tiene como objetivo principal orientar a la comunidad universitaria en las políticas de gestión curricular explicando el desarrollo de la misma en pro de los modelos de gestión y esquemas de funcionamiento para la adaptación y proyección.

El departamento responsable del seguimiento de la política es la Vicerrectoría Académica a través de la Coordinación de Fortalecimiento Curricular. La política tiene un alcance que involucra a toda la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, egresados, administrativos y directivos) y busca socializar las políticas institucionales de gestión curricular.

Dentro de la política se enmarcan los siguientes lineamientos que permiten comprender el conjunto de actividades interrelacionadas en un marco de referencia. El Enfoque Pedagógico que está centrado en el aprendizaje, guiado por principios que incluye diferencias individuales, factores cognoscitivos y metacognoscitivos, factores afectivos, entre otros; todo esto articulado en la misión, en el Proyecto Educativo Institucional y en los Objetivos de Aprendizaje basado en una propuesta de aprendizaje significativo que permite integrar un buen diseño de cursos. Otro lineamiento es la Flexibilidad Curricular que consiste en el desarrollo de políticas de intercambio profesoral, acuerdo de transferencias, implementación de un sistema de créditos, entre otros; y de esta forma se analizan todas las necesidades del medio a partir de referentes tales como la flexibilidad curricular, la flexibilidad académica, la flexibilidad pedagógica y la flexibilidad administrativa.

También se menciona la Formación en Bioética y Humanidades que permite abordar la formación integral de todos los miembros de la comunidad mediante un enfoque interdisciplinario, para la comprensión de las necesidades de los deseos humanos desde el enfoque biopsicosocial y cultural; fundamentado en los elementos de

enseñanza de la bioética, teniendo presente a la humanidad como eje fundamental de la formación integral, que permite seguir los lineamientos de la educación superior en gran parte del continente e incluso del mundo.

Además se presenta la internacionalización, las tecnologías de la Información y el bilingüismo en el currículo que está constituida por bases para la internacionalización curricular, como eje fundamental para la formación integral ya que los estudiantes adquieren una serie de conocimientos y habilidades que permite integrar la dimensión mundial, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Así mismo, en el currículo se evidencian ventajas

como el avance tecnológico, la disminución de costos, la mejor utilización de los tiempos, entre otros. Esto permite también utilizar ambientes virtuales de aprendizaje de la plataforma institucional como las aulas virtuales, promocionar una cultura digital, la integración curricular, la educación virtual y el modelo pedagógico.

Finalmente existen políticas curriculares sobre el bilingüismo que buscan competir en el mercado global, conscientes de la importancia que tiene para la educación superior en el mundo la internacionalización curricular, destacando así la importancia de la lengua extranjera como habilidad necesaria para la incorporación y adaptación efectiva al mundo laboral.



2.5 Política de la Flexibilidad de la Educación

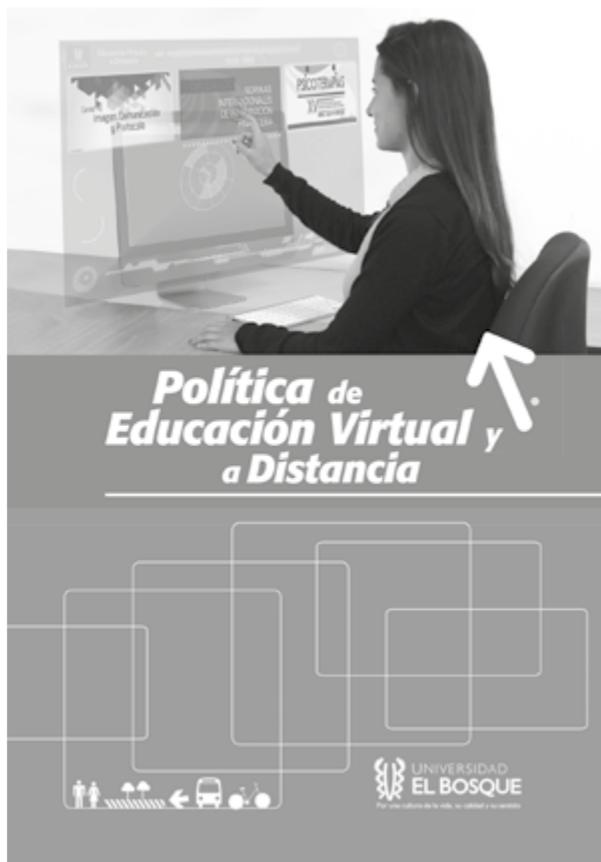
La *Política de Flexibilidad de la Educación* fue aprobada mediante la resolución N° 13318 por parte del Consejo Directivo en el año 2015 y tiene como objetivo principal orientar a la comunidad académica en la ejecución de los procesos que conducen a la flexibilidad en el marco del Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET) en los niveles curricular, pedagógico, académico y de gestión. Con el fin de brindar a los estudiantes estrategias para el cumplimiento de su proyecto de vida académica, mediante la construcción de nuevas relaciones institucionales e interinstitucionales y promoviendo la investigación interdisciplinaria en todos los niveles de formación. Las instancias responsables del seguimiento de la política son la Vicerrectoría Académica junto con la División de Posgrados y las unidades académicas.

La política pretende guiar a la comunidad académica y administrativa para la implementación de la flexibilidad en los programas de pregrado y formación avanzada de la Universidad, mediante la constante revisión y actualización de los planes de estudio, de tal manera que permita a los estudiantes fortalecer su proceso formativo a partir de sus particularidades y necesidades individuales. Está encaminada a continuar fortaleciendo las estructuras curriculares desde

- el aprendizaje centrado en el estudiante y por medio del incremento de la movilidad de los actores académicos, a través de un mayor aprovechamiento del sistema de créditos y establecimiento de vínculos sólidos entre los programas de pregrado y formación avanzada con otras instituciones nacionales e internacionales.

Esta política se desarrolla en acciones de diferentes niveles como el curricular, el pedagógico, el académico y el de gestión; que le permiten a la comunidad de estudiantes decidir con objetividad, autonomía y libertad los caminos pertinentes para el cumplimiento de su proyecto de vida académica, a partir de la utilización del tiempo, espacios, conocimiento y experiencias. De ahí la flexibilidad curricular consiste en fortalecer las estructuras curriculares que les permita convertirse en currículos integrales

y flexibles en concordancia con la necesidad de formación integral de los estudiantes. Y la flexibilidad pedagógica busca centrarse en el aprendizaje y el estudiante, que supone un conjunto de relaciones sociales en diferentes contextos pedagógicos. También la flexibilidad académica orienta al desarrollo de alternativas para contribuir en el tránsito de los estudiantes en diferentes modalidades académicas en la formación e investigación disciplinar e interdisciplinar para generar soluciones a las problemáticas actuales. Por último, la flexibilidad de gestión que contribuye con la introducción de nuevos ordenamientos en las diferentes unidades académicas de la Universidad, en la medida que faciliten las relaciones y formas de comunicación entre sus diferentes agentes institucionales e interinstitucionales.



2.6 Política de Educación Virtual y a Distancia

La *Política de Educación Virtual y a Distancia* fue aprobada mediante la resolución N° 13222 por parte del Consejo Directivo en el año 2015 y tiene como objetivo principal orientar a la comunidad universitaria para la planeación estratégica, la gestión integral, la formación del talento humano y el aseguramiento de la calidad de programas de pregrado; también la formación avanzada y educación continuada e-Learning y b-Learning, que en su desarrollo utilicen campus virtuales y dispositivos tecno-pedagógicos propios del m-Learning y el u-Learning y de aquellos programas presenciales que integren el uso de las TIC para la búsqueda de la excelencia académica. Las instancias encargadas del cumplimiento de la política son la Vicerrectoría Académica, la División de Educación Virtual y a Distancia y las unidades académicas.

La política está encaminada a orientar el ejercicio de la educación virtual y a distancia en la Universidad, como una modalidad de servicio educativo para ampliar la oferta académica, los servicios y acciones particulares de bienestar y proyección social. Así se consolida la oferta educativa centrada en la innovación, el uso intensivo de las TIC, basada en procesos transversales y orienta-

da al fortalecimiento de las unidades misionales; acorde con la naturaleza de los programas académicos y en total coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el enfoque pedagógico y la Política de Calidad y Planeación.

De allí que esta política busca ser guía en la comprensión y análisis de lo que significa la educación virtual y a distancia en la Universidad El Bosque; como también de los referentes que se deben considerar en su implementación y en la decisión de alcanzar los objetivos propuestos, involucrando a toda la comunidad universitaria. También está guiada bajo principios como la ecología del aprendizaje como un ecosistema formativo donde se integran los

currículos, e-intensidad con tres modalidades de programa (Programa presencial con integración de las TIC, Programa B-Learning y Programa E-Learning), la virtualización que permite que el trabajo académico se adapte a las necesidades, características y el ritmo de aprendizaje de los estudiantes; la innovación como clave del funcionamiento, la globalización que puede ofrecerse automáticamente a estudiantes de todo el mundo en diversos contextos locales y culturales y la propiedad intelectual que vela por las normas internas para la protección de la propiedad intelectual. Por último, la política se fundamenta en criterios como la equidad, la pertinencia, la inclusión, la calidad y la flexibilidad pedagógica.



2.7 Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria

La *Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria* fue aprobada mediante la resolución N° 12635 por parte del Consejo Directivo en el año 2014 y tiene como objetivo principal orientar la interacción y el diálogo constante con la comunidad a partir de la articulación con la docencia y la investigación; hacia una perspectiva local, regional e internacional, a través del desarrollo de acciones pertinentes y diversas para contribuir a la solución de las problemáticas de la comunidad y el mejoramiento de su calidad de vida. El departamento encargado del cumplimiento de la política es la Vicerrectoría Académica, a través de la Oficina de Desarrollo y con el apoyo de las unidades académicas.

La política contempla la gestión que se desarrolla en la Universidad desde las unidades académicas, para fortalecer la presencia institucional en el entorno, a través de acciones creativas y diversas, articuladas con la docencia y la investigación. Todo ello para que la Universidad contribuya a solucionar las problemáticas y necesidades más relevantes y prioritarias de la comunidad, para mejorar la salud y la calidad de vida de acuerdo con la misión y la orientación estratégica institucional.

- Esta política busca comprender los lineamientos
- Institucionales, desde las unidades académicas y la función misional con base en el Modelo de Proyección y Responsabilidad Social, desde cinco ámbitos: primero desde el aprendizaje; segundo y tercero desde la generación y transferencia del conocimiento; cuarto al interior de la organización y quinto hacia el servicio a la comunidad, la paz social y la inclusión. Está basada en principios como el beneficio institucional, el compromiso, la innovación, la credibilidad, la pertinencia, entre otros.

Es así como está ligada a una serie de políticas específicas dentro de las cuales se enmarcan: La Política de proyección y responsabilidad social universitaria en el aprendizaje, la Política de proyección y responsabilidad social universitaria en la generación del conocimiento, la Política de proyección y responsabilidad social universitaria en la transferencia del conocimiento, la Política de proyección y responsabilidad social universitaria al interior de la organización y la Política de proyección y responsabilidad social universitaria y su interacción con la sociedad, paz social e inclusión.

La Política de proyección y responsabilidad social universitaria en el aprendizaje busca comprender el impacto generado por la Universidad en su atención a las necesidades de aprendizaje del recurso humano, a través de la oferta académica (pregrado y posgrados) para formar al egresado como profesional experto y ciudadano responsable para con la sociedad, el sector productivo y la vida en comunidad. Esta Política está basada en algunos principios de gestión curricular, investigaciones, educación continuada e internacionalización, entre otros.

Ahora bien, La Política de proyección y responsabilidad social universitaria en la generación del conocimiento comprende los procesos de producción y difusión del saber, que derivan en el modo de gestión del conocimiento. Algunos de los principios se trabajan con investigaciones, conocimiento, producción, proyectos, entre otros. También se presenta la Política de proyección y responsabilidad social universitaria en la transferencia del conocimiento que comprende el impacto generado por la Universidad en su atención a necesidades de generación, transferencia y aplicación del conocimiento en las comunidades locales, regionales y nacionales.

Algunos de los principios se trabajan en conjunto con la política de investigación, la transferencia del conocimiento, la transmisión conceptual y la educación continuada. Otra a mencionar es la Política de proyección y responsabilidad social universitaria al interior de la organización que, comprende el impacto generado por la Universidad en su vida y operación cotidiana como organización humana, siendo ejemplo ético ante la sociedad en sus responsabilidades frente al Estado, el medio ambiente y los trabajadores.

Los principios correspondientes están ligados a políticas de Bienestar Universitario, Calidad y Planeación, Gestión del talento académico, gestión de proyección social, prácticas éticas, capacitación, entre otros. Por último, la Política de proyección y responsabilidad social universitaria y su interacción con la sociedad, paz social e inclusión comprende el impacto generado por la Universidad en su interacción con las comunidades, mediante el ejercicio de sus actividades de formación y servicio. Algunos de los principios están basados en la política social, los servicios institucionales, el acompañamiento, la proyección y responsabilidad, entre otros.



2.8 Política de Educación Continuada

La *Política de Educación continuada* fue aprobada mediante la resolución N° 12078 por parte del Consejo Directivo en el año 2014 y tiene como objetivo principal ofrecer a la comunidad en general, a través de la educación continuada, actividades académicas que tienen como propósito la actualización, complementación y profundización de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el fortalecimiento de competencias, con programas flexibles de corta o mediana duración no conducentes a título, de carácter presencial, semipresencial o virtual. Las instancias responsables del seguimiento de la política son la Rectoría, la Vicerrectoría Administrativa, la Vicerrectoría Académica y la División de Educación Continuada.

El alcance de la política pretende orientarse a las actividades de educación continuada de la Universidad El Bosque en articulación con los lineamientos estratégicos Institucionales y funciona como un instrumento donde se definen los lineamientos con los que se orienta la educación continuada de la Universidad El Bosque, los cuales responden a valores institucionales desde diferentes perspectivas como la estratégica, la académica, la administrativa y de calidad, para fortalecer la identidad de nuestra Institución.

La política está basada en valores que caracterizan las acciones y programas como la pertinencia, coherencia, eficiencia, entre otros. Existen perspectivas de calidad que sirven para identificar las oportunidades de aseguramiento y mejora de la calidad generando un plan de mejoramiento y consolidación en el sistema de calidad de usuarios internos y externos. Desde la perspectiva estratégica se debe plantear “instrumentos de medición” que tengan como base la gestión académica, la gestión administrativa y el análisis de la competencia, definiendo una planificación y evaluación para la toma de decisiones.

Desde la perspectiva académica, las actividades en función de la educación continuada se categorizan por diplomados, cursos cortos y jornadas de actualización (congresos, simposios, jornadas, bienales, entre otros). Las actividades se ofrecen de manera presencial, semipresencial o virtual para ampliar las opciones de formación.

- Finalmente, desde la perspectiva administrativa, se clasifican procesos internos de la división y procesos externos asumidos por otras unidades. También las actividades de la división se relacionan con la ejecución presupuestal, mercadeo y divulgación de programas, administración de

datos, contratación de docentes, entre otras y en las actividades administrativas externas competen a la infraestructura, tesorería, finanzas estudiantiles, entre otros, articulando los procesos internos y externos para brindar una experiencia satisfactoria.



2.9 Política de Investigaciones

La *Política de Investigaciones* fue aprobada mediante la resolución N° 10925 por parte del Consejo Directivo en el año 2012 y tiene como objetivo principal reconocer y asumir la responsabilidad que tiene con la generación del desarrollo, innovación y transferencia del conocimiento; acorde con las necesidades y oportunidades del país en el marco de las políticas que establece el Estado para la educación superior, para apoyar y desarrollar estas actividades en la Universidad El Bosque. El departamento responsable del seguimiento de la política es la Vicerrectoría de Investigaciones.

La política busca mediante la gestión de la investigación, el desarrollo, la innovación y la transferencia, fomentar las actividades de investigación llegando a la comunidad educativa para configurar un escenario de actuación institucional con las necesidades y oportunidades de la Universidad El Bosque.

También está basada en el Plan de Desarrollo Institucional que consagra lineamientos de desarrollo, los cuales se definen en ejes para concretar programas y proyectos, enmarcando el horizonte de la acción universitaria; dentro de los ejes se encuentra el “Desarrollo estratégico de calidad”, el “Desarrollo Académico”, el “Éxito Estudiantil”, la “Construcción de un mejor equipo” y el “Desarrollo del entorno para el Aprendizaje”. De esta forma busca llegar a alcanzar el desarrollo de la institución en los procesos de investigación, enfatizar en aspectos de salud y calidad, buscando así un excelente posicionamiento internacional. Y así relacionar la institución con los diferentes actores de la economía y el estado y definir un modelo de sostenibilidad y financiamiento de la actividad de la investigación.

Existe un serie de políticas específicas que se contemplan para su desarrollo, dentro de las cuales se encuentran: la Política de mejora de las competencias de los investigadores, la Política de estímulos a la producción comunicación y divulgación de resultados de la I+D+i, la Política de gestión del talento: movilidad académica, la Política de incentivos, reconocimientos y méritos a la I+D, la Política de formalización del sistema de gestión de la I+D, la Política de dotación de recursos para la I+D, la Política de coordinación o participación en proyectos, redes y eventos nacionales e internacionales, la Política de alianzas nacionales e internacionales, la Política de captación de financiamiento en régimen de convocatorias, la Política de captación de financiamiento en régimen de patrocinio, la Política de divulgación y comunicación de los resultados de I+D, la Política de contratación, incentivos, reconocimientos y méritos a la transferencia, la Política de fomento de una cultura de innovación para la transferencia, la Política de fomento del emprendimiento como vía de transferencia, la Política de formalización del sistema de gestión de la transferencia, la Política de dotación de recursos para la transferencia, la Política de alianzas institucionales, la Política de participación en congresos, eventos y redes nacionales e internacionales, la Política de captación de oportunidades y necesidades para la transferencia y la Política de promoción y comercialización.

De allí que la Política de mejora de las competencias de los investigadores comprende aspectos que permiten desarrollar actitudes, aptitudes y capacidades, y se articula con el eje estratégico “construimos un mejor equipo” en el proyecto de “Desarrollo del equipo académico”. También la Política de estímulos a la producción comunicación y divulgación de resultados de la I+D+i busca dirigir, promover y controlar la calidad y canales asociados a los contenidos derivados de la producción científica y se articula en el eje “Desarrollo Académico” en el programa “Desarrollo de la investigación y transferencia del conocimiento”. Otra es la Política de gestión del talento: movilidad académica considera la importancia de la creación de conexiones con el talento existente fuera de la UEB y la proyección del que se posee, esta política se articula con el eje “Construimos un mejor equipo” estimulando el intercambio de conocimiento y la atracción de talento.

Ahora la Política de incentivos, reconocimientos y méritos a la I+D tiene como objetivo Gestionar las variables que influyen en la motivación, en la satisfacción y otras actitudes que dinamizan la labor investigativa; se articula en el “Desarrollo Académico” y en “Construimos un mejor equipo”, la UEB promueve y reconoce esfuerzos especiales y logros relevantes en la actividad I+D+i. Está la Política de formalización del sistema de gestión de la I+D, encargada de desarrollar e implementar una plataforma de tecnología mediante procesos clave de acompañamiento y comunicación, que se articula con el eje “Desarrollo Académico” que establece el sistema de gestión I+D+i para la búsqueda de la excelencia y el reconocimiento. Se menciona la Política de dotación de recursos para la I+D, que genera un desarrollo oportuno de las actividades en personas, equipos, aplicaciones y otros. Esta política se articula en el eje de “Desarrollo Académico”, que otorga cobertura a las necesidades de gestión y producción de la I+D+i a través de la dotación de recursos.

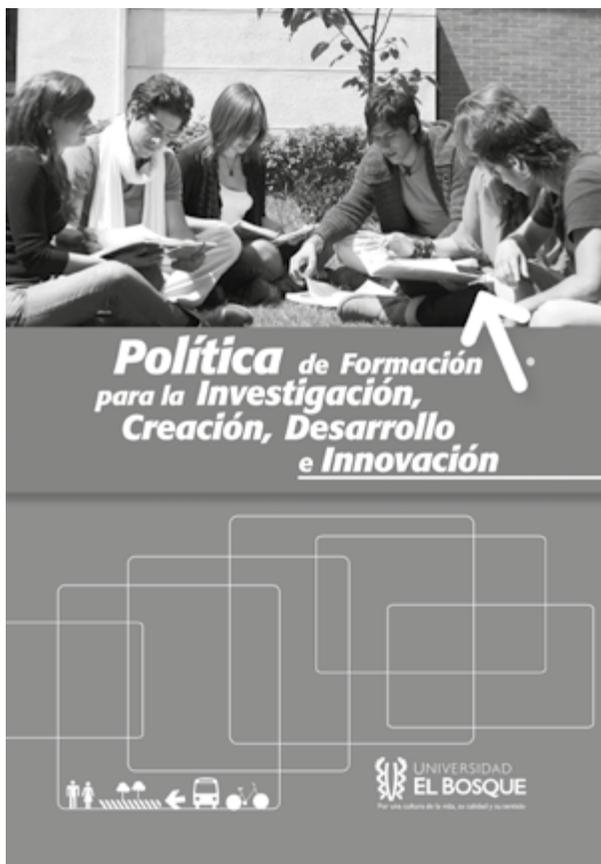
Otra es la Política de coordinación o participación en proyectos, redes y eventos nacionales e internacionales que es clave para el posicionamiento institucional, articulada en el eje de “Desarrollo Estratégico y de Calidad”, estableciendo un marco de coordinación y participación en el escenario con ejes claves y programas que refuerzan el prestigio y notoriedad de la Universidad. Igualmente, la Política de alianzas nacionales e internacionales busca afianzar el potencial de capital de primer nivel que respalde la consecución de resultados de alta calidad, se articula con el eje de “Desarrollo Estratégico y de Calidad” integrando los escenarios nacional e internacional a través de alianzas formales como estrategia de posicionamiento. También la Política de captación de financiamiento en régimen de convocatorias asume un reto claro de ampliación del actual enfoque, abriendo nuevas opciones que pueden ser de alto interés estratégico para la Universidad y ejerce bajo el eje de “Desarrollo Académico”, aprovechando el conjunto de oportunidades de financiamiento disponibles en el contexto general a través de la creación de un programa de seguimiento y postulación en diferentes convocatorias públicas, privadas, nacionales e internacionales.

- Otra Política es la de Captación de financiamiento en régimen de patrocinio, que genera un esquema de financiamiento determinado en proyectos o iniciativas y se articula en el “Desarrollo Académico”, aprovechando el conjunto de oportunidades de financiamiento disponibles en el contexto global a través de una búsqueda apropiada o atracción de patrocinadores. También la Política de divulgación y comunicación de los resultados de I+D genera, canaliza y permite difundir actitudes favorables a los retos y necesidades que requiere la UEB, en el marco de la gestión de transferencia articulado en el eje “Desarrollo Académico”, mediante estrategias que divulguen y den comunicación sobre los resultados al interior y exterior de la Universidad.

Otra es la Política de contratación, incentivos, reconocimientos y méritos a la transferencia encargada de gestionar variables que influyen en la motivación, satisfacción y en otras actitudes que dinamizan la labor de transferencia en el eje de “Desarrollo académico”, la UEB también promueve la transferencia de resultados y reconoce el aporte que en este proceso realiza el personal de la Universidad. Además, la Política de fomento de una cultura de innovación para la transferencia, posiciona esfuerzos que permiten traducir la labor de I+D y sus resultados en escenarios de innovación que sean de interés para los agentes socioeconómicos, articulados en el eje “Desarrollo Académico” mediante esquemas de valoración de los resultados desde la innovación y así configurar una oferta de proyectos, productos y servicios comercializables. Si bien la Política de fomento del emprendimiento como vía de transferencia promueve un espíritu innovador en la creación de nuevos negocios, que signifiquen una vía de transferencia de alto rendimiento económico para la UEB; articulado en el eje “Desarrollo Académico” generando un canal de emprendimiento de origen universitario, que genere un importante marco de impactos en el nivel de transferencia institucional y en las opciones de liderazgo, prestigio y notoriedad. La Política de formalización del sistema de gestión de la transferencia, desarrolla e implementa una plataforma que registre esta actividad planteando procesos clave de acompañamiento y comunicación, articulado en el eje “Desarrollo Académico” estableciendo normas que definan cómo se gestiona la información de la oferta transferible de la UEB.

Cabe señalar que la Política de dotación de recursos para la transferencia, genera un desarrollo oportuno de las actividades en personas, equipos, aplicaciones y otros y se articula en el eje “Desarrollo Académico”; entonces la UEB otorga cobertura completa a las necesidades de gestión de transferencia, a través de la dotación de ciertos recursos específicos articulados a través de CETRI. También la Política de alianzas institucionales implica la vinculación local regional y nacional, identifica, selecciona y articula relaciones con agentes externos en el eje de “Desarrollo Estratégico y de Calidad”, la UEB se interesa en el escenario institucional de la transferencia a través de la creación de un capital relacional de primer nivel vinculado a un conjunto de alianzas formales e informales. Otra es la Política de participación en congresos, eventos y redes nacionales e internacionales, genera un planteamiento estratégico de presencia en actividades que resulten clave para el posicionamiento institucional articulado en el eje “Desarrollo Estratégico y de Calidad”; integrando el escenario nacional e internacional de la transferencia a través de dinámicas de coordinación y participación en el escenario I+D nacional e internacional en los ejes de actuación.

Está desde luego la Política de captación de oportunidades y necesidades para la transferencia, que asume una labor de “Observatorio” para conocer las necesidades y requerimientos de los agentes externos, presentando una oferta pertinente y sensible articulada en el eje “Desarrollo Académico”; se integra en la realidad socioeconómica y a los diferentes agentes externos, para desarrollar una labor sistematizada de seguimiento, para captar las oportunidades y necesidades que puedan ser cubiertas por el canal de transferencia de la Universidad. Por último, se menciona la Política de promoción y comercialización, que desarrolla una labor de mercadeo y venta de los resultados /capacidades disponibles en la UEB y se articula en el eje “Desarrollo Académico”; la UEB propicia y estimula la transferencia de resultados de la I+D+i a la sociedad, con el fin de cumplir con su misión de responsabilidad social y aportar conocimientos para la resolución de los problemas de su entorno local, regional y nacional.



2.10 Política de Formación para la investigación, creación, desarrollo e innovación

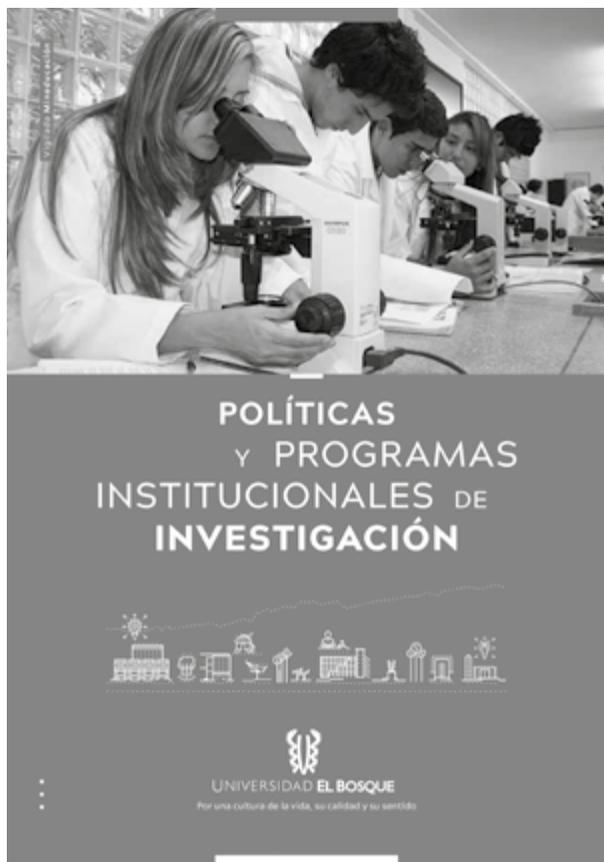
La *Política de Formación para la Investigación, creación, Desarrollo e Innovación* fue aprobada mediante la resolución N° 13362 por parte del Consejo Directivo en el año 2015 y tiene como objetivo principal garantizar las condiciones institucionales adecuadas para que los estudiantes de pre y posgrado, especializaciones, maestrías y doctorados cuenten con un espacio académico estructurado, que les posibilite el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y competencias investigativas; así como la adquisición de un espíritu crítico, innovador y creador, apoyando decididamente a aquellos estudiantes que tienen un especial interés en la investigación, con un foco en la orientación estratégica institucional que privilegia la salud y calidad de vida. El departamento responsable del seguimiento de la política es la Vicerrectoría de Investigaciones con el apoyo de las unidades académicas.

Tiene un alcance que expone un marco general orientativo, que respeta la manera como las diferentes unidades académicas resuelven sus actividades de investigación, en consideración a su propia especificidad y de acuerdo con las áreas disciplinares institucionales: ciencias naturales y de la salud, ciencias sociales y humanas, ingenierías y administración, artes y diseño. De esta forma, dentro del marco general de la Política, los comités de investigaciones de cada facultad deben tener la suficiente autonomía y discrecionalidad, para atender de manera más adecuada a sus necesidades y a sus actividades y procesos investigativos, respondiendo a los lineamientos aquí consignados.

La política se divide en tres escenarios “Investigación formativa”, “Formación para la Investigación” e “Investigación propiamente dicha”, para fortalecer las actividades curriculares y los grupos de investigación; se enmarcan en Lineamientos de la Política en Formación para la Investigación, que define los parámetros y requisitos del proceso de formación para la investigación en estudiantes de pregrado, postgrado-especializaciones, maestrías y doctorados. Busca generar espacios de formación en la investigación para

- el perfeccionamiento y actualización de los saberes de los estudiantes, también busca generar incentivos para aquellos estudiantes que tengan interés en la investigación, de la misma forma busca estimular la formación para la investigación Extracurricular. Finalmente, como aspecto de la política se proponen procesos permanentes en propiedad intelectual teniendo en cuenta los derechos de autor. El Lineamiento de Política Investigativa Formativa, busca promover la integración en el contexto del enfoque pedagógico del aprendizaje significativo, incentivando la

formación profesional, utilizando herramientas de aprendizaje. Es importante el Análisis, seguimiento, monitoreo y evaluación a la implementación de la Política, ya que busca generar información para mejorar los juicios, opiniones y decisiones de los responsables de dicha labor. Se trata de un esfuerzo de evaluación obligado a demostrar evidencia empírica de los aportes que la implementación de la Política, está haciendo en la optimización de las acciones de formación para la investigación en la Universidad.



2.11 Política y Programas Institucionales de Investigación

La *Política y Programas Institucionales de Investigación* fue aprobada en el año 2018 y tiene como objetivo principal consolidar en línea con el Proyecto Educativo Institucional (PEI). La Universidad El Bosque reconoce y asume la responsabilidad que tiene con la generación, desarrollo, innovación y transferencia del conocimiento, acorde con las necesidades y oportunidades del país. El departamento responsable del seguimiento de la política es la Vicerrectoría de Investigaciones.

La Política de Programas Institucionales de Investigación, requiere de la acción coordinada y el compromiso de todas las unidades académicas, las cuales encuentran soporte en la Vicerrectoría de Investigaciones. De esta manera, la Universidad el Bosque afianzará el reconocimiento de la comunidad y de los estamentos regulatorios de la educación superior de Colombia.

La política busca otorgar el reconocimiento e importancia al componente de investigación científica, tecnológica, humanística y artística en el quehacer universitario; como antecedentes de las acciones implementadas en el Plan de Desarrollo Institucional y así consolidar los desarrollos en investigación logrados, bajo los lineamientos de las políticas específicas.

Se comprenden una serie de políticas específicas que facilitan el desarrollo de la misma, dentro de las cuales se encuentran la Política Institucio-

nal de Investigaciones, la Política Institucional para la transferencia del conocimiento producto de investigación y la Política Editorial.

La Política Institucional de Investigaciones, busca consolidar las capacidades en investigación científica, tecnológica, humanística y artística de la Universidad El Bosque mediante la institucionalización del modelo de gestión del conocimiento de la I+D+i+T (Investigación, Desarrollo, Innovación y Transferencia), a través de esquemas de aprovechamiento de las capacidades internas de la Institución así como de la movilización de recursos financieros para generar producción de alto impacto, teniendo como foco estratégico la Salud y Calidad de Vida; esta política está ligada a unos principios y lineamientos de la investigación en sentido estricto. La Política Institucional

para la transferencia del conocimiento producto de investigación tiene como objetivo llevar a la sociedad productos pertinentes, capacidades y resultados de investigación con potencial de comercialización; teniendo en cuenta el empaquetamiento del producto, el diseño del modelo de negocio y la definición de estrategias de transferencia, basada en un modelo de cuatro ejes fundamentales mostrando el contexto en la Universidad el Bosque. Por último, La Política Editorial se enmarca en el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021 y busca organizar, estandarizar y cualificar los procesos editoriales de la Institución, con el fin de incrementar la calidad en los productos bibliográficos derivados del quehacer académico e investigativo de los integrantes de la comunidad académica.



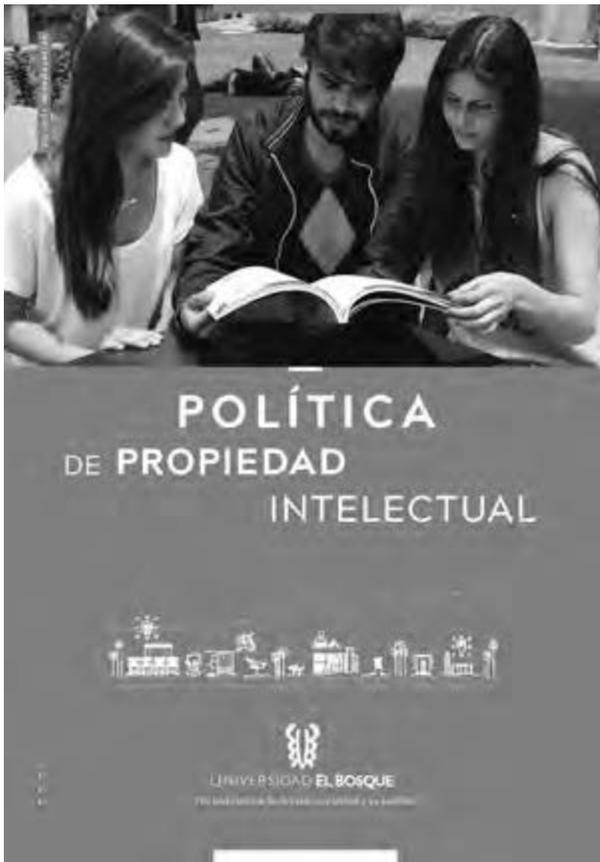
2.12 Política Institucional de Semilleros de Investigación y Jóvenes Investigadores

La *Política Institucional de Semilleros de Investigación y Jóvenes Investigadores* fue aprobada mediante la resolución N° 12033 y 1203 por parte del Consejo Directivo en el año 2013 y tiene como objetivo principal garantizar las condiciones adecuadas para que los estudiantes cuenten con un espacio académico que posibilite tanto el desarrollo y fortalecimiento de sus competencias investigativas, como la formulación y ejecución de propuestas en los campos de conocimiento de su interés, acordes con el Plan de Desarrollo Institucional y con la Orientación Estratégica en Salud y Calidad de Vida. El departamento responsable del seguimiento de la política es Vicerrectoría de Investigaciones.

Así mismo, busca fortalecer a las unidades académicas en los procesos de investigación formativa científica y tecnológica y en la formación de futuros jóvenes investigadores. Permitiendo fomentar a los futuros investigadores de la Universidad un espacio para el desarrollo laboral y aumentar la posibilidad de ejercer la docencia, promoviendo así la formación de jóvenes investigadores en programas de maestría y doctorado.

La política divide la investigación en dos grandes escenarios académicos, la «investigación Formativa» e «Investigación Propiamente dicha», en aras de fortalecer las actividades curriculares y extracurriculares de la institución. También busca enriquecer el proceso de investigación para que no se vean como espacios independientes y separados el uno del otro, mediante la articulación de estos, se busca primero la creación de semilleros de investigación y en segundo lugar la consolidación del programa de jóvenes investigadores; por ello también se han establecido dos acuerdos el primero el 12033: el cual busca vincular a estudiantes de pregrado de la Universidad, teniendo en cuenta objetivos

como fomentar la vocación y habilidades para la investigación, también fortalecer la capacidad de los grupos formativos en I+D+i+T y formar vínculos de interacción, sin olvidar los pasos para la creación del semillero, los tipos de semilleros, las actividades, el producto del semillero entre otras. En el segundo acuerdo 12034 dentro de los objetivos se encuentra generar espacios para la profundización y destrezas, como también fortalecer la actividad investigativa y fomentar la formación de jóvenes profesionales; el acuerdo se centra en el perfil del joven investigador, sus obligaciones como investigador de la Universidad el Bosque, las obligaciones de los grupos de investigación y del tutor.



2.13 Política de Propiedad Intelectual

La *Política de Propiedad Intelectual* fue aprobada mediante la resolución N° 12746 por parte del Consejo Directivo en el año 2014 y tiene como objetivo principal proteger toda creación o innovación que surja en la Universidad el Bosque como producto de la actividad investigativa e intelectual, ya sean obras literarias, artísticas y científicas; interpretaciones de artistas intérpretes y ejecuciones de los artistas ejecutantes y todos los demás derechos relativos a la actividad intelectual en el terreno industrial. El departamento responsable del seguimiento de la política es la Vicerrectoría de Investigaciones.

Esta política tiene un alcance que gira en torno a la comunidad universitaria cuando se trate de obras creadas por investigadores, profesores, empleados, estudiantes y contratistas de la Universidad en cumplimiento del objeto y funciones propias de un contrato con la Universidad.

La política está ligada bajo principios rectores como la buena fe, la prevalencia, la dignidad humana, entre otros. De allí que protege toda creación o innovación que surja en la Universidad como producto de la actividad investigativa e intelectual, como obras literarias, artísticas y científicas, contemplada dicha Política en dos dimensiones en relación con la protección de derechos: I. El derecho de Autor y II. El derecho de propiedad Industrial. Entonces en función del Derecho

de Autor la Universidad busca dar cumplimiento del objeto y funciones propias de un contrato con la universidad. Y en función de la explotación de derechos patrimoniales de autor, la universidad el Bosque decidirá si explota directamente las obras obtenidas en ejecución de proyectos de investigación, o si cede o licencia total o parcial de manera gratuita u onerosa en favor de terceros la titularidad de su propiedad. Finalmente, en función de la Propiedad Industrial en la Universidad

el Bosque, se destaca la importancia de la utilidad práctica y económica de los hallazgos hechos en los procesos de investigación, dentro del enfoque biopsicosocial-cultural, orientado hacia la promoción del desarrollo tecnológico y científico y al mejoramiento de la calidad de vida. Dentro de la Política se enmarcan acuerdos de confidencialidad, instrumentos para la explotación y transferencia de tecnología, contratos de investigación y desarrollo, funciones y estructura del comité.



2.14 Política de Éxito Estudiantil

La Política de Éxito Estudiantil fue aprobada mediante la resolución N° 10928 por parte del Consejo Directivo en el año 2012 y tiene como objetivo principal definir los lineamientos para que las diferentes áreas y unidades académicas avancen en la implementación de los proyectos y acciones que garanticen el éxito estudiantil. Las instancias responsables del seguimiento de la política son la Vicerrectoría Académica, la Coordinación de Éxito estudiantil, la Vicerrectoría Administrativa y el Departamento de Bienestar Universitario.

El alcance está dirigido a todos los estudiantes de programas académicos de pregrado de la Universidad El Bosque. Y es así como contempla la gestión desarrollada en la Universidad, desde la Vicerrectoría Académica bajo una serie de lineamientos establecidos en el Modelo de Gestión de Éxito Estudiantil, el cual es implementado por las Facultades, los Programas, los Departamentos y las unidades académicas.

La política comprende una serie de subpolíticas específicas para su desarrollo, tales como la Política de caracterización de la comunidad estudiantil, la Política de Inmersión en la vida universitaria, la Política del desarrollo de la vida universitaria, la Política de preparación a la vida laboral, la Política de seguimiento individual e identificación del riesgo de deserción y la Política de Bienestar.

La Política de caracterización de la comunidad estudiantil permite la caracterización de los estudiantes de la Universidad El Bosque, tanto a nivel sociodemográfico, como de condiciones para el Aprendizaje (estrategias de aprendizaje), también

brinda la información necesaria para la detección de necesidades generales y particulares de los estudiantes para la culminación exitosa de la vida universitaria. Por otro lado, La Política de Inmersión en la vida universitaria implica un programa que propicie la incorporación académica, social, psicológica y cultural de los mismos; a través de estrategias de acompañamiento que buscan la continuidad académica y la adaptación al ámbito universitario, mediante proyectos como el fortalecimiento del proceso de inducción y el fortalecimiento del sistema de acompañamiento estudiantil. Es así como la Política del desarrollo de la vida universitaria consiste en que el estudiante sea capaz de desarrollar habilidades y destrezas que le permitan gestionar y promover su aprendizaje, fortaleciendo su iniciativa, independencia y compromiso con su proyecto de vida, logrando así sus objetivos académicos, su bienestar integral y calidad de vida.

Además, la Política de preparación a la vida laboral busca generar en el estudiante las habilidades para establecer y desarrollar sus objetivos profesionales y personales, permitiéndole desempeñarse de manera integral y exitosa en el ámbito laboral. Ahora la Política de seguimiento individual e identificación del riesgo de deserción es un factor clave en la toma de decisiones que permite de manera oportuna prevenir y actuar de acuerdo a las variables. Allí se desarrollan herramientas que permiten generar estrategias de acompañamiento y detectar las necesidades. Por último, la Política de Bienestar consiste en el desarrollo integral de los estudiantes en su dimensión física, afectiva, social y cultural, permitiendo desarrollar ciudadanos capaces de insertarse en un entorno globalizado y afrontar desafíos con creatividad y profesionalismo.



2.15 Política de Apoyos Financieros para el Acceso a la Excelencia

La *Política de Apoyos Financieros para el Acceso a la Excelencia* fue aprobada mediante la resolución N° 10929 por parte del Consejo Directivo en el año 2012 y tiene como objetivo principal definir los lineamientos financieros generales, para el apoyo económico de la comunidad universitaria. El departamento responsable del seguimiento de la política es la Vicerrectoría Administrativa a través de Finanzas estudiantiles.

El alcance de esta política contempla la gestión que se desarrolla en la Universidad, a través del Departamento de Finanzas Estudiantiles, en el análisis de las restricciones financieras, la definición de las condiciones, los objetivos a operar, la supervisión del flujo de los procesos de adjudicación, administración y cobranza de los créditos otorgados; así como el seguimiento y retroalimentación de los resultados de apoyos económicos otorgados.

Esta política comprende las acciones a través de las cuales la Institución apoya financieramente a su comunidad académica, para culminar con éxito su programa académico. El Departamento de Finanzas Estudiantiles es el encargado de definir los lineamientos y procedimientos para

proveer el apoyo financiero a los estudiantes, profesores y empleados administrativos que requieren del otorgamiento de créditos y de otras modalidades de pago. Algunos de los principios para el desarrollo de la política comprenden los mecanismos de financiación como una herramienta útil y efectiva para el acceso y la permanencia del estudiante, las becas y estímulos como herramientas para la excelencia haciéndose necesarias para poblaciones especiales mediante procesos equitativos, de allí que la Universidad está abierta a cualquier organismo financiero que permita los mismos fines.

La política cuenta con una serie de políticas específicas que permiten generar lineamientos para el cumplimiento de la misma, tales como: la Política de los mecanismos financieros para favorecer el acceso y permanencia, la Política de los mecanismos para el estímulo a la excelencia en las dimensiones biopsicosociales y culturales y la Política de los mecanismos para facilitar el acceso a grupos especiales.

Una de ellas es la política de los mecanismos financieros, para favorecer el acceso y permanencia esta define los lineamientos de financiamiento estudiantil, tendiente a facilitar el acceso y permanencia en los programas académicos que ofrece la Universidad El Bosque. Esta se rige bajo principios que permiten fomentar alianzas con entidades financieras, que en el momento ofrecen financiación a corto plazo con las mejores condiciones del mercado. Esta también la

Política de los mecanismos para el estímulo a la excelencia en las dimensiones biopsicosociales y culturales, que genera los mecanismos para el estímulo a la excelencia de sus estudiantes, a través de la creación de becas, estímulos y apoyos económicos; los principios están ligados a las Becas que concede la Universidad a los aspirantes con mejores “Icfes-Saber pro”, “Beca In Memoriam”, “Beca Mejor Promedio Colegio Bilingüe” de la Universidad el Bosque, también se otorgan Becas para estudiantes antiguos como Excelencia Académica, Beca Graduandos, Beca grado de Honor. Se otorgan diferentes estímulos; como apoyo económico en reducción al valor de la matrícula y Apoyo Económico para estudiantes de la Universidad con convenio Interinstitucional con Universidades del Extranjero.

Por último, se menciona la política de los mecanismos para facilitar el acceso a grupos especiales, esta genera los lineamientos financieros, a través de la creación de las “becas para población vulnerable” que atiende también poblaciones especiales (etnias) y de otros mecanismos como apoyos y estímulos para el resto de la comunidad universitaria. Para el desarrollo de esta política se tiene en cuenta grupos pertenecientes a etnias, estudiantes distinguidos por eventos científicos y académicos, becas a egresados, estímulos para estudiantes antiguos, para funcionarios y docentes de la universidad e hijos de funcionarios y docentes.



2.16 Política de Gestión del Talento Humano Académico

La *Política de Gestión del Talento Humano* fue aprobada mediante la resolución N° 10923 por parte del Consejo Directivo en el año 2012 y tiene como objetivo principal orientar el ciclo completo de la gestión integral del Talento Humano Académico, desde la planeación, atracción y conservación hasta su retiro, acorde con la Misión, el enfoque biopsicosocial y autonomía de la Institución. Las instancias responsables del seguimiento de la política son la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría Administrativa y el Departamento de Talento Humano con el apoyo de las unidades académicas.

Esta política se desarrolla en la Universidad, tiene un alcance desde las unidades académicas, la Vicerrectoría Académica y el Departamento de Talento Humano. Donde la Gestión del Talento Humano es amplia, diversa y toca muchos aspectos de la construcción de la relación desde un colectivo (la Universidad) con un individuo (el académico). Es comprensiva y por ello cubre la gestión del talento humano académico en todas las fases, que van desde la planeación y atracción hasta su retiro.

Existen una serie de principios mutuos de respeto como esencia de las relaciones humanas, la cooperación para mantener y consolidar vínculos dentro de la universidad, la reciprocidad como intercambio permanente de saberes entre los miembros de la comunidad académica. Por eso la Vocación Académica es el elemento que distingue a la comunidad universitaria, ya que La Universidad El Bosque se encuentra comprometida en generar las condiciones que permitan la consolidación de ésta comunidad, el académico desarrolla su vocación en orientaciones complementarias como La Vocación de la Enseñanza-Aprendizaje, la Vocación del Descubrimiento, la Vocación del Compromiso y la Vocación de la Integración.

Esta política desprende una serie de Políticas específicas como lineamientos fundamentales para su desarrollo, dentro de las cuales se encuentran: la Política de autoevaluación y planeación del talento humano académico a nivel Institucional, la Política de Atracción, la Política

de Selección, la Política de Contratación, Política de Compensación, la Política de Inducción, la Política de planeación de actividades de los académicos, la Política de ejecución de actividades de los académicos, la Política de autoevaluación del talento humano académico, la Política de propiedad intelectual del talento humano académico, la Política de desarrollo de carrera académica, la Política Institucional de Desarrollo de Talento Humano, la Política Disciplinar del Desarrollo del Talento Humano, la Política de Bienestar Cultura y Clima, la Política Estímulos y la Política de Retiros.

La política de autoevaluación y planeación del talento humano académico a nivel Institucional, es parte constitutiva de los procesos de mejoramiento y desarrollo de la Universidad; se fomenta por procesos de autoevaluación y planeación que aseguren un perfil del talento humano con excelente nivel de formación, un balance entre las vocaciones académicas, una adecuada relación académico-estudiante, entre otras. Esta también la Política de Atracción que busca y convoca los candidatos a formar parte de la comunidad académica de la Universidad El Bosque; tiende a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar los cargos vacantes o recién creados en la Universidad. Otra es la Política de Selección la que reúne las políticas de la Institución en relación con el proceso de selección que esta efectúa, una vez reunido el grupo de aspirantes al cargo y finaliza con la elección del académico. Cabe mencionar la Política de Contratación que comprende los mecanismos contractuales empleados por la Universidad para la vinculación del Talento Humano, mediante el desarrollo de principios tales como la definición de contratación, las condiciones particulares, la estabilidad laboral, entre otros. Ahora bien, la Política de Compensación entiende la compensación como un reconocimiento al trabajo y aporte a la Universidad, acorde al trabajo mismo y a las posibilidades económicas de la Institución; de esta manera ratifica su compromiso frente a sus colaboradores.

Además, la Política de Inducción es un proceso fundamental ya que permite que el académico conozca la Institución, su historia, misión, principios, valores, el contexto externo, el contexto institucional, las políticas, los planes de desarrollo, sus procesos y procedimientos. Está busca que

el académico se introduzca oportuna y eficientemente a la Universidad y así hacer inmersión pronta a la Universidad que garantiza que el aporte del académico a la Institución sea el que se espera. Por otro lado, la Política de planeación de actividades de los académicos, corresponde a los procesos mediante los cuales el académico y su respectiva unidad realizan una planeación de las actividades anuales, apuntando al desarrollo personal, de la unidad y de la Institución, mediante el Desarrollo del Plan Institucional, en la unidad académica e institucional.

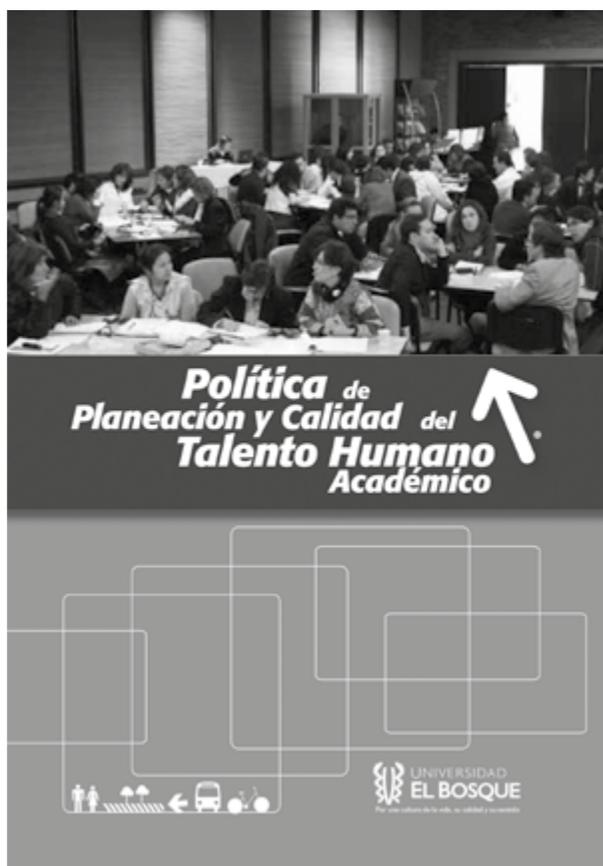
Además se desarrolla la Política de ejecución de actividades de los académicos, que comprende las políticas institucionales relacionadas con la ejecución de las actividades de docencia, investigación, extensión y administración académica encomendadas a los colaboradores de la Universidad El Bosque. Se da la Política de autoevaluación del talento humano académico, esta comprende los lineamientos para los procesos de autoevaluación del talento humano académico, como herramienta fundamental para la mejora institucional, siendo el eje a partir del cual se soporta la mejora en los servicios y programas.

Se desarrolla la Política de propiedad intelectual del talento humano académico, que busca reconocer al Académico como partícipe de los resultados de la producción de conocimiento ya sea en formación, investigación o proyección social; además considera la importancia de unir los esfuerzos de todos los sectores para generar ambientes que permitan avanzar en la protección de la propiedad intelectual. Otra es la Política de desarrollo de carrera académica, la cual comprende los lineamientos para el desarrollo en su carrera académica del talento humano académico y se encuentra ampliamente desarrollada en el Estatuto Docente. También se cuenta con la Política Institucional de Desarrollo de Talento Humano, la cual comprende las directrices que orientan el desarrollo de las habilidades y conocimientos del talento humano de interés institucional, que permitan apropiar la Misión e implementar el PDI.

Desde luego la Política Disciplinar del Desarrollo del Talento Humano, comprende los lineamientos y orientaciones para el desarrollo de las actividades orientadas al fortalecimiento de Talento Humano en sus respectivos campos disciplinares. También la Política de Bienestar Cultura y Clima,

- abarca el bienestar del talento humano académico que se desarrolla mediante la implementación de la Política de Bienestar Universitario. Otra es la Política Estímulos, que comprende los lineamientos que orientan los programas y actividades que estimulan y reconocen los resultados en la actividad laboral. Por último, se presenta la Política de Retiro, que abarca los lineamientos institucionales

en relación con el retiro de la Institución de un colaborador académico; el retiro es una fase de culminación de la relación laboral, no la culminación de relación entre la Institución y el colaborador y de acuerdo a la causa del retiro ésta política se aplicará o no. El escenario ideal de relación debe permitir que trabajador e Institución se preparen para la culminación de la relación laboral.



2.17 Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico

La *Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico* fue aprobada mediante la resolución N° 11665 por parte del Consejo Directivo en el año 2013 y tiene como objetivo principal orientar la planeación, ejecución y evaluación de las actividades desarrolladas por los académicos en el marco de la implementación del Plan de Desarrollo de las Unidades, de sus planes de trabajo y de mejoramiento, en concordancia con las diferentes vocaciones. Las instancias responsables del seguimiento de la política son la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría Administrativa y el Departamento de Talento Humano con el apoyo de las unidades académicas.

El alcance de dicha política orienta a las unidades académicas en el desarrollo de las actividades de planeación, ejecución y evaluación de los académicos en las labores propias de la Unidad y de las programadas en los planes de trabajo y de mejoramiento de sus profesores, en articulación con las diferentes vocaciones académicas.

La política se encuentra fundamentada en las Políticas de “Planeación y Calidad” y de “Gestión del Talento Humano Académico”; de esta manera se orienta el desarrollo en la Universidad de la cultura de la evaluación, la planeación y la calidad, buscando el mejoramiento continuo y la aproximación progresiva a la excelencia, acorde con la misión, el enfoque biopsicosocial y autonomía de la Institución. Es así como la Política cubre la gestión del talento humano académico desde la planeación, ejecución y evaluación de las actividades desarrolladas en las labores propias que demande la Unidad Académica y de las programadas en sus planes de tra-

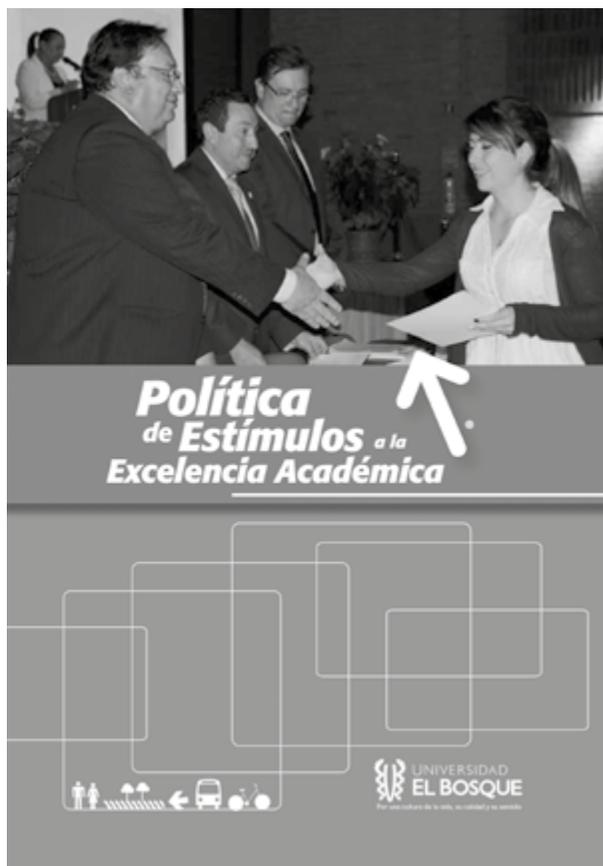
bajo y de mejoramiento, en articulación con las diferentes vocaciones académicas. Se encuentra basada en principios generales como el respeto, la cooperación, la reciprocidad, la responsabilidad social, la ética, entre otros.

La política comprende una serie de subpolíticas específicas dentro de las cuales se encuentran la Política de autoevaluación y planeación del talento humano académico a nivel Institucional, la Política de Planeación de actividades de los Académicos, la Política de Ejecución de actividades de los Académicos y la Política de Autoevaluación del Talento Humano Académico.

La política es parte constitutiva de los procesos de mejoramiento y desarrollo de la Universidad; dicha política a nivel institucional es fundamental en el Plan de Gestión Anual de las Unidades Académicas, ya que permite el avance del plan de Desarrollo de la Unidad y de la Institución, teniendo presente que la autoevaluación es la base para reconocer los retos y oportunidades para la ejecución de las políticas. El desarrollo de esta política se da bajo un perfil de talento humano colectivo con excelente nivel de formación para las diferentes áreas, teniendo en cuenta la conciencia organizacional, la actitud permanente, la responsabilidad y la comunicación, entre otros; por ello se reconoce el talento acorde a la Misión y Orientación Estratégica Institucional, el balance a los distintos niveles de Carrera Académica, y en función de las actividades de Planeación como un desarrollo colectivo. También se presenta la Política de planeación de actividades de los académicos, que corresponde a los procesos mediante los cuales el académico y su respectiva unidad académica, realizan una planeación de las actividades para el período académico, apuntando al desarrollo personal de la unidad y de la Institución. En el desarrollo de esta política se trabaja en función del plan de trabajo, que orien-

ta al académico a su vocación, frente a la docencia, investigación, entre otros logros y también en el plan de Mejora que a partir de los resultados de la evaluación se identifican oportunidades de consolidación y mejora.

Por otro lado, la Política de ejecución de actividades de los académicos comprende las políticas institucionales relacionadas con la ejecución de las actividades de docencia, investigación, extensión y administración académica enmarcadas en las vocaciones académicas y encomendadas al talento humano. Por ello en el desarrollo de la misma se relaciona con la vivencia y puesta en práctica de los principios y valores institucionales, dentro del cual en función de las actividades ejecutadas por los académicos se llevará un portafolio de seguimiento, que pueda dar muestra satisfactoria de un requerimiento, una norma o parámetro. Por último, la Política de autoevaluación del talento humano académico, que está fundada en lineamientos para los procesos de autoevaluación del talento humano académico y supone la autoevaluación desde diferentes perspectivas: estudiantes, jefes, pares académicos y la propia; considerando el plan de trabajo individual y hace énfasis en la consolidación de fortalezas individuales. En el desarrollo de la política se encuentra la Misión y el Plan de Desarrollo Institucional que reconoce la autoevaluación como una herramienta fundamental para la mejora institucional, promoviendo mecanismos respetuosos, constructivos orientados a la identificación de oportunidades de consolidación y mejora. Estas actividades corresponderán a lo propuesto en el plan de trabajo, el cual se da una herramienta donde se programan actividades y se consignan acciones de autoevaluación que el académico realiza con el reconocimiento del cumplimiento de actividades planeadas.



2.18 Política de Estímulos a la Excelencia Académica

La *Política de Estímulos a la Excelencia Académica* fue aprobada mediante la resolución N° 11372 por parte del Consejo Directivo en el año 2012 y tiene como objetivo principal reconocer y promover las buenas prácticas de la vocación académica de los académicos de la Universidad, mediante la entrega de estímulos a quienes evidencien excelencia en su desempeño. El departamento responsable del seguimiento de la política es la Vicerrectoría Académica con el apoyo de las unidades académicas.

Esta política pretende desarrollar los estímulos a la excelencia académica, del talento humano académico, a partir de sus diferentes vocaciones.

La Universidad El Bosque, considera que la academia la conforman los académicos que son profesores e investigadores y se encuentra comprometida en generar condiciones, que permitan la consolidación de los mismos para que sean ejemplos de excelencia en su vocación académica. Esta Integración es posible gracias a la Vocación de la Enseñanza-Aprendizaje que se orienta a la actividad formativa, con un enfoque centrado en el aprendizaje y en el estudiante en contraste con los enfoques centrados en la enseñanza y transmisión de contenidos desde el profesor.

De allí que el carácter académico sustentado en el pensamiento sobre la actividad docente misma y la evidencia del aprendizaje del estudiante como problemas a ser investigados, analizados, representados y debatidos; y la Vocación del descubrimiento la cual se concentra en la generación y desarrollo de conocimiento y la innovación. Se orienta bien en la disciplina particular, en el quehacer en los procesos de enseñanza aprendizaje o en los procesos de transferencia de conocimiento y la vocación al compromiso que comprende la aplicación del conocimiento. Sin embargo, va más allá de una aplicación de conocimiento con un flujo unidireccional (Universidad-Sociedad), también comprende el servicio, pero transforma el servicio comunitario en una actividad de construcción conjunta y no de índole asistencial.

Es así como la Vocación de Compromiso enfatiza la colaboración genuina en que la enseñanza y aprendizaje ocurren en la Universidad y en la Sociedad, y la vocación de la integración que

parte de la necesidad en la sociedad del conocimiento, de hacer conexiones entre las disciplinas, ubicándolas en un contexto más amplio. Su carácter académico se sustenta además en una integración de las vocaciones mencionadas.

Entonces la vocación de integración permite la vinculación del quehacer académico con las orientaciones institucionales, para la gestión

del conocimiento particular de cada unidad académica. Por ello la excelencia en la vocación académica genera estímulos que se encuentran dispuestos en el Estatuto Docente en el capítulo séptimo y octavo, donde se han identificado aspectos para los premios teniendo en cuenta el tipo de estímulo, la postulación, los criterios, el reconocimiento, la periodicidad y los soportes para las respectivas premiaciones.



2.19 Política de Gestión del Talento Humano Administrativo

La *Política de Gestión del Talento Humano Administrativo* fue aprobada mediante la resolución N° 14667 por parte del Consejo Directivo en el año 2017 y tiene como objetivo principal establecer los lineamientos que permitan la consolidación, el desarrollo y la retención de un talento humano administrativo eficiente, competente y con sentido de pertenencia para alcanzar las metas y objetivos institucionales. Las instancias responsables del seguimiento de la política son la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría Administrativa, la Vicerrectoría de Investigaciones y el Departamento de Talento Humano con el apoyo de las unidades académicas.

La orientación de esta política busca desarrollar y fortalecer cada una de las fases que contempla el ciclo de la gestión del talento humano administrativo, con el fin de contar con un equipo administrativo idóneo, competente y con sentido de pertenencia que dé apoyo y sea parte del engranaje de cada uno de los procesos institucionales.

La política entonces ratifica el compromiso de la Universidad El Bosque con el mejoramiento continuo, mediante un proceso constante de fortalecimiento de las condiciones de bienestar, calidad de vida laboral, cultura y clima organizacional, propios de la misión, visión y enfoque biopsicosocial y cultural de la Universidad; consolidando un entorno que ofrezca las condiciones propicias para la satisfacción de las expectativas personales, profesionales y laborales. Dicha política se desarrolla a través de lineamientos específicos, que representan el ciclo de la gestión del talento humano desde su planeación hasta su retiro.

• Existe una serie de políticas específicas para su desarrollo dentro de las cuales se encuentran la Política de planeación del talento humano, la Política de atracción, la Política de selección, la Política de vinculación y contratación, la Política de compensación, la Política de inducción, la Política de desarrollo disciplinar y ocupacional, la Política de evaluación del desempeño, la Política de desarrollo de carrera, la Política de bienestar-cultura y clima, la Política de estímulos, la Política de salud y seguridad en el trabajo y la Política de retiro.

Entonces la Política de planeación del talento humano es parte fundamental del mismo, fomentado en procesos que tienen en cuenta el perfil de cargos, el desarrollo de competencias disciplinares e institucionales y la posibilidad presupuestal. También está la Política de atracción que es un proceso que busca atraer candidatos potencialmente cualificados y competentes, para desempeñar los cargos vacantes o nuevos de acuerdo a la estructura organizacional de la Institución. Otra es la Política de selección, que busca elegir el candidato idóneo para los cargos vacantes dentro de la estructura organizacional acorde con los principios institucionales, misión, visión y perfil del cargo a ocupar.

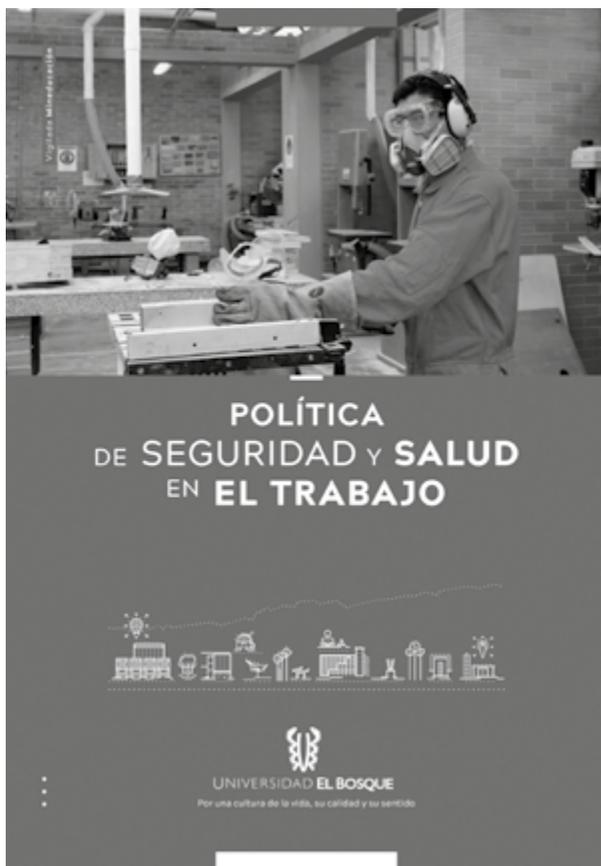
Cabe mencionar la Política de vinculación y contratación, que comprende las modalidades empleadas por la Universidad para la vinculación del talento humano administrativo, la cual da cumplimiento de los requisitos establecidos por la Institución; una vez culminado este, se procede a la legalización de su vinculación mediante la celebración contractual definida por la Universidad. Además, la Política de compensación incluye las condiciones y mecanismos de reconocimiento ofrecidos por la Universidad a sus administrativos de acuerdo a la estructura de cargos, perfil y categoría de los mismos; la compensación es el reconocimiento al trabajo y aporte a la Universidad, acorde al trabajo mismo.

También se desarrolla la Política de inducción, que brinda la información amplia de la Institución y del área del cual hará parte la persona que ingresa por primera vez, encaminado a facilitar la integración del funcionario a la cultura organiza-

cional y de la universidad. Igualmente, la Política de desarrollo disciplinar y ocupacional, la que reúne las directrices que orientan el fortalecimiento de las competencias del talento humano administrativo, desde el ámbito disciplinar u ocupacional; lo que permite no solo contribuir a los objetivos institucionales, sino también a los planes y programas implementados por la Universidad.

Ahora, la Política de evaluación del desempeño, es un procedimiento a través del cual se mide el nivel de eficiencia, eficacia y productividad, con la cual una persona desarrolla las actividades y labores propias de su cargo; midiendo la idoneidad, compromiso, conocimientos, responsabilidad, iniciativa, trabajo en equipo, entre otros. Otra es la Política de desarrollo de carrera, que define las categorías establecidas en la estructura administrativa de la Institución; en ella se tiene en cuenta las competencias, habilidades, experiencia laboral y formación estipuladas en el perfil del cargo, lo que permitirá el crecimiento de los administrativos al interior de la Institución. También está la Política de bienestar-cultura y clima, que se desarrolla mediante la Política de bienestar, ya que impacta de manera positiva su bien ser y su bien estar aportando mejoramiento a su rendimiento, desempeño y productividad reflejada en el crecimiento personal e institucional en una relación bidireccional.

Entonces la Política de estímulos reconoce en sus administrativos el desempeño, su desarrollo tanto a nivel profesional y personal, procurando ofrecer un ambiente de trabajo óptimo, motivante y agradable en la Universidad El Bosque como el mejor lugar para trabajar. Además, la Política de salud y seguridad en el trabajo, se logra gracias al compromiso de mantener y mejorar la calidad de vida protegiendo a cada uno de los miembros de forma continua, mediante la identificación, evaluación y control de sus riesgos; a través de una adecuada planeación e implementación de los programas de medicina preventiva del trabajo, higiene y seguridad industrial. Por último, la Política de retiro es una fase de culminación de la relación laboral, que se da en dos vías: a) por el reconocimiento de su pensión de jubilación, o b) terminación definitiva del vínculo laboral.



2.20 Política de Seguridad y Salud en el Trabajo

La *Política de Seguridad y Salud en el Trabajo* fue aprobada mediante la resolución N° 13284 por parte del Consejo Directivo en el año 2015 y tiene como objetivo principal orientar el desarrollo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo; basado en la mejora continua para la intervención de riesgos y peligros asociados a las condiciones laborales o profesionales, procurando el bienestar físico y mental de todas aquellas personas que se encuentran vinculadas en calidad de trabajadores, contratistas, sub contratistas y estudiantes que se encuentran en práctica, las cuales están cubiertas en riesgos profesionales y laborales de la Universidad El Bosque. Las instancias responsables del seguimiento de la política son la Rectoría, la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría Administrativa y el Departamento de Talento Humano.

Esta política tiene un alcance que será aplicable a todas las personas de las diferentes dependencias de la Universidad, que se encuentren vinculados laboralmente o en calidad de trabajadores independientes que por ley deban estar afiliados, al igual que los estudiantes de pregrado y posgrado que por su práctica académica requieran de su afiliación al sistema de riesgos profesionales.

La política contempla acciones preventivas, participativas y el compromiso individual de todos, tanto administrativos, académicos, estudiantes en práctica, proveedores, contratistas, usuarios, visitantes o personas que de una u otra forma se encuentren relacionados con nuestra institución; son parte fundamental para el éxito de la cultura de prevención en Seguridad y Salud en el trabajo, logrando una población sana y capaz de satisfacer las expectativas de ambas partes. Dentro de la política se encuentran una serie de programas, tales como el Programa de prevención para el consumo de alcohol, tabaco, y sustancias psicoactivas: que plantea programas que buscan garantizar la seguridad y salud en el trabajo enfocados a obtener un ambiente laboral sano, seguro y adecuado para las personas que de una u otra forma están vinculados, busca prevenir efectos de las sustancias psicoactivas, generando compromisos evitar el uso de sustancias psicoactivas que generan adicción, no

- asistir al trabajo bajo influencia del alcohol, y
- eventos controlados y organizados por la universidad, entre otros.

El Programa de prevención y respuesta ante emergencias, pretende preparar y brindar una respuesta veraz y oportuna ante cualquier tipo de emergencias, dando cobertura a toda la comunidad universitaria; para llevar a cabo esto es importante tener en cuenta identificar las amenazas, brindar los recursos disponibles para la prevención, valorar y evaluar los riesgos, entre otras. El Programa de prevención de riesgo psicosocial que busca mejorar las condiciones

de salud en el trabajo asociadas a la salud mental de los trabajadores, esto dará como resultado la fijación de unos principios generales de conducta en la Universidad, un programa de actividades informativas y formativas encaminadas a poner en práctica dichos principios y el establecimiento de un procedimiento interno de gestión ante la presencia de personal expuesto a este riesgo, teniendo en cuenta los efectos en la salud y seguridad psicosocial, analizar los efectos en el trabajo y desarrollar acciones de intervención para los factores de riesgo psicosocial intralaboral, extralaboral e individual.



2.21 Política de Egresados

La *Política de Egresados* fue aprobada mediante la resolución N° 10926 por parte del Consejo Directivo en el año 2012 y tiene como objetivo principal definir los lineamientos y condiciones para gestionar y consolidar la relación con los Egresados; entendiéndola como un quehacer conjunto, estableciendo el impacto social de sus programas, el desempeño laboral de los mismos, facilitando su actualización en el área del conocimiento de su interés y estimulando el intercambio de experiencias profesionales e investigativas con los demás miembros de la comunidad académica, desde el enfoque Bio-psicosocial y cultural de la Universidad. El departamento encargado del cumplimiento de la política es la Oficina de Desarrollo Área de Egresados, en la Rectoría.

La presente Política está dirigida a los Egresados de los programas académicos de pregrado y posgrado de la Universidad El Bosque y a los estudiantes que están próximos a obtener dicha condición. Es así como contempla la gestión desarrollada en la Universidad, desde sus unidades académicas, la Vicerrectoría Académica y la Oficina de Desarrollo a través del Área de Egresados. Está enfocada en facilitar la comunicación y relacionamiento entre los Egresados y sus respectivas facultades mediante la generación de la conciencia de pertenencia a la comunidad académica y el refuerzo constante de la responsabilidad social del Egresado con su entorno local, regional y nacional; adquirido mediante la educación recibida con el enfoque Bio-Psicosocial y cultural impartida por la Universidad.

Esta política pretende fortalecer el vínculo de los Egresados con la Universidad y de ellos entre sí, como miembros de la comunidad académica, desde el enfoque Bio-psicosocial y cultural de la Universidad. Está basada en principios como la Pertinencia, la Integración, la Diferenciación, la Corresponsabilidad, el Impacto y la Orientación Estratégica.

La Política enmarca una serie de políticas específicas dentro de las cuales se encuentran: la Política de Próximos Egresados, la Política de Recién Egresados, la Política de Egresados en Consolidación Profesional y la Política de Egresados Senior.

La primera Política específica llamada Política de Próximos Egresados, busca apoyar a los estudiantes que estén cursando el último tercio de su formación académica, en su preparación para la vida laboral y en la generación de la conciencia de la importancia y pertinencia de seguir haciendo parte de la comunidad académica; dentro de esta política se contemplan principios tales como: Preparación para la vida laboral, Integración y Orientación estratégica. La segunda Política específica es la Política de Recién Egresado, la cual consiste en definir los lineamientos que permitan fortalecer en el recién graduado la

relación de continuidad en la comunidad académica mediante los recursos, servicios y programas que la Institución desarrolle especialmente para ellos. Algunos de los principios de esta son la Actualización, Representación, Intermediación, el Fortalecimiento del ejercicio profesional y la retroalimentación, entre otros.

La Política de Egresados en Consolidación Profesional busca mantener la relación con el profesional en consolidación, ofreciéndole los servicios y recursos de la Universidad y la oferta de educación continuada a la medida. De igual manera fomenta la generación de posibilidades de inmersión en la vida laboral a través de su desarrollo profesional, para los recién graduados. Está basada en principios como la Actualización, el Fomento Laboral, Representación, Beneficios, Información, entre otros. Finalmente está la Política de Egresados Senior propone acompañarlos, ofreciéndoles los beneficios de hacer parte de la comunidad académica mediante el uso de recursos y servicios, tales como los cursos de educación continuada y de preparación para el retiro laboral. Dentro de los principios enmarcados están la preparación, retroalimentación, fomento laboral, movilización de recursos, entre otros.



2.22 Política de Bienestar Universitario

La *Política de Bienestar Universitario* fue aprobada mediante la resolución N° 10922 por parte del Consejo Directivo en el año 2012 y tiene como objetivo principal orientar la planeación, ejecución, autoevaluación y mejora de los recursos, servicios y procesos que la Institución adelanta, desde su Misión, su enfoque biopsicosocial y autonomía en el desarrollo del bienestar para su comunidad universitaria. Las instancias responsables del seguimiento de la política son la Vicerrectoría Administrativa, la Vicerrectoría Académica y el Departamento de Bienestar Universitario.

Se contempla la gestión que se desarrolla en la Universidad por el Departamento de Bienestar Universitario y las unidades académicas en las áreas de Salud, Cultura y Recreación, Deporte y Actividad Física y Voluntariado Universitario, para y con toda la comunidad universitaria.

La búsqueda de la contribución al Bien-estar de la comunidad y de cada uno de sus integrantes permite impactar de manera positiva su bien-ser y su bien-hacer, aportando al mejoramiento de su rendimiento, desempeño y productividad; lo cual se ve reflejado en el crecimiento, desarrollo, proyección, reconocimiento y posicionamiento de la Universidad en una relación bidireccional entre la institución y el individuo.

Algunos de los principios generales incluyen: la transversalidad, la construcción de comunidad y la corresponsabilidad. También existen criterios tales como la Universalidad, la Equidad, la Conectividad que permite a la Universidad construir redes de cooperación, participación e integración que incluye la incorporación con la comunidad universitaria mundial, entre otros. Dicha política se desarrolló en ámbitos específicos como el Bienestar Formativo (Desarrollado en procesos educativos), Bienestar Reflexivo (Desarrollado en procesos Investigativos), Bienestar Lúdico (Desarrollado en el ámbito Cultural y un clima Organizacional), Bienestar Representativo (Desarrollado en la Institución) y Bienestar Extensivo (Desarrollado en la calidad de vida de las familias de la comunidad universitaria).

Dentro de los Principios Institucionales se debe destacar el enfoque biopsicosocial y cultural de la Universidad el Bosque basado en la comprensión,

visión y desarrollo del ser humano por parte de Bienestar Universitario de una manera integral en el Desarrollo Humano y en la Formación Integral que establece condiciones necesarias y pertinentes para los miembros de la comunidad universitaria.

De allí que la Calidad de vida, abarca todas las dimensiones de su ser, y el Departamento de bienestar, actúa bajo un modelo de Bienestar

Universitario que permite integrar las dimensiones humanas en los diferentes ámbitos tales como individual, colectivo e institucional. Estos principios se destacarán de forma transversal en las diferentes áreas que conforman el departamento de Bienestar Universitario como: Salud Integral, Deporte y Actividad Física, Cultura y Recreación y Grupos Universitarios.



2.23 Política de Internacionalización

La *Política de Internacionalización* fue aprobada mediante la resolución N° 10927 por parte del Consejo Directivo en el año 2012 y tiene como objetivo principal definir los lineamientos generales para la inserción de la Universidad El Bosque en el entorno global de manera comprehensiva. De la comunidad académica que llamamos Universidad, estudiantes, académicos, directivos y administrativos. De los procesos misionales de la Universidad, la formación, investigación y servicio. De los servicios y recursos que la Universidad ofrece a su comunidad académica y grupos de interés. Las instancias responsables del seguimiento de la política son la Rectoría, la Oficina de Desarrollo y el Área de Relaciones Internacionales.

Esta política está dirigida a Directivos, Docentes, Estudiantes, Investigadores y Egresados de la Universidad, buscando su participación en los procesos adecuados para hacer parte de una comunidad académica internacional; basada en el conocimiento, sin relegar nuestra identidad académica Institucional y nuestro reconocimiento y compromiso con la identidad nacional y local. De igual manera, la política de internacionalización de la Universidad El Bosque, articula e integra sus líneas misionales -formación, investigación, transferencia y servicio-, con el contexto actual de globalización.

La política de internacionalización es el instrumento mediante el cual se definen los lineamientos con los que se pretende insertar a toda la comunidad académica de la Universidad El Bosque en un entorno global, bajo principios como la comprehensividad que abarca a toda la comunidad académica, la corresponsabilidad para la implementación del desarrollo y la estrategia, entre otras.

- Existen una serie de Políticas específicas que permiten el desarrollo de la política, tales como la Política de relaciones internacionales, la Política de internacionalización curricular, la Política de internacionalización de la investigación y la transferencia del conocimiento, la Política de internacionalización de la comunidad estudiantil y la Política de internacionalización de la comunidad académica.

Es así como la política en general espera construir y desarrollar relaciones de largo plazo con los grupos de interés previamente determinados, con un amplio alcance dentro de la comunidad académica, bajo el desarrollo de la planeación como foco estratégico y la interacción implementando el Plan de Desarrollo Institucional.

Ahora, la Política de internacionalización curricular tiene como objetivo fortalecer y mejorar los currículos de la Universidad mediante el desarrollo de competencias como ciudadanos y profesionales promoviendo la inserción en el entorno global, bajo principios como la proyección, la estructuración, la inserción en redes entre otros.

La Política de internacionalización de la investigación y la transferencia del conocimiento busca desarrollar los lineamientos tendientes a generar y transferir el conocimiento, articulados con otras instituciones afines que también generan y transfieren conocimiento y que están insertadas en las dinámicas globales.

También la Política de internacionalización de la comunidad estudiantil trabaja de manera permanente para formar desde mecanismos distintos al curricular, ciudadanos y profesionales del mundo; extendiendo el concepto a la conciencia ciudadana en los niveles local, regional y global, también al conocimiento de los contextos y problemáticas individuales y regionales. Se desarrolla bajo principios inclusivos, diversificados, planificados, entre otros. Por último, la Política de internacionalización de la comunidad académica busca determinar los lineamientos para incluir en las dinámicas y contextos globales a la comunidad académica, directivos y personal administrativo de la Universidad.



2.24 Política de Internacionalización con Francia

La *Política de Internacionalización con Francia* tiene como objetivo principal consolidar las relaciones académicas existentes con las Instituciones de Educación Superior francesas y fortalecer los lazos de cooperación académica entre ambos países, con el fin de avanzar y replicar las buenas prácticas. Las instancias responsables del seguimiento de la política son la Rectoría, la Oficina de Desarrollo y el Área de Relaciones Internacionales.

El alcance de dicha política está dirigido a Directivos, Docentes, Estudiantes, Investigadores y Egresados de la Universidad, buscando su participación en los procesos pertinentes para hacer parte de una comunidad académica internacional, basada en el conocimiento, sin relegar nuestra identidad académica Institucional. De igual manera, ésta política articula e integra sus líneas misionales-formación, investigación, transferencia y servicio-, con el contexto actual de globalización.

Es así como busca mediante Instrumentos de Desarrollo estratégico y de calidad, la Cooperación Académica para ejecutar proyectos de amplio alcance y de beneficio mutuo con las IES francesas, que fomenten el aprendizaje recíproco y el trabajo. También cuenta con un programa de Piloto con AERES en convenio, para la Investigación y la enseñanza superior y otro de los ejes fundamentales gira en función de La Movilidad Académica Internacional.

El instrumento de Desarrollo Académico incluye la ejecución de programas con doble titulación, Investigación conjunta y el desarrollo de actividades académicas a través de las TIC. Por eso el Éxito estudiantil en el marco del Proyecto institucional busca fortalecer el bilingüismo, facilita el aprendizaje del francés generando herramientas que aseguren el éxito académico de la Comunidad el Bosque; se generan secciones francófonas que son la aplicación de la práctica pedagógica, dirigida a la formación de un ambiente que permita la comprensión y metodología de la enseñanza para facilitar la movilidad internacional estudiantil. La política busca mediante el instrumento «Construimos un mejor equipo», divulgar las convocatorias y becas dadas a la comunidad

- académica, hacer convocatorias internas de formación doctoral, facilitar la movilidad académica y administrativa internacional promoviendo así la participación del talento humano. El último instrumento propuesto tiene que ver con el

desarrollo del entorno para el aprendizaje como: las señaléticas en francés, Sitio Web en francés, contar con personal de apoyo que cuente con habilidades en el idioma y la traducción de libros en francés al español.



2.25 Política de Lengua Extranjera

La *Política de Lengua Extranjera* fue aprobada mediante la resolución N° 11373 por parte del Consejo Directivo en el año 2012 y tiene como objetivo principal definir la política para el desarrollo de lengua extranjera en la comunidad universitaria de la Universidad El Bosque. Las instancias responsables del seguimiento de la política son la Vicerrectoría Administrativa, la Vicerrectoría Académica, la Facultad de Educación y el Centro de Lenguas.

La política pretende el fomento de una Lengua Extranjera en la Universidad El Bosque, a fin de que esta se inserte en los procesos de globalización con altos niveles de competitividad. Es así como focaliza la dinámica Institucional de las diferentes Unidades, con apoyo del Centro de Lenguas, la Licenciatura en Educación Bilingüe de la Facultad de Educación, el MEN y demás organizaciones nacionales y extranjeras especializadas con las cuales la Institución establezca alianzas de cooperación y asistencia, a fin de generar una cultura multilingüe con altos niveles de suficiencia en cada uno de los actores.

Por otro lado, se promueve el desarrollo de competencias en una lengua extranjera, de los actores que forman parte de la comunidad universitaria: Estudiantes, Egresados, Académicos, Directivos, Administrativos y Área de influencia. Basado en principios de Comprensividad, Corresponsabilidad, Trazabilidad, entre otros.

Cabe mencionar que existen una serie de políticas específicas tales como, la Política de lengua extranjera-estudiantes, la Política de lengua extranjera-egresados, la Política de lengua extranjera-académicos, la Política de lengua extranjera-administrativos y la Política de lengua extranjera-directivos.

La Política de Lengua Extranjera-Estudiantes busca promover la formación, desarrollo, suficiencia y proficiencia de las competencias socio y Psico-lingüísticas del dominio de una segunda lengua extranjera de los estudiantes de los Programas Académicos en los diferentes niveles educativos de la Universidad. Se enmarca en principios como la formación de la lengua extranjera, la evaluación diagnóstica para establecer el nivel de conocimiento, el desarrollo de cursos para los diferentes programas y el apoyo del desarrollo de la lengua por medios como las plataformas virtuales y tutorías; en el desarrollo de esto se firma una carta del conocimiento del nivel de lengua extranjera establecido como requisito de grado. Otra Política específica es la de Lengua extranjera-Egresados que promueve el desarrollo de una lengua extranjera (inglés), en los egresados de los diferentes programas académicos de la Universidad, a través de actividades articuladas por la Oficina de Egresados y el Centro de Lenguas adscrito a la Facultad de Educación acorde con el Plan Nacional de Bilingüismo. De allí que se desarrolla en principios de acción como la promoción de egresados profesionales con formación en la lengua, como un componente objetivo institucional de aprendizaje; donde el egresado contara con el apoyo financiero de bienestar universitario a través de descuentos ofrecidos por el centro de lenguas de la universidad.

Otra es la Política de lengua extranjera-Académicos que promueve el desarrollo de la suficiencia lecto-escritora y hablante en lenguas extranjeras de los académicos, acorde con la vocación

disciplinar de los diferentes programas que atienden en la Universidad. Se ejecuta mediante la promoción de actividades que apliquen la lengua extranjera en actividades misionales, académicas, de investigación, gestión, transferencia del conocimiento, teniendo como referencia el Marco Común Europeo y se realiza de manera permanente la evaluación diagnóstica y el fortalecimiento del programa en la enseñanza de la lengua extranjera.

También está la Política de lengua Extranjera-Administrativos que busca promover el desarrollo de lengua extranjera, relacionada con las diferentes actividades de los administrativos de la Universidad, en razón de la prestación de los servicios. La ejecución de la misma se da mediante la consolidación y el desarrollo de la competencia comunicativa de la segunda lengua, la mejora constante de los niveles de suficiencia en la lengua extranjera, estableciendo diferentes tipos de estímulos para los administrativos. Para finalizar se cuenta con la Política de la lengua extranjera-Directivos que busca promover el desarrollo de competencia comunicativa en lenguas extranjeras, utilizadas en las relaciones interinstitucionales a nivel académico y diplomático y de carácter multinacional y transnacional. Para la ejecución se establece comunicación efectiva en internos internacionales, que permite acorde a la función institucional fortalecer la autonomía en la lengua extranjera del personal directivo, estableciendo diferentes estímulos por los alcances de niveles significativos en el dominio de la lengua extranjera.



2.26 Política del Uso Adecuado de las TIC

La *Política de Uso Adecuado de las TIC* fue aprobada mediante la resolución N° 12637 por parte del Consejo Directivo en el año 2014 y tiene como objetivo principal orientar el uso de las TIC como apoyo a los procesos académicos y administrativos; acorde con el Enfoque Biopsicosocial y Cultural de la Universidad El Bosque y la orientación estratégica hacia la “Salud y Calidad de vida”, dando cumplimiento para su aplicación en las funciones sustantivas de la Educación Superior: formación, investigación, transferencia y servicio. El departamento responsable del seguimiento de La Política es la Vicerrectoría Académica-Coordinación TIC

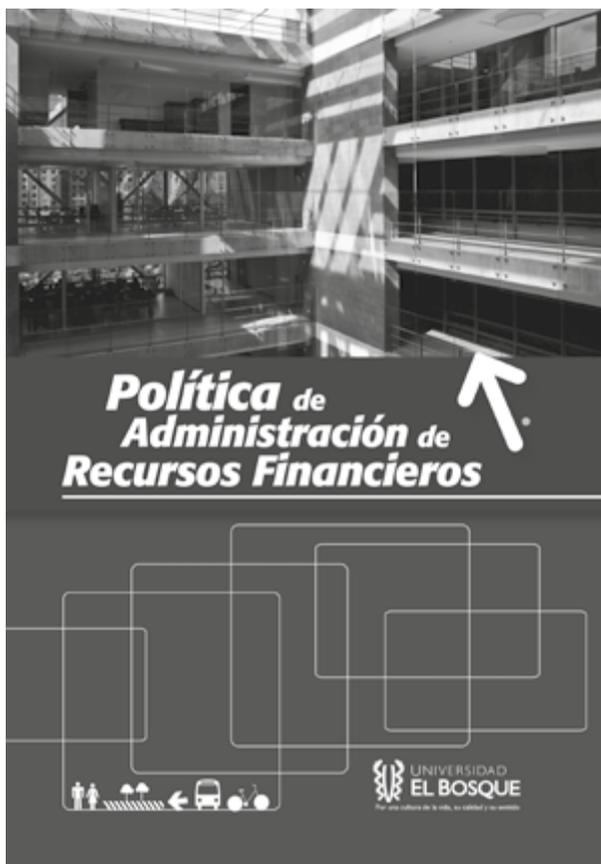
La política está dirigida a toda la comunidad universitaria: estudiantes y egresados, académicos, directivos, administrativos y el entorno nacional e internacional de la institución y de los programas; busca fomentar su uso, apropiación y aplicación en todos los procesos de forma transversal, lo que trasciende en las demás políticas institucionales Disponiendo de la infraestructura informática y comunicaciones suficientes que permitan su seguridad, integridad y disponibilidad, así como mecanismos que garanticen la gestión de contenidos, acceso, formación, investigación y desarrollo.

Por otro lado, también funciona como un instrumento mediante el cual la Universidad El Bosque, fomenta el uso de las tecnologías como apoyo a los procesos académicos y administrativos, de acuerdo con el enfoque Biopsicosocial y Cultural, que propicia la integración de las directrices misionales: formación, investigación, transferencia y servicio. Está basada en principios generales como la transversalidad, la construcción de comunidad, la pertinencia e interacción como también algunos criterios en función de la Universidad, equidad, conectividad, participación e integración, actitud de investigación, desempeño y sostenibilidad.

El ámbito de la política del uso de las TIC se da en cuatro ambientes de trabajo: Académico, Investigativo, Éxito estudiantil, Administrativo y Tecnológico. En el Ámbito Académico busca fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje por medio de la capacitación continua del uso

pedagógico de las TIC, en el ámbito Investigativo busca orientar el uso de las TIC en la investigación y transferencia del conocimiento, en el Ámbito de Éxito Estudiantil mejora y apoya los procesos de retención, motivación y seguimiento

de los estudiantes y en el Ámbito Administrativo y tecnológico orienta el uso de las TIC como soporte a los sistemas de gestión Institucional y enriquece los medios para la prestación de servicios de soporte académico y administrativo.



2.27 Política de Administración de Recursos Financieros

La *política de Administración de Recursos Financieros* fue aprobada mediante la resolución N° 11838 por parte del Consejo Directivo en el año 2013 y tiene como Objetivo principal definir los lineamientos generales, de tal manera que se garantice el cumplimiento de las actividades misionales de formación, investigación y transferencia del conocimiento; se llevará a cabo mediante la formalización de las directrices y preceptos concernientes a la Administración de los Recursos Financieros, en donde el mejoramiento continuo y la seguridad de las actividades, procedimientos y procesos involucrados respondan a las necesidades y retos en calidad de la Educación Superior y de la Universidad El Bosque. Las instancias encargadas del cumplimiento de la Política son la Rectoría, la Vicerrectoría Administrativa, Tesorería, Contabilidad, Presupuesto, Auditoría Interna y Revisoría Fiscal.

Esta política contempla la consolidación de la cultura de la planeación, ejecución y administración de los recursos financieros; soportada en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), con el fin de asegurar el crecimiento y la permanencia de la Universidad El Bosque, optimizando el manejo de los recursos, procurando la mejor rentabilidad, el mínimo riesgo y su oportuna liquidez.

Por supuesto existen componentes que permiten conocer de forma precisa cómo funciona la política, desde que es un Activo hasta un Riesgo de solvencia.

Es así como la estructura organizacional tiene un sistema de control por parte de Auditoría interna y la Revisoría Fiscal, los cuales realizan informes independientes en función de los procesos. En la política se puede conocer el Origen y Clasificación de los Recursos, los

- cuales son producto del cumplimiento del objetivo misional donde se encuentran Ingresos Operacionales, e ingresos No Operacionales; donde algunos de los canales autorizados para cada uno de los recaudos son el Departamento de tesorería de la Universidad o entidades financieras que cuenten con convenio. Ahora la Segregación de Recursos es una herramienta básica ya que permite conocer las proyecciones de ingresos y egresos que determinan la liquidez o las necesidades de recursos, existen tres tipos que son: los Recursos de Corto Plazo que obedece a un período de duración menor

a 365 días, Recursos de Sostenibilidad que se constituye del 1% de ingresos operacionales de cada periodo académico y el Recurso de Apoyo Misional que está constituido por las donaciones de personas naturales y jurídicas junto con los aportes institucionales. El tercer componente es la Destinación de Recursos, que asegura la aplicación oportuna y adecuada de los recursos financieros que permite el normal desarrollo de las actividades de la Universidad. Donde los controles y Reportes son componentes que finalmente facilitan el procedimiento administrativo de la política.



2.28 Política Ambiental

La *Política Ambiental* fue aprobada mediante la resolución N° 13101 por parte del Consejo Directivo en el año 2015 y tiene como objetivo principal la orientación, la planeación, organización, asignación, dirección y control de todas las actividades relacionadas con la gestión ambiental al interior de la Universidad El Bosque; encaminadas al mejoramiento de la gestión ambiental universitaria. La dependencia encargada del cumplimiento de la política, es la Vicerrectoría Administrativa y la Unidad de Gestión Ambiental.

Dentro del alcance de la política, se busca contemplar lineamientos para el manejo sustentable de la Universidad El Bosque mediante un trabajo sistémico Académico y administrativo, mejorando el desempeño ambiental sociedad-ambiente, administrando eficientemente los recursos para alcanzar las metas y objetivos que contribuyen a lograr la misión organizacional.

Existen tres principios que buscan orientar la política los cuales hacen referencia a la Academia verde; orientados a acciones y decisiones con enfoque Bio-psicosocial y cultural; para reducir impactos negativos ecológicos y sociales, la excelencia para el éxito; garantizando eficiencia y eficacia del quehacer institucional y la responsabilidad para la vida saludable promoviendo hábitos con la naturaleza y la sociedad. Estos principios están fundamentados por la ética, la participación y colaboración, la transparencia y el cumplimiento de normas; los cuales están guiados bajo un Sistema Ins-

titucional de Gestión Ambiental que ejecutan acciones integralmente, en pro de la reducción de los impactos ambientales que la Universidad genera al entorno, en el marco de los recursos

naturales y humanos. Así mismo, busca optimizar y mejorar la eficiencia en la administración de los procesos que se encuentran involucrados en cada uno de éstos.



2.29 Política de Correo Institucional

La *Política de Correo Institucional* fue aprobada mediante la resolución N° 12923 por parte del Consejo Directivo en el año 2014 y tiene como objetivo principal establecer las responsabilidades y lineamientos mínimos que deben cumplir todos los usuarios del correo institucional; con el fin de garantizar el correcto uso del mismo y asegurar un mejor aprovechamiento, como una herramienta de trabajo que provee la Universidad para beneficio de toda la comunidad universitaria. El departamento encargado del cumplimiento de la Política es la Rectoría, en el Departamento de Tecnología Oficial de seguridad.

Esta política aplica a todos los usuarios que conforman la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, egresados y administrativos) y busca establecer los lineamientos, responsabilidades, normas y buenas prácticas que aplican para el uso adecuado del correo institucional de la Universidad El Bosque.

Existen lineamientos que busca reconocer que este es un medio formal y oficial de comunicaciones de la Universidad y una herramienta de trabajo que ha dispuesto la Universidad con el fin de facilitar las labores propias de los cargos de cada uno de sus empleados, estudiantes y egresados. Así mismo establecer Responsabilidades a los usuarios del correo, Restricciones del uso del Correo Institucional, conocer cómo se debe ejecutar el envío de correos masivos o comunicados electrónicos, la firma del correo y las consecuencias del uso inadecuado del correo institucional.



2.30 Política del Uso Adecuado de Internet

La *Política del Uso Adecuado de Internet* fue aprobada mediante la resolución N° 12923 por parte del Consejo Directivo en el año 2014 y tiene como objetivo principal establecer las responsabilidades, normas y lineamientos mínimos que deben cumplir todos los usuarios que utilicen Internet al interior de la Universidad; con el fin de garantizar el correcto uso del mismo, cumplimiento de requisitos técnicos, legales y asegurar un mejor aprovechamiento del servicio de internet como una herramienta de trabajo y apoyo académico en beneficio de toda la comunidad universitaria. El departamento responsable del seguimiento de la Política es la Rectoría, en el Departamento de Tecnología Oficial de seguridad.

El alcance aplica a todos los usuarios que conforman la comunidad universitaria (docente, estudiantes, egresados, administrativos y directivos), estableciendo bajo una serie de lineamientos, responsabilidades, normas y buenas prácticas, el uso adecuado del Internet institucional de La Universidad El Bosque.

La política establece que el servicio de Internet es un recurso que la Universidad El Bosque ha suministrado a toda la comunidad universitaria, para contribuir con las actividades académicas y/o laborales. El uso de este recurso implica la aceptación íntegra de los términos, normas, lineamientos y condiciones contenidas en la presente política, donde el incumplimiento de la presente política expone al usuario a medidas disciplinarias según corresponda. Existen responsabilidades de los usuarios del Internet desde el reporte sobre el incumplimiento del servicio ante la Dirección de tecnología, incluso el usuario es responsable de actividades que se realicen desde su cuenta institucional, cualquier efecto NO deseado, el usuario se compromete a aceptar las condiciones estipuladas teniendo en cuenta que el servicio es laboral, educativo e investigativo excluyendo cualquier uso comercial o práctica desleal (Hacking). Dentro de las Restricciones está el acceso a páginas web pornográficas, el uso de cualquier página o herramienta de CHAT o mensajería instantánea, diseminar virus que afecten la infraestructura tecnológica, congestionar enlaces mediante transferencia, entre otros.



2.31 Política de Tratamiento de Datos Personales

La *Política de tratamiento de Datos Personales* fue aprobada mediante la resolución N° 12923 por parte del Consejo Directivo en el año 2014 y tiene como objetivo principal establecer los criterios para la obtención, recolección, uso, tratamiento, procesamiento, intercambio, transferencia y transmisión de datos personales; así como fijar las responsabilidades de la Universidad y de sus empleados en el manejo y tratamiento de los datos personales que reposen en sus bases de datos y archivos. El departamento responsable del seguimiento de la política es la Rectoría, en el Departamento de Tecnología Oficial de seguridad.

La política pretende darse a conocer a todas las bases de datos, como también datos personales ya sea física o digital, que sean susceptibles de tratamiento por parte de la Universidad El Bosque y que esté dentro del marco contextual de la Ley 1581 de 2012 y la demás normatividad que la adicione, modifique, complemente o reglamente.

Para efectos prácticos de la política deben entenderse algunas definiciones como Autorización, Base de Datos, Dato personal, Encargado de Tratamiento, Responsable del tratamiento entre otros. En función de esto existen los Principios Rectores en el tratamiento de los datos ya que buscan dar cumplimiento apropiado al uso de estos, dentro de los cuales se encuentran el Principio de Legalidad, Principio de Finalidad, Principio de Libertad, Principio de Veracidad o Calidad, Principio de Transparencia, entre otros. Esta política propone categorías de datos que permiten identificar de forma clara la información, dentro de estas categorías se identifican los Datos sensibles, el tratamiento de los datos sensibles como también los Derechos de los niños, niñas y adolescentes. También involucra Derechos y condiciones de Legalidad para el tratamiento de datos, donde existen derechos de los titulares que les permite conocer, actualizar y rectificar sus datos personales frente a la Universidad el Bosque; se conoce en qué casos no es necesaria la autorización de los mismos como información requerida por una entidad pública en ejercicio de funciones Legales y Judiciales.

- Es así como dicha política enmarca procedimientos de consultas para los titulares que soliciten su información personal en las bases de datos de la universidad, como también reclamos que el titular considere basados en la información como objeto de corrección, actualización o supresión y por último el requisito de procedibilidad que solo se podrá

elevantar después de que el titular haya agotado el trámite de consulta o reclamo ante el Responsable del Tratamiento de la Universidad el Bosque. El encargado del tratamiento y/o encargados tienen deberes generales respecto al tratamiento de datos de la Universidad el Bosque y la Universidad tiene deberes específicos dentro de la política.



2.32 Política de Seguridad Vial

La *Política de Seguridad Vial* fue aprobada mediante la resolución N° 15678 por parte del Consejo Directivo en el año 2018 y tiene como objetivo principal, otorgar los lineamientos para promover la seguridad vial institucional de toda la comunidad universitaria; incentivando la generación de conciencia y minimizando tanto los accidentes como los incidentes y las consecuencias derivadas de los mismos identificando y tratando los riesgos inherentes al transporte sobre el que la Universidad tiene responsabilidad. Las instancias responsables del seguimiento de la política son la Vicerrectoría Administrativa y el Comité de Seguridad Vial.

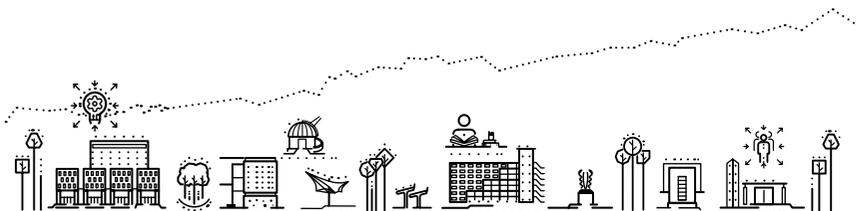
Está dirigida al personal administrativo, docente, estudiantes, proveedores y personal visitante en general ya sea en las instalaciones de Usaquén o Chía. Esta comprende la gestión que desarrolla la Universidad, desde la vicerrectoría administrativa y el comité de seguridad vial para el desarrollo de acciones que velen por la ejecución de programas, proyectos y acciones de control y prevención para la minimización de riesgos de accidentes de todos los actores viales en la comunidad universitaria.

La política le permite a la Universidad El Bosque establecer actividades de promoción y prevención de accidentes de tránsito en vías públicas tanto internas como externas, para ello entiende que todas las personas que laboran en la Universidad son responsables de participar en las actividades de prevención y control que se programen y desarrollen en el marco del Plan Estratégico de seguridad Vial, debiendo cumplir la reglamentación aplicable al Tránsito y Transporte enmarcado en principios de seguridad, calidad, preservación de un ambiente sano y protección e integridad de la vida de todos los actores en

el espacio público. Es así como se establecen líneas de acción para la ejecución de la política, fundadas en la adopción de Plan Estratégico de Seguridad Vial acorde al marco legal vigente, seguimiento del plan estratégico de Seguridad vial, para verificar el cumplimiento de los corredores viales seguros internos y recorridos frecuentes y la implementación de campañas de seguridad

vial enfocada en los actores de la vía con un alcance a la comunidad universitaria.

La evaluación es el seguimiento, consolidación, análisis, documentación y actualización de los indicadores determinados en el Plan Estratégico de Seguridad Vial de la Universidad, siendo responsabilidad del líder del comité quien presentará la seguridad vial al menos trimestralmente los aspectos más relevantes.



3. Evaluación de impacto

www.unbosque.edu.co



A continuación se presenta la evaluación de impacto para cada una de las 32 políticas institucionales vigentes. Específicamente se presenta esta evaluación a partir de cuatro aspectos para cada política: contexto; datos de relevancia en el impacto, autovaloración cualitativa y Modelo CIMA (consolidación, innovación, mejoramiento y adaptación); y cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas. Es importante aclarar que la *Política de género y la Política de equidad e inclusión estudiantil fueron implementadas recientemente; por tanto, aún no se ha realizado la evaluación de su impacto.*

3.1 Política de Calidad y Planeación

Gracias al Acuerdo 10921 de 2012 el Consejo Directivo de la Universidad El Bosque aprobó la *Política de Calidad y Planeación*, que modificó el Reglamento General y el Acuerdo No. 7308 de 2002, por el cual se aprobó el Reglamento de la División de Evaluación y Planeación. La responsabilidad del seguimiento y ejecución de la Política está a cargo de la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría Administrativa y la División de Evaluación y Planeación.

El Claustro y la Rectoría son los responsables de la planeación Institucional y de los procesos de autoevaluación Institucional. La Vicerrectoría Administrativa, la Vicerrectoría Académica y la División de Calidad, son los responsables de la implementación, ejecución, evaluación y seguimiento de los procesos de autoevaluación y de los planes de desarrollo tanto Institucionales como de las Unidades académicas. Las Unidades académicas, son las responsables de realizar sus respectivos procesos de autoevaluación, planes de mejoramiento y de desarrollo.

La Universidad entiende que la gestión de la calidad y la planeación son dos procesos complementarios y sinérgicos. El primero propende la mejora hacia los niveles de excelencia de lo que se hace y el otro apunta a la adaptación, innovación y al desarrollo Institucional, en entornos con dinámicas de cambio permanentes. Por la complementariedad de estos procesos la política se aborda de manera articulada y sinérgica.

La Universidad El Bosque trabaja en la búsqueda de la excelencia para satisfacer adecuadamente las necesidades de sus grupos de interés; por tanto, promueve en su talento humano la cultura de la planeación y de la calidad, a través de la autoevaluación, la autorregulación y el autocontrol, como herramientas fundamentales que sirven para realizar diagnóstico, generar acciones de mejoramiento, concertar y conciliar entre actores, y permitir la toma de decisiones en la búsqueda de los más altos estándares en las actividades derivadas de su Misión.

La cultura de la planeación y del mejoramiento continuo es promovida por la Institución y tiene como consecuencia la calidad, la cual debe ser el resultado de un esfuerzo planeado y colectivo del talento humano que constituye la Universidad. El proceso de planeación requiere del trabajo en equipo y del compromiso personal y colectivo; de esta forma las actividades enfocadas al mejoramiento continuo se piensan como actividades ligadas a las funciones propias de cada cual, constituyéndose para todos en tarea cotidiana.

La Universidad asume desde el enunciado de su Misión, un compromiso ineludible con el desarrollo de una cultura de la vida, de su calidad y su sentido, lo que constituye un marco orientador y regulador de todos y cada uno de los propósitos, decisiones y acciones de carácter normativo, académico, administrativo y evaluativo en la Institución.

La Universidad ha definido un Modelo de Gestión Institucional, el cual es el conjunto de actividades interrelacionadas, que sirve como marco de referencia para definir qué quiere lograr la Universidad (Planear), determinar cómo hacerlo (Ejecutar), medir si se está logrando (Controlar y Analizar) y adquirir la capacidad de cambio estableciendo oportunidades de aseguramiento y/o mejoramiento (Retroalimentar). De esta manera, se logra un alto impacto en los resultados, en el cumplimiento de los objetivos y fortaleciendo una cultura de mejoramiento auto-evaluativa y de mejoramiento continuo.

La Política de Calidad y Planeación ha sido comunicada, promovida y divulgada a través de dos (2) grandes modalidades, a saber: 1. Mediante publicación en la página Web: https://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/2-01706/politica_calidad_y_planeacion_UEB_2013.pdf; y 2.

Mediante socialización en los Consejos Académicos, Consejos Directivos y en los procesos semestrales de inducción y reinducción a docentes y estudiantes. Al respecto, el grado de apropiación entre la comunidad académico-administrativa de la Universidad El Bosque es del 100%.

En torno a los planes de acción o líneas de trabajo de la Política de Calidad y Planeación de la Universidad El Bosque, se pueden describir dos fases, cada una correspondiente a los planes de desarrollo institucional 2011-2016 y 2016-2021. Ambas fases han buscado implementar las siguientes cuatro (4) subpolíticas:

- La política de autoevaluación institucional.
- La política de planeación institucional.
- La política de autoevaluación de las unidades académicas.
- La política de planeación de las unidades académicas.

Para esto, en el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016, se concibió la política dentro del Eje estratégico 1, Desarrollo estratégico y de calidad, con siete (7) programas a saber: 1. Implementación del sistema de planeación; 2. Implementación del sistema de calidad; 3. Acreditación y certificación de calidad; 4. Comunicaciones; 5. Fortalecimiento de la relación con los grupos de interés; 6. Soporte de TIC; y 7. Internacionalización.

A su vez, en el Plan de Desarrollo Institucional

2016-2021, la política se pensó a partir de cinco proyectos: 1. Autoevaluación y renovación de registros calificados de programas académicos en funcionamiento; 2. Autoevaluación y acreditación institucional y de programas a nivel nacional; 3. Acreditación institucional y de programas a nivel internacional; 4. Certificaciones de calidad de los procesos académico-administrativos; y 5. Fortalecimiento del uso de indicadores clave de éxito a partir del desarrollo del Sistema de Información de Calidad. En torno a los planes de acción, esta política tiene un grado de apropiación del 96%.

Entre los beneficiarios directos de la Política de Calidad y Planeación se encuentra toda la comunidad universitaria, los grupos de interés y las áreas de influencia. Esta política contempla la consolidación de la cultura de la calidad y la planeación, a nivel Institucional y de las Unidades académicas.

3.1.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

A continuación, se presentan los datos más destacables de la Política de Calidad y Planeación:

- Obtención de acreditación institucional de alta calidad para la Universidad El Bosque otorgada por parte del Ministerio de Educación Nacional (MEN) a través de la Resolución No. 11373 de 2016.
- Acreditación de trece (13) programas académicos:

No.	Programa Académico y Estado
1	Biología Acreditado
2	Diseño Industrial Acreditado
3	Enfermería Renovación de Acreditación
4	Especialización en Pediatría Acreditado
5	Formación Musical Acreditado
6	Ingeniería Ambiental Renovación de Acreditación
7	Ingeniería de Sistemas Acreditado
8	Instrumentación Quirúrgica Acreditado
9	Licenciatura en Bilingüismo énfasis en la enseñanza del inglés Acreditado
10	Licenciatura en Educación Infantil Acreditado
11	Medicina Renovación de Acreditación
12	Odontología Renovación de Acreditación
13	Psicología Renovación de Acreditación

3.1.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA

A juicio de los principales líderes de la Política de Calidad y Planeación son dos (2) las principales lecciones aprendidas en el proceso de su implementación:

- La promoción de una cultura de la calidad y la planeación a nivel institucional, materializada en la existencia, conocimiento, uso y apropiación de un Modelo de Gestión para toda la universidad.
- La realización de jornadas de autoevaluación institucional y de programas mediante un trabajo interpretativo y transversal de las unidades académico-administrativas.

Ahora bien, como un aporte de la evaluación de impacto de la Política de Calidad y Planeación al Modelo CIMA, a continuación se presentan algunos análisis:

Oportunidades de consolidación. Es necesario contar con un sistema de información con capacidad de cargar, procesar y retroalimentar la copiosa información levantada por la División de Calidad.

Oportunidades de mejoramiento. Es importante contar con indicadores clave de calidad, poniendo especial atención en los indicadores de seguimiento de los planes de acción o líneas de trabajo de las políticas institucionales vigentes.

3.1.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Desde la puesta en marcha de la Política de Calidad y Planeación, la Universidad El Bosque se ha vuelto un punto de referencia en la asesoría del proceso con otras instituciones de educación superior. La tabla 1 describe los principales datos de las asesorías efectuadas:

Tabla 1. Relación de asesorías efectuadas

Fecha	Persona	Cargo	Universidad
5 de diciembre de 2017	Luisa Arévalo Tovar	Vicerrectora de Aseguramiento de la Calidad	Universidad de Cartagena
	Clara Inés Vergara	Directora Centro de Autoevaluación	
6 de septiembre de 2018	José William Castro Salgado,	Jefe de Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva	Universidad Militar Nueva Granada
	Mónica Padilla,		
	Natalia Acero		
3 de octubre de 2018	Francisca Gómez Gajardo	Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad	Universidad Autónoma de Chile
	Hernán Viguera Figueroa	Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad	
19 de diciembre de 2019	Luis David Prieto	Vicerrector Académico	Pontificia Universidad Javeriana

En torno a las lecciones aprendidas son dos (2) las principales lecciones aprendidas derivadas de la implementación de la Política de Calidad y Planeación de la Universidad El Bosque:

- El éxito de los procesos depende del trabajo colaborativo y de la cultura de la autoevalua-

ción. Prueba de ello es la metodología empleada en las distintas jornadas de autoevaluación institucional y de programas académicos.

- Es necesario consolidar un modelo de seguimiento de los planes de acción en aquellas políticas que muestran un desarrollo inicial en torno a este asunto específico.

- Finalmente, el modelo de autoevaluación y planeación de la Universidad El Bosque se ha convertido en un punto de referencia nacional y constituye una buena práctica. Por esta razón, además de continuar liderando los procesos de planeación y autoevaluación institucional y de los programas, la institución se ha vuelto un ente asesor de otras instituciones de educación superior.

3.2 Política de Innovación

Gracias al Acuerdo No. 14650 del 10 de mayo de 2017, emitido por el Consejo Directivo de la Universidad El Bosque, la institución cuenta con una *Política de Innovación*. Sin embargo, a juicio de las personas e instancias responsables de liderar esta política y como se expone en este documento, los logros alcanzados hasta marzo de 2019 permiten concluir que es necesaria una reformulación debido a que lo consignado en el Acuerdo ha llegado a un punto de saturación y agotamiento. Sobre todo porque la Política de Innovación fue formulada primordialmente para dos cosas, a saber: 1. La creación y estructuración del Departamento de Prospectiva e Innovación; y 2. La creación y estructuración del Sistema Estratégico de Gestión de la Innovación.

Las personas e instancias que han liderado esta política son las siguientes: El Claustro, el Consejo Directivo, el Consejo Académico, la Rectoría, el Comité Directivo de Innovación, los Gestores de Innovación (landscapers) y la Dirección del Departamento de Prospectiva e innovación.

La comunicación y divulgación de la Política de Innovación de la Universidad El Bosque se ha efectuado a través de la publicación de su contenido de manera impresa primera (edición en junio de 2017); y a través de un enlace en la web: <https://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/2017-10/politica-institucional-de-innovacion.pdf>. Por su estrategia de comunicación esta política cuenta con un 100% de apropiación entre los miembros de la comunidad académico-administrativa de la Universidad.

Ahora bien, dentro de la Política se priorizan las siguientes áreas de enfoque para el desarrollo de un trabajo articulado e integrado entre los pilares de la educación superior a partir de

esquemas e iniciativas innovadoras: Inclusión (acceso, permanencia, graduación); Espacios educativos; Aprendizaje durante toda la vida; STEM; Innovación Social e Impactar en la calidad de vida. Es necesario reforzar aún más la apropiación de estos planes de acción entre los miembros de la Universidad.

A partir de la entrada en funcionamiento del Departamento de Prospectiva e Innovación se establece que para desarrollar sus procesos en el ámbito universitario, se deberán gestionar los procesos relacionados con: a) Innovación en la propuesta de valor, b) Innovación en el modelo organizacional, c) Educación e investigación para la innovación y el emprendimiento, d) Impulso a la innovación y e) Innovación social.

Los actores beneficiarios de esta política son: estudiantes, profesores, egresados y administrativos.

3.2.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

Entre los datos que demuestran acciones derivadas del impacto de la Política de Innovación se destacan los siguientes:

- Creación y estructuración del Departamento de Prospectiva e Innovación.
- Creación y estructuración del Sistema Estratégico de Gestión de la Innovación en 2017.

3.2.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA de la Política

A la fecha la política fue agotada en la totalidad de su alcance. Por esta razón, como un aporte de la Evaluación de Impacto de la Política de Innovación se resalta como oportunidad de consolidación la generación de una nueva política bajo la cual se estructuren y planteen nuevos objetivos de desarrollo, con un alcance de mediano y largo plazo.

3.2.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

En el proceso de evaluación de la Política de Innovación de la Universidad El Bosque se destacan las siguientes dos (2) cuestiones exitosas:

- Creación y estructuración del Departamento de Prospectiva e Innovación.
- Creación y estructuración del Sistema Estratégico de Gestión de la Innovación en 2017.

Así mismo, en torno a las lecciones aprendidas, la Política Institucional de Innovación debe comprender un mayor alcance e involucrar a la Comunidad universitaria como principal actor de la innovación y de su desarrollo.

3.3 Política de Comunicación

Gracias al Acuerdo No. 13067 de 2015 el Consejo Directivo de la Universidad El Bosque aprobó la Política de Comunicación. La responsabilidad del seguimiento y ejecución de la Política está a cargo de la Oficina de Desarrollo a través del Área de Comunicaciones. En su proceso de socialización, la Política ha sido divulgada de manera impresa, virtual, mediante el diseño de un Plan de Comunicación Institucional y se ha compartido como evidencia en el seguimiento de los planes de mejoramiento.

Se contemplan alrededor de trece (13) líneas de acción, a partir de los procesos de comunicación contemplados con directivos y decanos, los cuales son: a. Comunicación Institucional; b. Comunicación Interna; c. Comunicación Externa y Mercadeo; d. Marca e Identidad Visual.

Los beneficiarios directos son la comunidad educativa, los beneficiarios indirectos las demás audiencias de interés.

A pesar de que la Política sirve como una base confiable para estructurar planes de comunicación sólidos para la Universidad, se evidencia que se está en vías de generar un mayor impacto en la implementación y ejecución de las estrategias planteadas al interior de ellos.

El grado de apropiación, expresado en porcentaje para los dos primeros acápite de este documento, refleja el estado actual, con corte a marzo de 2019, del entendimiento, uso y aplicación de la política.

Con un grado de apropiación del 92% entre la comunidad académico-administrativa, la Políti-

ca de Comunicación ha sido divulgada a través de cuatro (4) modalidades, a saber:

- Se distribuyó en formato impreso a diferentes áreas de la Universidad, en el año 2015.
- Se publicó en la página WEB de la Universidad:

https://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/2017-06/politica_comunicacion.pdf
- Se relacionó en los Planes de Comunicaciones Institucional de los años 2018 y 2019
- Se compartió de manera virtual como evidencia de algunos procesos de comunicación de la Universidad, en el proceso de Autoevaluación Institucional.

Ahora bien, con un grado de apropiación del 92% entre los miembros de la Universidad El Bosque, a partir de la autoevaluación institucional que la Universidad realizó en los años 2013 y 2014 se identificó la necesidad de generar acciones más directas de comunicación, así como de organizar, alinear y socializar de manera más estratégica los procesos de comunicación implementados al interior de la institución. De igual manera, se determinó buscar la manera de informar de manera pertinente, con un tratamiento apropiado de la información y de acuerdo al público de interés, todas aquellas iniciativas, nombramientos, proyectos, programas y servicios con que cuenta la institución.

En el año en curso (2019) se ha venido trabajando con un Plan de Comunicación que tiene definidos objetivos, estrategias y acciones, así con un cronograma de actividades que relaciona su frecuencia y duración. El Plan busca:

1. Propiciar la generación de escenarios de expresión.
2. Identificar quiénes actúan como agentes de comunicación e invitarlos a participar a través del trabajo colectivo, de la generación de conocimiento, de la investigación, del aprendizaje significativo.
3. Dar a conocer el conocimiento generado en la Universidad a partir de la Formación, la Investigación y la Proyección Social.
4. Establecer la línea comunicativa.
5. Elaborar planes de comunicación.
6. Crear vínculos con públicos claves.

- 7. Manejar la reputación de la Universidad.
- 8. Mantener un flujo e intercambio de mensajes entre las unidades académicas y administrativas
- 9. Hacer operativos los procesos de comunicación en aras de promover el conocimiento, el sentido de pertenencia y un clima organizacional estimulante y una cultura organizacional armónica.
- 10. Identificar audiencias claves (futuros estudiantes, estudiantes, padres de familia, docentes, egresados, administrativos, sociedad, sector real y estado.
- 11. Trabajar en conjunto las áreas de Centro de Diseño y Comunicación, con el ánimo de hacer un correcto uso de la Identidad Visual de la Universidad y darle mayor fortaleza a los mensajes.
- 12. Trabajar de manera articulada el tema de Comunicación Externa con las estrategias planteadas por la Unidad de Atención al Usuario, Publicidad y Mercadeo, para así fortalecer la oferta de valor, el posicionamiento de marca y favorecer el ingreso de nuevos estudiantes.
- 13. Plantear políticas específicas para los 4 escenarios que se plantean: a. Comunicación Institucional b. Comunicación Interna c. Comunicación Externa y Mercadeo d. Marca e Identidad Visual.

A continuación se señalan las cuatro (4) líneas de trabajo de la Política de Comunicación:

A. Política de Comunicación Corporativa o Institucional:

1. Dar a conocer la misión y la visión de la Universidad.
2. Mantener informada a la comunidad interna sobre las decisiones tomadas y las acciones planteadas por los diferentes órganos de gobierno, reflejando la dinámica de la dirección.
3. Establecer un vínculo entre la dirección (El Claustro, el Consejo Directivo, la rectoría, el Consejo Académico y el Consejo Administrativo) y los grupos de interés, a través de una planeación de medios y con el apoyo del Área de Comunicaciones.

4. Crear planes de comunicación ajustados para los proyectos de carácter transversal e institucional, tales como: Autoevaluación, Acreditación, Clima Organizacional, Desarrollo Humano, Beneficios, Aprendizaje Significativo, Modelo Biopsicosocial, Bioética etc.
5. Desarrollar un plan de comunicación para el rector como referente de liderazgo en la Universidad, y donde se esté dando a conocer el balance de su gestión.
6. Elaborar planes de comunicación sobre proyectos específicos de las Vicerrectorías, articulados al Plan de Comunicación Institucional.
7. Manejar las situaciones de crisis de manera coordinada con los Órganos de Gobierno.

B. Política de Comunicación Interna

1. Establecer vínculos entre las diferentes persona
2. Generar motivación y participación.
3. Identificar las audiencias relevantes.
4. Desarrollar mensajes específicos para cada audiencia.
5. Desarrollar procesos que permitan entender como fluye la comunicación en la organización y que faciliten la participación

C. Política de Comunicación Externa

1. Definir una estrategia unificada de comunicación y mercadeo orientada al posicionamiento de marca.
2. Elaborar un mensaje que permita diferenciarnos frente a la competencia para que el cliente nos elija.
3. Posicionar la imagen en los públicos de interés
4. Fomentar y mantener el relacionamiento con los medios de comunicación, instituciones afines, aliados, futuros estudiantes, padres de familia, empleadores, egresado y dirigentes nacionales, por medio de diferentes estrategias que permitan el posicionamiento de la imagen de la Institución en el ámbito local y nacional.
5. Visibilizar a través de los medios de co-

municación la producción académica, la Investigación, la proyección social, la presencia internacional, los perfiles destacados, la oferta de programas y la infraestructura universitaria de la Universidad.

6. Seleccionar los canales adecuados para divulgar la información relevante que se produce al interior de la Universidad.

D. Política de Marca e Identidad Visual

1. Velar por el buen uso de la imagen visual de la Universidad a partir de la aplicación del Manual de Identidad Visual.
2. Toda pieza gráfica debe ser diseñada por el Centro de Diseño y Comunicaciones, o ajustada para que contenga la identidad de diseño institucional.

Entre los beneficiarios directos de la Política de Comunicación se pueden mencionar los siguientes: El Claustro, el Consejo Directivo, el Consejo Académico, los Directivos, Docentes, Administrativos, Estudiantes, Egresados y los Padres de familia.

Así mismo, se pueden señalar los siguientes beneficiarios indirectos: Autoridades nacionales: Ministerios y Colciencias; Autoridades locales: Secretaría de Educación, Secretaría de Salud y Alcaldía de Usaquén; Medios de comunicación: El Espectador, Canal RCN, El Colombiano, Semana, Caracol Televisión, El País, Caracol Radio y Kien&Ke; ONGs vinculadas: Fundación Carvajal; Asociaciones nacionales: ASCUN, Así Vamos en Salud, Observatorio de Ciencia y Tecnología; Asociaciones internacionales: Pacto Global, Universia, OMS, Agencias de Cooperación Internacional; Aliados: Becarios, Embajadas, Investigadores, Compensar y otras Universidades; y Clientes potenciales: Estudiantes de colegio, Estudiantes posgrado, Estudiantes de pregrado, Padres de familia, Directivos de colegios, Empresas y aspirantes en general.

3.3.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

A continuación se presentan los datos más destacables de la Política de Comunicación:

Redes Sociales

- Facebook. Indicador de crecimiento: enero

1 – diciembre 4, 2018: 10.410 seguidores.

- LinkedIn. Indicador de crecimiento: enero 1 – diciembre 4, 2018: 6.584 seguidores.
- Instagram. Indicador de crecimiento: enero 1 – diciembre 4, 2018: 42.723 seguidores.
- Twitter. Indicador de crecimiento: enero 1 – diciembre 4, 2018: 431 seguidores.
- YouTube. Indicador de crecimiento: enero 1 – diciembre 4, 2018: 320 seguidores

Página WEB

Número de visitas mensuales a la página:

- 17 ago. 2018: 256.816
- 14 sep. 2018: 268.285
- 4 oct. 2018: 262.186
- 1 nov. 2018: 307.627

Gestión en medios

- Publicaciones mensuales mínimas en medios Tier 1 y 2: 3041 (Nov 2018)
- Audiencia mensual promedio alcanzada: 19.585.033 (Nov 2018).

3.3.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA de la Política

Este apartado sirve como base y como un plan de ruta confiable para estructurar planes de comunicación sólidos para la Universidad, ya que está fundamentado a partir de las disposiciones dadas por parte de los Órganos de Gobierno de la institución y de documentos institucionales elaborados por las diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad.

La política se concibe a partir cuatro (4) escenarios relacionados: Comunicación Institucional, Comunicación Interna, Comunicación Externa y Marca e Identidad Visual. De igual manera, tal como la misma política lo plantea es recomendable mirar cada escenario como una política específica con diferentes oportunidades de mejora continua.

La Política de Comunicaciones permite la generación de un plan de ruta a partir de los escenarios que plantea, los cuales ayudan a responder a la necesidad que la Institución tiene de compartir información fidedigna de la Universidad, así como de propiciar un diálogo constante con sus públicos de interés.

- De igual manera establece la necesidad de tener una comunicación coherente con sus principios institucionales, y que estos estén alineados en cada una de las áreas académicas y administrativas de manera estratégica, dando cuenta de sus iniciativas, proyectos, logros, servicios de manera clara, coherente, veraz y oportuna.

Sin embargo, en los planes de mejora de la Universidad se encuentra la necesidad de tener un mayor impacto en la implementación y ejecución de algunos de los escenarios que la Política plantea. Por ejemplo, en el escenario de Comunicación Institucional se hace necesaria la mayor divulgación de los elementos identitarios de la UEB, así como fortalecer los mecanismos y canales de comunicación utilizados para incrementar la difusión de espacios institucionales en los cuales los diferentes grupos de interés (Por ejemplo: estudiantes de postgrado) pueden participar. En el escenario de Comunicación Interna, es necesario actualizar las estrategias de socialización de determinada información (sistemas de becas, escenarios de movilidad, estímulos), de manera que haya una mayor apropiación de la misma por parte de los diferentes grupos de interés. En el escenario de Comunicación Externa, es pertinente aumentar la visibilidad de los programas de pregrado y posgrados nuevos, así como de los servicios, proyectos, iniciativas de responsabilidad social y producción investigativa de la Universidad.

De igual forma se hace necesaria su mejora continua tal como está contemplado en la Política, en el apartado: Evaluación y mejora de la política, donde es pertinente definir lineamientos adicionales relacionados con los procesos de comunicación a nivel institucional, así como la creación específica de las políticas para el portal web y las RRSS que apliquen a las Áreas Académicas y Administrativas de la Universidad.

3.3.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Desde la puesta en marcha de la Política de Comunicación, se han logrado las siguientes cuestiones exitosas:

- La Política de Comunicación, es un insumo, que permite la construcción de planes de comunicación sólidos.

- Se ha trabajado en el cuidado del uso apropiado de la Imagen Visual Institucional de la Universidad El Bosque, principalmente desde Áreas como Centro de Diseño, Comunicaciones y Mercadeo, buscando que se tenga en cuenta en publicaciones impresas y digitales, material de promoción, objetos tridimensionales, los lineamientos registrados en el Manual de Identidad Visual de la Universidad, con el ánimo de reforzarnos corporativamente, mostrándonos al público con una imagen unificada conceptual y formalmente, tal como está descrito en dicho Manual.
- Se han empezado a identificar mensajes clave y a estructurar su forma de divulgación. Los mensajes clave institucionales relacionados son:
 - » En la Universidad El Bosque se forman profesionales en constante búsqueda de la excelencia para aportar desde su proyecto de vida a la construcción de un mejor país.
 - » Entre nuestras mayores fortalezas se encuentra la coherencia entre la misión, los objetivos, el proyecto educativo institucional (PEI) y el enfoque filosófico de la institución, basado en la integridad, la dignidad y autonomía del ser humano.
 - » El Bosque crece gracias a la comunidad académica y administrativa. Con el esfuerzo de todos hemos conseguido que el Ministerio de Educación Nacional, nos otorgue la Acreditación Institucional hasta el año 2020.
 - » Formamos profesionales que observen y analicen las situaciones de una manera crítica e integral, y que comprendan al ser humano en todas sus dimensiones.
 - » Nuestra máxima es la promoción de la dignidad y de la persona humana en su integralidad. Por eso, nos esforzamos en ofrecer condiciones que faciliten el desarrollo de los valores ético-morales, estéticos, históricos y tecno-científicos.
 - » Reconocemos la importancia de la Responsabilidad Social, como eje articulador de las funciones sustantivas de la Universidad y con un genuino interés por responder de manera pertinente a las necesidades del entorno.
 - » Somos una IES sostenible en el tiempo, donde está alineado el proyecto individual y el colectivo, abriéndose a instancias de participación social y cuidado del ambiente.
 - » La Universidad El Bosque tiene por objetivo

lograr que sus profesionales sean personas con ética integral y capacidad de articular todos los elementos de su entorno en el desempeño de la carrera que eligen.

En torno a las lecciones aprendidas, es necesario hacer una evaluación periódica de las acciones relacionadas en cada una de las estrategias planteadas para cumplir con los objetivos contemplados en el Plan de Comunicación, que permitan aportar a la implementación de cada escenario contemplado en la Política.

Finalmente, desde la puesta en marcha de la Política de Comunicación, se han logrado las siguientes dos (2) buenas prácticas:

1. Dar a conocer a las audiencias internas de la Institución que existe una Política que regula las comunicaciones de la Universidad.
2. Tener en cuenta la Política para la construcción del Plan de Comunicación Institucional.

3.4 Política de Gestión Curricular

Gracias al Acuerdo 10924 de 2012 el Consejo Directivo de la Universidad El Bosque aprobó la *Política de Gestión Curricular*. En este documento se exponen los principales hallazgos de la evaluación de impacto de esta política.

Con un grado de apropiación del 90%, en el proceso de comunicación, divulgación y promoción de la Política de Gestión Curricular, se han realizado las siguientes actividades:

- El Consejo Directivo aprobó el documento Política y Gestión Curricular Institucional (PGCI), mediante Acuerdo N°10924. La Política se encuentra disponible para consulta de la comunidad universitaria y comunidad externa a la Universidad en la página instruccional, en el siguiente enlace: https://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/2017-06/politicas_gestion_curricular_institucional_UEB_0.pdf
- La Política se ha socializado con los líderes de fortalecimiento académico de los diferentes programas de pregrado de la Universi-

dad con el fin de que estos puedan trabajar dichas orientaciones institucionales al interior de los comités curriculares.

- Desde el 2012 a la fecha, al inicio de cada periodo académico, la Vicerrectoría Académica realiza una inducción a los profesores nuevos que se vinculan con la Universidad y en este marco se socializa la Política de Gestión Curricular.
- En el mes de marzo del 2015 se diseñó y publicó una cartilla resumen de la “Política de Gestión Curricular” con el fin de facilitar la socialización y comprensión de la misma así como su mayor apropiación.
- Por otra parte, se ha tenido en cuenta para su implementación en el Plan de Desarrollo Institucional (2016-2021), particularmente en el Pilar Educación, desde el Programa de Fortalecimiento Académico, donde se establece el Proyecto de Implementación y Seguimiento de la Política de Gestión Curricular, con los siguientes cuatro objetivos: 1. Asegurar la apropiación de los procesos de internacionalización en los currículos; 2. Asegurar la flexibilidad en los procesos educativos a nivel curricular, pedagógico, académico y de gestión; 3. Consolidar la integración de la bioética y las humanidades a nivel microcurricular; y 4. Asegurar la evaluación de los procesos de enseñanza, aprendizaje y gestión curricular. En este sentido, los planes de desarrollo de cada una de las Facultades y los Departamentos de Bioética y Humanidades articulan en el Pilar Educación este proyecto de implementación y seguimiento de la Política de Gestión Curricular. Vale la pena resaltar que si bien desde el 2010 la Política de Éxito Estudiantil y la Política de Apoyo Financiero para el Acceso a la Excelencia ya venían realizando grandes avances en el tema, fue en el marco de Convenio con el Ministerio de Educación Nacional (MEN) como se pudo articular mucho mejor el trabajo y desarrollar nuevas acciones. Entre ellas, el desarrollo y aprobación por parte del Consejo Directivo de la propuesta que pretende establecer la obligatoriedad de asistir a las tutorías definidas por el Programa de Apoyo al Estudiante (PAE) en cada caso en que el Consejo de Facultad apruebe el reintegro de un estudiante. Esta propuesta fue aprobada por el Consejo Académico en su Acta 301 y mediante el Acuerdo 11989 del Consejo

- Directivo, el cual permitió institucionalizar y formalizar la estrategia.

Durante el proceso de implementación de la Política de Gestión Curricular se ha trabajado con la comunidad universitaria en su apropiación, particularmente con el fortalecimiento del aprendizaje centrado en el estudiante y los currículos centrados en el aprendizaje, en la medida que las unidades académicas avancen en la implementación de los proyectos y acciones que garanticen los tres grandes propósitos de la política:

- Articular la Misión, el Proyecto Educativo Institucional y los Objetivos Institucionales de Aprendizaje
- Orientar los programas académicos hacia el aprendizaje centrado en el estudiante.
- Incorporar en los procesos académicos los referentes: estudiante, aprendizaje, internacionalización, lengua extranjera, flexibilidad curricular, bioética y humanidades, y TIC

Esta concepción del currículo asume el paradigma del aprendizaje, porque ha permitido que los estudiantes se comprometan con su aprendizaje, mediante el significado que éste le brinda a su vida profesional, social y personal. En este sentido, la Política de Gestión Curricular ha generado los lineamientos para el fortalecimiento de los currículos de la Universidad El Bosque a partir de una estructura sincrónica y diacrónica. La estructura sincrónica parte desde la Misión, el PEI, los Proyectos Educativos de los Programas (PEP) hasta los Diseños de los Cursos y los Objetivos de Aprendizaje de los Cursos (OAC). En la otra vía, desde los OAC, los Objetivos de Aprendizaje del Programa (OAP) hasta los Objetivos Institucionales de Aprendizaje (OIA). Por otra parte, la Política establece la coherencia, comprensión y apropiación desde una estructura diacrónica que articula el PEI con los OIA; el PEP con los OAP y el Diseño de los Cursos con sus OAC.

Desde su construcción la Universidad ha desarrollado estrategias de implementación que se evidencian en las siguientes acciones. Con el fin de fortalecer la naturaleza interactiva del aprendizaje, con el diseño de los cursos y los objetivos de aprendizaje, se asume el Diseño de Curso Integrado y como parte de este la taxonomía del aprendizaje significativo (Fink,

2003), constituido por las dimensiones de conocimiento fundamental, aplicación, integración, dimensión humana, valoración o compromiso y aprender como aprender. Desde esta taxonomía y en armonía con las tendencias nacionales e internacionales en educación superior, como punto de partida para la consolidación del modelo pedagógico de aprendizaje centrado en el estudiante, la Universidad realiza la construcción colectiva de los Objetivos Institucionales de Aprendizaje (OIA), aprobados por el Consejo Directivo mediante el Acuerdo No. 10344 de 2010. En este acuerdo la Universidad concibe el objetivo de aprendizaje como el principio que orienta la construcción curricular, el diseño didáctico y la conducción pedagógica; explicita intenciones y orienta el desarrollo de actividades y procesos en la consecución de un fin (Misión). Estos objetivos de aprendizaje son: Objetivos Institucionales de Aprendizaje (OIA), Objetivos de Aprendizaje de Programa (OAP) y Objetivos de Aprendizaje de los Cursos (OAC).

Posteriormente, las Unidades académicas elaboraron los Objetivos de Aprendizaje de los Programas (OAP), en articulación con los OIA, los cuales fueron socializados al Consejo Académico. En esta misma línea, las asignaturas de los planes de estudios de los Programas Académicos de pregrado, construyeron los Objetivos de Aprendizaje de los Cursos (OAC), las estrategias de evaluación y de aprendizaje activo en coherencia con los requerimientos para la elaboración del diseño de curso integrado.

Este ejercicio requirió la construcción de una herramienta que le facilitara a los docentes la gestión de sus asignaturas. Para ello fue necesario diseñar el formato de Syllabus y Contenidos Programáticos el cual se constituyó en una guía instruccional para el Diseño de Curso Integrado. Posteriormente, en el mes de marzo del 2015 este formato se reestructuró y desde esta fecha hace parte de los Formatos de Grupo de Administración por Procesos (GAPP).

Estos avances en el fortalecimiento de los microcurrículos, condujeron a que a finales del 2012 se implementara un desarrollo tecnológico en el Sistema de Gestión Académico SALA, el cual permitió que cada uno de los docentes incorporará los Syllabus en este sistema, con el propósito de que los estudiantes los consulten, revisen y apropien como parte de su proceso de

la autogestión del aprendizaje, por medio de la preparación de las actividades de aprendizaje y evaluación para el logro de los objetivos de las asignaturas cursadas. Posteriormente, se diseñó e implementó a partir del 2013 la herramienta para la autoevaluación microcurricular, la cual permite identificar en cada periodo académico las oportunidades de mejoramiento de las asignaturas de los planes de estudio de pregrado.

Producto de los desarrollos anteriores, a partir del 2013 se estructuró el proceso institucional de fortalecimiento de los currículos con el apoyo del Grupo de Administración por Procesos (GAPP), el cual establece el procedimiento, para que de manera autónoma, los docentes evalúen, actualicen y mejoren las acciones descritas en sus diseños de cursos, como parte de su quehacer en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este proceso hace parte del Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC) de la Universidad El Bosque, el cual fue certificado por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España ANECA en el marco del programa Pílo-to del Modelo AUDIT – COLOMBIA.

Para consolidar la calidad en el aprendizaje de los estudiantes y el alcance de la Política de Gestión Curricular, la Universidad desde el 2011 viene consolidando además, las competencias pedagógicas de los docentes y en este sentido desde la Vicerrectoría Académica se estructuran e implementan los planes de formación profesoral, en modalidad presencial y virtual, con invitados nacionales e internacionales. Estos planes se estructuran en cada periodo académico, a partir de la identificación de las necesidades de formación para la excelencia de los académicos.

De otra parte, con el fin de fortalecer la evaluación en la gestión académica se inició en el 2017 el proyecto orientado a la evaluación de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje en coherencia con los lineamientos de la política de gestión curricular. Durante el desarrollo de este proyecto, se diseñó el “Cuestionario de Evaluación de Asignaturas” para los programas

de pregrado de la Universidad. En el 2018-1, se realizó el primer pilotaje con más de 1000 estudiantes pilotaje del instrumento y durante el 2018-2 se realizó con el primer gran pilotaje institucional, con el fin de conocer la percepción de los estudiantes sobre su proceso formativo.

Como resultado de la implementación de la Política de Gestión Curricular se ha beneficiado directamente la comunidad de estudiantes y profesores de la Universidad; además son beneficiarios directos los Programas Académicos y los directivos de Facultades, Departamentos y otras dependencias como la Vicerrectoría Académica y Rectoría, en razón a que con esta política ha contribuido con la consolidación de los procesos académicos institucionales. Los beneficiarios indirectos de esta política hacen parte de la comunidad externa como las instituciones de prácticas profesionales y docencia-servicio, las entidades empleadoras de los egresados de la Universidad y por supuesto las familias de los estudiantes.

3.4.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

Los datos estadísticos que se presentan a continuación demuestran acciones derivadas de los impactos de la Política de Gestión Curricular; en particular se destaca que los Syllabus se encuentran registrados en el sistema académico SALA en un porcentaje superior al 90% a partir del año el 2013 y para este periodo 2019-1 se ha logrado el 98% de incorporación al sistema.

Por otra parte, se incrementó el número de profesores que cada periodo académico realizan la autoevaluación de los microcurrículos, la cual pasó de 370 profesores que efectuaron este proceso en el primer periodo académico del 2014 a un incremento de 590 profesores en el segundo periodo académico de 2018; en relación con las asignaturas autoevaluadas, se pasó de 790 en el primer periodo académico del 2014 a 1130 asignaturas en el segundo periodo académico de 2018, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Autoevaluación microcurricular 2014-2015

Periodo académico	N° de profesores que realizaron la autoevaluación	N° de cursos autoevaluados
2014-1	370	790
2014-2	360	679
2014-1	372	790
2015-1	389	787
2015-2	317	649
2016-1	475	856
2016-2	381	706
2017-1	408	722
2017-2	587	1082
2018-1	646	1236
2018-2	590	1130

Adicionalmente, se ha fortalecido los procesos de capacitación del profesorado en competencias pedagógicas particularmente en estrategias para

el Diseño de Curso Integrado, la formulación de objetivos de aprendizaje y las estrategias de evaluación, tal como se evidencia en la tabla 3.

Tabla 3. Resultados desarrollo profesoral en competencias pedagógicas 2011-2018

Modalidad	Nombre de la capacitación	Profesional a cargo	Fecha de realización	Académicos asistentes
Taller presencial	Diseño integrado de curso para el aprendizaje significativo	Dr. Dee Fink	17 y 18 de Julio de 2014	280
Taller presencial	Cómo liderar su propio taller sobre: Diseño de un Curso Integrado	Dr. Dee Fink	21 de Julio de 2014	15
Curso virtual	Diseño integrado de curso para el aprendizaje significativo	Dr. Dee Fink - Universidad de Oklahoma	2011-2018	181
Curso virtual Institucional	Aprendizaje Significativo para el fortalecimiento curricular	Tutores pares	2012-2018	716
Taller presencial	Estrategias para la Evaluación del Aprendizaje	Dra. Elizabeth Barkley & Dr. Dee Fink	31 de Agosto a 1° de Septiembre de 2015	400
Taller presencial	Estrategias de enseñanza con equipos de estudiantes	Dr. Dee Fink	2 de Septiembre de 2015	46

Modalidad	Nombre de la capacitación	Profesional a cargo	Fecha de realización	Académicos asistentes
Taller presencial	Estrategias para promover la participación de los estudiantes	Dra. Elizabeth Barkley	2 de Septiembre de 2015	44
Taller Presencial	Talleres DIC Aprendizaje Significativo para profesores de posgrado	Dr. Dee Fink	28 de noviembre de 2016	118
Actividad presencial	Evento el marco de los 40 años: Innovación Educativa para la Calidad Académica”	Dee Fink Catherine Wehlbur Saundra McGuire	24-25 de Julio de 2017	402
Taller presencial	Evaluación de Resultados del Aprendizaje	Corporación Educación y Desarrollo Jorge Mahecha	8-9 de octubre de 2018	127

Como parte del proyecto de implementación de la Política de Gestión Curricular, establecido en el Pilar Educación del PDI 2016-2021, se diseñó y validó el “Cuestionario de Evaluación de Asignaturas, para los programas de pregrado. En este sentido los primeros hallazgos del pilotaje con más de 6000 estudiantes muestran que en la dimensión del aprendizaje significativo la media institucional se encuentra en 4,12/5,00 y para la dimensión de evaluación, realimentación y gestión académica, la media institucional es de 4,16/5,00. Estos resultados iniciales reflejan el impacto del fortalecimiento de los currículos desde el modelo centrado en el aprendizaje y el estudiante.

3.4.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA de la Política

Existe una Política de Gestión Curricular socializada desde su aprobación por el Consejo Directivo de la Universidad y se ha constituido en una guía para fortalecimiento de los currículos de la Universidad, tanto microcurricular como macrocurricular. No obstante, aunque se han realizado grandes avances producto de la implementación de esta política, aún quedan grandes retos por superar como el mapeo de los Objetivos de Aprendizaje de los Cursos con los Objetivos de Aprendizaje de los Programas y los Objetivos Institucionales de Aprendizaje. Por otra parte, se requiere trabajar en las matrices de evaluación que permitan determinar los resultados de

aprendizaje de los estudiantes en cada uno de los programas académicos de la Universidad.

Ahora bien, como un aporte del proceso de evaluación de impacto al Modelo CIMA de la Política de Gestión Curricular, a continuación se presentan algunas orientaciones derivadas de la metodología de recaudo de información utilizada:

Oportunidades de consolidación. Es necesario iniciar un plan estratégico de la Política de Gestión Curricular que podría convertirse una segunda fase de implementación donde se establezcan acciones en relación con el mapeo de los objetivos de aprendizaje para cada uno de los programas académicos, con punto de partida en los programas de pregrado y que conduzca a un diseño de una herramienta tecnológica para la incorporación de esta estrategia. Se requiere además el desarrollo acciones en torno a los resultados de aprendizaje de los estudiantes que permitan dar cuenta de la calidad de los programas de la Universidad.

Oportunidades de innovación. Es fundamental iniciar un plan de capacitación del profesorado en innovación educativa con la finalidad de contar con pedagogías innovadoras ajustadas a las características de los estudiantes de la sociedad contemporánea.

Oportunidades de mejoramiento. Se necesita el trabajo con los directivos de las unidades académicas.

- micas para lograr la apropiación de la política de gestión curricular al interior de los programas de posgrado.

Oportunidades de adaptación. Se requiere establecer acciones para una mayor articulación de diferentes referentes de la Política de Gestión Curricular, como uso de las TIC, internacionalización, lengua extranjera, bioética y humanidades, y flexibilidad curricular

3.4.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Desde el momento de su implementación hasta la fecha, las siguientes cuatro (4) cuestiones son consideradas exitosas dentro de la Política de Gestión Curricular:

- La Universidad asume el paradigma del aprendizaje centrado en los estudiantes y los currículos centrados en el aprendizaje como una alternativa al paradigma centrado en la enseñanza y el profesor.
- Se consolida un plan de formación del profesorado en competencias pedagógicas y particularmente en Diseño de Curso Integrado para el fortalecimiento de los microcurrículos.
- Se diseñó un desarrollo tecnológico que permitió la incorporación en el sistema SALA de los Syllabus y Contenidos Programáticos de los programas académicos de la Universidad.
- Se elaboró un procedimiento para la autoevaluación periódica de los microcurrículos y sus consecuentes planes de mejoramiento.

De otra parte, son tres (3) las principales lecciones aprendidas de la Política de Gestión Curricular:

- La cultura de la planeación para el diseño de cursos centrada en el modelo pedagógico que ha favorecido la apropiación de una misma dinámica Institucional, esto se fleja en identificación y seguimiento de microcurrículos de los programas tanto para mejorarlos como para insertarlos dentro del proceso.
- Se requiere fortalecer los procesos de apropiación de la política por parte de los líderes de los programas con el fin de mejorar su priorización en la implementación.

- Se necesita en una segunda fase de implementación contar con un sistema que permita fortalecer la evaluación de resultados del proceso de aprendizaje por programa académico que de los perfiles de formación esperados.

Finalmente, la Universidad asume y se compromete con un modelo pedagógico situado en un paradigma del aprendizaje y desde estos presupuestos ha logrado una gestión curricular que propende por la apropiación personal de las disciplinas académicas contribuyendo con esto al éxito de los estudiantes.

3.5 Política de Flexibilidad en la Educación

Gracias al Acuerdo 13318 de 2015 el Consejo Directivo de la Universidad El Bosque aprobó *la Política de Flexibilidad en la Educación*. La institución ha implementado la Política de Flexibilidad en la Educación (2015) orientada por la necesidad de afianzar la integración de los programas académicos mediante la construcción de nuevas relaciones institucionales e interinstitucionales. Ello ha contribuido con el direccionamiento de la movilidad académica por medio de la priorización de convenios con instituciones de educación superior internacionales, con el fin de fomentar los intercambios de mallas curriculares que faciliten las revisiones y actualizaciones permanentes de los planes de estudio y los contenidos programáticos. Con estos convenios también se ha fortalecido la movilidad internacional de los estudiantes, proceso que propicia el reconocimiento y transferencia de créditos. Estos avances han requerido la diversificación de plazas para la movilidad, por medio de la búsqueda de convenios con nuevas instituciones de educación superior como aliados estratégicos.

La Universidad recién inicia el proceso de consolidación de la flexibilidad en la educación con la movilidad entre los diferentes programas, por medio de las electivas libres institucionales, las cuales se han reestructurado a partir de 2017-2, mediante el proyecto de “Fortalecimiento de las Electivas”, que tiene como propósito apoyar el proceso de implementación de la política de

flexibilidad académica y la política de gestión curricular; así como consolidar el fortalecimiento de la identidad institucional, en particular, la calidad de vida y la formación integral e interdisciplinaria en coherencia con el enfoque biopsicosocial y cultural de la Universidad.

Con un grado de apropiación del 70%, en el proceso de comunicación, divulgación y promoción de la Política de Flexibilidad en la Educación se han realizado las siguientes actividades:

- La Política se encuentra disponible para consulta de la comunidad universitaria y comunidad externa a la Universidad en la página instruccional, y se puede consultar en el siguiente enlace: https://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/2017-06/politica_flexibilidad_educacion.pdf
- Los lineamientos de la Política de Flexibilidad en la Educación se han socializado con los líderes de fortalecimiento académico de los diferentes programas de pregrado de la Universidad con el fin de que estos puedan trabajar dichas orientaciones institucionales al interior de los comités curriculares.
- Los lineamientos de la política se han tenido en cuenta para su implementación en el Plan de Desarrollo Institucional (2016-2021), particularmente en el Pilar Educación, desde el Programa de Fortalecimiento Académico, se establecen las estrategias para fortalecer los procesos de flexibilidad, mediante el impulso de prácticas pedagógicas ajustadas a las necesidades particulares de los estudiantes y su contexto, en conformidad con la flexibilidad en las estructuras curriculares. Es así como se contempla el Proyecto de Implementación y Seguimiento de la Política de Gestión Curricular, con el propósito de favorecer la globalización de los currículos, en la medida que se adaptan a los requerimientos del tiempo y los recursos de los estudiantes, las necesidades del mercado laboral y las demandas de los aprendizajes contemporáneos.
- Con el ánimo tener mayor alcance en la socialización de esta política con los miembros de la comunidad universitaria, la Oficina de Desarrollo, desde el área de comunicaciones envió dos comunicados a los correos electrónicos institucionales con los siguientes resultados:

- El primer comunicado fue enviado el 14 de diciembre de 2018 a 12.796 correos electrónicos, con una tasa de apertura del 32% y una tasa de apertura del documento de la Política de flexibilidad del 1.4%. El segundo comunicado fue enviado el 17 de enero de 2019 a 12.772 correos electrónicos, con una tasa de apertura del 48% y una tasa de apertura del documento de la Política de flexibilidad del 2.4%.

Ahora bien, con la implementación de la Política de Flexibilidad Educativa, se ha orientado a la comunidad académica de la Universidad en el desarrollo de procesos que conducen a la flexibilidad en cuatro (4) niveles:

- Curricular
- Pedagógico
- Académico
- De gestión

Todo ello con el fin de brindar a los estudiantes estrategias para el cumplimiento de su proyecto de vida académica, mediante la construcción de nuevas relaciones institucionales e interinstitucionales y promoviendo la investigación interdisciplinaria en todos los niveles de formación.

El nivel de flexibilidad curricular se orienta hacia la revisión y actualización permanentemente los currículos armonizándolos con las demandas sociales y las características e intereses de los estudiantes.

En el nivel de flexibilidad pedagógica se propende por continuar fortaleciendo el aprendizaje centrado en el estudiante y los currículos centrados en el aprendizaje, mediante la implementación constante de programas para el desarrollo profesoral enmarcado en las estrategias para la docencia inclusiva y coherente con la diversidad de los currículos.

En el nivel de flexibilidad académica se trabaja por el cumplimiento con la legislación y reglamentación vigente, y se busca satisfacer otros requisitos adquiridos voluntariamente por los programas académicos para elevar la calidad de la formación y la investigación.

En el nivel de flexibilidad de gestión se espera el incremento de la movilidad entre los actores académicos de la Universidad y en los diferentes niveles

- a través del sistema de equivalencias entre créditos académicos y sistemas de formación política.

En este sentido la Institución ha identificado la necesidad de orientar la integración de los programas académicos mediante la construcción de nuevas relaciones institucionales y en otros contextos, a la luz de la Política de Gestión Curricular y con el propósito de impactar en los siguientes aspectos:

- El incremento de los acuerdos de cooperación interinstitucional.
- El fortalecimiento de las políticas de movilidad para profesores y estudiantes.
- Establecimiento de acuerdos de transferencias, homologaciones y convalidación de saberes.
- La implementación del sistema de créditos y movilidad e créditos.
- El fortalecimiento de las relaciones con el sector productivo tanto público como privado.
- El mejoramiento de la calidad de la investigación formativa.
- La visualización de los procesos de integración entre docentes y estudiantes, entre estudiantes y estudiantes de distinto nivel, en torno a la gestión integral del aprendizaje y de proyectos de investigación del currículo.
- El estímulo a la innovación permanente del currículo, estrategias de aprendizaje y la gestión de procesos académicos.

Los programas académicos de la Universidad han desarrollado estrategias con la finalidad de fortalecer la flexibilidad a través de las siguientes acciones:

- **Nivel de Flexibilidad curricular.**

Se han revisado algunos planes de estudio, a partir de un análisis del contexto a nivel nacional e internacional, que ha favorecido la actualización de estructuras curriculares para lograr una mayor flexibilidad, con el fin de ofrecer escenarios de aprendizaje adecuados para el desarrollo de las competencias y habilidades esperadas, que respondan a las necesidades cambiantes de la sociedad y los intereses particulares de los estudiantes; situación que ha beneficiado la relación de pasantías o electivas en otras instituciones. En esta línea también en algunos planes de estudio se ha reduci-

do el número de prerrequisitos y correquisitos que hacen parte de las mallas curriculares.

Por otra parte, bajo la coordinación del Departamento de Humanidades, las electivas libres institucionales se reestructuraron a partir del periodo 2017-2, mediante el proyecto de “Fortalecimiento de las Electivas”, con el fin de consolidar el fortalecimiento de la identidad institucional; en particular, la calidad de vida y la formación integral e interdisciplinariedad.

- **Nivel de flexibilidad pedagógica.**

Con el propósito de continuar consolidando el aprendizaje centrado en el estudiante y los currículos centrados en el aprendizaje, los profesores de las diferentes unidades académicas han participado de las actividades de capacitación como los cursos y talleres sobre el diseño de curso integrado, la evaluación en resultados de aprendizaje de los estudiantes, la utilización de las Tecnologías de Información y la Comunicación en su práctica pedagógica, así como los cursos en formación para la virtualidad y los orientados a fortalecer las competencias en segunda lengua que ofrece el Centro de Lenguas.

Por otra parte, algunos programas trabajan con actividades de aprendizaje que involucran proyectos de aula conformados por varios grupos de asignaturas; así como la implementación estrategias formativas fundamentadas en la realización de una serie de actividades articuladas entre sí mediante un núcleo problemático, con el fin de contribuir al perfil de formación del estudiante.

En este nivel de flexibilidad pedagógica también se realizan actividades de aprendizaje por fuera del aula de clase como las salidas de campo o las practicas derivadas de los convenios docencia servicio, establecidos en particular por las áreas de ciencias médicas y de la salud.

Se ha realizado también ajuste y actualización de las horas de clase presenciales y su relación con el número de créditos determinados por cada asignatura, a fin de brindar más espacios para tutorías y trabajos dirigidos a los estudiantes.

- **Nivel flexibilidad académica.**

Se han realizado acciones para la priorización de convenios internacionales, en busca establecer planes de acción con las Instituciones de Educa-

ción Superior internacionales y de esta manera propiciar el intercambio de mallas curriculares, lo cual fomenta al interior de los programas las revisiones y actualizaciones pertinentes en sus contenidos programáticos.

Producto de estas acciones la institución cuenta con nuevos aliados estratégicos que han contribuido con la ampliación de la internacionalización y cooperación internacional a través de la identificación de Instituciones en nuevos escenarios; así como las iniciativas y diversidad de plazas para la movilidad. Por otra parte ahora se cuenta con estudiantes en misiones académicas, que les permite realizar procesos de contextualización y aplicación del conocimiento en el campo real.

Se han desarrollado además algunos proyectos de dobles titulaciones o dobles diplomas que ha permitido adoptar un sistema de titulaciones comprensible y comparable para promover las oportunidades de estudios a nivel de pregrado y posgrado, con el fin de generar competencias y habilidades en los estudiantes globales.

• Nivel flexibilidad de gestión.

Las acciones en este nivel hacen referencia al desarrollado estrategias que propician estudios de homologación en los diferentes programas académicos de la Universidad; así como el reconocimiento y transferencia de créditos, por medio de la comparación de la estructura de las enseñanzas y los reconocimientos de títulos, estas acciones han favorecido la movilidad estudiantil entrante y saliente a nivel institucional.

Se puede concluir sobre estas líneas de trabajo que la Universidad es consciente de la importancia que tienen los procesos de académicos, y desde esta línea se continuará adelantando acciones que favorezcan la implementación de la Política de Flexibilidad Educativa, así como de estrategias para fomentar las revisiones permanentes de los currículos. Desde esta línea se requiere mayor operacionalización de los niveles de flexibilidad curricular, pedagógica, académica y de gestión, con el fin de establecer los límites entre unos y otros, para de esta manera lograr generar su mayor apropiación.

Por otra parte ahora se cuenta con estudiantes en misiones académicas (dos por año), que les permite realizar procesos de contextualización y aplicación del conocimiento en el campo real,

interactuando con empresas y organizaciones del sector real.

Como resultado de la implementación de la Política de Flexibilidad en la Educación se ha beneficiado directamente la comunidad estudiantil, en tanto que es la razón de ser de los lineamientos. Sin embargo, se han beneficiado de manera indirecta los académicos de la Universidad, los Programas y las Facultades, con el fortalecimiento de sus procesos académicos, las dependencias de la Universidad; en particular la Vicerrectoría Académica y la Oficina de Desarrollo. En cuanto a la comunidad externa a la Institución se han favorecido de manera indirecta los centros de prácticas profesionales, de docencia-servicio o donde se realizan las misiones académicas; así como las instituciones de educación superior aliadas para convenios de movilidad entrante o saliente, y por supuesto las familias de los estudiantes.

3.5.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

Entre los datos estadísticos que demuestran acciones derivadas de los impactos de la Política de Flexibilidad en la Educación se destacan los siguientes:

- En relación con la actualización de planes de estudio, en el periodo comprendido entre 2016 y 2019 han solicitado aprobación de modificaciones curriculares ante el Consejo Académico, tres (3) programas de pregrado de los 29 que se ofertan en la actualidad, trece (13) programas de especialización de los 71 programas que se ofertan en la actualidad y dos (2) programas de maestría de los 16 que se ofertan en la actualidad.
- En relación con los datos de movilidad de estudiantes, la movilidad saliente fue de 88 estudiantes en el 2016, 104 en el 2017 y 195 en el 2018, mientras que la movilidad entrante fue de 20 estudiantes el 2016, 34 en el 2017 y 94 en 2019.
- En cuanto a la movilidad de profesores, la movilidad saliente en el 2016 fue de 100 profesores, en el 2017 fue de 82 y en el 2018 salieron 103 profesores, mientras que la movilidad entrante fue de 14 profesores externos en el 2016, 5 en el 2017 y 17 en el 2018.
- En relación con los convenios institucionales,

- durante el 2018 se gestionaron 114 convenios de cooperación académica internacional.
- En cuanto a las electivas libres institucionales, en el primer semestre del 2018 se ofertaron 109 electivas para los estudiantes de los diferentes programas de pregrado, mientras que en el segundo semestre de 2018 se ofertó un total de 112 electivas.

3.5.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA de la Política

La siguiente información se deriva de la “Encuesta de Autoevaluación de Impactos de la Política de Flexibilidad en la Educación” (primer semestre de 2019), dirigida a los líderes curriculares de la Universidad. La encuesta arrojó los siguientes resultados:

- Si bien se cuenta con un documento que define claramente cuáles son los cuatro niveles de la flexibilidad educativa de la Universidad El Bosque, es necesario contar con un perfil por programa académico del modo como se han implementado cada uno de estos hasta la fecha.
- Se requiere sistematización del proceso a nivel institucional.
- Es importante desarrollar reuniones periódicas específicas para el proceso de flexibilidad curricular entre los líderes curriculares de la institución.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de la Política de Flexibilidad en la Educación al Modelo CIMA, se señala como oportunidad de mejoramiento la construcción de planes de acción y líneas de trabajo de la Política de Flexibilidad en la Educación, con el fin de lograr una gestión institucional coordinada, armónica y nivelada entre todos los programas académicos de la Universidad.

3.5.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Son cinco (5) las cuestiones exitosas derivadas de la Política de Flexibilidad en la Educación:

- En relación con la actualización de planes de estudio, en el periodo comprendido entre 2016 y 2019 han solicitado aprobación de modificacio-

nes curriculares ante el Consejo Académico, tres (3) programas de pregrado de los 29 que se ofertan en la actualidad, trece (13) programas de especialización de los 71 programas que se ofertan en la actualidad y dos (2) programas de maestría de los 16 que se ofertan en la actualidad.

- En relación con los datos de movilidad de estudiantes, la movilidad saliente fue de 88 estudiantes en el 2016, 104 en el 2017 y 195 en el 2018, mientras que la movilidad entrante fue de 20 estudiantes el 2016, 34 en el 2017 y 94 en 2019.
- En cuanto a la movilidad de profesores, la movilidad saliente en el 2016 fue de 100 profesores, en el 2017 fue de 82 y en el 2018 salieron 103 profesores, mientras que la movilidad entrante fue de 14 profesores externos en el 2016, 5 en el 2017 y 17 en el 2018.
- En relación con los convenios institucionales, durante el 2018 se gestionaron 114 convenios de cooperación académica internacional.
- En cuanto a las electivas libres institucionales, de acuerdo con el informe del Departamento de Humanidades, en el primer semestre del 2018 se ofertaron 109 electivas para los estudiantes de los diferentes programas de pregrado, mientras que en el segundo semestre de 2018 se ofertó un total de 112 electivas.

En cuanto a las lecciones aprendidas, es importante mantener y preservar la lógica de trabajo en equipo entre líderes curriculares, con el fin de lograr la sincronización del proceso de implementación de la Política de Flexibilidad en la Educación.

Finalmente se destaca la solicitud de modificaciones curriculares ante el Consejo Académico por parte de los programas ofertados por la Universidad, como un mecanismo fácil, idóneo y de calidad orientado a materializar el espíritu de la Política de Flexibilidad en la Educación.

3.6 Política de Educación Virtual y a Distancia

El consenso de implementar la *Educación virtual y a distancia* surge del proceso de Autoevaluación Institucional con fines de Acreditación de la alta calidad, donde se reconocen como válidos los logros en la integración de las TIC

a los procesos académicos. En dicho sentido, las Políticas y Gestión Curricular Institucional (2013), establecen los lineamientos de incorporación de las TIC en el contexto curricular de la Universidad El Bosque para sus programas de pregrado, posgrado y educación no formal.

Especialmente estos lineamientos expresan el propósito de la educación virtual en la Universidad, así: “La educación virtual: Pretende integrar dentro del desarrollo de la Universidad El Bosque con fines educativos y de investigación y proyección social los beneficios que tienen las tecnologías de la información y la comunicación y dispositivos tecnológicos. Es decir a través de la virtualización que se concibe como la digitación de contenidos mezclando la relación del estudiante y el docente con un diseño instruccional adecuado, que permita al estudiante y al docente avanzar en la construcción de conocimiento en determinado tema”.

A partir de lo anterior, en abril de 2015 se aprueba la “Política de Educación Virtual y a Distancia” en la Universidad el Bosque. Mediante el Acuerdo No. 13222 de 2015 del Consejo Directivo y el Acta No. 334 del 10 de abril de 2015 del Consejo Académico de la Universidad, se aprueba la política de educación virtual y a distancia de la Universidad El Bosque. La política tiene un grado de apropiación general del 90% entre los miembros de la institución.

Los responsables de liderar esta política son las siguientes instancias y personas: El Claustro, como ente responsable de la planeación institucional a partir de procesos de autoevaluación institucional que direcciona y orienta a toda la Comunidad universitaria; los Consejos Directivo y Académico, son los responsables del desarrollo y seguimiento a los procesos académicos y las Políticas institucionales en general; la Vicerrectoría Académica y las Unidades académicas, son las responsables de la implementación, ejecución, evaluación y seguimiento de programas y procesos; la División de Educación Virtual y a Distancia, es la responsable de la coordinación, evaluación, seguimiento y mejoramiento continuo a las acciones fijadas para el cumplimiento de esta Política; y cada miembro de la Comunidad universitaria (estudiantes, académicos,

directivos y administrativos), corresponsables de lo enunciado en la Política.

Inicialmente, en la formulación de ésta Política se empleó para su comunicación y divulgación una metodología participativa desplegada por cuatro (4) momentos y asistida por técnicas de indagación cualitativas:

1. Revisión de fuentes secundarias (documentos institucionales) y redacción de la versión intuitiva de la política y el modelo de gestión.
2. Socialización ante Consejo Académico de la versión inicial.
3. Entrevista con la Vicerrectora Académica, Decanos de las Facultades, Directores de Divisiones y Departamento y Líderes académicos de programas especiales.
4. Grupo focal con los docentes seleccionados por los Decanos por su participación y compromiso con las innovaciones tecnopedagógicas en las Facultades y las Divisiones.

Inicialmente, la Universidad El Bosque optó por un enfoque pedagógico centrado en el “aprendizaje”, para avanzar hacia la educación virtual como una de las formas que privilegia la formación de estudiantes realmente activos e interactivos en la construcción de conocimiento y la generación de aprendizajes significativos.

Por otra parte, en el Plan de Desarrollo Institucional PDI 2016 – 2021, se determinan los pilares, programas, proyectos, objetivos, acciones metas e indicadores, en relación con la educación virtual y a distancia.

En línea de lo anterior, se elaboró el Plan de Acción para el fomento de la Educación Virtual y a Distancia 2016-2021, que define las estrategias, proyectos, objetivos, acciones, metas e indicadores que permiten ejecutar lo proyectado en el Plan de Desarrollo Institucional PDI. Sin embargo, en vista de que en el Plan de acción se fijaron unas metas que, de acuerdo al desarrollo de los procesos pudieran dificultarse en su cumplimiento, recientemente se replantearon las estrategias y proyectos a saber (Tabla 4):

•
•
•
Tabla 4. Estructura del plan de acción

Estrategias	Proyectos estratégicos
Gestión de procesos de educación virtual	<p>Aseguramiento de la Calidad de la Oferta Académica Virtual: Asesorar a las Unidades académicas en el diseño de nuevos programas académicos en modalidad virtual y a distancia.</p> <p>Estructurar y socializar las políticas institucionales que orienten el proceso de virtualización de los programas en términos de mediaciones tecnológicas y políticas de inclusión.</p> <p>Formación y certificación de competencias docentes para la educación virtual:</p> <p>Diseñar y desarrollar procesos de capacitación a los docentes de la Universidad, para la producción, innovación y uso de medios y mediaciones pedagógicas en dispositivos tecnológicos de última generación.</p>
I+D+I en Pedagogías mediadas, TAC, TEP...	<p>Aprendizaje en Ambientes Virtuales y Tendencias de las TIC, TAC y las TEP:</p> <p>Identificar y Gestionar objetos de Conocimiento I+D+I que permitan ampliar el espectro de aprendizaje en ambientes virtuales y las tendencias de las TAC, TEP.</p>
Gestión de Procesos de Producción de Medios y Mediaciones Pedagógicas	<p>Dimensión Pedagógica</p> <p>Dimensión Comunicativa</p> <p>Dimensión Tecnológica</p>

Este plan busca dar cumplimiento a las estrategias planteadas y sus proyectos en un periodo de tres años (2019-2021). Cada uno de los proyectos muestra sus respectivos objetivos, acciones, metas e indicadores con cumplimiento anual para su ejecución.

El Plan de Acción también contempla los recursos profesionales necesarios, los entes responsables de las metas a cumplir y cada uno de los medios de verificación que se deben presentar para evidenciar que se cumplió con los objetivos propuestos.

Sin lugar a dudas, el aporte más importante de las TIC y las estructuras digitales al sistema educativo ha sido la generación de nuevas ecologías formativas, donde el estudiante aprende de manera significativa, autónoma y colaborativa. Según Siemens (2010) “las ecologías son entornos de conocimiento compartido, fomentando las conexiones y fuentes de conocimiento, dando lugar a la circulación de éste. Son libres, inarticuladas, dinámicas, adaptables, confusas y caóticas”. Se resalta igualmente el rol del docente en la nueva ecología del aprendizaje. La Política orienta el ejercicio de la educación virtual y a distancia en la Universidad

como una modalidad de servicio educativo para ampliar la oferta académica y los servicios y acciones particulares de bienestar y proyección social.

Lo que se pretende es desarrollar este tipo de educación, de tal manera que se convierta en una opción real y de calidad para muchos colombianos que pueden encontrar en ella el espacio para formarse. En dicho sentido, desde la flexibilidad curricular, posibilita (COMA) el acceso desde diferentes zonas geográficas a la sociedad en general.

3.6.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

Entre los datos que demuestran acciones derivadas de los impactos de la Política de Educación Virtual y a Distancia se resaltan los siguientes:

- Producción de Recursos Educativos en Ambiente Virtual: Total Cursos Certificados y con Código de Certificación 2016 a 2018 = 58.
- Formación docente: Total formación docente 1-2016 a 1-2018 = 284.

- Programas Académicos Virtuales en construcción 2018 - 2020
 - » Facultad de Ingeniería: Maestría en Gerencia Organizacional de Proyectos; Maestría en Redes de Valor Sustentable.
 - » Departamento de Humanidades: Interprete Profesional en Lengua de Señas Colombiana.
 - » Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas; y Facultad de Creación y Comunicación: Tecnología en Gestión de Proyectos de Creación.
 - » Facultad de Medicina: Maestría en Investigación Clínica.
 - » Facultad de Educación: Especialización en Educación Inclusiva.
 - » Facultad de Ciencias: Maestría en Gobernanza en Áreas Protegidas y Gestión del Recurso Biológico.
- Programas Académicos virtuales aprobados por el Ministerio de Educación Nacional MEN:
 - » Contaduría Pública: Resolución No. 08706 del 03 de mayo de 2017 se obtiene registro calificado en metodología Virtual.
 - » Negocios Internacionales: Resolución No. 08693 del 03 de mayo de 2017 se obtiene registro calificado en metodología Virtual.
 - » Administración de Empresas: Resolución No. 20467 del 04 de octubre de 2017 se obtiene registro calificado en metodología Virtual.
 - » Especialización en Seguridad del Paciente: Resolución No. 13077 del 06 de julio de 2017 se obtiene registro calificado en metodología Virtual.
- La División de Educación Virtual y a Distancia en coherencia con el cumplimiento de sus metas se encuentra asesorando, acompañando y guiando a las diferentes unidades académicas en el proceso de implementación una oferta educativa virtual y a distancia compatible con sus planes de desarrollo.
- Adicionalmente se adelanta la revisión y actualización de documentos de: Política Educación Virtual y a Distancia; Lineamientos Educación Virtual y a Distancia; Plan de Acción Educación Virtual y a Distancia.

3.6.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA de la Política

La Política y cada uno de sus componentes son sujetos de mejora continua. Esta mejora parte de los procesos de Autoevaluación y referenciamiento externo. Este proceso autoevaluativo involucra desde El Claustro hasta cada uno de los miembros de la Comunidad universitaria en su corresponsabilidad por el buen desarrollo de esta política. Por su extensión y complejidad, esta política puede ser revisada como un todo o en sus diferentes capítulos según consideración del Consejo Directivo.

Igualmente se sigue compartiendo los cuestionamientos consignados en la Política, recibidos durante las entrevistas a los Decanos y Docentes de las Facultades y a los Directores de las Divisiones, Departamentos y Líderes Académicos, como por ejemplo, la calidad, la deserción, la conectividad de los usuarios, los porcentajes de aprendizaje mediado a través de las TIC, la formación y el tiempo de los docentes, los costos de la inversión, las condiciones de la plataforma tecnológica, entre otros, que deben ser siempre temas de reflexión para la consolidación del concepto y modelo propio de la educación virtual y a distancia en la Universidad.

La postura institucional de integrar al currículo las TIC, traza la ruta de la innovación, otorgándole a la educación virtual responsabilidades en función de la formación integral, la investigación y la proyección social, situación que es importante medir en el desarrollo de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Es conveniente verificar el potencial en la implementación tecnológica actual, pues es clave en la calidad del proceso educativo al transformar sustancialmente las aptitudes y actitudes de los sujetos pedagógicos, haciéndolos competentes en la sociedad de la información y el conocimiento.

Igualmente debe verificarse la competitividad institucional en los ámbitos local, regional y nacional a través de la oferta de programas de pregrado, posgrado y educación continua, en la modalidad virtual y a distancia, pertinente con las demandas locales y globales y sectoriales.

Debe lograrse la identificación de nuevos procesos académicos enriquecidos con medios y mediaciones tecno-pedagógicas y didácticas.

- Es preciso trabajar en la consolidación y el fortalecimiento en el uso e implementación de las Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento (TAC), ganando prestigio académico a nivel interno y externo, condición para el fomento del modelo propio de educación virtual y a distancia de la Universidad El Bosque.

En torno al Modelo CIMA se han hecho los siguientes análisis.

Oportunidades de consolidación. Desarrollar el potencial de las tecnologías en la formación, investigación, transferencia y servicio social, de manera que diversifique y aproveche oportunidades locales, regionales y nacionales; alcanzar el desarrollo de ambientes virtuales que cumplan parámetros de versatilidad, accesibilidad, inmediatez, multimediaticidad, interactividad remota, movilidad y ubicuidad en el espacio y en el tiempo; y posibilitar el uso intensivo de las tecnologías más sofisticadas para la interacción directa entre el profesor del curso y sus alumnos.

Oportunidades de innovación. La postura institucional de integrar al currículo las TIC traza la ruta de la innovación.-Disminuir el riesgo del temor a la innovación y a lo desconocido; y organizar y definir nuevos procesos académicos enriquecidos con medios y mediaciones tecno-pedagógicas y didácticas.

Oportunidades de mejoramiento. Actualizar los lineamientos de Educación Virtual y a Distancia, a partir de la nueva normatividad reciente expedida por el Ministerio de Educación Virtual y a Distancia; aprovechar plenamente las tecnologías de la información y la comunicación con fines educativos; y lograr la competitividad institucional en los ámbitos local, regional y nacional a través de la oferta de programas de pregrado, posgrado y educación continua pertinentes con las demandas locales y globales y sectoriales, en la modalidad virtual.

Oportunidades de adaptación. Generar nuevas ecologías formativas, donde el estudiante aprende de manera significativa, autónoma y colaborativa.

3.6.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

A nivel de los programas académicos, se resalta la entrada en vigencia del programa de Contaduría Pública metodología virtual, aprobado mediante Resolución No. 08706 del 03 de mayo de 2017.

En torno a las lecciones aprendidas se pueden señalar las siguientes:

- Generación de una cultura de apertura curricular, pedagógica y didáctica, incrementado las experiencias de aprendizaje significativo, autónomo y colaborativo en ambientes y entornos virtuales.
- Reconocimiento del valor de la educación virtual y a distancia en la transformación de los paradigmas del pensamiento, sentimiento y acción de la vida universitaria.
- Continuación del proceso consistente en vincular estratégicamente a toda la comunidad académica con la modalidad virtual al servicio educativo.
- Generación de nuevas ecologías formativas, donde el estudiante aprende de manera significativa, autónoma y colaborativa.

Finalmente, el inventario y descripción de buenas prácticas desarrolladas en torno a la política desde su puesta en marcha, se toma desde el cumplimiento de los objetivos planteados en la misma, de lo cual se ha logrado:

- Cambios de los paradigmas de pensamiento y acción, garantizando un mayor y mejor acceso al conocimiento, así como una mayor y mejor cobertura, alta calidad y pertinencia social.
- Creación y sostenimiento de un ecosistema de educación virtual que permita la promoción del aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo, mediante el propio del desarrollo de la flexibilidad pedagógica.
- Desarrollo de procesos de diseño y gestión de los medios y las mediaciones pedagógicas que se emplean en los programas e-Learning y b-Learning, garantizando la efectividad y eficiencia de la interacción interpersonal y grupal, y los apoyos –de todo orden- requeridos para aprender en entornos virtuales versátiles, accesibles y multimediados.

- Calidad pedagógica, tecnológica y didáctica del Campus Virtual (CV), los Ambientes Virtuales de Aprendizaje (AVA) y Objetos Virtuales de Aprendizaje (OVA), facilitando la inclusión de todos los usuarios, el desarrollo de las competencias básicas y el uso de dispositivos tecno-pedagógicos de última generación.
- Consolidación de los procesos de capacitación al personal académico de la Universidad para el diseño, gestión y aseguramiento de la calidad de programas e-Learning y b-Learning, y para la producción, innovación y uso de mediaciones y dispositivos pedagógicos de última generación tecnológica.
- Definición de los programas y estrategias de formación y certificación de competencias TIC para académicos, estudiantes, egresados y personal administrativo que favorezcan el desarrollo personal y profesional y la competitividad institucional, reconocidos y avalados por las Facultades y la División de Educación Continuada.

3.7 Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria

Gracias al Acuerdo No. 12635 del 28 de mayo de 2014 el Consejo Directivo de la Universidad El Bosque aprobó la *Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria*. Las personas e instancias responsables de liderar la implementación y evaluación de la política son: la Vicerrectoría de Investigaciones, la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría Administrativa, las Unidades académicas, las Unidades Administrativas, la División de Educación Continuada, Bienestar Universitario y Responsabilidad Social Institucional.

La Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria ha permitido generar procesos de impacto en la sociedad a través de las iniciativas de las unidades académicas y administrativas, así como desde la orientación institucional. Se ha logrado que la responsabilidad social universitaria en la institución se construya desde el conocimiento de cada una de las facultades, enriqueciendo los procesos de articulación con el entorno.

A la fecha, el principal reto es la actualización de la política en conjunto con las unidades académicas y administrativas

Con un grado de apropiación del 90%, la Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria ha sido comunicada y divulgada a través de dos (2) modalidades, a saber:

- Reuniones mensuales con Líderes de Responsabilidad Social de las unidades académicas y administrativas. Proceso iniciado el 8 de septiembre de 2017.
- Documentos de Responsabilidad Social – Informe de Sostenibilidad, Capital Social de la Universidad El Bosque, Factor 7 del proceso de Acreditación. Realizado el 22 de noviembre de 2018, a las 4:00pm. Esta información fue socializada con estudiantes, docentes, investigadores y administrativos, de la Universidad El Bosque.

Así mismo, la Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria cuenta con un documento que contiene el Plan de Acción. Los principales beneficiarios directos de la Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria son los siguientes: El Claustro, los estudiantes, docentes, colaboradores, egresados; algunas comunidades tales como los municipios de Anapoima, Ubaté. Ubaque; las localidades de Usaquén, Kennedy, Antonio Nariño, Suba; algunos proveedores: Juan Valdez, Oma, Oracle, Lenovo, Dentisalud; alguno liados estratégicos: Conect Bogotá, Tecnova, AMGEN, AON, Google; y ciertas instituciones del Estado: Alcaldías municipales de Albán, Quebradanegra, Chía, San José de Guaviare.

Igualmente, entre los beneficiarios indirectos se pueden mencionar los siguientes: Comunidades con proyectos de Responsabilidad Social Universitaria e iniciativas de Educación Continuada y Bienestar; la Localidad de Usaquén; la Asociación de Vecinos Barrio Bella Suiza; Saana de Bogotá y parte de la cuenca del Río Bogotá.

3.7.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

A continuación se presentan los datos de mayor relevancia de la Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria:

- 115 proyectos de Responsabilidad Social Universitaria.
- 186.559 personas impactadas proyectos de Responsabilidad Social Universitaria.

Entre los principales proyectos vale la pena resaltar los siguientes:

- Consentir con la Tecnología - Ingeniería – 2014
- Colombia y sus recursos - Biología – 2014
- Cátedra Abierta de Bioética – 2014
- Sonrisas mentalmente sanas - Odontología – 2016
- Profesionalización Madres Comunitarias - Educación – 2016
- Brigadas Médico - Quirúrgicas - Medicina – 2016
- Voluntariado Clown - Bienestar – 2016
- ¿Pueden las prácticas artísticas construir lugares? - Creación y Comunicación – 2017
- Proyecto Sabana Centro - Institucional – 2017
- Observatorio Cuidados Paliativos - Enfermería – 2017
- Agricultura Urbana una estrategia productiva y de impacto en la salud comunitaria - Administración – 2018
- Observatorio Electoral MOE - Derecho 2018
- Seguimiento Acuerdos de Paz - Institucional - 2018

3.7.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA de la Política

La política contempla las acciones de la Universidad según su misión institucional orientadas a la docencia y la investigación desde la universidad hacia adentro como con la proyección que se realiza hacia las comunidades con las que interactúa

a nivel urbano y rural. En este sentido, es exitosa en términos de lograr visibilizar los diferentes ámbitos en los que la institución tiene presencia.

Su contextualización en términos de definiciones y conceptos, propicia no sólo robustez sino también entendimiento de la misma. Incluye el alcance de la responsabilidad social universitaria, vinculando elementos relevantes que dan cuenta de un impacto, sostenibilidad y trazabilidad.

Tangibilizada en un modelo (con cuatro dimensiones de trabajo y la relación que existe entre ellas, buscando alianzas para impulsar este pilar al interior de la Universidad), incluye indicadores, actores, y estrategias que enmarquen el diseño, implementación de acciones de RSU y proyección social, centrados en el desarrollo, sostenibilidad, permanencia y flexibilidad, criterios marco de trabajo y de soporte aplicativo, en cuanto sugiere la gestión de los impactos del quehacer universitario y un trabajo propositivo intencional, que dé cuenta de los mismos.

La política se articula al plan de Desarrollo Institucional (PDI), el cual se interioriza en un Plan de Desarrollo de Facultad (PDF), logrando proponer aportes concretos en relación con programas y proyectos en concordancia con el propósito de viabilizar el diseño, el monitoreo y la implementación de acciones a partir de indicadores y metas, operacionalizando la responsabilidad social universitaria particularmente en la Facultad de Ingeniería.

Evidencia que la responsabilidad social universitaria debe ser abordada desde diversos saberes, por eso la Política plantea responsables, motivando la inclusión, la acción-participación, identidad y coherencia con la cultura de la UEB.

De otra parte, como un aporte al Modelo CIMA de la Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria en seguida se proponen algunos análisis derivados de la evaluación de impacto:

Oportunidades de consolidación. A partir de los elementos que clarifican el entendimiento del concepto de la RSU en el entorno de la UEB, incluyendo 4 elementos: organización, docencia, investigación y participación social; y también a través de la inclusión de acciones concretas en los planes de desarrollo de las facultades, lo que redundará en identidad y camino hacia la mejora de su trabajo en cuanto Responsabilidad

Social (RS), dado que ha diseñado un modelo para gestionar impactos en relación con esta, acogiendo el encuentro tripartito, considerando la fortaleza de las Facultades en cuanto a sus áreas de aplicación, y lo que propone el impacto en relación con las necesidades y problemáticas: esto es el territorio y las comunidades.

Oportunidades de innovación. La propuesta de proyectos a partir de Redes de cooperación, dadas las agendas de trabajo locales, nacionales e internacionales, en relación con el desarrollo sostenible; y la articulación (integración) de la docencia, investigación y acciones de participación social, logrando proyectos de sostenibilidad que beneficien comunidades, desde proyectos cocreados inter y transdisciplinarios, que incluyan más de un sector de la sociedad y con capacidad de ser replicables.

Oportunidades de mejoramiento. Desde la permanencia en la reflexión multidisciplinaria, las buenas prácticas y su interiorización (dado que la política presenta orientaciones estratégicas), para asegurar que la política sea vista como una estrategia para la formulación, diseño, implementación y valoración de proyectos de RSU; la inclusión de indicadores de RS, que permiten cuantificar el impacto de los proyectos realizados, desde aspectos como las agendas nacionales e internacionales, buscando que fortalezcan los proyectos desarrollados y permitan un encuentro entre el territorio y el referente global; para las acciones de RSU, dado que contamos con un modelo de aprendizaje, que puede aportar a la sensibilización por los proyectos socialmente relevantes. Propósito en relación con actividades de aprendizaje y sus dimensiones; la definición de una estructura administrativa que apoya, lidera y promulga la política de RSU al interior de las Facultades; y finalmente, la inclusión sistemática, y sistémica, las políticas de egresados, investigación, calidad y planeación, educación virtual y a distancia, inclusión e igualdad de género, son herramientas que fortalecen el ejercicio de RSU al interior de la Universidad.

Oportunidades de adaptación. En relación con las agendas para la sostenibilidad y sus escenarios de encuentro global, que pueden cambiar de acuerdo con las políticas y escenarios locales; a nuevos indicadores, metodologías y dinámicas empresariales que establecen de manera abrupta la actividad constante de las Universidades; y

finalmente, a normativas y herramientas, exigidas en propuestas de muy corto plazo.

3.7.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Desde la puesta en marcha de la Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria, se han logrado las siguientes cuestiones exitosas

- 115 proyectos de Responsabilidad Social Universitaria. Estos proyectos evidencian la capacidad de relacionamiento de la Universidad con el entorno, y su éxito se basa en la lectura que se hace desde las diferentes unidades académicas y administrativas de las necesidades del entorno, para responder de manera pertinente y de impacto con proyectos de responsabilidad social universitaria que facilite el relacionamiento con grupos de interés. Resultado de este proceso se ha podido documentar 115 proyectos con 186.559 personas impactadas proyectos de Responsabilidad Social Universitaria, en el área de influencia directa de la Universidad.
- Informe de Sostenibilidad. Estos documentos dan cuenta del compromiso de la Universidad en materia social, ambiental y económico para con sus grupos de interés. En cuanto al informe de sostenibilidad, en el 2018 fuimos la primer institución acreditada de Alta Calidad, que comunico sus avances en materia de sostenibilidad a nivel nacional. Este proceso ha facilitado la comunicación de resultados de la institución a la sociedad, facilitando la interacción con los grupos de interés desde una mirada de fortalecimiento y oportunidades de mejora en su gestión.
- Capital Social de la Universidad El Bosque. El capital social de la Universidad El Bosque, hace referencia al conjunto de relaciones construidas con los grupos de interés a través de los años, basadas en la presencia en territorio, la transferencia de conocimiento y el relacionamiento estratégico. Estas relaciones facilitan por un lado el reconocimiento de la institución como referente en el ámbito de la salud, como IES de Alta Calidad y como actor relevante en los contextos donde participa, para la transformación

positiva de los territorios. En otras palabras, el capital social de la universidad El Bosque, es la base desde la cual se relaciona la universidad con su entorno desde una mirada de pertinencia e impacto social. Este capital, permite en conclusión, fortalecer y construir relaciones a largo plazo desde una visión de gana - gana, con todos los grupos de interés, teniendo como principio la transferencia y apropiación del conocimiento que hace la universidad en su entorno.

Uno de los aprendizajes de estar acompañando las comunidades es que al generar el reconocimiento de las acciones de la universidad en los diferentes territorios, se favorecen y amplían los ámbitos de acción de la universidad desde el reconocimiento de las principales necesidades de la población con la que interactúa. Además, se tiene la permanencia en el territorio lo que permite movilizar poblaciones en torno a la oferta institucional de cada territorio e incluso desarrollar programas adecuados a las necesidades de las poblaciones desde el ejercicio de la docencia y la investigación.

Este trabajo permanente ha permitido una reflexión al interior de las unidades académicas y administrativas, sobre el hacer y definir estrategias que permitan descubrir cómo encaminar acciones cotidianas desde la Facultad que son de RSU y que por poca claridad de su alcance y de sus objetivos, difícilmente, son mantenibles, hacia impactos medibles.

Esto ha permitido hacer un ejercicio de la RSU alineado a las Políticas Institucionales, nacionales e internacionales que lleven a impactar no sólo mediante proyectos, sino también herramientas que aporten a la construcción de la RS al interior de las Instituciones de Educación.

Para lograrlo se ha visto la necesidad de por la RSU de manera articulada entre las unidades académicas y administrativas, de manera tal que permita tener un enfoque institucional. Este paso, ha requerido la promoción de espacios como el Congreso de Responsabilidad Social Institucional, donde se ha promovido la discusión y encuentro, desde la claridad de una estrategia y de una estructura organizacional definida de las organizaciones invitadas.

Esto se ha visto apoyado de manera importante por los equipos transversales de las unidades académicas en el área de RSU, que han funcionado como comités, para el fomento, seguimiento y construcción documentos de alcance para el fortalecimiento de la PRSU.

Finalmente las buenas prácticas que identificamos en torno a la política desde su puesta en marcha han sido dos (2), a saber:

- El Informe de Sostenibilidad. Permite conocer el desempeño en materia social, ambiental y económica de la Universidad, facilitando la comunicación de logros y posibles oportunidades de mejora. Esta estrategia que se realiza en conjunto con los grupos de interés, permite conocer expectativas de la universidad para con el entorno y de esta forma orientar estratégicamente sus acciones. Este proceso se inició en 2017. Estamos en el 2 informe de sostenibilidad que se está publicando en estos momentos.
- El Capital Social de la Universidad El Bosque. Estrategia de comunicación a los grupos de interés, donde se muestra el alcance de los proyectos de responsabilidad social universitaria de las diferentes unidades académicas y administrativas, permitiendo conocer el impacto de estas acciones en las áreas geográficas donde tenemos presencia. Este proceso se inició en el 2018, y facilita la comunicación con los grupos de interés en términos de pertinencia e impacto, al momento de hacer transferencia y apropiación de conocimiento con el entorno.

También se desarrollan acciones de divulgación de los resultados de investigación y de las acciones implementadas con las comunidades mismas. En este sentido se amplía el capital social de la Universidad integrando a comunidades de base.

3.8 Política de Educación Continuada

Gracias al Acuerdo No. 12078 del 5 febrero de 2014 se ha definido una *Política de Educación Continuada en la Universidad El Bosque*. Los responsables de liderar esta política son la Dirección de la División de Educación Continuada y la Coordinación Académica y de Calidad de la División de Educación Continuada.

Desde su implementación se han presentado mejoras en muchos aspectos de la Unidad. En términos de resultados, la División ha venido creciendo e impactando positivamente el entorno mediante la generación de oferta innovadora, pertinente y ajustada a la medida de las necesidades de los diferentes usuarios.

Se han establecido también nuevas relaciones con diferentes empresas e instituciones, tanto públicas como privadas, que han permitido el crecimiento y especialización de la oferta, así como la generación de nuevos productos y servicios, entre ellos los de “El Bosque Corporativo”, a través de los cuales se diseña la oferta a la medida de las necesidades de las organizaciones.

Finalmente, en términos de los procesos administrativos y académicos se han desarrollado diferentes actividades con el fin de afianzar y consolidar las mejores prácticas de la División, apoyadas en una adecuada gestión documental y el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Con un grado de apropiación del 100%, la Política de Educación Continuada ha sido comunicada y divulgada a través de cuatro (4) modalidades, a saber:

- Reuniones internas de la División de Educación Continuada.
- Reuniones de Educación Continuada para las Facultades de Psicología, Enfermería, Ingeniería, Ciencias Económicas y Administrativas, Educación, Odontología y Medicina (Junio-Julio de 2014).
- Reuniones visita de pares académicos para la acreditación de alta calidad (2014).
- Jornada de autoevaluación de Educación Continuada (Junio de 2016).

Así mismo, la Política de Educación Continuada ha operado a través de seis (6) líneas de trabajo:

- Generación de los documentos normativos de la División (Lineamiento General, Guía para las unidades académicas, Guía para los participantes de Educación Continuada).
- Elaboración del Plan Estratégico para la División de Educación Continuada (Por aprobar).
- Actualización de los perfiles para los diferentes cargos de la División.

- Implementación del Módulo de Gestión académica y administrativa de Educación Continuada en el Sistema SALA.
- Participación en redes de Educación Continuada (nombramiento de la Universidad El Bosque como Secretaría General de RECLA en octubre de 2016).
- Fortalecimiento del relacionamiento con el entorno, mediante la generación de oferta adaptada a la medida de las necesidades de las empresas (Programa El Bosque Corporativo).

Los programas ofertados desde la División de Educación Continuada de la Universidad El Bosque, han impactado positivamente a los siguientes actores: Personal docente y administrativo de la Universidad; estudiantes de la Universidad; egresados de todos los niveles de formación de la Universidad; empresas de todos los sectores de la economía, principalmente aquellas pertenecientes al sector salud, farmacéutico y del Estado; y público en general que requiere desarrollar competencias o capacitarse en áreas del conocimiento específicas.

Así mismo, los programas ofertados desde la División de Educación Continuada de la Universidad El Bosque, han impactado indirectamente a los siguientes actores: Familiares de los miembros de la comunidad El Bosque (hacen parte de la “comunidad El Bosque” los funcionarios, docentes, estudiantes y egresados de la Universidad); vecinos del Barrio Bella Suiza; y a empresas de los diferentes sectores a través de funcionarios quienes, por iniciativa propia, deciden cursar algún programa con la División.

3.8.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

A continuación se presentan las cifras consolidadas de la División de Educación Continuada para los años 2014 a 2018. Los datos se encuentran discriminados por tipo de programa (diplomado, curso o evento), total de programas ofertados, total de participantes certificados y total de ingresos brutos generados al finalizar cada año:

Tabla 5. Programas ofertados por la División de Educación Continuada 2014-2018

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Diplomados	45	44	43	41	36
Cursos	55	92	90	88	77
Jornada	31	26	13	18	10
Total Eventos	131	162	146	147	123
Total Asisitentes	7186	11998	12567	6660	8800
Total ingresos	\$ 3.906.423.179	\$ 4.078.566.161	\$ 4.345.420.336	\$ 4.200.000.000	\$ 4.119.636.011

3.8.2 Autovaloración cualitativa y Modelo CIMA de la Política

Desde el año en que se publicó la Política de Educación Continuada, se comenzaron a desarrollar diferentes actividades orientadas a alinear el quehacer de la División, con los lineamientos estratégicos de la Institución.

Dentro de los logros más importantes se encuentran el crecimiento sostenido en términos de ingresos y programas desarrollados por la División, así como el incremento en la capacidad de relacionamiento del área, lo cual ha permitido llegar cada vez más a nuevos mercados y usuarios, y ha potenciado el impacto de la academia en medio del sector empresarial local, regional y nacional.

Cada vez son más las empresas que acuden a la División en búsqueda de apoyo para los procesos de capacitación y entrenamiento de sus funcionarios, de manera que les permitan lograr sus objetivos estratégicos, de posicionamiento y sostenibilidad. En este sentido, año tras año la oferta de programas cerrados ha ido creciendo permitiéndole a la Universidad generar sinergias y alianzas estratégicas con diferentes sectores de la economía, sobre todo con aquellas instituciones relacionadas con el sector farmacéutico, la salud y la calidad de vida.

De otra parte, como un aporte al Modelo CIMA de la Política de Educación Continuada en seguida se proponen algunos análisis derivados de la evaluación de impactos:

Oportunidades de consolidación. Se considera

que la División debe seguir fortaleciendo su programa de “El Bosque Corporativo”, atendiendo las necesidades de las empresas con las que ya tenemos nexos y hemos desarrollado proyectos. De igual manera, debemos seguir asegurando la calidad de los programas que ofertamos, para ser sostenibles en el tiempo.

Oportunidades de innovación. Se deben generar nuevos modelos para atender las necesidades del entorno, así como orientar la estrategia de la División hacia nuevos públicos objetivo, de acuerdo con las necesidades específicas identificadas en los ámbitos local, regional y nacional. Es necesario también revisar la alineación y coherencia de la estructura organizacional de la División, de manera que esta permita dar respuesta eficaz y ágil a los requerimientos de la institución y del mercado.

Oportunidades de mejoramiento. Debido al creciente uso de las TIC y herramientas digitales en la gestión académica y como soporte a la gestión administrativa, se ha identificado una oportunidad de mejora en la manera como las dependencias responsables de IT se articulan y le brindan soporte a los requerimientos de la División.

Oportunidades de adaptación. Se considera importante que la División comience a desarrollar estudios de mercado con mayor frecuencia, de manera que le permitan comprender las características y tendencias del entorno, para que se hagan los ajustes en los procesos y productos con base en esta información.

3.8.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Desde la puesta en marcha de la Política de Educación Continuada, se han logrado los siguientes avances:

- Centralización de los procesos académicos y administrativos a través del módulo de Educación Continuada en SALA.
- Incremento en el porcentaje de programas cerrados ofertados por la División.
- Incremento en el porcentaje de ingresos generados a través de la oferta cerrada.
- Establecimiento de nuevas relaciones con empresas de todos los sectores de la economía.
- Generación de alianzas estratégicas para el desarrollo de programas con los sectores farmacéutico y salud.
- Desarrollo de más actividades de autoevaluación y planeación estratégica, con mayor frecuencia e impacto en el ámbito Institucional.
- Oportunidades de recompra por parte de nuestras empresas clientes (AMGEN, Abbott, AstraZeneca, Nestlé, Armada Nacional, entre otras).

De otra parte, las principales lecciones aprendidas luego de implementar la Política de Educación Continuada han sido las siguientes:

- Identificación de la necesidad de documentar con mayor rigurosidad cada una de las actividades y procesos desarrollados en la División.
- Entendimiento de la importancia que tienen los sistemas de información y el uso de las TIC en la gestión administrativa y académica del área.
- Valoración de la importancia de desarrollar actividades de relacionamiento y trabajo en redes con diferentes actores del mercado y de la sociedad.
- Comprensión de la importancia de la División de Educación Continuada como la unidad que permite vincular a la academia con el sector real, ofreciendo productos pertinentes, útiles y de gran impacto para las empresas que acuden a nuestros servicios.

- Identificación de la importancia de socializar los logros y resultados obtenidos a través de la gestión, con todas las partes interesadas.
- Comprensión de la importancia de alinear la estrategia de la unidad con los objetivos misionales de la Universidad.

Finalmente, las buenas prácticas que se identificaron en torno a la política desde su puesta en marcha han sido las siguientes:

- Incremento en el uso de herramientas digitales para la gestión académica y administrativa de la División.
- Sistematización de algunos procesos clave para la unidad (carnetización, registro, generación de contratos, radicación de cuentas, entre otros).
- Documentación de actividades y registro de las mismas como soporte para futuros procesos de acreditación.
- Estandarización del proceso para la generación de informes y reportes a las diferentes dependencias académicas o administrativas que los solicitan.
- Incremento en el número de visitas para el establecimiento de relaciones comerciales.
- Mejoras en algunos procesos clave de IT para el soporte de la oferta de programas virtuales masivos.

3.9 Política Institucional de Investigación

La *Política Institucional de Investigación* busca consolidar las capacidades en investigación científica, tecnológica, humanística y artística de la Universidad, involucrando los principales actores y teniendo como foco estratégico la salud y la calidad de vida de manera transversal en todas las áreas del conocimiento. Para ello, ha definido tres lineamientos que orientan la ejecución de las estrategias planteadas para su implementación. Lo anterior ha tenido un impacto positivo en los diferentes actores del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad, así como en la gestión de la investigación. Entre los logros más representativos se destaca el fortalecimiento de las capacidades

- institucionales en investigación, lo cual se refleja en el incremento del número y mejora en la categoría de investigadores y grupos reconocidos por Colciencias. Por otra parte, el incremento en la consecución de recursos externos, de la mano del compromiso institucional decidido, lo que ha repercutido de manera directa en el posicionamiento de la Universidad en el ámbito nacional e internacional que ha tenido como resultado un aumento importante en la productividad e impacto de la investigación.

Esta Política corresponde a la actualización de la Política de Investigaciones aprobada mediante Acuerdo 10925 de 2012 del Consejo Directivo, y se encuentra definida en el Acuerdo 15936 del 06 de marzo de 2019 del Consejo Directivo (aunque también existe mediante el Acta No. 374 del 3 de marzo de 2017 del Consejo Académico de la Universidad El Bosque).

Los principales responsables de la política son: la Vicerrectoría de Investigaciones, la Coordinación de la Vicerrectoría de Investigaciones y los Asesores del área. Hasta la fecha la política tiene un 90% de apropiación entre los miembros de la Universidad.

En cuanto a la socialización, la comunicación de la Política Institucional de Investigación se ha efectuado a través de cuatro modalidades, a saber:

- Mediante correo masivo a la comunidad académica (04-10-2018).
- Por socialización presencial a los líderes de los grupos de investigación de la Universidad (23-10-2018).
- Por socialización presencial a los líderes de los Institutos de investigación (22-10-2018).
- Por publicación en la página web institucional:
 - » https://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/2018-04/PoliticaInvestigaciones_0.pdf

Así mismo, la Política Institucional de Investigación cuenta con un plan de acción para su implementación, el cual incluye los siguientes parámetros:

- A. Proyecto del Plan de Desarrollo 2016-2021 al que atiende cada lineamiento y estrategia. (3 proyectos albergados en los programas 1 o 2 del Plan de Desarrollo).
- B. Lineamiento de la Política de Investigación (3 lineamientos claros: a. Gestión de las activida-

des de investigación; b. Fortalecimiento y consolidación de las actividades de investigación; c. Formación y capacitación del capital humano asociado a las actividades de investigación).

- C. Estrategia de la Política de Investigación (para un total de 20 estrategias planteadas que dan alcance a los 3 lineamientos de la Política).
- D. Justificación (en donde se expone el porqué de la estrategia planteada).
- E. Descripción (detalle del alcance de la estrategia).
- F. Objetivo (fin al que se desea llegar con la estrategia planteada).
- G. Acciones (líneas de acción mediante las cuales se orientan y organizan las actividades que permitirán el éxito de la implementación de la estrategia).

Entre los beneficiarios directos e indirectos, desde que se está implementando la Política se ha logrado impactar y transformar principalmente a:

1. Grupos de investigación (Entendido por Colciencias como el conjunto de personas que interactúan para investigar y generar productos de conocimiento en uno o varios temas, de acuerdo con un plan de trabajo).
2. Investigadores (De acuerdo al Manual de Frascati, se define como el profesional que se dedica a la concepción o creación de nuevos conocimientos, productos, procesos, métodos o sistemas, y también a la gestión de estos proyectos).
3. Docentes (Profesional a cargo de la orientación académica de los estudiantes en proceso sistemático de enseñanza-aprendizaje).
4. Estudiantes de pregrado y posgrado.

A partir del año 2017, la implementación de la Política ha permitido:

1. El posicionamiento de los investigadores y grupos de investigación respecto a la convocatoria de medición y reconocimiento de Colciencias, a través de una estrategia de mejora de registro de los productos de investigación.
2. El impacto directo en la calidad de la investigación y en el proceso de gestión, que tienen como resultado el incremento en la productividad de alto impacto.

3. El impacto directo en la visibilidad y reconocimiento de los investigadores y de la Universidad.
 4. La puesta en marcha del canal de comunicación entre las unidades académicas y la Vicerrectoría de Investigaciones, mediante la creación de la figura de “Coordinador de investigaciones” de las unidades académicas.
 5. El desarrollo de un Reglamento para la conformación y disolución de Institutos de investigación.
 6. La creación y modificación de procesos de gestión de la Vicerrectoría de Investigaciones.
 7. El ajuste a los Términos de referencia de la Convocatoria Interna en todas sus modalidades para el año 2018.
 8. El desarrollo del Plan de formación para investigadores con cuatro módulos y charlas satélite.
 9. La corrección y normalización de la afiliación institucional y de autores: Guía de Scopus para normalización de la afiliación institucional de los investigadores en los documentos científicos.
 10. La implementación de una herramienta para la gestión de la investigación –Red-Cap: <https://redcap.unbosque.edu.co/>
 11. Creación del proceso para el acceso a apoyo a eventos científicos.
 12. Plan de acción de internacionalización que incluye el pilar de investigación. Se deriva de la participación de la Universidad en el Laboratorio de Internacionalización del American Council on Education.
 13. Informe de identificación de Technology Readiness Level de grupos, líneas o proyectos de investigación.
4. Campesinos y asociaciones del sector rural.
 5. Comunidades de población indígena:
 - a. Nasa: Pueblo indígena proveniente del Departamento del Cauca.
 - b. Misak Misak: Pueblo indígena proveniente principalmente del Departamento del Cauca.
 - c. Pastos: Pueblo indígena proveniente principalmente del Departamento de Nariño.
 - d. Wounaan Nonam: Pueblo indígena proveniente principalmente del Pacífico Colombiano.
 - e. Yanacona: Pueblo indígena proveniente del Departamento del Cauca.
 - f. Kamentsa Kamsá: Pueblo indígena proveniente principalmente del Valle del Sibundoy Putumayo.
 6. Mujeres víctimas de ataques con ácido en Bogotá y Medellín.
 7. Padres de familia de niños con parasitosis intestinales en municipios de Cundinamarca.
 8. Biblioteca, Centro de Diseño, Oficina de Comunicaciones, Mercadeo, Tecnología, TIC y Educación virtual.

Finalmente, desde el año 2017, gracias a la implementación de la Política se ha logrado la creación/actualización de las siguientes alianzas/procesos con terceros:

1. Comunidad aledaña a la Cuenca del Río Bogotá y sus zonas de influencia.
2. Red Hospitalaria nacional involucrada en el consorcio de resistencia antimicrobiana.
3. Sujetos de estudio en los diferentes proyectos de investigación, beneficiados a partir del conocimiento de los resultados obtenidos.
1. Establecimiento de una alianza estratégica con la multinacional “ENAGO” (no corresponde a un acrónimo) para el fortalecimiento de procesos de traducción, edición y formación de investigadores en temas como la búsqueda de posibles journals para publicación.
2. Consultoría con el grupo de investigación SCImago para temas de visibilidad de productos de investigación y reputación institucional. Se realizarán cuatro (4) sesiones de consultoría al año durante tres (3) años.
3. Conformación de una alianza estratégica con Tecnalía a través de la iniciativa del Departamento de Prospectiva e innovación. Esto ha permitido la implantación de un sistema de innovación que conecta con el ecosistema de investigación.

- 4. Alianzas con empresas del sector farma, salud en general, Ejército, Universidades y Centros de investigación, entre otros.

3.9.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

En aras de conocer un panorama cuantitativo de los impactos de la Política Institucional de Investigación, a continuación se resaltan catorce (14) datos de relevancia:

1. Creación de 6 nuevos grupos en los últimos dos (2) años.
2. Incremento acumulado del 12% anual del número de Semilleros creados 2015-2018.
3. Incremento del 40% del número de Semilleros creados entre 2015 y 2018.
4. Incremento acumulado anual del 10% en la bolsa de financiación para la Convocatoria interna de la Universidad.
5. Incremento del 34% entre 2015 y 2018 en la de financiación para Convocatoria interna de la Universidad.
6. Incremento anual del 128% en la consecución de recursos nacionales e internacionales derivados de la participación en convocatorias externas.
7. Incremento acumulado de aproximadamente 12 veces en la consecución de recursos externos nacionales e internacionales entre 2015 y 2018.
8. Incremento en un 20% en los grupos de investigación reconocidos y categorizados por Colciencias entre 2015 y 2017.
9. Incremento en un 186% en los grupos de investigación en las categorías A1 y A de Colciencias en la convocatorias 2015 y 2017.
10. Incremento en un 57% en el número de grupos de investigación clínica reconocidos y categorizados entre 2015 y 2017.
11. 2017 es el primer año en que 7 de los actuales grupos de investigación clínica logran, por sus capacidades y productividad, clasificación en las más altas categoría de reconocimiento de Colciencias (A1 y A).
12. Incremento en un 77% en la producción científica en revistas indexadas en Scopus, entre 2015 y 2018.

13. 1685 citas acumuladas en Scopus.

14. Número 1 en impacto citacional a nivel nacional.

3.9.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA de la Política

Para la autovaloración, se optó por realizar un formulario Online con preguntas clave que permitieron una evaluación cualitativa y sirvieron de insumo para complementar muchos de los aspectos registrados en esta matriz de evaluación de impacto.

Cabe mencionar que las preguntas realizadas fueron posteriormente analizadas de manera cuantitativa, obteniendo como resultado que en todos los casos más del 50% de las respuestas apuntaron a definir la el documento como una Política clara, pertinente, con metodología de inclusión y con un plan de acción que atiende a su implementación.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de impacto al Modelo CIMA de la Política Institucional de Investigación a continuación se señalan algunas ideas:

Oportunidades de consolidación. 1. Las estrategias de seguimiento, monitoreo y evaluación carecen de herramientas como un sistema integrado de información que permita, de manera continua y certera, realizar estas acciones; 2. Establecer un mecanismo sólido que permita el empoderamiento y posicionamiento de otras áreas del conocimiento que pueden generar productos de investigación de relevancia.

Oportunidades de innovación. 1. Establecer alianzas sólidas que permitan gestionar convocatorias de manera interinstitucional con otras IES y también con empresas, tarea que requiere del trabajo del CETRI.

Oportunidades de mejoramiento. 1. El plan de acción, que implica de manera asertiva a todo el equipo de la Vicerrectoría, como una herramienta para la implementación y seguimiento de las estrategias planteadas en la Política; 2. El diagnóstico previo de capacidades de investigación permitió la formulación de estrategias para su implementación; 3. La etapa de diagnóstico incluyó además la participación de los principales actores mediante encuestas y entrevistas personalizadas; y 4. La revisión previa y

retroalimentación por parte de directivos de la Universidad, como método para enriquecer la Política previo a su aprobación en los Consejos Académico y Directivo.

Oportunidades de adaptación. 1. Realización de mesas de trabajo con actores externos con el objeto de enriquecer y validar próximas políticas.

3.9.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Por consenso derivado del diálogo entre los integrantes del equipo responsable de la Política Institucional de Investigación se resaltan las siguientes nueve (9) cuestiones exitosas:

1. Incremento del 20% en el número de grupos de investigación reconocidos y categorizados por Colciencias en las convocatorias 737-2015 y 781-2017 entre 2015-2018.
2. Incremento del 102% en el número de investigadores reconocidos y categorizados por Colciencias en las convocatorias 737-2015 y 781-2017 entre 2015-2018.
3. Incremento del 77% entre 2015 y 2018 del número de documentos publicados en revistas indexadas en Scopus.
4. Incremento acumulado del 21% anual en el número de publicaciones indexadas en Scopus.
5. Incremento acumulado anual del 20% de citas recibidas por los documentos publicados en revistas indexadas en Scopus.
6. El 35% de la producción científica del último cuatrienio se concentra en el cuartil Q1 de SCImago.
7. Número 7 a nivel nacional en el SCImago Institution Ranking.
8. Universidad El Bosque número 1 en impacto normalizado a nivel nacional, de acuerdo al SCImago Institution Ranking.
9. Dos (2) patentes aprobadas y una (1) en solicitud.

Ahora bien, a juicio del equipo responsable de la Política Institucional de Investigación son seis (6) las lecciones aprendidas en el proceso de implementación de la misma, a saber:

1. Velar por la aprobación de la Política ante las

instancias correspondientes.

2. Contar con el acompañamiento de un Politólogo experto para articular y alinear procesos a la realidad institucional, además para otorgar el carácter político al documento.
3. Incluir de una manera más holística a la comunidad universitaria para el diagnóstico.
4. Evaluar qué políticas pueden derogar o acoger a otras y así consolidar y articular mejor los documentos institucionales.
5. Garantizar la apropiación de los lineamientos y directrices expresados en la Política.
6. Dar a conocer y articular los lineamientos de investigación a todas las unidades académicas de la universidad, para unificar procesos que conlleven al cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, luego de revisar el proceso de la Política Institucional de Investigaciones se considera que son trece (13) las buenas prácticas que vale la pena señalar:

- Desarrollo de un plan de acción para la implementación de la Política, con estrategias, metas, indicadores, cronograma, recursos y responsables.
- Monitoreo y seguimiento de las actividades implementadas o en implementación.
- Implementación de la evaluación por dos (2) pares evaluadores externos para los proyectos de investigación que concursan en las diferentes modalidades de la Convocatoria interna.
- Inclusión de la modalidad de apoyo a trabajos de grado y tesis de maestría y doctorado, así como para especialidades médico-quirúrgicas y odontológicas.
- Seguimiento continuo no solo a proyectos financiados por convocatoria interna sino también al cumplimiento contractual de convocatorias externas de carácter nacional e internacional.
- Implantación de un sistema para el seguimiento a los proyectos de investigación y para su registro por parte de los coordinadores de investigación de las unidades académicas. Esto ha permitido la obtención de estadísticas comunes y visibles.
- Puesta en marcha del Comité de Producción

- Científica (CPC) que ha permitido una mejora sustancial en la comunicación con las unidades académicas y la toma de decisiones colegiadas en temas estratégicos de relevancia.
- Creación del correo para CETRI para la divulgación de convocatorias externas para las distintas áreas del conocimiento.
- Creación de la campaña “financia tu investigación” por mailing masivo con el apoyo de la Oficina de comunicaciones. La campaña pretende enviar por lo menos de manera semanal convocatorias relevantes para la consecución de recursos externos.
- Inicio de la elaboración trimestral de un Newsletter que pretende divulgar a la comunidad en general (dentro y fuera de la Universidad), resultados de investigaciones con impacto social y temas de importancia para la Vicerrectoría de Investigaciones. El Newsletter es compartido con los medios de comunicación.
- Gestión del conocimiento y gestión administrativa de la Vicerrectoría, solidez del grupo de asesores para cumplir con las actividades del plan de acción.
- Continuidad y mejora en el proceso de apoyo a los investigadores para traducción y edición de textos científicos.
- Socialización de la Política a la comunidad académica.

3.10 Política de Formación para la Investigación, Creación, Desarrollo e Innovación

Gracias al Acuerdo No.13362 de 2015 del Consejo Directivo existe la *Política de Formación para la Investigación, Creación, Desarrollo e Innovación* de la Universidad El Bosque.

La Política de Formación para la Investigación, Creación, Desarrollo e Innovación propende por garantizar las condiciones adecuadas para que los estudiantes cuenten con un espacio académico que les posibilite el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y competencias investigativas. Expone un marco general orientativo, que respeta la manera como las diferentes unidades académicas

resuelven sus actividades de investigación, en consideración a su propia especificidad y de acuerdo con las áreas disciplinares institucionales.

A la fecha, todas las unidades académicas cuentan con parámetros orientativos que les han permitido definir la estrategias de articulación y de fomento entre la investigación formativa, en sentido estricto y la formación para la investigación. El documento de cada unidad académica expone, además, la unificación de los criterios para la evaluación de los trabajos de grado, su reconocimiento, incentivos y divulgación de productos.

El liderazgo de esta política es co-responsabilidad de la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Investigaciones.

Con un grado de apropiación del 50% entre los miembros de la Universidad, la Política de Formación para la Investigación, Creación, Desarrollo e Innovación ha sido comunicada a través de las siguientes cinco (5) modalidades:

- Mediante reunión con Decanos del área de Ciencias Médicas y de la Salud-Facultades de Medicina, Odontología, Enfermería y Psicología (17-06-2015).
- Mediante reunión con Decanos del área de Sociales, Humanidades e Ingeniería-Facultades de Educación, Ciencias Políticas y Jurídicas y con el Departamento de Humanidades (24-06-2015).
- Mediante presentación en el Consejo Académico (03-03-2017).
- Mediante taller de socialización de lineamientos para la implementación de la Política (19-06-2018).
- Mediante presentación de los parámetros orientadores para la construcción del documento de lineamientos para la implementación de la Política (31-07-2018).

A su vez, a la fecha esta política no cuenta con planes de acción o línea de trabajo. Sin embargo, estos planes están en proceso de definición por parte de los líderes y responsables. A partir del año 2015 la Política ha logrado impactar a:

1. Docentes.
2. Estudiantes.
3. Directivos de las unidades académicas.

4. Unidades académicas (Psicología, Medicina, Ingeniería, Odontología, Creación y comunicación, Ciencias, Ciencias políticas y jurídicas, Ciencias económicas y administrativas, enfermería, educación, humanidades y Bioética).

A partir del año 2015 con la implementación de la Política se ha logrado construir:

1. El documento guía para el desarrollo de cada documento de lineamientos por Facultad.
2. Documentos que contiene las competencias desarrolladas dentro de cada documento. Se adjunta en la carpeta correspondiente.
3. La síntesis del trabajo realizado en las mesas de trabajo.

Entre los beneficiarios indirectos se cuentan a los Grupos y a los Semilleros de investigación de la Universidad.

3.10.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

Son doce (12) las unidades académicas impactadas positivamente al desarrollar los documentos de lineamientos para la implementación de la misma. Se relacionan a continuación:

- Facultad de Medicina.
- Facultad de Creación y comunicación.
- Facultad de Ingeniería.
- Facultad de Ciencias Políticas y jurídicas.
- Facultad de Odontología.
- Facultad de Educación.
- Facultad de Ciencias económicas y administrativas.
- Facultad de Enfermería.
- Departamento de Humanidades.
- Departamento de Bioética.
- Facultad de Ciencias.
- Facultad de Ciencias económicas y administrativas.

3.10.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA de la Política

Para la autovaloración, se optó por realizar un formulario *Online* con preguntas clave que permitieron una evaluación cualitativa y sirvieron de insumo para complementar muchos de los aspectos registrados en esta matriz de evaluación de impacto. Cabe aclarar que pese a ser una Política con co-responsabilidad, al ser presentada por el Vicerrector de Investigaciones se decidió compartir el formulario únicamente con la instancia responsable ante el Acuerdo de aprobación.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de impacto al Modelo CIMA de la Política de Formación para la Investigación, Creación, Desarrollo e Innovación a continuación se señalan algunas ideas:

Oportunidades de consolidación. 1. Construcción de un plan de acción para la implementación y seguimiento de la Política; y 2. Definición clara de las instancias responsables.

Oportunidades de innovación. 1. Actualizar los lineamientos de cada unidad académica en correspondencia con las tendencias en educación superior nacional.

Oportunidades de mejoramiento. 1. Socialización semestral a cargo de Vicerrectoría Académica, respecto a los lineamientos de la Política de Formación para la Investigación.

Oportunidades de adaptación. 1. Revisión sistemática de los referentes nacionales; y 2. Conocimiento de la normativa de Propiedad Intelectual para docentes y estudiantes.

3.10.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Por consenso derivado del diálogo entre los integrantes del equipo responsable de la Política de Formación para la Investigación, Creación, Desarrollo e Innovación se resaltan las siguientes tres (3) cuestiones exitosas:

- Todas las unidades académicas cuentan con documentos de lineamientos de formación para la investigación.
- Se aclaró en la comunidad académica los procesos de investigación de la Universidad.

- Se construyeron documento de orientación para la organización de la investigación formativa en las unidades académicas.

De otra parte, a juicio del equipo responsable de la Política de Formación para la Investigación, Creación, Desarrollo e Innovación son cuatro (4) las lecciones aprendidas en el proceso de implementación de la misma, a saber:

- Desarrollar un plan de acción para la implementación de la Política.
- La formación para la investigación extracurricular podría articularse con la formación para la investigación curricular, con condiciones explícitas.
- La Política requiere una mayor difusión, solamente su publicación no es suficiente para que los actores implicados en la misma y la comunidad en general la conozca. Por otro lado, los objetivos de la Política podrían ser reevaluados, verbos como “resaltar” o “considerar” son verbos blandos que no pueden ser medidos.
- Articular en mesas de trabajo adicionales por área del conocimiento, la revisión de los aspectos de Propiedad Intelectual.

Finalmente, luego de revisar el proceso de la Política de Formación para la Investigación, Creación, Desarrollo e Innovación se considera que son cinco (5) las buenas prácticas que vale la pena señalar:

- Realización de mesas de trabajo para llegar a consensos claros respecto a los diferentes puntos que contiene el documento de lineamientos para la implementación de la Política.
- La participación de las Directivas y los Decanos y Directores de programa, hicieron de esta Políticas un documento con bases consolidadas.
- Nombramiento de coordinadores de formación para la investigación en las unidades académicas.
- Concertación entre unidades académicas y Vicerrectoría de Investigaciones para definir y unificar procesos de investigación y formación para la investigación.
- Realización de análisis de casos individuales por unidad académica, para establecer

directrices en Propiedad Intelectual acorde al área del conocimiento. Esto se reconoce como una buena práctica pese a que este proceso solo pudo realizar con tres (3) unidades académicas. Sin embargo, existe un concepto general proyectado por la asesora jurídica que actualmente se encuentra en revisión y validación.

3.11 Política y Programas Institucionales de Investigación

La *Política* busca consolidar las capacidades en investigación científica, tecnológica, humanística y artística de la Universidad, involucrando los principales actores y teniendo como foco estratégico la salud y la calidad de vida de manera transversal en todas las áreas del conocimiento. Para ello, ha definido tres lineamientos que orientan la ejecución de las estrategias planteadas para su implementación. Lo anterior ha tenido un impacto positivo en los diferentes actores del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad, así como en la gestión de la investigación. Entre los logros más representativos se destaca el fortalecimiento de las capacidades institucionales en investigación, lo cual se refleja en el incremento del número y mejora en la categoría de investigadores y grupos reconocidos por Colciencias. Por otra parte, el incremento en la consecución de recursos externos, de la mano del compromiso institucional decidido, lo que ha repercutido de manera directa en el posicionamiento de la Universidad en el ámbito nacional e internacional que ha tenido como resultado un aumento importante el productividad e impacto de la investigación.

Esta Política corresponde a la actualización de la Política de Investigaciones aprobada mediante Acuerdo 10925 de 2012 del Consejo Directivo, y se encuentra definida en el Acuerdo 15936 del 06 de marzo de 2019 del Consejo Directivo (aunque también existe mediante el Acta No. 374 del 3 de marzo de 2017 del Consejo Académico de la Universidad El Bosque).

Los principales responsables de la política son: la Vicerrectoría de Investigaciones, la Coordina-

ción de la Vicerrectoría de Investigaciones y los Asesores del área. Hasta la fecha la política tiene un 90% de apropiación entre los miembros de la Universidad.

En cuanto a la socialización, la comunicación de la Política Institucional de Investigación se ha efectuado a través de cuatro modalidades, a saber:

- Mediante correo masivo a la comunidad académica (04-10-2018).
- Por socialización presencial a los líderes de los grupos de investigación de la Universidad (23-10-2018).
- Por socialización presencial a los líderes de los Institutos de investigación (22-10-2018).
- Por publicación en la página web institucional: https://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/2018-04/PoliticaInvestigaciones_0.pdf

Así mismo, la Política Institucional de Investigación cuenta con un plan de acción para su implementación, el cual incluye los siguientes parámetros:

- A. Proyecto del Plan de Desarrollo 2016-2021 al que atiende cada lineamiento y estrategia. (3 proyectos albergados en los programas 1 o 2 del Plan de Desarrollo).
- B. Lineamiento de la Política de Investigación (3 lineamientos claros: a. Gestión de las actividades de investigación; b. Fortalecimiento y consolidación de las actividades de investigación; c. Formación y capacitación del capital humano asociado a las actividades de investigación).
- C. Estrategia de la Política de Investigación (para un total de 20 estrategias planteadas que dan alcance a los 3 lineamientos de la Política).
- D. Justificación (en donde se expone el porqué de la estrategia planteada).
- E. Descripción (detalle del alcance de la estrategia).
- F. Objetivo (fin al que se desea llegar con la estrategia planteada).
- G. Acciones (líneas de acción mediante las cuales se orientan y organizan las actividades que permitirán el éxito de la implementación de la estrategia).

Entre los beneficiarios directos e indirectos, desde que se está implementando la Política se ha logrado impactar y transformar principalmente a:

1. Grupos de investigación (Entendido por Colciencias como el conjunto de personas que interactúan para investigar y generar productos de conocimiento en uno o varios temas, de acuerdo con un plan de trabajo).
2. Investigadores (De acuerdo al Manual de Frascati, se define como el profesional que se dedica a la concepción o creación de nuevos conocimientos, productos, procesos, métodos o sistemas, y también a la gestión de estos proyectos).
3. Docentes (Profesional a cargo de la orientación académica de los estudiantes en proceso sistemático de enseñanza-aprendizaje).
4. Estudiantes de pregrado y posgrado.

A partir del año 2017, la implementación de la Política ha permitido:

1. El posicionamiento de los investigadores y grupos de investigación respecto a la convocatoria de medición y reconocimiento de Colciencias, a través de una estrategia de mejora de registro de los productos de investigación.
2. El impacto directo en la calidad de la investigación y en el proceso de gestión, que tienen como resultado el incremento en la productividad de alto impacto.
3. El impacto directo en la visibilidad y reconocimiento de los investigadores y de la Universidad.
4. La puesta en marcha del canal de comunicación entre las unidades académicas y la Vicerrectoría de Investigaciones, mediante la creación de la figura de “Coordinador de investigaciones” de las unidades académicas.
5. El desarrollo de un Reglamento para la conformación y disolución de Institutos de investigación.
6. La creación y modificación de procesos de gestión de la Vicerrectoría de Investigaciones.
7. El ajuste a los Términos de referencia de la Convocatoria Interna en todas sus modalidades para el año 2018.
8. El desarrollo del Plan de formación para investigadores con cuatro módulos y charlas satélite.

- 9. La corrección y normalización de la afiliación institucional y de autores: Guía de Scopus para normalización de la afiliación institucional de los investigadores en los documentos científicos.
- 10. La implementación de una herramienta para la gestión de la investigación –Red-Cap: <https://redcap.unbosque.edu.co/>
- 11. Creación del proceso para el acceso a apoyo a eventos científicos.
- 12. Plan de acción de internacionalización que incluye el pilar de investigación. Se deriva de la participación de la Universidad en el Laboratorio de Internacionalización del American Council on Education.
- 13. Informe de identificación de Technology Readiness Level de grupos, líneas o proyectos de investigación.

De otra parte, desde que se está implementando la Política, se ha logrado impactar y transformar de una manera indirecta principalmente a:

1. Comunidad aledaña a la Cuenca del Río Bogotá y sus zonas de influencia.
2. Red Hospitalaria nacional involucrada en el consorcio de resistencia antimicrobiana.
3. Sujetos de estudio en los diferentes proyectos de investigación, beneficiados a partir del conocimiento de los resultados obtenidos.
4. Campesinos y asociaciones del sector rural.
5. Comunidades de población indígena:
 - a. Nasa: Pueblo indígena proveniente del Departamento del Cauca.
 - b. Misak Misak: Pueblo indígena proveniente principalmente del Departamento del Cauca.
 - c. Pastos: Pueblo indígena proveniente principalmente del Departamento de Nariño.
 - d. Wounaan Nonam: Pueblo indígena proveniente principalmente del Pacífico Colombiano.
 - e. Yanacona: Pueblo indígena proveniente del Departamento del Cauca.
 - f. Kamentsa Kamsá: Pueblo indígena proveniente principalmente del Valle del Sibundoy Putumayo.
6. Mujeres víctimas de ataques con ácido en Bogotá y Medellín.
7. Padres de familia de niños con parasitosis intestinales en municipios de Cundinamarca.
8. Biblioteca, Centro de Diseño, Oficina de Comunicaciones, Mercadeo, Tecnología, TIC y Educación virtual.

Finalmente, desde el año 2017, gracias a la implementación de la Política se ha logrado la creación/actualización de las siguientes alianzas/procesos con terceros:

1. Establecimiento de una alianza estratégica con la multinacional “ENAGO” para el fortalecimiento de procesos de traducción, edición y formación de investigadores en temas como la búsqueda de posibles journals para publicación.
2. Consultoría con el grupo de investigación SCImago para temas de visibilidad de productos de investigación y reputación institucional. Se realizarán cuatro (4) sesiones de consultoría al año durante tres (3) años.
3. Conformación de una alianza estratégica con Tecnalia a través de la iniciativa del Departamento de Prospectiva e innovación. Esto ha permitido la implantación de un sistema de innovación que conecta con el ecosistema de investigación.
4. Alianzas con empresas del sector farma, salud en general, Ejército, Universidades y Centros de investigación, entre otros.

3.11.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

En aras de conocer un panorama cuantitativo de los impactos de la Política Institucional de Investigación, a continuación se resaltan catorce (14) datos de relevancia:

1. Creación de 6 nuevos grupos en los últimos dos (2) años.
2. Incremento acumulado del 12% anual del número de Semilleros creados 2015-2018.
3. Incremento del 40% del número de Semilleros creados entre 2015 y 2018.
4. Incremento acumulado anual del 10% en la bolsa de financiación para la Convocatoria interna de la Universidad.

5. Incremento del 34% entre 2015 y 2018 en la de financiación para Convocatoria interna de la Universidad.
6. Incremento anual del 128% en la consecución de recursos nacionales e internacionales derivados de la participación en convocatorias externas.
7. Incremento acumulado de aproximadamente 12 veces en la consecución de recursos externos nacionales e internacionales entre 2015 y 2018.
8. Incremento en un 20% en los grupos de investigación reconocidos y categorizados por Colciencias entre 2015 y 2017.
9. Incremento en un 186% en los grupos de investigación en las categorías A1 y A de Colciencias en la convocatorias 2015 y 2017.
10. Incremento en un 57% en el número de grupos de investigación clínica reconocidos y categorizados entre 2015 y 2017.
11. 2017 es el primer año en que 7 de los actuales grupos de investigación clínica logran, por sus capacidades y productividad, clasificación en las más altas categoría de reconocimiento de Colciencias (A1 y A).
12. Incremento en un 77% en la producción científica en revistas indexadas en Scopus, entre 2015 y 2018.
13. 1685 citaciones acumuladas en Scopus.
14. Número 1 en impacto citacional a nivel nacional.

3.11.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA de la Política

Para la autovaloración, se optó por realizar un formulario *Online* con preguntas clave que permitieron una evaluación cualitativa y sirvieron de insumo para complementar muchos de los aspectos registrados en esta matriz de evaluación de impacto.

Cabe mencionar que las preguntas realizadas fueron posteriormente analizadas de manera cuantitativa, obteniendo como resultado que en todos los casos más del 50% de las respuestas apuntaron a definir la el documento como una Política clara, pertinente, con metodología de inclusión y con un plan de acción que atiende a su implementación.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de impacto al Modelo CIMA de la Política Institucional de Investigación a continuación se señalan algunas ideas:

Oportunidades de consolidación. 1. Las estrategias de seguimiento, monitoreo y evaluación carecen de herramientas como un sistema integrado de información que permita, de manera continua y certera, realizar estas acciones; 2. Establecer un mecanismo sólido que permita el empoderamiento y posicionamiento de otras áreas del conocimiento que pueden generar productos de investigación de relevancia.

Oportunidades de innovación. 1. Establecer alianzas sólidas que permitan gestionar convocatorias de manera interinstitucional con otras IES y también con empresas, tarea que requiere del trabajo del CETRI.

Oportunidades de mejoramiento. 1. El plan de acción, que implica de manera asertiva a todo el equipo de la Vicerrectoría, como una herramienta para la implementación y seguimiento de las estrategias planteadas en la Política; 2. El diagnóstico previo de capacidades de investigación permitió la formulación de estrategias para su implementación; 3. La etapa de diagnóstico incluyó además la participación de los principales actores mediante encuestas y entrevistas personalizadas; y 4. La revisión previa y retroalimentación por parte de directivos de la Universidad, como método para enriquecer la Política previo a su aprobación en los Consejos Académico y Directivo.

Oportunidades de adaptación. 1. Realización de mesas de trabajo con actores externos con el objeto de enriquecer y validar próximas políticas.

3.11.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Por consenso derivado del diálogo entre los integrantes del equipo responsable de la Política Institucional de Investigación se resaltan las siguientes nueve (9) cuestiones exitosas:

1. Incremento del 20% en el número de grupos de investigación reconocidos y categorizados por Colciencias en las convocatorias 737-2015 y 781-2017 entre 2015-2018.

- 2. Incremento del 102% en el número de investigadores reconocidos y categorizados por Colciencias en las convocatorias 737-2015 y 781-2017 entre 2015-2018.
 - 3. Incremento del 77% entre 2015 y 2018 del número de documentos publicados en revistas indexadas en Scopus.
 - 4. Incremento acumulado del 21% anual en el número de publicaciones indexadas en Scopus.
 - 5. Incremento acumulado anual del 20% de citas recibidas por los documentos publicados en revistas indexadas en Scopus.
 - 6. El 35% de la producción científica del último cuatrienio se concentra en el cuartil Q1 de S CImago.
 - 7. Número 7 a nivel nacional en el SCImago Institution Ranking.
 - 8. Universidad El Bosque número 1 en impacto normalizado a nivel nacional, de acuerdo al SCImago Institution Ranking.
 - 9. Dos (2) patentes aprobadas y una (1) en solicitud.
- Ahora bien, a juicio del equipo responsable de la Política Institucional de Investigación son seis (6) las lecciones aprendidas en el proceso de implementación de la misma, a saber:
1. Velar por la aprobación de la Política ante las instancias correspondientes.
 2. Contar con el acompañamiento de un Politólogo experto para articular y alinear procesos a la realidad institucional, además para otorgar el carácter político al documento.
 3. Incluir de una manera más holística a la comunidad universitaria para el diagnóstico.
 4. Evaluar qué políticas pueden derogar o acoger a otras y así consolidar y articular mejor los documentos institucionales.
 5. Garantizar la apropiación de los lineamientos y directrices expresados en la Política.
 6. Dar a conocer y articular los lineamientos de investigación a todas las unidades académicas de la universidad, para unificar procesos que conlleven al cumplimiento de los objetivos.
- Finalmente, luego de revisar el proceso de la Política Institucional de Investigaciones se considera que son trece (13) las buenas prácticas que vale la pena señalar:
- Desarrollo de un plan de acción para la implementación de la Política, con estrategias, metas, indicadores, cronograma, recursos y responsables.
 - Monitoreo y seguimiento de las actividades implementadas o en implementación.
 - Implementación de la evaluación por dos (2) pares evaluadores externos para los proyectos de investigación que concursan en las diferentes modalidades de la Convocatoria interna.
 - Inclusión de la modalidad de apoyo a trabajos de grado y tesis de maestría y doctorado, así como para especialidades médico-quirúrgicas y odontológicas.
 - Seguimiento continuo no solo a proyectos financiados por convocatoria interna sino también al cumplimiento contractual de convocatorias externas de carácter nacional e internacional.
 - Implantación de un sistema para el seguimiento a los proyectos de investigación y para su registro por parte de los coordinadores de investigación de las unidades académicas. Esto ha permitido la obtención de estadísticas comunes y visibles.
 - Puesta en marcha del Comité de Producción Científica (CPC) que ha permitido una mejora sustancial en la comunicación con las unidades académicas y la toma de decisiones colegiadas en temas estratégicos de relevancia.
 - Creación del correo para CETRI para la divulgación de convocatorias externas para las distintas áreas del conocimiento.
 - Creación de la campaña “financia tu investigación” por mailing masivo con el apoyo de la Oficina de comunicaciones. La campaña pretende enviar por lo menos de manera semanal convocatorias relevantes para la consecución de recursos externos.
 - Inicio de la elaboración trimestral de un Newsletter que pretende divulgar a la comunidad en general (dentro y fuera de la Universidad), resultados de investigaciones con impacto social y temas de importancia para la Vicerrectoría de Investigaciones. El Newsletter es compartido con los medios de comunicación.

- Gestión del conocimiento y gestión administrativa de la Vicerrectoría, solidez del grupo de asesores para cumplir con las actividades del plan de acción.
- Continuidad y mejora en el proceso de apoyo a los investigadores para traducción y edición de textos científicos.
- Socialización de la Política a la comunidad académica.

3.12 Política Institucional de Semilleros de Investigación y Jóvenes Investigadores¹

Gracias a los acuerdos No. 12033 de 2013 (Programa institucional de semilleros de investigación de la Universidad El Bosque) y No. 12034 de 2013 (Programa institucional de jóvenes investigadores de la Universidad El Bosque) existe la actual política. No obstante, aunque estos dos acuerdos se compilan en un documento titulado *Política Institucional de Semilleros de Investigación y Jóvenes Investigadores* del año 2014, son aprobados como Programas. Esta denominación se continúa incluso en la actualización en el año 2018, cuando se incluyen como parte del documento *Políticas y Programas Institucionales de Investigación*.

Los Programas Institucionales de Semilleros de Investigación y Jóvenes Investigadores se dan a conocer por medio de su publicación en el año 2014. Desde entonces y hasta el 2018 se realizaron algunos ajustes como consecuencia de sugerencias de docentes y discusiones al interior de la Vicerrectoría de Investigaciones sobre el funcionamiento de estos programas; los ajustes a los programas quedaron consignados en los anexos 1 y 2 del documento *Políticas y Programas Institucionales de Investigación*, 2018.

Desde el 2015 al 2018 se evidencia un aumento importante en la creación de semilleros y en su participación en eventos regionales, nacionales

e internacionales, así como también una mayor participación en espacios institucionales como el Encuentro Institucional y la Convocatoria Interna. Esto ha generado que institucionalmente exista visibilización de los semilleros. Con respecto a los jóvenes investigadores, es importante continuar con la difusión y orientación de este programa, para que las unidades académicas tengan mayor apropiación de él.

Son responsables de liderar esta política la Vicerrectoría de Investigaciones y la Coordinación de Investigaciones. La política ha sido apropiada por el 85% de los miembros de la comunidad universitaria.

La Política Institucional de Semilleros de Investigación y Jóvenes Investigadores cuenta con un plan de comunicación para su implementación, el cual incluye las siguientes dos (2) modalidades:

- Publicación en la página web de la Universidad a partir de su impresión en el 2014 hasta el 2018.
- Por medio de asesorías a solicitud de los docentes vía correo electrónico desde el 2015 a 2018.

Los dos programas al establecerse como tal y no como políticas, no estipulan planes de acción o líneas de trabajo. Sin embargo éstas existen en la práctica a partir de tres (3) frentes:

1. Formación: Charlas sobre derechos de autor dirigidas a docentes y estudiantes (dos sesiones)
2. Socialización de convocatorias:
 - » Encuentro Regional y Nacional de Semilleros de investigación organizado por RedCOLSI (Red Colombiana de Semilleros de Investigación - Una comunicación por semestre enviada a los docentes de apoyo desde el 2015 al 2018).
 - » Encuentro Institucional de Semilleros de Investigación (Una comunicación al año enviada a docentes de apoyo desde el 2015 al 2018).
 - » Eventos de semilleros de las instituciones de educación vinculadas a RedCOLSI (Comunicaciones enviadas a docentes de apoyo desde 2015 a 2018).
4. Registro y actualización: de información de estudiantes de semilleros y jóvenes investigadores (Archivo con información de cada semillero y jóvenes investigadores desde el 2015 al 2018).

1. Actualmente se denomina Programa Institucional de Semilleros de Investigación y Programa Institucional de Jóvenes Investigadores de la Universidad El Bosque, 2018.

- Con la implementación del Programa de Semilleros de Investigación desde el año 2015 a 2018 las siguientes personas e instancias se benefician de manera directa:

1. Estudiantes matriculados en cualquier programa de pregrado de la Universidad.
2. Docentes de apoyo (Será un docente vinculado a la Universidad y avalado por alguna unidad académica para acompañar y orientar a los estudiantes del semillero en sus actividades de formación en investigación).
3. Grupos de investigación que apoyan a semilleros.

Con la implementación del Programa de jóvenes investigadores desde el año 2015 a 2018 las siguientes personas e instancias se benefician de manera directa:

1. Jóvenes postulados por los Grupos de investigación de la convocatoria Institucional y la convocatoria de Colciencias.
2. Investigadores vinculados a grupos de investigación, quienes cumplen el rol de tutores.
3. Grupos de investigación que presentan a los jóvenes investigadores.

Así mismo, con el Programa Institucional de Semilleros de la Universidad El Bosque y el Programa Institucional de Jóvenes Investigadores de la Universidad El Bosque, se benefician de manera indirecta:

1. La Política de propiedad intelectual Universidad El Bosque.
2. La práctica investigativa y pedagógica de los docentes de apoyo de Semilleros.
3. La Red Colombiana de Semilleros de Investigación (RedCOLSI).
4. Colciencias.

3.12.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

En aras de conocer un panorama cuantitativo de los impactos de la Política Institucional de Semilleros de Investigación y Jóvenes Investigadores, a continuación se resaltan cuatro (4) datos de relevancia:

- Número de estudiantes vinculados a semilleros de investigación desde el 2015 al 2018:

2.429.

- Número de docentes de apoyo desde el 2015 al 2018: 304.
- Número de proyectos de semilleros aprobados por convocatoria interna desde el 2015 al 2018: 39.
- Aumento en el número de semilleros registrados en la Vicerrectoría de Investigaciones: desde el año 2015 al año 2018 aumentaron 16 semilleros.

3.12.2 Autovaloración Cualitativa Modelo CIMA de la Política

La autovaloración de la Política Institucional de Semilleros de Investigación y Jóvenes Investigadores se centró en las fases de diseño, implementación a la fecha y monitoreo.

En cuanto a la fase de diseño, el documento titulado Política Institucional de Semilleros de Investigación y Jóvenes Investigadores contiene dos documentos con acuerdos que los denominan “Programas”.

En cuanto a la fase de implementación, el Programa Institucional de Semilleros de la Universidad El Bosque cuenta con mayor socialización e intervención que el Programa Institucional de Jóvenes Investigadores de la Universidad El Bosque, lo cual hace que este Programa tenga mayor claridad en las actividades y por lo tanto en las líneas de acción.

Finalmente, en cuanto a la fase de monitoreo, el proceso ha sido hasta el momento más constante para el Programa Institucional de Semilleros de Investigación que para el Programa Institucional de Jóvenes Investigadores. La Vicerrectoría de Investigaciones cuenta con un asesor para el seguimiento a estos dos Programas y dispone de la plataforma SiTiiO para el registro de proyectos participantes en Convocatoria interna, para el seguimiento de proyectos de semilleros y jóvenes investigadores se emplea la plataforma RedCAP. De acuerdo a la experiencia, se debe fortalecer el proceso de registro de información en ambos programas, ya que se cuenta con formatos en Excel de acceso único en la Vicerrectoría de Investigaciones, por lo que se está trabajando para disponer de otras estrategias que puedan hacer pública la información. Con respecto al apoyo financiero, la Vicerrectoría

de Investigaciones dispone de un recurso anual para el apoyo a los proyectos de semilleros en las convocatorias internas de esta modalidad y establece que anualmente las unidades académicas deben asignar un rubro para el apoyo de jóvenes investigadores.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de impacto al Modelo CIMA de la Política Institucional de Semilleros de Investigación y Jóvenes Investigadores a continuación se señalan algunas ideas:

Oportunidades de consolidación. 1. Mantener el requisito de asignación de horas docentes exclusivamente para el acompañamiento al semillero; 2. Fortalecer el seguimiento de la coordinación de investigaciones de cada unidad académica para apoyo y monitoreo de los semilleros; 3. Continuar con el apoyo económico que hace la Vicerrectoría de Investigaciones para los proyectos financiados en convocatoria interna modalidad semilleros; 4. Renovar anualmente la membresía de RedCOLSI y 5. Proponer un Blog como estrategia para mantener la comunicación e información entre integrantes del semillero.

Oportunidades de innovación. 1. Fomentar la articulación entre semilleros institucionales y externos.

Oportunidades de mejoramiento. 1. Fortalecer el proceso de seguimiento al Programa Institucional de Semilleros de Investigación y el Programa Institucional de Jóvenes Investigadores; 2. Abrir espacios de formación en investigación para los estudiantes y docentes de semilleros y a jóvenes investigadores; y 3. Depurar los semilleros de cada unidad académica, para que no se repitan las temáticas y se doblen los esfuerzos.

Oportunidades de adaptación. 1. Ausencia de relevo generacional en los Semilleros; 2. Falta de recursos económicos, físicos y humanos las Unidades académicas para destinar al Programa Institucional de Jóvenes Investigadores.

3.12.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Por consenso derivado del diálogo entre los integrantes del equipo responsable de la Política Institucional de Semilleros de Investigación y Jóvenes Investigadores se resaltan las siguientes

cuatro (4) cuestiones exitosas:

- La Vicerrectoría de Investigaciones paga una membresía anual para que los semilleros de la Universidad hagan parte de RedCOLSI (Red Colombiana de Semilleros de Investigación), y de esta manera los estudiantes y docentes de semilleros puedan participar en Encuentros regionales, nacionales e internacionales. Desde el año 2015 al 2018 los proyectos presentados se han ubicado en altas puntuaciones: Encuentro Regional de Semilleros de Investigación: 4 proyectos con calificación Meritoria (entre 97 a 100 puntos) y 28 proyectos con calificación Sobresaliente (entre 90 a 96 puntos); Encuentro Nacional de Semilleros de Investigación: 1 proyecto calificado como Meritorio (entre 97 a 100 puntos) y 6 proyectos Sobresalientes (entre 90 a 96 puntos).
- Adicionalmente, los estudiantes han participado en escenarios internacionales con apoyo económico de la Vicerrectoría de investigaciones entre los años 2015 a 2018: Copa de Ciencias, México 2015: Semillero Biomateriales - Programa Bioingeniería; Asamblea General de la IADS en el “1st FDI & IADS Las Americas Congress” 2015: Semillero UB-SIFO - Facultad de Odontología. CIENCAP, Paraguay 2016 Semillero Ingeniería Tisular - Programa de Bioingeniería y Semillero UB-SIFO - Facultad de Odontología; Foro Mundial de Recursos América Latina y el Caribe, San José, Costa Rica 2016 Semillero ARPEMS: Aprovechamiento de Residuos Poliméricos en la Elaboración de Materiales Sostenibles - Programa de Ingeniería Ambiental; Décima Quinta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática (CIS-CI), Orlando, Florida 2016 Semillero GIPS: Genomics Investigation and Proteios State - Programa Bioingeniería; XII Congreso Internacional de Manejo de Fauna Silvestre en la Amazonía y Latinoamérica, Quito, Ecuador 2016: Semillero Boas - Programa de Biología; XXIII Festival Internacional de Danza en Paisajes Urbanos, Habana Vieja, Ciudad en movimiento, La Habana, Cuba 2018: Semillero de Danza Contemporánea - Programa de Arte Dramático.
- Presentación y premiación anual de la mejor ponencia de proyecto de semillero en el En-

- -
 -
- cuentro Institucional de Semilleros de Investigación a partir del año 2013 en el marco del Congreso Institucional de Investigaciones.

- Inclusión de estudiantes en procesos formativos de investigación en sentido estricto.

Así mismo, a juicio del equipo responsable de la Política Institucional de Semilleros de Investigación y Jóvenes Investigadores son seis (6) las lecciones aprendidas en el proceso de implementación de la misma, a saber:

- Destinar un rubro anual para el apoyo a socializaciones de los proyectos de semilleros y actividades académicas de formación.
- Realizar seguimiento más continuo y profundo de los Programas Institucionales de Semilleros de Investigación y de Jóvenes Investigadores.
- Registrar las asesorías realizadas con docentes o estudiantes.
- Velar por la aprobación adecuada y oportuna ante las instancias que correspondan de los lineamientos ya sea Programa o Política.
- Articular el proceso de formación de los semilleros de investigación con los procesos de investigación de la Universidad.
- Para la construcción de documentos como políticas debe existir una asesoría interna o externa.

Finalmente, luego de revisar el proceso de la Política Institucional de Semilleros de Investigación y Jóvenes Investigadores se considera que son ocho (8) las buenas prácticas que vale la pena señalar:

- Contar con un espacio para la realización del Encuentro Institucional de Semilleros.
- Creación de la modalidad Semilleros de Investigación en la Convocatoria Interna de la Universidad.
- Invitar un docente de semillero externo a la Universidad para que evalúe las presentaciones de los proyectos en el Encuentro Institucional de Semilleros de Investigación.
- Crear espacios de capacitación para los semilleros y jóvenes investigadores.
- Formar constantemente en temas de dere-

chos de autor, identificando casos específicos que permitan analizar las normas actuales en el tema.

- Fomentar que la unidad académica específicamente la Coordinación de Investigaciones se articule con la Vicerrectoría de Investigaciones para hacer seguimiento de los Programas Institucionales de Semilleros de Investigación y de Jóvenes Investigadores.
- Socializar frecuentemente los Programas Institucionales de Semilleros de Investigación y de Jóvenes Investigadores con la comunidad académica.
- Publicar noticias en la web sobre logros de estudiantes de semilleros.

3.13 Política Institucional para la Transferencia del Conocimiento Producto de Investigación

Gracias al Acuerdo 15936 del 06 de marzo de 2019 del Consejo Directivo se aprobó la *Política Institucional para la Transferencia del Conocimiento Producto de Investigación* de la Universidad El Bosque. La Política de Transferencia, además de ser el marco regulatorio base, es un elemento de articulación de esfuerzos que permite engranarlos a través de cuatro ejes vertebradores para establecer procesos y actividades efectivas para la transferencia de resultados de investigación.

El proceso de evaluación de impacto de las políticas de transferencia ha sido invaluable, al permitir establecer el estado del arte de la aplicación de las políticas, y a su vez también definir directrices claras para mantener un proceso activo de aplicación y la mejora continuada de la misma. Además de facilitar el poder determinar el crecimiento futuro en la línea del establecimiento y procura de recursos, tanto humano como físico, con el objeto de potenciar su propósito.

Los responsables de la implementación y monitoreo de esta política son la Vicerrectoría de Investigaciones, la Coordinación de la Vicerrectoría de Investigaciones y el Director del Centro

de Transferencia de Resultados de Investigación (CETRI). El grado de apropiación de la política es del 40% entre los miembros de la comunidad universitaria.

La Política de Transferencia ha sido comunicada hasta la fecha a través de tres (3) modalidades, a saber:

- Socialización en Comité Técnico de Investigaciones al Vicerrector de Investigaciones, la Coordinadora, asesores y abogada de propiedad intelectual de la Vicerrectoría de Investigaciones en el año 2016, discutida también en sesión No. 12 de Comité Técnico del 09 de junio de 2017.
- Socialización de la política por correo electrónico, marzo 2019. Con planes de hacerlo de forma semestral.
- Socialización en Comité de Producción Científica, marzo 2019.

El marco general de la Política de Transferencia propone cuatro (4) ejes de la misma:

- **Cultura y actitud para la transferencia.**
 - a. Dar un marco de actuación a la transferencia a través de las políticas y apoyarla a través del desarrollo de una política de propiedad intelectual, que se encuentra en proceso de edición para su aprobación.
 - b. Definir y publicar los beneficios y porcentajes de apoyo e incentivo a los investigadores y grupos de investigación, en procesos de transferencia efectivos.
 - c. Formación en temas de transferencia, importancia, beneficios, facilidades y acompañamiento.
 - d. Preparación de los investigadores. Conocimiento de los fundamentos básicos por parte de los integrantes de los grupos de investigación, con el fin de cumplir con la normativa que exige la ley colombiana de propiedad intelectual, sus deberes y derechos, al participar en la actividad investigadora de la universidad.
- **Gestión de la transferencia de productos de investigación.**
 - a. Consolidar un equipo de trabajo para la transferencia, en el orden de lo que la po-

lítica de transferencia expresa. Por unidades académicas, o decanatura, y en aras del desarrollo de estas como unidades de negocio: Líder de consultoría y líder de recursos externos.

- b. Capacitar a los líderes de grupo o designado para la autopromoción, y contacto con el mercado. Ferias de productos y novedades.
- **Relaciones interinstitucionales.**
 - a. Acompañamiento en las negociaciones de relacionamiento con terceros.
 - b. Diseño y confección de acuerdos de cooperaciones nacionales e internacionales.
 - c. Difusión de oportunidades de I+D con terceros.
 - **Promoción y comercialización.**
 - a. Levantamiento y divulgación del portafolio de productos y servicios para su difusión, con apoyo de los grupos de investigación como una de las misiones que deben acometer.
 - b. Presentación y asistencia a eventos que permitan lograr visibilidad del saber hacer de la Universidad El Bosque.
 - c. Formación del investigador en conceptos básicos de autopromoción de los productos y servicios que ofrecen.

Se identifican los siguientes roles y procesos como beneficiarios directos de la Política de Transferencia:

- Docentes.
- Grupos de Investigación.
- Decanos y directores de programas.
- Coordinadores de Investigación.
- Procesos de protección de productos derivados de la investigación.
- Convocatoria Interna (en términos de identificación preliminar de productos transferibles).
- Asesoría en propiedad intelectual.
- Gestión y negociación de convenios y servicios con terceros.
- A partir de Julio de 2017 se elaboró como parte del formato B, de convocatoria inter-

na, una sección cuya finalidad permite que el investigador pueda identificar el potencial de transferencia de su producto. A partir de Julio del año 2018 esta misma sección se optimizó y amplió para permitir al investigador la identificación del carácter transferible de sus productos y a su vez la realización de un análisis preliminar de patentabilidad en caso de que aplique.

3.13.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

A partir de la puesta en marcha de la Política de Transferencia, en marzo de 2018, se tienen las siguientes cifras:

- Número de patentes concedidas: 1 nacional y 1 internacional (aún bajo secreto de publicación hasta mayo de 2019).
- Número de asesorías prestadas en propiedad intelectual y transferencia: 207.
- Número de servicios levantados:
 - » Facultad de Ingeniería: 19
 - » Facultad de Diseño, Imagen y Comunicación: 10
 - » Facultad de Medicina: 53
 - » Facultad de Psicología: 14
 - » Facultad de Biología: 4
 - » Facultad de Administración: 1
 - » 2 Laboratorios: Genómica y Genética Molecular Bacteriana.
- Número de eventos en los cuales la universidad ha asistido para conectar Universidad - Empresa – Estado: 3 eventos (Open Innovation Summit).
- Número de diplomados impartidos como apoyo a la transferencia y gestión de conocimiento: 1

3.13.2 Autovaloración Cualitativa de la Política y Modelo CIMA de la Política

A juicio del equipo del CETRI Se cuentan con recursos físicos, humanos y financieros, que deben fortalecerse en virtud del crecimiento efectivo para el alcance de las acciones a emprender.

Como un aporte del proceso de evaluación de impacto al Modelo CIMA de la Política de Transferencia se señalan algunas ideas:

Oportunidades de consolidación. 1. Contar con recursos humanos y financieros suficientes para abordar acciones de promoción, y colocación en mercados nacionales e internacional.

Oportunidades de innovación. 1. Preparación de los grupos de investigación para afrontar y dar respuesta a los retos del mercado y sociedad, a través del monitoreo permanente del entorno; y 2. Contar con un banco de oportunidades donde los propios investigadores aporten a la comunidad, entendiéndose convocatorias, programas de formación, etc.

Oportunidades de mejoramiento. 1. Asesorías y acompañamiento personalizado en temas de transferencia, gestión de conocimiento y propiedad intelectual.

Oportunidades de adaptación. 1. Socialización de las políticas.

3.13.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

A la fecha son ocho (8) las cuestiones exitosas de la Política de Transferencia:

- Consecución de patente nacional.
- Consecución de patente internacional.
- Desarrollo de un sistema para el registro de casos de asesoría legal.
- Identificación de productos potencialmente transferibles en etapas tempranas, a través del proceso de convocatoria interna.
- Acompañamiento y asesorías personalizadas en propiedad intelectual y establecimiento de convenios propios.
- Registro de servicios y productos transferibles en la plataforma SiTiiO.
- Consecución de eventos de conexión universidad-empresa-estado.
- Normalización de los procesos de atención de necesidades de los usuarios.

Así mismo, son seis (6) las lecciones aprendidas hasta la fecha, a saber:

- La simplificación de los procesos es fundamental para el avance eficiente de los mismos, a través de un único formato de solicitud para determinar la mejor vía de atención.
- La generalización de las soluciones, sobre todo de relacionamiento con terceros, deben tratarse de forma particular con el entendimiento directo y asesoría a los involucrados. Entendiéndose como un servicio y seguimiento personalizado.
- La formación directa al investigador es más valiosa para apropiarse del conocimiento, exponer sus dudas y aplicarlo en sus procesos diarios.
- La implementación soportada por planes de acción.
- Consolidación y actualización permanente del portafolio de servicios.
- Estimular la investigación orientada a la creación de productos transferibles es un proceso dinámico, que implica asesoría, divulgación de oportunidades de alianza con la empresa y otras acciones.

Finalmente, se destacan las siguientes siete (7) prácticas a partir de la puesta en marcha de la Política de Transferencia:

- La atención personalizada.
- La habilitación de un instrumento único de contacto y solicitud de asesoría.
- La divulgación de oportunidades de financiación externa a la medida.
- La existencia de una plataforma única de registro de casos de asesoría legal.
- El banco de proyectos elegibles y financiables registrados en la plataforma SiTiiO.
- El catálogo de conocimiento de la plataforma SiTiiO.
- El Diplomado de Gestión de Conocimiento, Innovación y Transferencia.

3.14 Política de Éxito Estudiantil

Gracias al Acuerdo No. 9645 de 2008, por el cual se aprueba el proceso de Acompañamiento Estudiantil, y al Acuerdo No. 9688 de 2009, por el cual se establece el Sistema de Becas y Estímulos para los programas académicos de la Universidad El Bosque, hoy se cuenta con una clara *Política de Éxito Estudiantil* que se ha convertido en un modelo de referencia nacional, como se muestra en este documento, cuyo objetivo central consiste en sintetizar sus principales impactos.

Desde su enfoque Bio-Psico-Social y Cultural, la Universidad El Bosque “asume su compromiso con el país teniendo como imperativo supremo la promoción de la dignidad de la persona humana en su integridad” (misión institucional). Es por ésta razón que ha buscado implementar cada vez más acciones que permitan que sus estudiantes logren culminar sus estudios y mejorar su porcentaje de reducción de la deserción académica para responder no sólo a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), sino también a la continua búsqueda del cumplimiento del lema universitario: por una Cultura de su Vida, su Calidad y su Sentido.

La implementación de la Política de Éxito Estudiantil, incluida como una estrategia dentro del Plan de Desarrollo Institucional 2016–2021, se encuentra bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría Académica y en ésta intervienen la Coordinación de Éxito Estudiantil, el Departamento de Bienestar Universitario, el Departamento de Finanzas Estudiantiles, las decanaturas, las direcciones de los programas, las secretarías académicas, los líderes de éxito estudiantil y los docentes de cada programa académico. El eje se estructura y desarrolla a través de un Modelo de Gestión Estudiantil organizado operativamente en tres (3) programas principales:

1. Inmersión a la vida universitaria.
2. Desarrollo en la vida universitaria.
3. Preparación a la vida laboral.

Por su parte, la política también se despliega gracias a tres programas transversales, a saber: Bien-

- estar Universitario, TIC e Internacionalización.

- El desarrollo de la política ha supuesto el diseño e implementación de todas las acciones y estrategias institucionales de permanencia, que a su vez apropian los distintos programas académicos de la Universidad. Vale la pena mencionar que desde la Vicerrectoría Académica se brindan los lineamientos para que la Coordinación de Fortalecimiento Académico y la Coordinación de Éxito Estudiantil se centren en buscar que los estudiantes se apropien de su desempeño académico y logren o superen los objetivos de aprendizaje institucional y los de su programa. Esto se ha logrado por medio de la articulación de las asignaturas electivas a los tres momentos de la vida universitaria.

Por esta razón, se realiza un seguimiento personalizado por parte de las facultades a los estudiantes en riesgo de deserción por condiciones académicas, se ha incrementado la oferta de tutorías académicas en matemáticas, física, Lectura, Escritura, Argumentación (LPL) y la remisión de los estudiantes por parte de los líderes de Éxito Estudiantil a dichas tutorías; también se ha realizado la suscripción de convenios que pretenden apoyar financieramente el acceso y la permanencia estudiantil y finalmente, se ha consolidado la capacitación a docentes en acompañamiento y tutorías. Todo esto para que los estudiantes al finalizar su formación académica logren afrontar el mundo laboral.

La política ha sido apropiada por el 100% de la comunidad universitaria.

En el marco del Convenio No. 850 suscrito entre la Universidad El Bosque y el Ministerio de Educación Nacional (MEN), en 2013 se empezó a trabajar fuertemente en la divulgación, promoción y comunicación de la Política de Éxito Estudiantil, así como de los programas y proyectos establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016. Para llevar a cabo el proceso de comunicación se diseñaron e implementaron varias actividades que a continuación se enlistan y describen:

- En el marco del convenio señalado, la Universidad identificó 28 procesos que fueron documentados y aprobados. Se han desarrollado reuniones de socialización con todos los programas académicos (Decanos, Direc-

tores de Programa, Secretarios Académicos y algunos docentes vinculados con la gestión del éxito estudiantil en cada Facultad), asegurando que desde 2013, el 100% de los programas académicos y administrativos conozcan la política y los procesos de Éxito Estudiantil. Vale la pena mencionar que los 28 procesos hacen parte del Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC) de la Universidad El Bosque, el cual fue certificado por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España – ANECA– en el marco del programa Piloto del Modelo AUDIT – COLOMBIA.

- Por otra parte, la Universidad ha logrado el posicionamiento del Modelo de Gestión de Éxito Estudiantil a través del diseño e implementación de una campaña de comunicación estratégica con el objetivo de divulgar y reforzar en los estudiantes y padres de familia las Políticas de Éxito Estudiantil y las Políticas de Apoyo Financiero. El proceso se ha llevado a cabo a través de algunos escenarios, muchos de ellos iniciados en 2013 y algunos de estos sostenidos hasta la fecha:
 - a. Charlas Jornada de Inducción: inicialmente se realizaron dos charlas (2013-1 y 2013-2) dirigidas a estudiantes nuevos y padres de familia, de manera independiente, sobre el Programa de Éxito Estudiantil y todos los servicios que ofrece. A estas charlas acudieron cerca de 1.400 estudiantes de las jornadas diurna y nocturna y cerca de 1300 padres de familia. Es importante recalcar que se diseñó una hoja informativa con contenido de Éxito Estudiantil en la agenda que se entregó a los estudiantes.
 - b. Stand Up Comedy y entrega de folletos: inicialmente, en 2013 se desarrollaron presentaciones a cargo de un humorista que se contrató, quien en su discurso expuso todo el Programa de Éxito Estudiantil con sus servicios, apoyos y acciones que realiza semestralmente. Es importante mencionar que en el marco del convenio con el Ministerio de Educación Nacional (MEN) se desarrollaron tres (3) jornadas; en cada presentación se entregaron los folletos con la información general del programa, sus servicios y

datos de contacto a todos los asistentes. Posteriormente, al evidenciar la excelente acogida de esta actividad se decidió implementar en todas las jornadas de inducción a partir del 2013-2 y hasta la fecha, el desarrollo de dos presentaciones tanto con los programas de jornada diurna como nocturna, para todos los estudiantes de primer semestre, de tal forma que de manera constante se esté dando a conocer la política, los programas y proyectos de Éxito Estudiantil. Ésta estrategia fue novedosa y reconocida por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) como una experiencia exitosa, por lo que la Universidad fue convocada para presentarse en un foro virtual en el micrositio “Colombia Aprende” (2013); posteriormente, el Ministerio hizo uso de a la misma estrategia para lanzar el Programa de Becas Condonables de su programa Ser Pilo Paga.

c. Talleres de socialización: inicialmente, durante los meses de septiembre y octubre de 2013 se desarrollaron 31 reuniones de socialización en los programas académicos con la asistencia de un total de 826 estudiantes, en donde el tutor representante del Programa de Apoyo al Estudiante (PAE) de cada programa presentó el Modelo de Gestión de Éxito Estudiantil, sus respectivos servicios de acompañamiento y proyectos.

- Adicionalmente, en simultánea se elaboró y desarrolló todo el contenido del micrositio web de la política (<https://www.uelbosque.edu.co/exito-estudiantil>). El micrositio salió al aire durante el proceso de inducción 2013-2; y desde 2014-1 hasta 2019-1 se ha ido actualizado y mejorando.

Vale la pena resaltar que si bien desde el 2010 la Política de Éxito Estudiantil y la Política de Apoyo Financieros para el Acceso a la Excelencia ya venían realizando grandes avances en el tema, fue en el marco de Convenio con el Ministerio de Educación Nacional (MEN) como se pudo articular mucho mejor el trabajo y desarrollar nuevas acciones. Entre ellas, el desarrollo y aprobación por parte del Consejo Directivo de la propuesta que pretende establecer la obligatoriedad de asistir a las tutorías definidas por el

Programa de Apoyo al Estudiante (PAE) en cada caso en que el Consejo de Facultad apruebe el reintegro de un estudiante. Esta propuesta fue aprobada por el Consejo Académico en su Acta 301 y mediante el Acuerdo 11989 del Consejo Directivo, el cual permitió institucionalizar y formalizar la estrategia.

Durante el proceso de implementación de la Política de Éxito Estudiantil se ha trabajado fuertemente con toda la comunidad universitaria en la apropiación de una Cultura del Éxito Estudiantil, de forma que las áreas y unidades académicas avancen en la implementación de los proyectos y acciones que garanticen los objetivos de la política.

Para eso se creó el Modelo de Gestión de Éxito Estudiantil, el cual ha sido organizado de acuerdo con los tres (3) momentos de la vida universitaria de la siguiente forma:

1. Inmersión a la vida Universitaria.
2. Desarrollo de la vida Universitaria.
3. Preparación para la vida laboral.

Cada uno de estos momentos ha implicado el desarrollo de unos proyectos, estrategias y acciones específicas que permitan dar cuenta del cumplimiento de la Política.

Una de las líneas de acción, durante la vigencia del Convenio con el Ministerio de Educación Nacional (MEN), fue la creación del Observatorio de Éxito Estudiantil.

Adicionalmente, en la implementación de su Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016, específicamente en el eje 5, denominado *Desarrollo del entorno para el aprendizaje*, y más exactamente dentro del proyecto de *Implementación del sistema de información unificado*, en el 2013 la Universidad gestionó la implementación y salida a producción de la fase I del ERP, HCM y Finanzas estudiantiles bajo la plataforma PeopleSoft de Oracle que permite conocer el estado económico y apoyos financieros de diferentes índoles de sus estudiantes. En ese momento, la Dirección de TIC adelantaba los proyectos orientados a la integración de las plataformas mencionadas, lo cual permitió a corto plazo la consulta de la información de apoyos económicos desde la plataforma del Sistema para la Gestión Académica (SALA) y para

- el Sistema del Observatorio de Éxito Estudiantil y SPADIES (OEES).

El Observatorio de Éxito Estudiantil y SPADIES (OEES) permite el registro y seguimiento de los estudiantes desde el inicio de los estudios profesionales hasta la obtención del título. Sus módulos se distribuyen de acuerdo con el Plan de Desarrollo Institucional, en los tres momentos de la vida universitaria. El desarrollo de estos módulos está alineado con los parámetros que maneja el SPADIES y facilita la generación de reportes para la gestión y toma de decisiones de las unidades académicas y administrativas involucradas en los procesos de éxito estudiantil.

Una segunda actividad de este componente, también en el marco del convenio con el MEN, refiere a la formación en el manejo del sistema de información, tanto interno (SALA – OEES) como en el SPADIES. Al respecto la Universidad desarrolló el Aula Virtual denominada Formación en el Observatorio de Éxito Estudiantil y SPADIES, en dónde se encuentra una breve descripción de los sistemas, videos tutoriales y manuales de uso de los módulos que compone el sistema del Observatorio y el SPADIES.

Adicionalmente, se desarrollaron múltiples sesiones de capacitación: Una sesión de cuatro (4) horas, en 2 jornadas diferentes de las funcionalidades SPADIES para los secretarios académicos de los programas de pregrado y un taller de navegabilidad de SPADIES en el marco del programa de capacitación desarrollado con tutores representantes, que contó con un total de 36 asistentes. Posteriormente, se realizó replicación de Capacitación de dos (2) Horas de Taller Navegabilidad SPADIES, para docentes de apoyo a líderes del PAE, que contó con un total de 34 asistentes.

El desarrollo de estos módulos, y la puesta en marcha del Observatorio de Éxito Estudiantil han permitido la toma de decisiones estratégicas a partir del análisis de las tasas de deserción por periodo y por cohorte, de las tasas de ausencia inter-semestral y de la caracterización estudiantil.

Posteriormente, en el uso y apropiación del OEES se han venido desarrollando nuevas aplicaciones y se ha solicitado a Tecnología el ajuste de algunos reportes o indicadores, conforme a las nuevas necesidades o requerimientos. Hoy la Universidad se encuentra actualizando el

contrato con la empresa externa que realiza los ajustes y mejoras al OEES.

Otra actividad relacionada con los procesos formativos fue el desarrollo del Plan de Capacitación en Orientación Pedagógica y Estrategias Didácticas para el Aprendizaje Significativo y el Éxito Estudiantil, con una intensidad total de 22 horas, a la cual asistieron un total de 84 docentes. Al igual que en la actividad anterior, el aula virtual anteriormente mencionada contiene las memorias y protocolos de los temas trabajados.

Finalmente, y como tercera actividad asociada al mejoramiento de la calidad académica, los seis (6) miembros del equipo de trabajo que construyó las aulas virtuales de las salas de aprendizaje cursaron el Diplomado en Ambientes Virtuales de Aprendizaje, que inició el 11 de mayo y finalizó el 31 de Julio de 2013, con una carga total de 120 horas virtuales; y que contaba con la siguiente estructura temática:

1. Módulo Introdutorio: Conceptualización sobre educación virtual
2. Módulo I: Modelos pedagógicos - Diseño Instruccional
3. Módulo II: Diseño de la Guía y Unidad Didáctica
4. Módulo III: Manejo de Moodle (Recursos y actividades)
5. Módulo IV: Desarrollo y montaje de la unidad didáctica

La Universidad ha desarrollado otras actividades de capacitación por fuera del convenio en las que prepara a su personal docente en el diseño integrado de cursos para el aprendizaje significativo y formación en TIC. Tanto en el marco del Convenio con el Ministerio de Educación Nacional (MEN) como posteriormente se han desarrollado diferentes planes de formación y capacitación para los diferentes grupos de interés de la comunidad universitaria.

Por otro lado, la Universidad ha asumido el compromiso de promover la articulación con la educación media y se propuso el fortalecimiento de convenios con estas instituciones y el mejoramiento del proceso de admisiones. Esto ha supuesto el desarrollo de 3 actividades: *desarrollo de una prueba de intereses, revisión de las entrevistas de admisiones y el fortalecimiento*

del programa de orientación profesional.

En cuanto al *desarrollo de la prueba de intereses*, se contrató un psicómetra que desarrolló el proceso en las siguientes etapas:

1. Construcción del soporte teórico del instrumento: se construyó un documento que define las bases conceptuales sobre las que se fundamenta el instrumento.
2. Construcción de la tabla de especificaciones de la prueba: se construyó un documento que especifica la estructura que tendrá la prueba, en donde se define que estará compuesta de 110 ítems.
3. Validación conceptual de la tabla de especificaciones: Se validó que la estructura de la prueba fuera válida conceptualmente, mediante el juicio de personal experto.
4. Talleres de capacitación en construcción de ítems: se generó un taller de construcción de ítems con los expertos que la Universidad definió para tal fin.
5. Construcción de los ítems de parte de los expertos: Con base en la capacitación se construyen los ítems.
6. Validación conceptual de los ítems: se convocó un grupo de 13 expertos conceptuales y metodológicos para hacer la revisión de los ítems según los criterios asignados para cada evaluación.
7. Validación metodológica de los ítems: 2 validaciones.
8. Aplicación piloto de la prueba: Se realizó primera aplicación del instrumento a un total de 85 estudiantes de colegios.
9. Ajustes técnicos de la prueba: con base en el pilotaje se generan los ajustes técnicos requeridos.
10. Análisis psicométrico de la aplicación piloto: en la que se determina el grado de consistencia interna y confiabilidad de la prueba, encontrando un nivel de confiabilidad de 0.896 para la prueba en general.
11. Correcciones de la prueba y entrega final de la misma: se generan con base en el informe psicométrico los últimos ajustes al instrumento.
12. Sistematización de la prueba: Se sistematiza el instrumento para su uso.

Cada una de estas etapas siguió un estricto proceso en el que a través del trabajo conjunto con el psicómetra se aseguró el cumplimiento a calidad de los indicadores. Una vez terminado el proceso metodológico se procedió a socializar mediante medios de comunicación masivos, tanto externos como internos, la creación de dicha prueba de manera gratuita para todos los futuros bachilleres del país.

Con respecto a la revisión de las entrevistas de admisión, la Universidad ha logrado unificar un documento guía que oriente las *entrevistas de admisiones* que cada unidad académica desarrolla; adicionalmente, esta entrevista está alineada con los requerimientos definidos por el Comité de Admisiones de la Universidad, conformado por Vicerrectoría Académica, Decanos, Directores de Programa, Secretarios Académicos, Coordinación de Éxito Estudiantil, Jefatura de Admisiones y Área de Registro y Control.

Para el desarrollo de esta actividad, la Coordinación del Laboratorio de Psicometría de la Universidad realizó reuniones con las 21 unidades académicas en las que se recogió la información, entre ellos pudo conocer los 19 formatos de entrevista que se usaban en los diferentes programas académicos para el proceso de admisiones. Posteriormente, se desarrolló una propuesta de entrevista semiestructurada que pretendía alinear los componentes requeridos a nivel institucional y que fue retroalimentada por los programas para correcciones; se construyeron en total 4 versiones de la entrevista antes de su aprobación final para el pilotaje con los aspirantes a ingresar en el periodo 2014-1.

Por último, desde el Departamento de Servicios Integrales se lideró el Programa de Orientación Profesional e ingreso a la educación superior con colegios, en donde además de hacer la presentación de la Universidad se desarrolló un taller de orientación para la toma de decisiones de carrera y se hizo uso de la prueba de intereses.

Tras el Convenio con el Ministerio de Educación Nacional (MEN), el área de Éxito Estudiantil (2013 y adicional en 2014) desde el 2015 logró obtener un presupuesto independiente al de la Vicerrectoría Académica, el cual se ha venido ejecutando hasta la fecha.

De acuerdo con la experiencia acumulada gracias a la implementación de la Política de Éxito

- Estudiantil hoy se cuenta con dos grupos de beneficiarios directos e indirectos. Los beneficiarios directos son los estudiantes de pregrado de la Universidad El Bosque, las Facultades y Programas Académicos (sobre todo los docentes y directivos y la Vicerrectoría Académica. Los beneficiarios indirectos son el Ministerio de Educación Nacional, los padres de familia y las empresas que confían en nuestros egresados graduados.

3.14.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

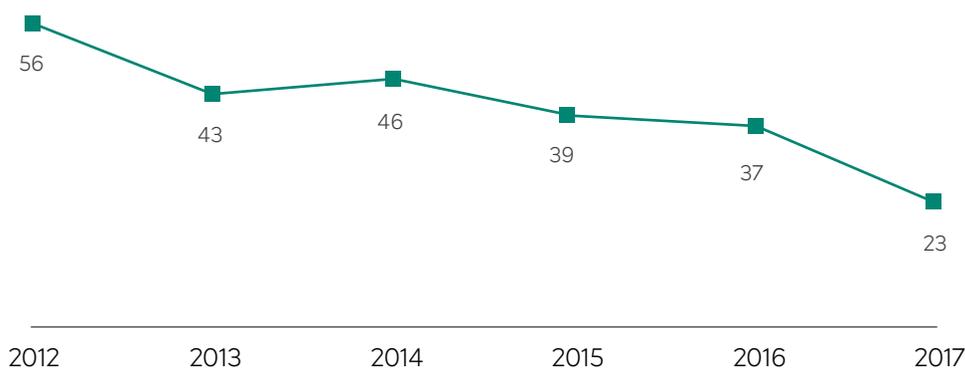
Se evidencia que las estadísticas de deserción anual han disminuido significativamente desde que se crea el eje estratégico de Éxito Estudiantil en el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016 y la Política de Éxito Estudiantil (2008 y 2009), y se implementan cada uno de los Programas y Proyectos:

Tipo	2010-1	2010-2	2011-1	2011-2	2012-1	2012-2	2013-1	2013-2	2014-1	2014-2	2015-1	2015-2	2016-1	2016-2	2017-1	2017-2
Tasa de deserción UEB	8.41%	8.66%	8.26%	7.78%	7.66%	7.13%	6.61%	6.68%	6.99%	6.53%	6.68%	6.33%	5.81%	5.48%	7.61%	sin datos
Tasa deserción país	11.17%	11.61%	10.88%	10.87%	10.33%	10.65%	10.66%	9.97%	10.69%	10.62%	10.52%	9.87%	11.65%	12.05%	23.01%	41.67%

Cantidad desertores	2010-1	2010-2	2011-1	2011-2	2012-1	2012-2	2013-1	2013-2	2014-1	2014-2	2015-1	2015-2	2016-1	2016-2	2017-1	2017-2
UEB	452	475	486	471	496	475	474	491	549	532	579	563	542	527	777	sin dato
País	123843	130973	131795	130967	140404	146814	161701	153216	176960	181835	187095	174384	223646	225557	446611	744559

Tomado de <https://spadies3.mineduacion.gov.co/spadiesWeb/app/consultas>. Fecha de consulta: Octubre 22 de 2018.

Adicionalmente se ha mejorado en los resultados de las Pruebas Saber Pro. Se ha pasado del puesto 56 en el 2012 al puesto 23 en 2017, como se observa en la siguiente gráfica:



En el marco del Convenio suscrito con el Ministerio de Educación Nacional se presentó propuesta de Tutores Pares, la cual ha venido teniendo mayor acogida y se ha ampliado de una asignatura por Programa Académico a 2 asignaturas para cada programa de pregrado. Adicionalmente se han diseñado nuevas estrategias de Aprendizaje Cooperativo: Grupos de Estudio y Grupos de Apoyo a estudiantes en Bajo Rendimiento Académico.

3.14.2 Autovaloración Cualitativa de la Política y Modelo CIMA de la Política

De acuerdo con el equipo de trabajo que lidera la Política de Éxito Estudiantil, en el marco de la implementación de la y de los desarrollos que se han descrito en este documento se puede valorar que entre 2010 y 2018 se ha logrado

cumplir con lo señalado en el documento oficial. No obstante, se requiere el inicio de procesos de éxito estudiantil en el nivel posgradual, siendo este el principal aspecto a consolidar en un nuevo plan de desarrollo institucional.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de impacto al Modelo CIMA de la Política de Éxito Estudiantil, a continuación se presentan algunas orientaciones derivadas de la metodología de recaudo de información utilizada.

Oportunidades de consolidación. De manera constante tener presente y hacer uso del Modelo PECAR (Planear, Ejecutar, Controlar, Analizar y Retroalimentar) los programas, proyectos, estrategias y acciones de Éxito Estudiantil.

Oportunidades de innovación. De manera focalizada, implementar el proyecto de innovación que se generó en el proceso de consultoría con Ruta N, en el cual se sugería que los estudiantes que han visto 2 o 3 veces una asignatura, puedan cursar la asignatura en el periodo intersemestral o durante el semestre pero bajo una metodología completamente diferente. Además, se requiere la presentación y aprobación de una Propuesta de Semestre de Consolidación Académica por parte del Consejo Directivo para posterior implementación, seguimiento y evaluación; vale la pena mencionar que ésta propuesta ya fue presentada y aprobada por el Consejo Académico y el Comité de Decanos.

Oportunidades de mejoramiento. De manera estratégica, trabajar en el Proyecto de Aprendizaje para el éxito. Esto quiere decir que en el currículo se debe definir qué deben aprender los estudiantes en cada una de las asignaturas del Plan de Estudios. De ésta forma hay que revisar como los Objetivos de Aprendizaje del Curso aportan a los OAP y OAI y definir matriz de valoración para cada uno de esos OAC; y si se logra dicho análisis, implementar un sistema de evaluación que permita contar con las evidencias necesarias para ver cómo se cumplen con los descriptores de la matriz de valoración (se puede hacer uso de un portafolio). De ésta forma se estará verificando que con el aprendizaje que lograron los estudiantes tienen éxito en su desempeño académico y profesional.

Oportunidades de adaptación. Es urgente enfocar acciones para mitigar los riesgos y causas de deserción por aspectos financieros.

3.14.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Desde el 2010 y hasta la fecha son cuatro las cuestiones más exitosas de la *Política de Éxito Estudiantil*:

- La postulación en 2012 a convocatoria del Ministerio de Educación Nacional (MEN) y la selección de nuestro modelo que quedó reiterada en la suscripción del Convenio (2013).
- El reconocimiento por parte del MEN sobre los resultados obtenidos en el marco del Convenio y la asignación de más recursos económicos para seguir fortaleciendo la Política.
- La Disminución de la deserción anual. La Universidad se encuentra por debajo del promedio nacional.
- El reconocimiento por parte del MEN que se ratifica en el hecho de que otras instituciones de educación superior nos buscan para apoyar sus procesos y contar nuestras experiencias.

Ahora bien, son cinco (5) las principales lecciones aprendidas de la *Política de Éxito Estudiantil*.

- La Importancia de construir, trabajar y consolidar una cultura del Éxito Estudiantil.
- La insistencia en la formación a la comunidad universitaria en temas que propenden por el Éxito Estudiantil.
- El trabajo mancomunado y articulado entre todas las áreas de la Universidad para un adecuado seguimiento y acompañamiento de los estudiantes que propenda por la permanencia, la graduación oportuna y la inserción al mundo laboral.
- Los esfuerzos para contar con información de manera oportuna para la toma de decisiones y del desarrollo de estrategias pertinentes.
- Se debe trabajar en equipo con todas las áreas y unidades académicas y administrativas de la Universidad, pues desde el área institucional se generan propuestas y lineamientos, pero son las Facultades y demás áreas quienes las apropian y cuando se construye en colectivo es que se logra la implicación de todos los ac-

tores y el logro de los objetivos como hasta el momento (Enero 31 de 2019).

Finalmente, el formato de socialización y la experiencia de Éxito Estudiantil, específicamente la forma cómo se socializaba la Política con los estudiantes, han sido considerados por el MEN como referentes de primer nivel. Por ello se recibió invitación para socializarlo en el Micrositio de Permanencia y Graduación en Educación Superior “Cruzar la Meta”. Este micrositio constituye un espacio virtual académico y de gestión que permite a la comunidad educativa publicar e intercambiar información, fortalecer redes de trabajo, motivar la reflexión, compartir y transferir aprendizajes de experiencias significativas en torno a la culminación exitosa de estudios en educación superior, por lo cual está orientado muy especialmente a las universidades del país.

3.15 Política de Apoyo Financiero para el Otorgamiento de Becas, Estímulos y Beneficios de Finanzas Estudiantiles

Entre los años 2000 y 2018, la *Política de apoyo financiero para el otorgamiento de becas, estímulos y beneficios de finanzas estudiantiles* ha tenido dos objetivos: 1. Promover el acceso y la permanencia de los estudiantes; y 2. Facilitar, ayudar y escuchar al estudiante y a sus familias para resolver conjuntamente sus necesidades e inquietudes de tipo financiero. Frente a las coyunturas y cambios de contexto propios de la Universidad, durante estos años la política ha sido objeto de ajustes, tal y como se puede ver en el siguiente el movimiento normativo:

- Acuerdo No. 6251 del 2000 (derogado por el Acuerdo No. 9688 de 2009).
- Acuerdo No. 6271 del 2000 (derogado por el Acuerdo No. 9688 de 2009).
- Acuerdo No. 6932 del 2001 (derogado por el Acuerdo No. 9688 de 2009).
- Acuerdo No. 7237 del 2002 (derogado por el Acuerdo No. 9688 de 2009).

- Acuerdo No. 7174 del 2002.
- Acuerdo No. 7407 del 2003 (derogado por el acuerdo No. 9688 de 2009).
- Acuerdo No. 9688 del 2009.
- Acuerdo No. 10929 de enero 18 de 2012 (derogado por el Acuerdo No. 14608).
- Acuerdo No. 13954 de mayo 11 de 2016 (derogado por el Acuerdo No. 14608).
- Acuerdo No. 14608 abril de 2017 políticas de apoyo financiero para el otorgamiento de becas, estímulos y beneficios (actual).
- Acuerdo No. 15057 de 2017 (adición al Acuerdo No. 14608).
- Acuerdo 15541 de jun de 2018 (modificación parcial en el artículo tercero) (actual).

El equipo responsable de la Política de apoyo financiero para el otorgamiento de becas, estímulos y beneficios de finanzas estudiantiles está conformado por una jefatura, una coordinación y una asistencia. Dentro de la estructura institucional de la Universidad El Bosque dicho equipo se encuentra anclado al *Departamento de Finanzas Estudiantiles*. El grado de apropiación, expresado en porcentaje para los dos primeros acápite de este documento, refleja el estado actual, con corte a marzo de 2019, del entendimiento, uso y aplicación de la política. Como tal, la política ha sido apropiada por el 95% de la comunidad universitaria.

La comunicación de la Política de apoyo financiero para el otorgamiento de becas, estímulos y beneficios de finanzas estudiantiles se ha efectuado a través de cuatro modalidades, a saber:

- Folletos. Se entrega la información de manera permanente, pues durante el año los estudiantes o sus familias preguntan acerca de las opciones que existen para la financiación o ayudas en sus matrículas.
- Información a través de la página Web. En la página Web de la Universidad se dispone de un espacio de apoyo financiero donde permanentemente se puede consultar la información y descarga los formularios de solicitud de créditos. El sitio electrónico de la política es el siguiente: <https://www.uelbosque.edu.co/inscripciones/apoyo-financiero>
- Reuniones de inducción. Desde 2009 se realizan

dos veces al año, al inicio del semestre, dirigido a los estudiantes y a sus familiares que inician su formación académica con la Universidad.

- Atención permanente a los beneficiarios. El Departamento dispone de una estructura de atención presencial, telefónica, vía correo electrónico y por remisión de Facultades.

Aunque los planes de acción o líneas de trabajo que operacionalizan la Política de apoyo financiero para el otorgamiento de becas, estímulos y beneficios de finanzas estudiantiles no son explícitos en los acuerdos que la han definido, no obstante el Departamento de Finanzas Estudiantiles ha detallado cuatro (4) líneas que han sido incluidas en sus procedimientos: 1. Lineamientos financieros para favorecer el acceso y permanencia (se refiere sobre todo a créditos); 2. Mecanismos para el estímulo a la excelencia de los estudiantes (incluye: becas de excelencia académica, becas para grupos especiales, becas para promover el acceso y permanencia, becas para estudiantes antiguos por participación en eventos y becas de movilidad); 3. Estímulos para la promoción comercial de la Universidad; y 4. Beneficios para la comunidad de la Universidad El Bosque. A continuación se describe cada una de las líneas mencionadas:

- **Lineamientos financieros para favorecer el acceso y permanencia:**

Esta línea se refiere sobre todo a los siguientes tipos de créditos: a) Con entidades bancarias y financieras: Entidades externas que ofrecen financiación a corto, mediano y largo plazo; b) Crédito Icetex: Crédito con la entidad del Estado que promueve la Educación Superior a través del otorgamiento de créditos educativos; y c) Crédito directo con la Universidad El Bosque: Modalidad que ofrece directamente la Universidad para financiar un valor parcial de la matrícula y se cancela a corto plazo.

- **Mecanismos para el estímulo a la excelencia de los estudiantes:**

Esta línea se relaciona con los siguientes tipos de becas:

A. Becas de excelencia académica:

- » Acceso Prueba Saber 11: Beca a las mejores pruebas Saber 11 de los dos últimos años a nivel nacional, departamental o municipal de colegios públicos y privados.

- » Permanencia: Beca al estudiante que obtenga el mejor promedio de cada programa.
- » Graduandos: Beca a estudiantes que se encuentren entre los 10 mejores puntajes del Examen Saber Pro del país en su programa académico.
- » Grado de Honor: Estudiante egresado de la Universidad que recibe la distinción “Grado de Honor” a quien se le otorga beca condonable no renovable para la matrícula en programa de postgrado o de educación continuada que seleccione.

B. Becas para grupos especiales:

- » Para el postconflicto: Beca para estudiantes que hayan finalizado la ruta de la reintegración de forma exitosa, personas provenientes del programa de víctimas del gobierno nacional, a los huérfanos del ICBF y/o a ex miembros de la fuerza pública en situación de discapacidad, a sus familias, y a las viudas y huérfanos de la nación.
- » Para grupos minoritarios: Beca para estudiantes que pertenezcan a poblaciones especiales (etnias) que sean admitidos en los diferentes programas de pregrado.

C. Becas para promover el acceso y permanencia:

- » Fondo de sostenibilidad: Fondo constituido por Universidades y el Icetex para mitigar el riesgo de recuperación de cartera. La Universidad aporta un porcentaje establecido sobre el valor del desembolso para el aporte a este fondo, por cada giro realizado por Icetex.
- » In Memoriam: Beca financiada por donación de persona natural o jurídica.
- » 4X1 opción de vida: Alianza entre el Icetex, la Gobernación de Cundinamarca y la Universidad El Bosque, dirigida a los estudiantes egresados de colegios oficiales del Departamento y admitidos en la Universidad, con la ayuda de un porcentaje
- » Alianza Bogotá ciudad educadora: Alianza entre el Icetex, la Secretaría de Educación del Distrito y la Universidad El Bosque, dirigida a los estudiantes egresados de Colegios de la secretaria de educación de Bogotá
- » Por mérito académico y necesidad socioeconómica – (anteriormente Apoyos Económicos): Ayuda económica que la Universidad proporciona a los estudiantes de pregrado que cursen desde segundo semestre en adelante, con mérito académico y comprobada necesidad socioeconómica.

- » De alimentación: Consiste en la asignación de subsidios de alimentación para un número determinado de estudiantes.
- » De sostenimiento: Monto que se gira al estudiante durante 10 meses hasta por \$250.000 para gastos de sostenimiento.

D. Beca para estudiantes antiguos por participación en eventos.

- » Eventos deportivos: Estudiantes de pregrado que, siendo parte de selecciones deportivas, obtengan logros significativos en representación de la Universidad.
- » Eventos culturales o científicos: Estudiantes que, siendo parte de actividades científicas, culturales o artísticas, obtengan logros significativos personales o grupales en representación de la Universidad.

E. Becas para movilidad - Becas para estudiantes con Convenio Interinstitucional con Universidades en el extranjero:

- » Sostenimiento en el exterior – Internacionalización: Beneficio que se otorga por una única vez y que consiste en una suma de dinero que se determina según la disponibilidad del fondo establecido para apoyar a los estudiantes en su proceso de movilidad internacional.
- » Sostenimiento para movilidad nacional: Beneficio que se otorga por una única vez y que consiste en el otorgamiento de una suma de dinero que se determina según la disponibilidad del fondo establecido para tal fin.
- » Internacionalización en casa - en alianza con institutos de idiomas: Becas para cursos de segunda lengua con aliados externos especialistas en cursos de idiomas.
- » Cursos en el Centro de Lenguas o Cursos Libres de Artes: Para los estudiantes de la universidad de cualquier nivel, que ingresen a programas ofrecidos por el Centro de Lenguas o Cursos Libres de Artes.

• **Estímulos para la promoción comercial de la Universidad:**

Incluye los siguientes tres estímulos: a) Mejor Promedio Colegio Bilingüe de la Universidad El Bosque: Para estudiante egresado del Colegio Bilingüe de la Universidad que obtenga el mejor promedio de su promoción; b) Mejor promedio de bachiller: para estudiantes admitidos en la Universidad en cualquier programa de pregrado

que hayan obtenido el mejor promedio del plantel educativo de su promoción; y c) Estímulos para empresas en convenio comercial: para estudiantes admitidos en la Universidad, que sean empleados, o sus hijos de empresas con las cuales la Universidad tenga convenio de promoción comercial.

• **Beneficios para la comunidad de la Universidad El Bosque:**

Esta línea de acción está constituida por una serie de beneficios para los miembros de la comunidad académico-administrativa de la Universidad, a saber:

- Tutores pares: Grupo de estudiantes que desarrollan tutorías académicas en los programas académicos.
- Doble titulación: Estudiante que curse dos programas académicos simultáneamente.
- Beneficio de Hermanos: estudiantes de pregrado y posgrado que acrediten la calidad de hermanos.
- Beneficios para Hermanos de Egresados: estudiante que acredite la calidad de hermano de egresado de la Universidad El Bosque y que sea admitido en programas de pregrado.
- Por participación en eventos científicos y académicos: estudiantes egresados que se hayan distinguido por su participación en eventos científicos y académicos, que ingresen a los niveles de postgrados o de educación continuada.
- Educación Continuada: Egresado admitido a cualquier programa de Educación Continuada en la Universidad.
- Especialización en Docencia Universitaria: Egresado admitido en el programa de docencia Universitaria.
- Otras especializaciones y maestrías: Egresados de pregrado que inician en cualquier programa de Especialización o Maestría.
- Centro de Lenguas: Para el Personal Administrativo y Docente de la Universidad, se otorgará un beneficio en el curso inglés que corresponda al Programa de Desarrollo Institucional de la segunda lengua.
- Para Funcionarios y Docentes, sus cónyuges e hijos: Para el Personal Administrativo y Docentes, que ingresen a programas de Pregrado, Especialización y Maestrías, se otor-

gará el beneficio, al igual que a sus hijos y cónyuge sobre el Valor de la matrícula.

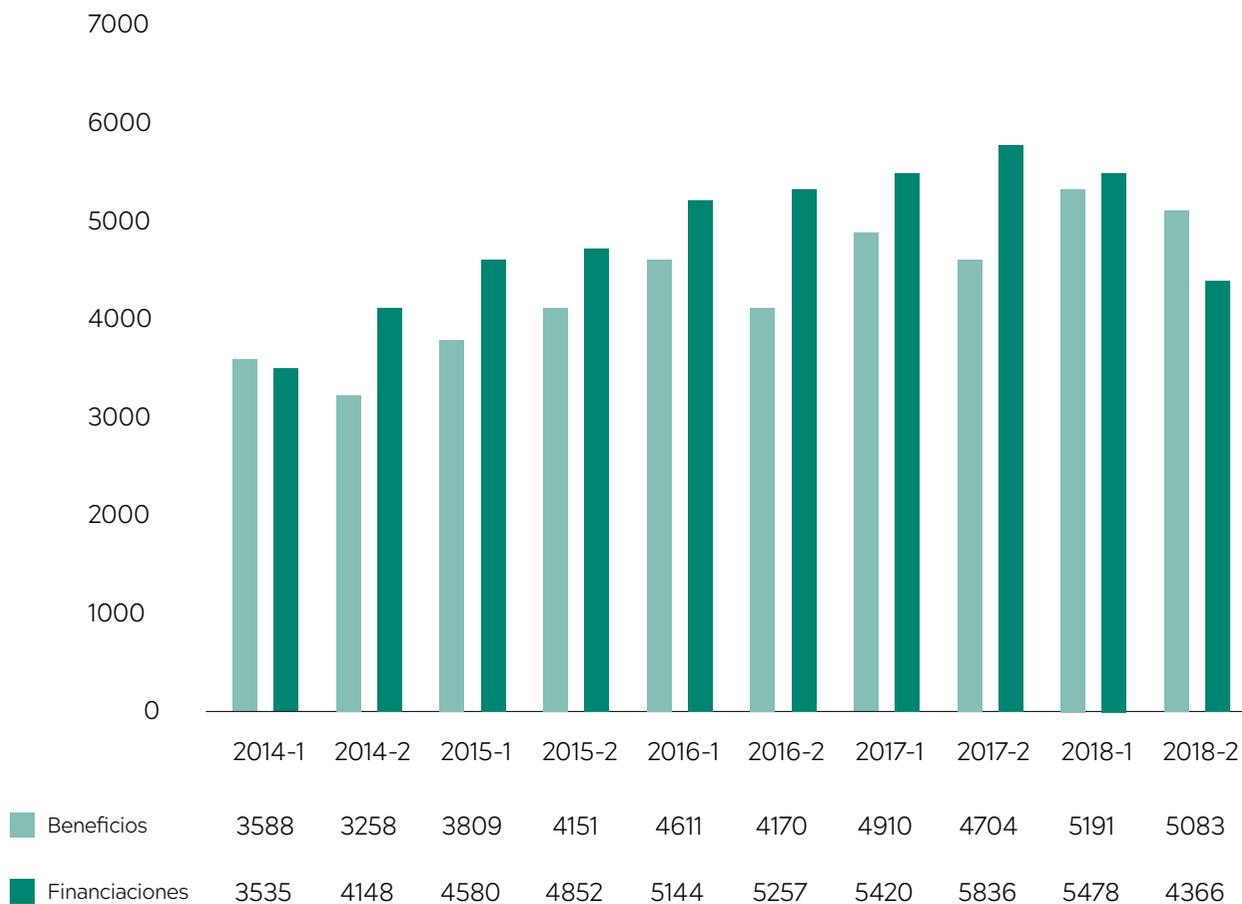
- **Cursos BLS, ACLS Y PALS:** Estudiantes de los programas de salud, docentes y administrativos que tomen cursos con el laboratorio de simulación.
- **Beneficios para el Adulto Mayor:** Para el adulto mayor cuya residencia esté ubicada en los alrededores de la Universidad o que demuestren vínculos con la Universidad que ingrese a programas ofrecidos por el centro de lenguas o cursos libres de artes.

De acuerdo con la experiencia acumulada gracias a la implementación de la Política de apoyo

financiero para el otorgamiento de becas, estímulos y beneficios de finanzas estudiantiles se consideran como principales beneficiarios directos e indirectos al estudiante, a su grupo familiar y a la misma Universidad porque logra sus metas y garantiza la permanencia de sus educandos.

3.15.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

En aras de conocer un panorama cuantitativo de los impactos de la Política de apoyo financiero para el otorgamiento de becas, estímulos y beneficios de finanzas estudiantiles, en el siguiente gráfico se presentan el número de beneficios y de financiaciones entre 2014 y 2018:



Así mismo, en la siguiente Tabla 6 se presentan los principales reportes de beneficios, financiación y créditos Icetex gestionados entre el 2014 y el 2018. En cuanto al reporte consolidado o detallado de becas, estímulos y beneficios otorgados a la Comunidad el Bosque, se encuen-

tran desagregados por cantidad de beneficios aplicados y valores otorgados; y con respecto al reporte consolidado o detallado de plan de pagos otorgados a la Comunidad el Bosque, se encuentra desagregado por cantidad de beneficios aplicados y valores otorgados.

Tabla 6. Principales reportes de beneficios, financiación y créditos Icetex gestionados entre el 2014 y el 2018

Per.	Beneficios (Becas-Estim-Desct)		Financiación Univ. El Bosque		Icetex (créditos tradicionales)	
	Nº	Valor	Nº	Valor	Nº	Valor
2014-1	3.588	\$ 1.364.013.780	1.110	\$ 1.837.051.352	1.197	\$ 5.262.992.288
2014-2	3.258	\$ 1.453.166.313	1.840	\$ 2.285.001.435	1.270	\$ 5.580.248.536
2015-1	3.809	\$ 1.816.878.067	2.012	\$ 3.698.185.622	1.395	\$ 6.299.963.197
2015-2	4.151	\$ 2.037.643.762	2.292	\$ 3.881.438.646	1.473	\$ 7.129.601.594
2016-1	4.611	\$ 2.255.789.244	2.259	\$ 4.300.818.131	1.817	\$ 9.860.960.305
2016-2	4.170	\$ 2.124.198.332	2.425	\$ 4.304.461.795	1.875	\$ 10.639.141.059
2017-1	4.910	\$ 2.763.929.746	2.593	\$ 5.203.401.637	2.058	\$ 13.553.666.326
2017-2	4.704	\$ 2.545.171.434	2.778	\$ 5.127.713.116	2.190	\$ 14.526.706.515
2018-1	4.191	\$ 3.124.366.435	2.536	\$ 5.796.973.608	2.234	\$ 16.254.356.997
2018-2	4.083	\$ 2.986.775.033	1.433	\$ 4.292.237.507	2.353	\$ 17.722.536.550

3.15.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA de la Política

Por consenso derivado del diálogo entre los integrantes del equipo responsable de la Política de apoyo financiero para el otorgamiento de becas, estímulos y beneficios de finanzas estudiantiles, se considera que la capacidad de gestión ha llegado a un nivel óptimo gracias a la experiencia acumulada. Es decir que desde 2009 y hasta la fecha se ha logrado atender a más estudiantes apoyándolos en la continuidad académica, mediante la administración de recursos que la Universidad dispone para la adjudicación de estos beneficios o apoyos económicos, como también las facilidades financieras a través del Crédito directo de la Universidad, Icetex y Entidades Financieras Externas, que ayudan a diferir los costos de matrículas de nuestros beneficiarios.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de impacto al Modelo CIMA de la Política de apoyo financiero para el otorgamiento de becas, estímulos y beneficios de finanzas estudiantiles, a continuación se presentan algunas orientaciones derivadas de la metodología de recaudo de información utilizada en la presente documento.

Oportunidades de innovación. Es necesario hacer permanentes cambios en los procedimientos establecidos por el Departamento de Finanzas Estudiantiles a través de mecanismos de gestión y sistemas de información.

Oportunidades de mejoramiento. Es importante lograr mayor divulgación que garantice un aún mayor acceso de los estudiantes y familias a los servicios que ofrece el Departamento de Finanzas Estudiantiles.

3.15.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Por consenso derivado del diálogo entre los integrantes del equipo responsable de la Política de apoyo financiero para el otorgamiento de becas, estímulos y beneficios de finanzas estudiantiles se considera que entre 2014 y 2018 todos los casos han sido tramitados de manera exitosa. Es decir, desde el primer acceso de los beneficiarios hasta su graduación, el Departamento de Finanzas Estudiantiles está comprometido con cada caso.

En cuanto a los aprendizajes obtenidos, desde el 2009 y hasta la fecha la principal lección apren-

didada alrededor de la Política de apoyo financiero para el otorgamiento de becas, estímulos y beneficios de finanzas estudiantiles consiste en reconocer que en la medida en que la gente cumple con el pago de sus obligaciones, requisitos especificados y presenta su solicitud para acceder algún beneficio y/o crédito, se pueden fortalecer lazos de confianza y ofrecer la ayuda que requieren los estudiantes, sus familias, y en general a toda la Comunidad El Bosque.

Finalmente, desde el 2009 y hasta la fecha son cinco (5) las principales buenas prácticas en torno a la Política de apoyo financiero para el otorgamiento de becas, estímulos y beneficios de finanzas estudiantiles:

- Transacciones financieras correctamente registradas, de acuerdo a lo establecido por las normas contables y financieras.
- Reporte consolidado y detallado de beneficiarios.
- Información veraz y oportuna.
- Seguimiento, control y fiabilidad en la información y adjudicación de beneficios y planes financieros.
- Comunicación continua con las diferentes áreas internas y externas.

3.16 Política de Gestión del Talento Humano Académico

Gracias al Acuerdo 10923 del 18 enero de 2012 el Consejo Directivo de la Universidad El Bosque aprobó la *Política de Gestión del Talento Humano Académico*. Con la Política de Gestión del Talento Humano Académico se ha logrado un fortalecimiento en lo referente a los académicos, teniendo en cuenta los lineamientos allí establecidos, los cuales han contribuido a la ejecución de los procesos y a la toma de decisiones inherentes al talento humano académico y a la generación de planes de acción. A su vez con la implementación de la misma se ha contribuido al cumplimiento de la visión, misión, orientación estratégica y a los objetivos Institucionales. La Política ha sido una base para el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021, teniendo en

cuenta que podemos continuar desarrollando acciones para la actualización, mejora e innovación en cualquier etapa del ciclo de la gestión del talento humano.

Las personas e instancias responsables de la Política de Gestión del Talento Humano Académico son la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría Administrativa y el Departamento de Talento Humano. La política tiene un grado de apropiación del 90% entre los miembros de la comunidad académico-administrativa de la Universidad El Bosque.

El proceso de comunicación, divulgación y promoción de la Política de Gestión del Talento Humano Académico se ha efectuado a través de las siguientes cuatro (4) modalidades:

- Mediante socialización en el Consejo Académico.
- En los procesos de reinducción a las rectorías, presentando los avances en el ciclo de la gestión del talento humano.
- En los procesos de inducción a docentes nuevos, el Departamento de Talento Humano presenta el ciclo de la gestión del talento humano académico.
- Por comunicación interna de la División de Evaluación y Planeación.

Con la implementación de la Política de Gestión del Talento Humano Académico se han contemplado los siguientes siete (7) campos de trabajo:

- La Política de Estímulos a la excelencia.
- La Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico.
- Plan de desarrollo Institucional 2016-2021.
- Plan de acción de desarrollo profesoral.
- Proceso de Atracción y Selección.
- Sistema de Gestión del Talento Humano (en desarrollo).
- Programa de beneficios (en construcción).

Como resultado de la implementación de la Política de Gestión del Talento Humano Académico de la Universidad El Bosque, se ha definido que sus principales beneficiarios son los y las docentes adscritos a los diferentes programas y facultades.

3.16.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

Entre los datos estadísticos que demuestran acciones derivadas de los impactos de la Política de Gestión del Talento Humanos Académico se pueden mencionar los siguientes diez (10):

- Planeación: Planeación de las actividades en un 80% de los docentes.
- Atracción y Selección: De las solicitudes efectuadas por la Unidades a Talento Humano en el 100%
- Vinculación y contratación: 100% de las personas seleccionadas con vinculadas y contratadas
- Inducción y reinducción: Para los académicos se convoca a toda la planta docente y asiste en promedio 70%, para los directivos (Decanos, directores de programa, directores de división y departamentos, Secretarios Académicos) desde el año 2016 se implementó el proceso de inducción específico para estos cargos se ha realizado en inicios de periodos estatutarios (2016 y 2018).
- Desarrollo de Carrera: 100% de cumplimiento el procedimiento de ascenso en el escalafón docente se realiza semestralmente en las fechas establecidas por los estatutos (marzo y septiembre).
- Desarrollo Profesorado:
 - » Programa Disciplinar se lograron las metas del plan de acción de manera anticipada a las propuestas en dicho documento, logrando que la planta docente se encuentre conformada en un 10% por doctorados y en un 51% por magíster;
 - » Programa institucional se cumplen las metas establecidas de acuerdo a los lineamientos institucionales.
- Evaluación:
 - » Evaluación de directivos (Decanos, directores de programa, directores de división y departamentos) se diseñó e implementó para los años 2014-2018.
 - » Evaluación para los académicos se tiene la evaluación de manera descentralizada de acuerdo al estatuto docente y se diseñó e implementó en el 2018 la prueba piloto del cuestionario de evaluación de asignaturas, por parte de los estudiantes
- Estímulos: 100% anualmente se entregan a través de las convocatorias para premiar la vocación académica y a partir del año 2014 se premia las mejores experiencias en cada una de las orientaciones de la vocación. Se está desarrollando parte de la política de beneficios y estímulos de la Universidad
- Seguridad y salud en el trabajo: se ha desarrollado el programa encaminado a promover la salud y la prevención en el ámbito laboral.
- Retiro: Se diseñó e implementó el primer programa integral de pre-pensionados para administrativos y académicos en el año 2019 en el cual participó un grupo de 22 personas.

3.16.2 Autovaloración Cualitativa de la Política y Modelo CIMA de la Política

Se requiere la realización de planes de acción detallados para cada uno de los siete (7) campos señalados en el numeral 2 de este documento.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de la Política de Gestión del Talento Humano Académico al Modelo CIMA, a continuación se señalan algunos análisis.

Oportunidades de consolidación. Consolidar el Sistema de Gestión de talento humano académico.

Oportunidades de innovación. De acuerdo a las nuevas prácticas utilizadas en organizaciones a nivel nacional e internacional buscar innovación en las nuevas etapas del ciclo.

Oportunidades de mejoramiento. Buscar estrategias de comunicación y socialización para que los académicos y las unidades académicas se apropien de la política.

Oportunidades de adaptación. Estrategias de divulgación y conocimiento de la política a todo nivel.

3.16.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

En torno a la Política de Gestión del Talento Humano Académico se pueden mencionar las siguientes cuestiones exitosas:

- El afianzamiento en las diferentes etapas de la gestión del talento humano al interior de la institución y de las unidades académicas, clave para el proceso de acreditación de los diferentes programas.
- El desarrollo del talento humano en algunas etapas de la política.
- La generación de planes de acción para la implementación. Ejemplo de esto es el cumplimiento de las metas establecidas en el plan de desarrollo institucional y disciplinar logrando el 10% doctorados y el 51% en maestrías
- Los resultados exitosos en la convocatoria de estímulos a la excelencia.
- El diseño del cuestionario de asignaturas, en su fase de pilotaje.
- El desarrollo institucional con una amplia participación de los académicos.
- El otorgamiento de becas del 100% en segunda lengua para los académicos.
- Dentro del proceso de selección se cuenta con la aplicación de las pruebas PSIGMA que permiten medir las competencias del candidato acorde con el perfil establecido.
- Desarrollo e implementación del Sistema de gestión y seguridad en el trabajo, con el desarrollo de los programas de seguridad y salud en el trabajo.

En cuanto a los aprendizajes, la política nos da el lineamiento para generar planes de acción a un corto, mediano plazo, en este caso en todas las etapas del talento humano. Como los lineamientos de la política fueron construidos sobre un esquema actual de la organización con el tiempo nos obliga a actualizar con base en los cambios que se generan la gestión del talento humano. Sin embargo, es un insumo fundamental para el desarrollo de la Institución de las Unidades académicas y del Departamento de Talento Humano. Para los académicos contar con una política de gestión del talento humano afianza más su sentido de integración y pertenencia en la institución, y contribuye al desarrollo del equipo académico durante su vinculación.

A través de la política se permite conocer con claridad el quehacer de la gestión del talento humano y la responsabilidad del Departamento

de talento Humano. Esta política conduce a la oportunidad de consolidar y actualizar los indicadores de la gestión del talento humano en sus diferentes ciclos.

Esta política es la base para la construcción de otras políticas relacionadas con el talento humano la de planeación y evaluación del talento humano académico y la política de estímulos a la excelencia, la de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Finalmente, a continuación se destacan las seis (6) principales buenas prácticas derivadas de la implementación de la Política de Gestión del Talento Humano Académico:

- Ha servido de base para generar la política de gestión del talento humano administrativo.
- Constituye la base para el plan de acción de desarrollo profesoral.
- Es la base para el diseño y elaboración de política de estímulos y para diseñar las convocatorias de los estímulos a la excelencia.
- Es la base para fortalecer los procesos inherentes a la gestión del talento humano.
- Ha sido uno de los elementos claves para lograr la acreditación de alta calidad de los programas y los registros calificados.
- La política ha sido uno de los insumos fundamentales para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional.

3.17 Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico

Gracias al Acuerdo 11665 de 2013, expedido por el Consejo Directivo de la Universidad El Bosque, la institución cuenta con una *Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico*. Las personas e instancias responsables de liderar esta política son las siguientes: la Rectoría, la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría Administrativa, las Decanaturas y Direcciones de programa y el Departamento de Talento Humano.

Para la Universidad El Bosque la calidad es una exigencia. Es por ello que se busca la implementación de soluciones efectivas, coherentes y

oportunas que permitan atender las necesidades al interior de la institución y la demanda de la educación superior. Con la implementación de la Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico se ha articulado el modelo de gestión institucional con los procesos académicos y administrativos, tanto desde el punto de vista de la planeación como de la gestión. La política se vuelve operativa a través de la herramienta de planeación de las actividades, al contribuir con la planeación, ejecución y autoevaluación de las unidades académicas. El 100% de la comunidad académico-administrativa de la Universidad El Bosque se ha apropiado de la política.

El proceso de comunicación, divulgación y promoción de la Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico se ha realizado a partir de las siguientes tres (3) modalidades:

- En el Consejo Académico desde el momento mismo de su formulación.
- En los procesos de inducción a docentes nuevos, el Departamento de Talento Humano presenta la herramienta de planeación producto de la política.
- A través de mecanismos de comunicación interna de la Vicerrectoría Académica a cada uno de los académicos. Especialmente en lo correspondiente al diligenciamiento de la herramienta de plan de trabajo al inicio de cada semestre, durante el semestre y al finalizar el periodo académico. Esta es una actividad que deben realizar los académicos semestralmente.

Para la implementación de la Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico se cuenta a la fecha con un plan de acción organizado en cuatro (4) líneas de trabajo, a saber:

1. Reuniones semestrales de planeación, presupuesto y nómina.
2. Diseño y desarrollo de la herramienta para el registro de los planes de trabajo de los académicos, con su respectivo proceso de autoevaluación y plan de mejora.
3. Inducción sobre el manejo de la herramienta de planeación de actividades por Facultades y programas semestralmente y por solicitud de cada unidad académica.

4. Implementación de la herramienta y seguimiento al diligenciamiento de cada docente para determinar el cumplimiento de cada Unidad académica, programa y área académica.

Entre los principales beneficiarios de la Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico se pueden mencionar los siguientes: la Vicerrectoría Académica, el Departamento de Talento Humano, los Docentes de la Universidad; y los Decanos, Directores de programa y directores de área.

3.17.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

Entre los datos más relevantes derivados del proceso de implementación de la Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico vale la pena resaltar los siguientes:

- Participación de las diferentes unidades académicas en la planeación de las actividades académicas a través de las reuniones institucionales de planeación, presupuesto y nómina.
- Docentes que han diligenciado el plan de trabajo para 2019-1: 84.8%, que corresponde a 1332 docentes de un total de 1645.
- Se evidencia la distribución de la dedicación de los docentes en cada una de las vocaciones
- Se ha efectuado el 75% del seguimiento del proceso de autoevaluación y mejora del 2018-2.

3.17.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA de la Política

El principal acierto de esta Política ha sido la sistematización de los planes de trabajo. No obstante, es necesario lograr que los reportes de diligenciamiento dados por el talento humano académico lleguen al 100%.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de impacto de la Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico al Modelo CIMA, a continuación se presentan algunos análisis:

Oportunidades de consolidación. Lograr que el 100% de los académicos cumplan con el diligenciamiento de la herramienta de planeación.

Oportunidades de innovación. Que el sistema sea más autogestionable.

Oportunidades de mejoramiento. Realizar un desarrollo en la herramienta para que pueda identificar la distribución de la dedicación de los académicos en las diferentes vocaciones, ejemplo de ello es la inclusión de la vocación de innovación.

Oportunidades de adaptación de la política. Adaptar la política de acuerdo con los cambios del medio, ejemplo de ello es la inclusión de la vocación de innovación.

3.17.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

En torno a la Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico se pueden resaltar las siguientes dos (2) cuestiones exitosas:

- Desarrollo de la Herramienta de Planeación de las actividades académicas, resaltada por las diferentes visitas de acreditación efectuadas a varios programas.
- La mayoría de los docentes han acogido la cultura de la planeación, ejecución y cumplimiento de sus actividades.

A la fecha, son dos (2) las principales lecciones aprendidas del proceso de implementación de la Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico:

- Este proceso ha implicado que cada académico apropie la cultura de planeación, ejecución, evaluación y cumplimiento de sus actividades académicas.
- Para cada Decano y director de programa esta política le ha permitido hacer una mejor gestión como líder de las unidades en virtud a la dedicación a las actividades por parte de sus respectivos académicos.
- Finalmente, son cinco (5) las principales lecciones aprendidas del proceso de implementación de la Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico:
- La implementación de la herramienta de planeación ha permitido organizar las actividades asignadas a los académicos, las unidades y la gestión que se realiza a nivel institucional.

- La herramienta le ha facilitado a las unidades identificar la construcción de procesos internos.
- La herramienta ha permitido a nivel institucional equilibrar lo presupuestado, lo planeado y lo ejecutado en términos de distribución de dedicación de docentes.
- La herramienta ha sido un factor de diferenciación con otras instituciones de educación superior del mismo nivel, que es resaltado por pares académicos externos.
- La herramienta es en un insumo para la emisión de indicadores de calidad en lo relacionado con el talento humano académico.

3.18 Política de Estímulos a la Excelencia Académica

Gracias al Acuerdo No. 11372 de 2012 el Consejo Directivo de la Universidad El Bosque aprobó la *Política de Estímulos a la Excelencia Académica*. En este documento se exponen los principales hallazgos de la evaluación de impactos de esta política. Con esta política se ha promovido y reconocido a los académicos en las prácticas a través de la vocación académica y sus diferentes orientaciones. De igual manera se han generado condiciones que permiten el reconocimiento del quehacer de los docentes en descubrimiento, enseñanza-aprendizaje, innovación, compromiso e integración. La Implementación de esta política ha permitido cumplir con los postulados estatales que desarrollan y fomentan la ciencia, el conocimiento y la tecnología.

Las personas e instancias responsables de liderar la Política de Estímulos a la Excelencia Académica son la Vicerrectoría Académica, el Comité de estímulos, las Comisiones especiales y el Departamento Talento Humano. La política ha sido apropiada por el 95% de la comunidad universitaria.

El proceso de comunicación, divulgación y promoción de la Política de Estímulos a la Excelencia Académica se ha efectuado a través de las siguientes cinco (5) modalidades:

- Mediante socialización en el Consejo Académico.
- Mediante socialización en el Consejo Directivo.
- Anualmente en el lanzamiento de la convocatoria (Día del profesor).
- Anualmente en la ceremonia de premiación de la convocatoria (noviembre).
- Mediante publicación en la página Web.

Con la implementación de la Política de Estímulos a la Excelencia Académica se han desarrollado y gestionado los términos de referencia de las convocatorias anuales (I – VII: años 2012-2018). Estas convocatorias son la hoja de ruta de la política.

Como resultado de la implementación de la Política Estímulos a la Excelencia Académica de la Universidad El Bosque, se ha definido que sus principales beneficiarios son los y las docentes adscritos a los diferentes programas y facultades.

3.18.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

Entre las cifras que demuestran acciones derivadas de los impactos de la Política de Estímulos a la Excelencia Académica se pueden mencionar las siguientes tres (3):

- 100%. anualmente se entregan a través de las convocatorias para premiar la vocación académica y a partir del año 2014 se premia las mejores experiencias en cada una de las orientaciones de la vocación.
- Numero experiencias premiadas 2018: 113
- Presupuesto aprobado 2019: 490 millones

3.18.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA de la Política

Como un aporte del proceso de evaluación de la Política de Estímulos a la Excelencia Académica al Modelo CIMA, a continuación se señalan algunos análisis.

Oportunidades de consolidación. Revisión de la convocatoria, los premios, criterios y requisitos de las vocaciones.

Oportunidades de innovación. Desarrollo de la vocación de innovación a través de convocatoria abierta.

Oportunidades de mejoramiento. Incentivar más a los académicos para la participación en las convocatorias, buscar más la participación de jueces expertos.

Oportunidades de adaptación. Adaptar la política de acuerdo a los cambios del medio, ejemplo de ello es la inclusión de la vocación de innovación.

3.18.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

En torno a la Política de Gestión de Estímulos a la Excelencia Académica se pueden mencionar las siguientes cuestiones exitosas.

- Hay experiencias significativas que han logrado un desarrollo que va más allá de la misma convocatoria, por ejemplo el Observatorio de Cuidados Paliativos.
- Los premios otorgados como producto de la convocatoria son un estímulo para los académicos en su quehacer.
- En la vocación de descubrimiento se evidencia que anualmente la calidad de las publicaciones son de mayor nivel y por ello, esta vocación es más exigente.

Los estímulos han generado en los docentes la búsqueda de las buenas prácticas para poder tener acceso al premio, lo que a su vez ha permitido contar cada vez con experiencias más calificadas. El académico ha explorado otros campos a los de su formación y se ha permitido una correlación en la multidisciplinariedad y el trabajo interdisciplinario entre facultades. Se promueve la innovación, el empoderamiento, la visualización de la Universidad interna y externamente.

Finalmente, a continuación se destacan las cinco (5) principales buenas prácticas derivadas de la implementación de la Política de Estímulos a la Excelencia Académica:

- El desarrollo de la vocación de descubrimiento ha conllevado la visualización de las publicaciones de alta cualificación, en las primeras convocatorias se premió cualquier

publicación, para el año 2018 solamente se premió las publicaciones indexadas, internacionales y con calificaciones Q1, Q2, Q3.

- Inclusión de evaluadores externos de gran trayectoria y experticia en la vocación.
- A partir del año 2014 se incluyeron la premiación de las experiencias significativas de cada una de las vocaciones, para desarrollar la experiencia premiada otorgándoles un valor extra de 24 millones de pesos para el año 2018.
- Esta convocatoria ha permitido el posicionamiento de los académicos a nivel nacional e internacional.
- Como producto de esta política se diseñó e implementó el proceso de la convocatoria anual.

3.19 Política de Gestión del Talento Humano Administrativo

Gracias al Acuerdo No. 14667 de 2017, expedido por el Consejo Directivo de la Universidad El Bosque, la institución cuenta con una *Política de Gestión del Talento Humano Administrativo*. En este documento se exponen los principales hallazgos de la evaluación de impactos de esta política.

Las personas e instancias responsables de liderar esta política son la Vicerrectoría Administrativa y el Departamento de Talento Humano.

Como tal, la Política de Gestión del Talento Humano Administrativo ha permitido orientar el ciclo del talento humano de su población objetivo y, además, ha posibilitado el diseño de diferentes planes de acción en los diferentes procesos dirigidos al crecimiento y fortalecimiento del equipo. Es una política reciente y por ello hasta ahora se están observando los primeros resultados. El grado de apropiación de la política es del 65% de los miembros de la comunidad universitaria.

El proceso de comunicación, divulgación y promoción de la Política de Gestión del Talento Humano Administrativo se ha realizado a partir de las siguientes cuatro (4) modalidades:

- Ante los miembros del Consejo Administrativo quienes participaron con sus aportes desde el inicio de su formulación.
- En el consejo Directivo, quien aprobó la política mediante el acuerdo señalado en el resumen de este documento.
- Mediante comunicación a los jefes de cada unidad administrativa para su conocimiento y socialización con sus respectivos equipo de trabajo.
- A través de la publicación en la página Web de la Universidad: <https://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/2018-07/Politica-gestion-del-talento-humano-administrativo.pdf>

A la fecha se encuentra en construcción los siguientes documentos: 1. El Plan de desarrollo y capacitación de los administrativos; 2. El programa de beneficios; y 3. La actualización de los perfiles de los cargos con miras a diseñar el plan de carrera.

Los beneficiarios de la política son los equipos administrativos de los departamentos, de las unidades y de la Vicerrectoría Administrativa.

3.19.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

Entre los datos más relevantes derivados del proceso de implementación de la Política de Gestión del Talento Humano Administrativo cabe resaltar los siguientes:

- La planeación se efectúa desde las distintas unidades administrativas en las reuniones de planeación, presupuesto y nómina. A la fecha se han elaborado los perfiles del 100% de los cargos de la Universidad.
- Se ha realizado el 100% del proceso de atracción y selección de las solicitudes efectuadas por las unidades al Departamento de Talento Humano.
- Se efectuado el 100% de la vinculación y contratación de las personas seleccionadas para los distintos cargos existentes en la Universidad.
- Se encuentra en proceso de adaptación un proceso de inducción en modalidad virtual.
- Se encuentra en desarrollo el plan de desarrollo y capacitación para administrativos

- » Programa Disciplinar: se otorgan auxilios para capacitación.
- » Programa institucional: para el año 2018 se inició el desarrollo de éste programa
- Anualmente se realiza la evaluación de los administrativos mediante la aplicación del instrumento diseñado para tal fin. Para el año 2018 se realizó en un 70%.
- En el año 2019, se diseñó e implementó el primer programa integral de pre-pensionados para administrativos y académicos. Este diseño contó con la participación de 22 personas.

3.19.2 Autovaloración Cualitativa de la Política y Modelo CIMA de la Política

Si bien se cuenta a la fecha con un documento que define la Política de Gestión del Talento Humano Administrativo, es necesario terminar de construir los siguientes documentos: 1. El Plan de desarrollo y capacitación de los administrativos; 2. El programa de beneficios; y 3. La actualización de los perfiles de los cargos con miras a diseñar el plan de carrera.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de impacto de la Política de Gestión del Talento Humano Administrativo al Modelo CIMA, a continuación se presentan algunos análisis:

Oportunidades de consolidación. Actualización de los perfiles de cargo.

Oportunidades de innovación. De acuerdo con las nuevas prácticas utilizadas en organizaciones a nivel nacional e internacional, es necesario buscar innovación en las nuevas etapas del ciclo.

Oportunidades de mejoramiento. Desarrollar e implementar el Plan de Acción de desarrollo y capacitación, implementar la política de beneficios y desarrollar estrategias de evaluación 360.

Oportunidades de adaptación. Estrategias de divulgación y conocimiento de la política a todo nivel.

3.19.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

En torno a la Política de Gestión del Talento Humano Administrativo se pueden resaltar las siguientes cuestiones exitosas:

- El desarrollo del talento humano en algunas etapas de la política.
- Dentro del proceso de selección se cuenta con la aplicación de las pruebas PSIGMA que permiten medir las competencias del candidato acorde con el perfil establecido.
- El apoyo económico para el desarrollo disciplinar que ha otorgado la Institución.
- La implementación del primer curso de pre-pensionados.
- La participación en las capacitaciones por parte del personal administrativo.

A la fecha, son siete (7) las principales lecciones aprendidas del proceso de implementación de la Política de Gestión del Talento Humano Administrativo:

- La política proporciona el lineamiento para generar planes de acción a corto y mediano plazo en todas las etapas del talento humano.
- Como los lineamientos de la política fueron construidos sobre un esquema actual de la organización, con el tiempo esto obliga a efectuar actualizaciones con base en los cambios que se generen alrededor de la gestión del talento humano.
- Es un insumo fundamental para el desarrollo de la Institución, de las Unidades Administrativas y del Departamento de Talento Humano.
- Contar con una política de gestión del talento humano afianza más su sentido de integración y pertenencia en la institución.
- Contribuye al desarrollo del equipo administrativo durante su vinculación.
- A través de la política se permite conocer con claridad el quehacer de la gestión del talento humano y la responsabilidad del Departamento.
- Esta política conduce a la oportunidad de consolidar y actualizar los indicadores de la gestión del talento humano en sus diferentes ciclos.
- Esta política es la base para la construcción de otras políticas relacionadas con el talento humano: la de planeación y evaluación del talento humano académico; la de estímulos a la excelencia; y la de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Finalmente, a la fecha son cinco (5) las principales lecciones aprendidas del proceso de implementación de la Política de Gestión del Talento Humano Administrativo:

- La política sirve de base para el desarrollo del plan de acción de desarrollo y capacitación.
- La acogida y el éxito evidenciado en el Curso pre-pensionados.
- La política constituye la base para el diseño del plan de beneficios.
- La política es la base para fortalecer los procesos inherentes a la gestión del talento humano.
- Las capacitaciones efectuadas en el 2018.

3.20 Política de Seguridad y Salud en el Trabajo

Gracias al Acuerdo No. 13284 de 2015 del Consejo Directivo se diseñó la *Política de Seguridad y Salud en el Trabajo* de la Universidad El Bosque. El liderazgo de esta política es responsabilidad de la Rectoría, la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría Administrativa y Talento Humano. No obstante, actualmente existe una coordinación, encargada de administrar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, dando alcance a la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que lleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los colaboradores de la Universidad. La política tiene un grado de apropiación del 75% entre los miembros de la comunidad universitaria

La Política de Seguridad y Salud en el Trabajo se ha comunicado a través de dos modalidades, a saber:

- Se realiza en las inducciones a los colaboradores al ingreso a su cargo.
- Al ingreso se entrega una ruta de cómo acceder a la Política en la página web.

La Política de Seguridad y Salud en el Trabajo

cuenta con siete (7) líneas de acción, a saber:

- Matriz de Identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos (GTC 45)
- Sistemas de Vigilancia Epidemiológico (SVE). (Biomecánico, químico, auditivo, voz y radiaciones ionizantes).
- Programa Medicina preventiva y del trabajo (Exámenes ocupacionales de ingreso, periódicos, ingreso y especializados).
- Programas de promoción y prevención (riesgo cardiovascular y Biológico)
- Programa de prevención en lesiones deportivas.
- Reporte e investigación de accidentes y enfermedades laborales
- Prevención y atención de emergencias (Plan de emergencias, Brigada de emergencias, Comité de emergencias, Capacitación y Entrenamiento, análisis de vulnerabilidad).

Los beneficiarios directos e indirectos de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo son los siguientes: colaboradores administrativos, docentes, estudiantes en práctica, proveedores, contratistas, subcontratistas y visitantes. Adicionalmente, entre los beneficiarios indirectos se pueden señalar a los estudiantes que no se encuentran afiliados al sistema de riesgos laborales y a la comunidad vecina de la Universidad.

3.20.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

A partir de la puesta en marcha de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo se pueden resaltar las siguientes cifras:

- En mayo de 2018 se obtiene un calificación de cumplimiento del Sistema de Gestión de 70.75%, de acuerdo a los estándares mínimos establecidos en la Resolución 1111 de 2017. (está pendiente por realizarse la evaluación de los estándares en 2019).
- Aplicación de Batería de Riesgo Psicosocial (año 2015, 935 colaboradores y año 2017, 1073 colaboradores).
- 25 colaboradores que participan en las brigadas de emergencia y quienes se encuentran capacitados, entrenados y con su dotación correspondiente.

- 160 elementos de confort ergonómico entregados en el 2018 y 2019 (descansa pies, elevadores de pantalla y soporte para portátil)
- Adquisición de Desfibriladores Externos Automáticos DEA (2014 adquiridos 4 y 2018 adquiridos 5).
- Exámenes periódicos ocupacionales (del 2013 al 2017 se realizaron 930 exámenes)
- Entrenamiento y reentrenamiento cada año, para trabajo en alturas (18 personas entrenadas por primera vez, reentrenadas y certificadas anualmente).
- En el periodo comprendido entre el año 2016 al 2018 se ha capacitado en emergencias un promedio de 200 personas (Estudiantes, Docentes y Administrativos).

3.20.2 Autovaloración Cualitativa de la Política y Modelo CIMA de la Política

A juicio del equipo encargado de liderar el proceso, la Política de Seguridad de Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra alineada con la normatividad legal vigente, el Decreto Único Reglamentario para el Sector Trabajo 1072 de 2015. Precisamente esta articulación con la normatividad es el indicador de seguridad jurídica de la política.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de impacto al Modelo CIMA de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo se presentan los siguientes análisis:

Oportunidades de consolidación. 1. Mejoramiento de los canales de comunicación con la alta gerencia; 2. Realización de mayor divulgación de la política a todas partes interesadas; y 3. Fortalecimiento al seguimiento de los indicadores de gestión.

Oportunidades de innovación. 1. Fortalecimiento en herramientas tecnológicas que permitan realizar de una manera más eficiente los procesos para la obtención de mejores resultados exigidos por la normativa legal vigente.

Oportunidades de mejoramiento. 1. Implementación de estrategias conjuntas con los aliados estratégicos en el desarrollo de del Sistema de Gestión.

Oportunidades de adaptación. 1. Atención a los cambios normativos.

3.20.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

A la fecha son tres (3) las cuestiones exitosas de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo:

- A partir del año 2013, se creó la Coordinación de Seguridad y Salud en el Trabajo y en el 2016 la Coordinación de emergencias.
- Aprobación de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo y su actualización anual.
- Reconocimiento y mayor participación de la comunidad universitaria en todas las actividades planeadas.

De otra parte, son dos (2) las lecciones aprendidas hasta la fecha:

- La ejecución de la política llevó a entender la responsabilidad que como institución se tiene frente a la seguridad y salud en el trabajo de todos los afiliados al Sistema General de Riesgos Laborales.
- La alta Dirección reconoce a través de la política el compromiso de implementar un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Laboral tendiente a mejorar las condiciones de toda la comunidad universitaria.

Finalmente, se destacan las siguientes seis (6) prácticas a partir de la puesta en marcha de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo:

- Publicación de la política en un lugar asequible a personal administrativo, docente, estudiantil, visitante y externo de la institución.
- Elaboración y socialización a las partes interesadas del manual de contratistas.
- Inspecciones técnicas por parte de proveedores expertos en riesgo químico, eléctrico y locativo.
- Conformación y acompañamiento al comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo COPASST.
- En 2019 se firma el acta de conformación del Comité de Emergencias.
- Contratación de la empresa Correcol, quien vela por el cumplimiento del plan de trabajo establecido por la ARL.

3.21 Política de Egresados

Mediante el Acuerdo No. 10926 de 2012 del 13 de enero de 2012 se aprobó la *Política de Egresados* de la Universidad El Bosque. Nació de la necesidad de dar lineamientos al plan de acción que se estableció ese mismo año para enmarcar las diferentes relaciones de los egresados con la Universidad. Desde entonces y hasta la fecha esta política se ha enfocado en cuatro grandes líneas de acción: 1) empleabilidad, 2) seguimiento y 3) fortalecimiento de la relación con el egresado y 4) emprendimiento; esta última con muchas oportunidades para establecer acciones que le permitan al egresado potencializarse como emprendedor, apoyándose de los nuevos proyectos planeados por la Universidad.

A diciembre de 2018 la Universidad contó con 29.473 egresados. De todos ellos, a través de la Coordinación del Área de Egresados, la Oficina de Desarrollo dispone de información actualizada, vía correo electrónico, del 76% (22.400 personas). Dicho medio, el correo electrónico, es usualmente respondido por el 22% (4.928 personas) y esto permite concluir que este mecanismo de comunicación con los egresados es el más adecuado.

Por otro lado, según encuestas y estudios realizados por la Oficina de Desarrollo se debe fortalecer la comunicación de los servicios y beneficios a los cuales los egresados pueden acceder, y para esto se ha iniciado una campaña de divulgación en redes sociales y en los eventos de visibilización del área encargada de su gestión. Así mismo, mantener la comunicación constata a través de redes cada día se hace más importante ya que se ha identificado que es la forma como los egresados se sienten parte de la comunidad, enterándose de los acontecimientos, eventos, y actividades que realiza la Universidad. Este resulta ser el actual reto de la Política: la consolidación de una estrategia multimodal de comunicación con los egresados. La política ha sido apropiada por el 85% de la comunidad universitaria.

La comunicación de la Política de Egresados entre diferentes miembros de la comunidad universitaria se inició desde enero de 2012. Para esto, desde la Oficina de Desarrollo se programaron encuentros divulgativos con los responsables de los diferentes programas académicos, en donde la Coordinación

de Egresados expuso el contenido de la política y le entregó el documento impreso a cada director de programa y decano de Facultad. De la misma forma, la Coordinación de Egresados socializó la política con los participantes en el primer encuentro de egresados llevado a cabo el 18 de agosto de 2007.

Para el proceso de implementación de la Política de Egresados se han definido cuatro (4) líneas de trabajo, a saber: 1) empleabilidad, 2) seguimiento y 3) fortalecimiento de la relación con el egresado y 4) emprendimiento. A continuación se describen las acciones que se han emprendido encada una.

• Empleabilidad:

La línea de empleabilidad emprende dos (2) acciones principales: a) el Curso de Gestión para el desempeño y el éxito profesión y b) la Intermediación Laboral.

Desde 2014 y con una periodicidad semestral, el Curso de Gestión para el desempeño y éxito profesional es realizado por la Coordinación de Éxito estudiantil, adscrita a la Vicerrectoría Académica, con el apoyo del Área de Egresados y las de las diferentes unidades académicas. Tiene como objetivo brindar al estudiante herramientas que le permitan desenvolverse como profesional. Dentro de este curso, al Área de Egresados le corresponde el desarrollo de la temática de herramientas para la búsqueda de empleo, el cual le permite al estudiante conocer los principales portales de empleo nacionales e internacionales, así mismo la importancia de relacionamiento en redes como la de LinkedIn, que facilita establecer contactos que le ayuden a posicionarse en el mercado de su interés.

En cuanto a la Intermediación Laboral, la Universidad ha trabajado con diferentes proveedores de plataformas de empleo. Sin embargo, en abril de 2017, se realizó una encuesta que evaluó el funcionamiento del portal de empleo que evidenció la inconformidad de los egresados por las escasas ofertas que se presentaban (se adjunta ficha técnica); por esto, en junio de 2017 se tomó la decisión de iniciar una alianza con el portal empleo.com, la cual cuenta en su portafolio con más de 1.000 empresas de los diferentes sectores y ofrece mensualmente alrededor de 1.500 ofertas de diferentes profesiones. Así mismo, gracias a esta alianza el proveedor ofrece dos talleres al año sobre orientación laboral en donde participan egresados que se encuentran en búsqueda de

- empleo, o egresados en consolidación que desean cambiar de empleo. Con esta alianza también se han visto beneficiados los estudiantes que buscan prácticas empresariales y los estudiantes que trabajan y estudian al mismo tiempo al encontrar ofertas que se ajustan a sus tiempos.

Por otro lado, se realizan boletines semanales de empleo que son enviados a los recién egresados y a los egresados en consolidación profesional para que visibilicen las ofertas laborales.

Se han realizado dos ferias laborales, la primera se llevó a cabo el 18 y 19 de mayo de 2017 de manera presencial y la segunda de manera presencial y virtual, fue realizada del 6 al 14 de abril de 2018 de manera virtual, con una jornada presencial el día 11 de abril, esta última con una mayor acogida por parte de los egresados.

• Seguimiento a los Egresados:

La línea de seguimiento a egresados emprende cuatro (4) acciones principales: a) Actualización de Datos, b) Gestión de egresados, c) Liderazgo de egresados y d) Encuestas.

En cuanto a la Actualización de Datos se realiza una coordinación a nivel institucional y por parte de los programas académicos para que todas las actividades, eventos, solicitudes y trámites de alguno de los egresados siempre se dirijan a actualizar la información de los exalumnos de la Universidad. Con este propósito se ha establecido y documentado un procedimiento denominado Ciclo de contacto con el egresado, en donde se encuentran la organización de las actividades que se orientan a cumplir con esta actividad.

Hoy la Universidad cuenta con una Herramienta de Gestión de egresados en SALA, en donde se actualiza la información de los egresados. Cada vez que se presenta un evento o actividad, los programas académicos y el Área de Egresados solicitan la actualización de datos de parte de los asistentes y ésta es reportada a la Unidad de Tecnología que se encarga de sistematizarla y archivarla.

Cada uno de los programas académicos cuenta con un Líder de Egresados, cuya función del consiste en asignar un representante por promoción o cohorte que sirva como puente de comunicación entre la Universidad y el exalumno; así mismo, trabajar en conjunto con el Área de Egresados para fortalecer la relación y comparar buenas prácticas a los nuevos programas.

En relación con las Encuestas, se implementan dos para realizar seguimiento a los egresados: una primera encuesta es la establecida por Observatorio Laboral (OLE) que tiene tres momentos 0, 3 y 5; el momento 0 corresponde al momento de grado, mientras que los momentos 3 y 5, corresponden a los egresados que cumplen 3 y 5 años de egreso respectivamente. El Área de Egresados participa activamente en el momento 0 aplicando el instrumento predeterminado en la página: www.graduadoscolombia.edu.co, a los estudiantes próximos a graduar 8 días antes de recibir su diploma como profesionales, esta encuesta se diligencia cada semestre. Para el diligenciamiento de los momentos 3 y 5, el Ministerio de Educación envía a la Institución un listado de egresados para que, a modo de respuesta, la Universidad remita sus datos de contacto actualizados y a través de un Call center o vía E-mail se contacten directamente de acuerdo a la campaña establecida por el MEN. Estas encuestas son de uso del Observatorio Laboral (OLE) y el análisis y resultados son presentados posteriormente en el sitio Web del Observatorio Laboral; el área de egresados de la Universidad utiliza este análisis para tener un punto de referencia y así poder realizar un comparativo de salario y tasa de cotización con respecto a otras Instituciones de Educación Superior.

Adicional a las encuestas del OLE, se realiza una encuesta bienal para realizar un seguimiento general a los egresados; en 2018 se realizó una encuesta de identificación de necesidades de los egresados, en la cual se incluyeron preguntas específicas de la Encuesta de Amor a la marca que realiza la Unidad de Mercadeo.

• Fortalecimiento de la Relación con el Egresado

La línea de seguimiento a egresados emprende seis (6) acciones principales: a) Carnetización, b) Encuentros de egresados, c) Eventos y actividades, d) Actualización y formación complementaria, e) Comunicación con el egresado y f) Egresados destacados o que generan impacto.

Con respecto a la Carnetización al egresado se le hace entrega de un carné el día de su grado, junto con su diploma y acta de grado. Este carné lo identifica como egresado, puede ingresar a la Universidad en cualquier momento y le sirve para presentarlo en los diferentes establecimientos para obtener beneficios de descuento.

En cuanto a los Encuentros de egresados se realizan dos tipos: uno bienal y otro denominado intermedio. Al encuentro bienal asisten entre 600 y 800 personas y se convocan el mayor número de egresados de todas las áreas. El encuentro intermedio es una actividad más pequeña y en ello se celebran los 30, 20 y 10 años de egresos de las diferentes promociones y se les brinda un pequeño homenaje; este espacio de integración también es aprovechado para que los emprendedores dispongan de un stand y expongan sus proyectos o productos para que la comunidad los conozca.

En torno a los Eventos y actividades, se realiza el coctel de despedida de la Universidad para los egresados próximos a recibir su diploma, 8 días antes de la ceremonia de grado, en donde se busca integrar a los participantes. En este mismo espacio se les brinda información acerca de los beneficios y servicios que tienen una vez se gradúen. Adicionalmente, se realizan charlas de información para migrar a otros países, sobre becas en el exterior y actividades de área de bienestar en las que se puedan vincular.

Sobre las acciones de Actualización y formación complementaria se da a conocer la oferta de posgrados y la oferta de educación continuada por medio de correos electrónicos, publica-

ciones en redes y sitio Web a la comunidad de egresados para que puedan acceder a ella con los beneficios de descuentos que tienen por ser parte de la comunidad universitaria.

Frente a la Comunicación con el egresado, el Área mantiene una permanente comunicación con los egresados y ha diseñado estrategias para comunicarse a través de diferentes canales con el fin de dinamizar las redes tales como: Fan Page Egresados El Bosque, red de LinkedIn (Egresados Universidad El Bosque), correo electrónico, micrositio de egresados en la página Web (<https://www.uelbosque.edu.co/egresados>) y boletines informativos.

Y finalmente, sobre Egresados destacados o que generan impacto, a través de las diferentes redes, encuestas de seguimiento y el contacto que tenemos con los egresados podemos encontrar proyectos, intervenciones, emprendimientos o egresados que se destacan en su quehacer y los damos a conocer a la comunidad no solo para resaltar sus logros sino para que podamos entender cómo llegan a tener ese éxito y este sea espejo de las próximas generaciones. Como resultado de este proceso se presenta a continuación el mapeo de algunos egresados exitosos:

Tabla 7. Relación de egresados exitosos

Egresados destacados		
Egresado	Programa	Reconocimiento/ labor
JAVIER LEONARDO DUQUE VILLALOBOS	Formación Musical- Especialización en Docencia Universitaria	Director del Programa Social de Orquestas de la Fundación Salvi -Festival Internacional de Música de Cartagena
JOSE NICOLÁS MONTAÑA SARMIENTO	Formación Musical	Compositor y director musical en Fox Telecolombia y productor musical en National Geographic
CARLOS ANDRÉS GUTIERREZ GUTIERREZ	Ingeniería Industrial	Gerente de Producción Vanyplas
MARGARITA ROJAS JARAMILLO	Artes Plásticas	Expone sus obras por todo el mundo
ANDRÉS MAURICIO ÁLVAREZ PINZÓN	Medicina/ Especialización en Bioética	Mención Honorable por parte de la Academia Americana de Neurocirugía y Ortopedia, por su trabajo en pacientes de Neurocirugía Oncológica y Neuro Oncología con diagnóstico de Linfoma Primario en el sistema nervioso central. Beca en la Universidad Bio-Medico de Roma como médico visitante en Neurología y médico internado en la Universidad de Miami, Harrington Program.

Egresados destacados

Egresado	Programa	Reconocimiento/ labor
XITLALI BUSTAMANTE VILLANUEVA	Especialización en Psicología del Deporte y el Ejercicio	Junto con su hermano, son los creadores de la Escuela de Campeones, en Medellín. Su trabajo se basa en fortalecer las cabezas de los atletas colombianos. Mariana Pajón, Carlos Mario Oquendo, Nicole Regnier y Catalina Usme, sus representantes en Río 2016.
JUAN PABLO RUÍZ DÍAZ	Medicina	Neumólogo pediatra de Childrens Hospital of Wisconsin, Milwaukee, WI, director ejecutivo de UBOGA
ADRIANA ZUÑIGA LOZANO	Ingeniería Ambiental	Environmental Officer Princess Cruises
GIOVANA BRESCIANI OTERO	Odontología	Directora del Centro de Medicina Naval de la Armada Nacional
EILEEN JULIETH HERNANDEZ LAMPREA	Ingeniería Industrial	Senior Industrial Engineer CEMEX
DIEGO ANDRÉS FRANCO RAMÍREZ	Formación Musical	Fundador de Euphonia, proyecto de pianomóvil dirigido a las poblaciones más aisladas
MANUEL CAMILO CAMACHO PÉREZ	Medicina	Gerente de Abbott
JESUS ANDRES DUQUE MONTEALEGRE	Odontología/ Especialización en Cirugía Oral y Maxilofacial	Director Programa Caritas Alegres. Especialista en cirugía de labio y paladar fisurado, y malformaciones craneofaciales. Atiende sin ningún costo a niños con problemas en la boca que no cuentan con recursos
ANDRES MAURICIO ALVAREZ PINZON	Medicina/ Especialización en Bioética	Recibió Mención Honorable por parte de la Academia Americana de Neurocirugía y Ortopedia, por su trabajo en pacientes de Neurocirugía Oncológica y Neuro Oncología con diagnóstico de Linfoma Primario en el sistema nervioso central.
VELASQUEZ GALVIS MAURICIO	Especialización en Cirugía de Torax	Jefe del Servicio de Cirugía de Tórax y Trasplante en la Fundación Valle del Lili Conferencista Internacional en temas de cirugía torácica.

Egresados destacados		
Egresado	Programa	Reconocimiento/ labor
NICOLAS IGNACIO RAMOS RODRIGUEZ	Especialización en Pediatría	<p>Médico Especialista en Pediatría, Neonatología y Docencia Universitaria, de la Universidad EL Bosque, con amplia experiencia asistencial y docente en Pediatría y Cuidado Intensivo Neonatal. Se desempeñó como coordinador de la División de Posgrados de la Universidad El Bosque. Es Par Académico designado por el Consejo Nacional de Acreditación, Evaluación y Verificación de Estándares de Calidad de las Facultades de Medicina Colombianas y también es par académico tanto para programas de pediatría como para I.P.S. Designado Par Académico por el Ministerio de la Protección Social y Ministerio de Educación Nacional, para evaluación de sitios de práctica, de las Facultades de Medicina Colombiana. Ha participado como tutor de numerosas tesis, y trabajos, que se han presentado en congresos nacionales. Es conferencista en diferentes cursos, diplomados y congresos nacionales. Ha pertenecido a las juntas directivas de La sociedad Colombiana de Pediatría, y la asociación Colombiana de Neonatología. Actualmente es el Director del Programa de Especialización en Pediatría y Neonatología de la Universidad El Bosque. Ha sido el director y organizador de las Jornadas Pediátricas y Simposio Internacional de Neonatología "Angela Hoyos", incluido el que hoy nos reúne. Es el Jefe del Departamento de Pediatría y la Unidad de Cuidado Intensivo Neonatal de Los Cobos Medical Center y además es el actual y Adicionalmente es el actual presidente de la Sociedad Colombiana de Pediatría.</p>
OSCAR OMAR OVALLE OREJARENA	Especialización en Pediatría	<p>Ex presidente del capítulo Bogotá de la Asociación Colombiana de Neonatología. Ha sido conferencista de congresos locales y nacionales, y es Instructor de Ventilación Mecánica de la sociedad Colombiana de Neonatología. Ha publicado artículos en revistas indexadas y no indexadas y participado en estudios de investigación. Es el autor del "manual de ventilación Mecánica del Recién Nacido" y acaba de publicar el libro Aprendiz de sabio. Actualmente es el Jefe Nacional de Pediatría y Neonatología del Grupo Saludcoop, Coordinador de la unidad de Recién nacidos de la Clínica Materno infantil Cruz Blanca y Neonatólogo en la Clínica la Colina</p>

Egresados destacados		
Egresado	Programa	Reconocimiento/ labor
DRA. MARGARITA CORTES SPELANO	Especialización en Pediatría	En el 2011 fue aceptada para la realización del Programa de Liderazgo y Dirección para Médicos Ejecutivos en la Escuela de Medicina y la Unidad de Negocios de la Universidad de Harvard. Actualmente participa en el Programa de Alta Gerencia Internacional en la Universidad de los Andes. Cuenta con cursos internacionales de Vacunología y es conferencista en congresos internacionales. Además del ejercicio clínico de la Pediatría, fue Directora Médica para Colombia en Glaxo Smith Kline. En la actualidad se desempeña como Directora Regional de Investigación y Desarrollo para Latinoamérica en Sanofi Pasteur.
FELIPE ORDOÑEZ GUERRERO	Especialización en Pediatría	EL doctor Ordoñez es Médico de la Universidad de la Sabana, Pediatra de la Universidad El Bosque, y especialista en Gastroenterología y Hepatología Pediátrica del Hospital Necker en conjunto con las Universidades Pierre y Marie Curie, Diderot y Paris Sur (Paris - Francia). Vinculado a la Fundación Cardioinfantil - Instituto de Cardiología desde enero del 2011 y actualmente jefe del área de Gastroenterología y Hepatología Pediátrica Y Director del Programa de Gastroenterología Pediátrica en la Universidad El Bosque
CRUZ QUIROGA LUIS FERNANDO	Maestría en Docencia de la Educación Superior	Médico, Doctor of Education y Posdoctoral Scholar Research University of South Florida
ADALBERTO CAMPO ARIAS	Maestría en Salud sexual y reproductiva	Se ha destacado por su actividad investigativa y la publicación en revistas indexadas nacionales e internacionales.
LOPEZ CASAS JUAN GONZALO	Maestría en Salud Pública	Presidente de Salud Total EPS
MARCELA ANDREA RINCÓN QUINTERO	Especialización en Psicología Clínica y Desarrollo Infantil	Es la Fundadora y Directora del Centro de estimulación y desarrollo FORMARTE
MARIA CAROLINA LONGLAX TRIANA	Especialización en Ortodoncia	Coordinadora Posgrado de Ortodoncia -Universidad Antonio Nariño
PATRICIA VALENZUELA PEÑA	Especialización en Ortodoncia	Coordinadora Posgrado de Ortodoncia - Pontificia Universidad Javeriana
FABIOLA MORALES MONJE	Formación Musical	Reconocida por su labor como agente de booking, label manager y relacionista pública dentro de la industria y el negocio de la música. Hace parte de la gira a Inglaterra 2017 del artista Masilva como invitación recibida del Festival Glastonbury a Masilva para hacer parte del cartel de música del mundo en su versión No. 35-Beneficiaria del programa crédito/beca de Colfuturo
ALVAREZ QUINTERO CESAR EDUARDO	Medicina	Presidente Sociedad Colombiana de Ortopedia Infantil

Egresados destacados		
Egresado	Programa	Reconocimiento/ labor
GLORIA DEL PILAR CARDONA GOMEZ	Psicología	Líder del programa "Por mí, por ti, por los dos" el cual busca prevenir y eliminar la violencia contras las mujeres en Colombia
LILIANA CUELLAR FLORIANO	Psicología	Está trabajando por la comunidad de Paujil como Alcaldesa; su labor es destacada como la mejor de Colombia
YULI PAOLA CARRASCAL MONSALVE	Psicología	Jefe de gestión humana en Falabella, administración del recurso humano y desarrollo de todos los procesos del área.
CATALINA ESTEFANIA GONZÁLEZ BUSTAMANTE	Psicología	Coordinador integral talento humano - Industrias Haceb
ALEJANDRA CIFUENTES GUERRERO	Ingeniería Ambiental	Ha participado como delegada y observadora en la Conferencia sobre Cambio Climático de la Convención Marco de Naciones Unidas (COP 23 Bonn, Alemania); las reuniones del Consejo Económico y Social (ECOSOC) en Nueva York y sesiones de trabajo con organismos internacionales como la Coalición del Clima y el Aire Limpio (CCAC) en París. En 2016 fue representante de Colombia en la Conferencia sobre cambio climático de jóvenes latinoamericanos en Paraguay (COY 13) y participó en el campamento de Jóvenes Activistas de América Latina en Cali, en estos escenarios participó en la estructuración de una agenda de trabajo conjunta que permita empoderar a los jóvenes para la defensa ambiental de sus territorios. Forma parte del programa de voluntariado Jóvenes por los ODS de Naciones Unidas, en donde ha liderado procesos de localización de la Agenda 2030.
MATEO LEDESMA BOHORQUEZ	Ingeniería Ambiental	Actualmente se desempeña como consultor internacional en la Oficina para América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (ONU Medio Ambiente), con sede en Ciudad de Panamá. Ha apoyado a los países de la región en sus esfuerzos en el desarrollo de marcos políticos para la transición hacia patrones de consumo y producción sostenible. El más reciente, Honduras, que ha lanzado su Plan Nacional de Consumo y Producción Sostenible.
JORGE ANDRES CELIS RODRIGUEZ	Ingeniería Ambiental	The Oklahoma University Water Center Second place, Poster Contest UG division. 2017 International Water Conference. Poster topic: Drought detection with Remote Sensing. Norman, Oklahoma, USA. September 21st, 2017

Egresados destacados

Egresado	Programa	Reconocimiento/ labor
KAREM TATIANA SUAREZ VERA	Administración de Empresas	<p>Karem Suárez, graduada de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de El Bosque, destacó por su labor en el canal de YouTube, 'Pelaos'.</p> <p>Old Mutual reconoció el ejercicio periodístico de Karem como promotora de hábitos financieros saludables, otorgándole el primer lugar en la categoría de Medios digitales por su video titulado ¿Cómo ahorrar \$1 millón cambiando las marcas que consumes?</p> <p>Miembro de Global Shapers Hub Bogotá, grupo de jóvenes del Foro Económico Mundial – 2018</p> <p>Co fundadora de la red de jóvenes líderes Lidera El Cambio - www.lideraelcambio.co – 2018</p> <p>Representante por la Alcaldía Mayor de Bogotá en One Young World – 2017</p> <p>Acreedora de mentoría en negocios de la fundación Cherie Blair – 2017</p> <p>Finalista Bayer Young Community Innovators - 2017</p> <p>Finalista tercera versión del concurso “La Mirada de los Jóvenes a la Salud” - 2016</p> <p>Beca por excelencia académica en la Universidad El Bosque – 2014</p> <p>Ganadora del Micrófono Dorado a la Mejor Voz Femenina del Colegio Superior de Telecomunicaciones - 2013.</p>
DIEGO FERNANDO SALCEDO MIRANDA	Medicina / Especialización en Cirugía General	<p>Residente de cuarto año de cirugía general de la Universidad El Bosque, dejó en alto el nombre de la institución al ser nombrado uno de los mejores residentes de cirugía general del país por parte de la Asociación Colombiana de Cirugía.</p> <p>La representación de la Universidad demostró la alta calidad de la institución al transmitir a las nuevas generaciones un conocimiento que genera mayor calidad en el desarrollo científico y en la actualización de la formación quirúrgica del Programa de Cirugía General.</p> <p>De esta manera, se contribuye a la formación de nuevos líderes de la cirugía general en Colombia, para reforzar en los profesionales de la salud el liderazgo, autonomía, excelencia, profesionalismo y estándar de vida a través de la socialización de la medicina.</p>
FRANCY LIZETH MONTALVO LOPEZ	Formación Musical	<p>Nominados en la categoría Mejor Álbum de Jazz Latino, con su producción Carrera Quinta Big Band en los premios LatinGrammy</p>

Egresados destacados		
Egresado	Programa	Reconocimiento/ labor
JAVIER ALCIDES PÉREZ SANDOVAL	Formación Musical	Nominados en la categoría Mejor Álbum de Jazz Latino, con su producción Carrera Quinta Big Band en los premios LatinGrammy
MANUEL ANDRES GARCIA OROZCO	Formación Musical	Nominado en la categoría Mejor Álbum de Folclor por su labor como productor del disco Magín Díaz, "El orisha de la rosa", en los premios LatinGrammy
KAROL JOSEPH SANCHEZ SANCHEZ	Especialización en Urología	Premio a Mejor trabajo de investigación en la modalidad Podio, en el LIII Congreso Internacional de Urología, llamado "Efectividad de la terapia para expulsión de cálculos uretrales".
JULIAN ORLANDO GALVIS ANGULO	Especialización en Urología	Premio a Mejor trabajo de investigación en la modalidad Podio, en el LIII Congreso Internacional de Urología, llamado "Efectividad de la terapia para expulsión de cálculos uretrales".
FRANCISCO JAVIER NOVOA CORREAL	Especialización en Urología	Ganador del Premio UROTON 2018
JUAN AGUSTIN VARELA CUBIDES	Medicina / Especialización en Cirugía vascular y angiología	Nominado y elegido como Especialista más destacado en Angiología y Cirugía Vascular en la 1ra edición de Top Doctors Awards en Colombia.
CARLOS ALBERTO LEAL CONTRERAS	Medicina / Especialización en ortopedia y Traumatología	Nominado y elegido como Especialista más destacado en Ortopedia y Traumatología en la 1ra edición de Top Doctors Awards en Colombia.
JAVIER MAURICIO ROMERO OGAZA	Medicina / Especialización en Neurología	Docente de la Universidad de Harvard, Director de Servicios de Ultrasonido y Director del Laboratorio Neurovascular del "Massachusetts General Hospital" y como resultado de su trabajo e investigaciones creó una tecnología para hacer triaje con pacientes que padecen de derrame cerebral, en la cual se inyecta un medio de contraste a base de yodo a los pacientes para saber si este sangrado se está expandiendo en forma activa, a este proceso se le llama 'Spot Sign', con base en los resultados de este procedimiento, se puede actuar rápidamente en caso que se necesiten tratamientos y cuidados más intensos.
MARÍA LUISA ESCOLAR CAPELLA	Medicina	Se ha especializado y dedicado a investigar sobre "combatir enfermedades raras en niños"

- **Emprendimiento**

La línea de emprendimiento se orienta a realizar tres (3) acciones principales: a) Acceso gratuito a la Cátedra Empresario Digital, b) Descuento especial en la oferta de programas de Educación Continuada de la Universidad y c) Posibilidades de realización de convenios y divulgación de información de los productos y servicios.

Los egresados podrán acceder de manera gratuita a la Cátedra Empresario Digital, Innovación o intraemprendimiento. Esta una iniciativa del Ministerio de las TIC y la Universidad El Bosque a la que el egresado puede acceder sin ningún costo.

Los egresados empresarios pueden acceder a los diferentes programas de Educación Continuada que les brinde competencia a la hora de emprender, y cuentan con un descuento especial.

Para los egresados con emprendimientos o empresas se ha buscado que puedan ser parte de los convenios que se ofrecen para la comunidad

y, así mismo, que puedan contar con el apoyo en la divulgación de información a través de redes institucionales, acerca de los productos y servicios que ofrecen.

De acuerdo con la experiencia acumulada gracias a la implementación de la Política de Egresados, además de beneficiar a nuestros estudiantes graduados, hoy consideramos también como beneficiarias indirectas a la empresas que hacen parte del portal del empleo ya que muchas de estas tienen la necesidad cubrir vacantes laborales con los perfiles de los estudiantes, practicantes y egresados de la Universidad. Unas de las principales empresas son: TOTTO; ATH, Banco Popular, Convergys, Gimnasio Fontana, Almaviviva, Comware, Casa Editorial El Tiempo y Colsubsidio.

3.21.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

En aras de conocer un panorama cuantitativo de los impactos de la Política de Egresados, en la siguiente tabla se presentan los datos más relevantes:

Tabla 8. Datos de relevancia de la Política de Egresados

No. de Egresados con corte a 2018	29.473 (presenciales)
No. de Egresados con datos actualizados:	22.400
Porcentaje de respuesta a comunicaciones electrónicas	22% de los egresados con datos actualizados; es decir, 4.928.
Beneficiarios del curso de preparación a la vida laboral	793 tomaron el curso desde el 2016 al 2018.
Beneficiarios que han accedido a la Bolsa de Empleo	1,352 (Entre estudiantes, practicantes y egresados). Por medio de la intermediación laboral se han postulado 862 egresados de las 103,432 vacantes ofertadas desde Junio de 2017 a Diciembre de 2018.
Egresados beneficiarios que tomaron descuento para posgrado	En 2016: 524 En 2017: 547 En 2018: 536
Egresados beneficiarios que tomaron descuento para programas de educación continuada	En 2016: 192 En 2017: 190 En 2018: 196
Egresados destacados de todas las Facultades	101

3.21.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA de la Política

Por consenso derivado del diálogo entre la Dirección de la Oficina de Desarrollo, la Coordinación del Área de Egresados y los Líderes de Egresados por Facultad, hay dos acciones desde las cuales se puede dar cuenta de una autovaloración cualitativa de la Política.

Por un lado, gracias a la retroalimentación dada mediante encuesta de calificación por los participantes del Curso de gestión para el desempeño y éxito profesional esta acción demuestra ser pertinente y de mucha aplicabilidad en el inicio de una vida laboral. Esto ofrece bases para consolidar esta acción y tomarla como referencia de los intereses de la población beneficiaria de la política.

Así mismo, gracias al estudio sobre la identificación de las necesidades de los egresados, en donde por medio de encuestas se busca saber su percepción con respecto al Área, se ha evidenciado que aunque la mayoría conoce que existe una unidad responsable de gestionar sus asuntos no saben cómo es su funcionamiento; y entre quienes sí conocen los servicios, el que más genera impacto es la bolsa de empleo ya que se manifiesta que es una de las herramientas que usan para la búsqueda de empleo.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de impacto al Modelo CIMA de la Política de Egresados, a continuación se presentan algunas orientaciones derivadas de la metodología de recaudo de información utilizada en la presente documento.

Oportunidades de consolidación. Según el Reglamento General de la Universidad, y de específicamente de conformidad con el artículo 30 de la Resolución 210 del 18 de abril del 2001, se establece que cada programa académico deberá contar con un representante de egresados dentro de los participantes en los respectivos Consejos de Facultad. Para esto se realiza una comunicación oficial por parte de la Universidad, invitando a los egresados a que se postulen a ser representantes y, posteriormente, se seleccionen a uno. Si bien está actividad se ha ido consolidando a través del tiempo ya que se contaba con muy poca receptividad y participación de los egresados todavía no se logra una cobertura del 100%.

Oportunidades de mejoramiento. Es importante empezar a considerar dentro de la Política la clasificación de las condiciones laborales del egresado (cesante, empresario, empleado) con el fin de cualificar sus perfiles y clasificación por subpolíticas. Así mismo, es necesario establecer acciones que permitan dar a conocer al egresado los servicios, beneficios y las actividades que desarrolla la Universidad para ellos. Y finalmente, es importante poder estandarizar procesos de egresados en todos los programas.

3.21.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Desde el 2012 y hasta la fecha son tres las cuestiones más exitosas de la *Política de Egresados*:

- Por medio de la intermediación laboral que se realizó con la Clínica Los Cobos, se contrataron 10 egresados.
- Por medio de la comunicación a los egresados para acceder a las becas RECLA en el 2017, 3 egresados tomaron una de las becas; en el 2018, el número ascendió 16 egresados beneficiados.
- Por medio de las charlas de oportunidades al exterior que se realizan para los egresados, EDEX otorgó 3 becas para un MBA en España en el Instituto IESIDE.

De otra parte, desde el 2012 y hasta la fecha son dos las principales lecciones aprendidas de la *Política de Éxito Estudiantil*:

- Realizar los eventos bienales e intermedios integra a los egresados a la comunidad. Es importante tener en cuenta que se pueden ampliar el número de eventos y actividades en el año para que los egresados pueden articularse de forma más regular con la vida universitaria.
- Realizar estudios de percepción del Área de Egresados y de la Universidad, permite obtener oportunidades de mejora que contribuye a la buena relación con los beneficiarios de la política.

Finalmente, desde el 2012 y hasta la fecha son tres (3) las principales buenas prácticas del Área de Egresados:

- Participación activa en el Curso Preparación para el Ingreso a la vida laboral, haciendo

- parte del grupo docente como conferencistas del módulo “Herramientas de Empleo”. Este módulo, además de dar a conocer el Portal de empleo de la Universidad y dar una capacitación sobre cómo utilizarlo, presenta diferentes herramientas de búsqueda de empleo y da a conocer a los estudiantes los servicios y beneficios a las que pueden acceder como graduados, creando un primer acercamiento con ellos como próximos egresados.

- Apoyo en la celebración del aniversario de promociones que cumplen 30, 20 y 10 años de egreso por programa, generando mayor sentido de pertenencia de estos egresados con la Institución.
- Implementación de una estrategia de comunicación para los egresados que fomenta la interacción constante, fortalece la relación y promueve su participación en comités, eventos, voluntariado y demás actividades que se realizan por parte de la Universidad.

3.22 Política de Bienestar Universitario

Gracias al Acuerdo 10922 de 2012 del Consejo Directivo por el cual se modificó el Acuerdo 8381 de 2005 se ha definido la *Política de Bienestar Universitario* de la Universidad El Bosque, bajo la responsabilidad directa del Departamento de Bienestar Universitario². Conscientes de la importancia de generar lineamientos institucionales que orientaran la planeación, ejecución, evaluación y mejora de los recursos, actividades, servicios y procesos del departamento, la Universidad publicó en el 2005 y actualizó en el 2012 su política institucional de Bienestar Universitario, la cual consta de dos partes: la definición de bienestar para la Universidad EL Bosque y la descripción del modelo de gestión a través de principios, criterios, ámbitos y campos de acción.

2. No obstante, más allá de la responsabilidad directa, existen varios actores e instancias involucradas en el proceso de definición, implementación y evaluación de la Política de Bienestar Universitario. El Claustro es el responsable de la planeación institucional desde los procesos de autoevaluación que realiza, y da la orientación a toda la comunidad universitaria. Los Consejos Directivo y Académico son los responsables del desarrollo y seguimiento de los procesos académicos y de las Políticas Institucionales en general. La Vicerrectoría Administrativa, la Vicerrectoría Académica y la Dirección de Bienestar Universitario son los responsables de la implementación, ejecución, evaluación y seguimiento de los programas y procesos. El Comité de Bienestar es responsable del acompañamiento y orientación al Departamento de Bienestar Universitario. Cada miembro de la comunidad universitaria (estudiantes, académicos, directivos, administrativos y egresados), de acuerdo con lo enunciado en la política, es corresponsable de su propio bienestar.

La implementación de esta política se materializa tanto en la articulación creciente entre esta y los planes de desarrollo institucional, logrando posicionarse como una estrategia transversal a todo el actual Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021; así como la actualización permanente del Modelo de Gestión, en el que se presenta el organigrama, misión de cada área, tipificación de la oferta y análisis de cargos, entre otros.

Lo anterior, no solo evidencia los esfuerzos por optimizar la fundamentación y gestión del Departamento de Bienestar Universitario, sino que además contribuye al cumplimiento de la misión de la Universidad y a sus funciones sustantivas; y refleja la evolución y visibilización del aporte de los procesos de Bienestar al quehacer institucional.

Adicionalmente, la Universidad ha publicado otras políticas que, si bien son ejecutadas por otras unidades, guardan una estrecha relación con las funciones de Bienestar, lo que promueve el trabajo colaborativo y genera mayores y mejores resultados. Estas son: Política de Éxito Estudiantil, Política de Seguridad y salud en el trabajo, Política de Apoyos financieros para el acceso y la excelencia, Política de Inclusión, Políticas de Gestión del talento humano, Política de Proyección y responsabilidad social y Política de comunicación. El grado de apropiación, expresado en porcentaje para los dos primeros acápite de este documento, refleja el estado actual, con corte a marzo de 2019, del entendimiento, uso y aplicación de la política.

La política ha sido apropiada por el 96% de la comunidad universitaria.

La comunicación de la Política de Bienestar se ha efectuado a través de ocho (8) modalidades, a saber:

- Jornada de inducción estudiantes de pregrado diurno y nocturno (desde 2015-1 y con una periodicidad semestral): En la bienvenida que se hace a los estudiantes de primer semestre, Bienestar tiene un espacio para presentar su misión, Política y el quehacer del Departamento.
- Jornadas de inducción programas de posgrado (desde 2015 y por solicitud de programas): En la bienvenida que se hace a los estudiantes de posgrado, Bienestar tiene un espacio para presentar su misión, Política

y el quehacer del Departamento a los estudiantes de primer semestre.

- Jornadas de inducción para los nuevos académicos y administrativos (desde 2015 y con una periodicidad anual): En la bienvenida que se hace a los nuevos académicos y administrativos, Bienestar tiene un espacio para presentar su misión, Política y el quehacer del Departamento.
- Visitas de pares para los registros calificados de programas académicos y para la acreditación de alta calidad de programas académicos y de la institución (desde 2005 y por solicitud): Al ser Bienestar una condición de calidad de carácter institucional, en cada visita del Ministerio de Educación Nacional (MEN) se abre un espacio para presentar la misión, Política y el quehacer del Departamento.
- Inducción a los Gestores de Bienestar: Dentro de la inducción que se realiza a los Gestores de las unidades académicas se hace una presentación sobre la misión, Política y el quehacer del Departamento.
- Micrositio de Bienestar Universitario (desde 2005 la Política está en línea): En el micrositio existe un link para consultar la Política: https://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/2017-06/politica_bienestar_universitario_UEB_2013.pdf
- Plan de Comunicación de Bienestar Universitario (desde 2016): La construcción del Plan de Comunicación de Bienestar se desarrolla a la luz de la política, para fortalecer sus conceptos en los públicos de interés.
- Fan page Bienestar Universitario en Facebook (Se creó desde 2015): Este es un espacio de comunicación con nuestros públicos de interés, en el cual a través de nuestras publicaciones, posicionamos los conceptos claves de la Política.

Con la Política de Bienestar se definen unos principios, unos criterios y unos ámbitos, que se articulan con el Plan de Desarrollo Institucional 2011 - 2016, principalmente a lo que concierne con las áreas del Departamento y su fortalecimiento. Es así como se definen cuatro campos de acción que existen desde hace más de 20 años:

• Salud integral:

Promueve, mantiene y mejora la salud psicofísica de todos los miembros de la comunidad universitaria, a nivel individual y colectivo, mediante el desarrollo de programas, proyectos, acciones, servicios y actividades orientadas a la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad y la atención primaria que promuevan la dignidad de la persona como ser biopsicosocial dentro de una cultura de la vida, su calidad y su sentido.

• Deportes y actividad física:

Fomenta la actividad física y el deporte a través de programas, proyectos, actividades y servicios tendientes a contribuir a la generación de hábitos saludables, buen uso y aprovechamiento del tiempo libre, reconociendo la dignidad de cada persona como ser biopsicosocial dentro de una cultura de la vida, su calidad y su sentido.

• Cultura y recreación:

Fomenta las expresiones artísticas, la cultura y el buen uso del tiempo libre de la comunidad universitaria a través de proyectos, programas y actividades que conduzcan al desarrollo integral y colectivo promoviendo la dignidad de las personas que la integran como seres biopsicosociales dentro de una cultura de la vida, su calidad y su sentido.

• Grupos universitarios:

Promueve la participación activa y proactiva de la comunidad universitaria para identificar un marco de referencia que oriente y articule los programas, proyectos, acciones y servicios del Departamento de Bienestar Universitario y de la Universidad, en procesos de acompañamiento, de gestión y de responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo de un mejor ambiente para trabajar, enseñar, aprender y servir y al fortalecimiento de la excelencia académica, en pro de la construcción de una sociedad más justa, pluralista, participativa y pacífica y la afirmación de seres humanos responsables.

Partiendo de los campos de acción propuestos en la Política, en noviembre de 2010 se adelantó un ejercicio en el que se desarrollaron los ejes estratégicos para cada uno de ellos, a saber:

- Cultura universitaria: Se establece una cultura universitaria del bien-estar en lo individual, grupal y organizacional, asumiendo un compromiso mutuo que genera apropiación y pertenencia.

- Expresiones Artísticas y aprovechamiento del tiempo libre: Fomentar las expresiones artísticas, la cultura y el buen uso del tiempo libre de la comunidad universitaria a través de proyectos, programas y actividades.
- Actividad Física y salud: Fomentar la actividad física y el deporte a través de programas, proyectos, actividades y servicios tendientes a contribuir a la generación de hábitos saludables.
- Prácticas deportivas y aprovechamiento del tiempo libre: Desarrollar estrategias que fomenten y consoliden la práctica deportiva y el buen uso del tiempo libre en la universidad.
- Responsabilidad social: Promover la acción participativa de la comunidad universitaria en actividades de responsabilidad social del área de influencia de la universidad.
- Éxito Estudiantil: Desarrollar estrategias de acompañamiento para promover el éxito estudiantil
- Vinculación de los usuarios con Bienestar Universitario: Fomentar la participación e integración de los públicos usuarios de la universidad, en los programas, proyectos, acciones y servicios de Bienestar Universitario.
- Prevención de Riesgo y promoción de la Salud: Desarrollar programas, proyectos, acciones y servicios que promuevan hábitos de vida saludables con el fin de prevenir los riesgos en salud de la comunidad universitaria.
- Asistencial: Ofrecer servicios de atención primaria en salud a la comunidad universitaria con calidad y eficiencia.

A la luz de la Política, la Institución orienta el quehacer de Bienestar Universitario con base en unos principios rectores (como lo son desarrollo humano - formación integral y calidad de vida), unos criterios (universalidad y equidad, conectividad, participación e integración, idoneidad, actitud de investigación, desempeño, sostenibilidad) que establecen los parámetros sobre los cuales se realiza la gestión, y unos ámbitos (Bienestar Formativo, Bienestar Reflexivo, Bienestar Lúdico, Bienestar Representativo, Bienestar Extensivo) en los que se desarrollan sus programas, proyectos, acciones y servicios.

Es así como el Bien-estar sin importar el rol que el individuo desempeñe en la Institución, admi-

nistrativos, docentes, estudiantes y egresados son seres humanos, que cuentan con dimensiones Bio Psico Sociales y Culturales, cuyo desarrollo y sinergia les permite Bien Aprender, Bien Enseñar, Bien Trabajar.

Todo lo anterior contribuye a impactar positivamente el bien-ser y bien-hacer de cada integrante de la comunidad universitaria, mejorando su rendimiento, desempeño y productividad, lo que se ve reflejado en el desarrollo personal y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En cuanto a los criterios, la universalidad y la equidad definen el actuar de la política de Bienestar en sus públicos, pues incluye a toda la comunidad teniendo en cuenta características y necesidades sin discriminación alguna.

Son sus estudiantes, egresados, docentes, investigadores y personal administrativo, las personas que constituyen la comunidad académica que denominamos Universidad. Si bien estas personas se organizan como Institución para llevar a cabo la transmisión y generación del conocimiento y el servicio a la sociedad, las Instituciones de Educación Superior han reconocido la importancia de acompañar esos fines con la promoción del bienestar de cada uno de los miembros que la conforman.

De esta manera, se entiende que el bienestar del estudiante garantiza una formación integral y el desarrollo de la conciencia como ciudadano local y global que requieren nuestras sociedades. El bienestar de la comunidad académica, docentes e investigadores, se convierte en elemento fundamental para propiciar un buen entorno en la enseñanza y el aprendizaje, la investigación y transferencia del conocimiento y el servicio. El bienestar del personal administrativo garantiza que el soporte que ellos prestan a la comunidad de académicos y estudiantes sea el propicio para desarrollar los procesos de formación, investigación y servicio. El compromiso que cada uno de los miembros de la comunidad universitaria adquiere para con su bienestar es pilar del bienestar organizacional institucional. Cada miembro de la comunidad académica tiene un papel fundamental en la Universidad. Es claro que para que ese papel se lleve a cabo de manera plena, su bienestar individual es una condición sine qua non.

Partiendo de la Política de Bienestar Universitario, que desde su definición entiende que el ser

humano está compuesto de múltiples dimensiones, y entre éstas se contempla la familia como un aspecto de vital importancia para el desarrollo de la calidad de vida, es así como el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021 la familia entra a ser parte de los proyectos de la estrategia de Bienestar, para ofrecerle a este público en específico una oferta de actividades lúdicas y formativas.

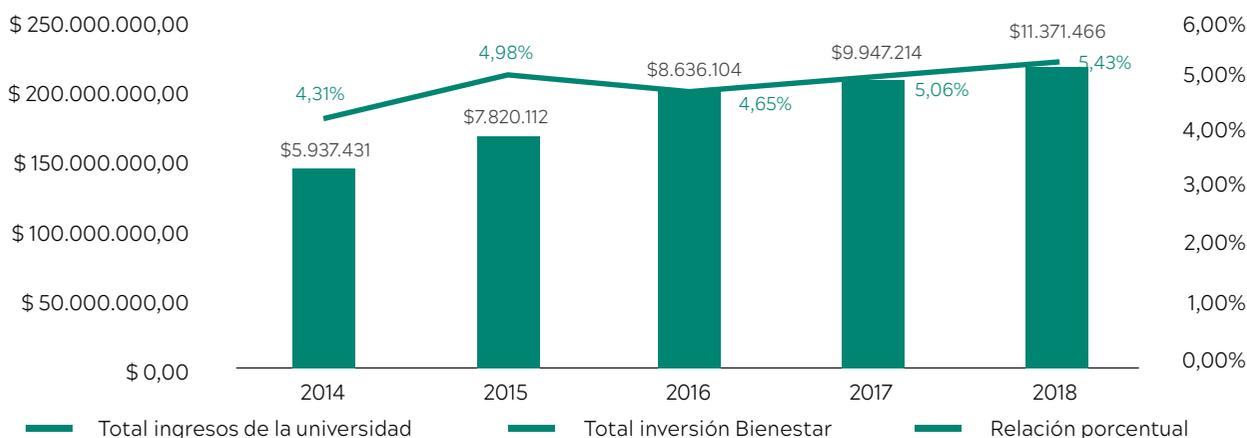
Asimismo, desde los ámbitos que se definen en la Política se encuentra el Bienestar Extensivo, en donde Bienestar Universitario se relaciona con su entorno a través de actividades que la Universidad considera estratégicas y pertinentes, contribuyendo al bienestar y calidad de vida de las familias de los miembros de la comunidad universitaria, así como de los grupos o comunidades que considera grupos de interés (vecinos que se agrupan a través de la Asociación de Bella Suiza, empresas de diferentes sectores y territorios en donde se reconocen comunidades en situación de vulnerabilidad en la localidad de

Usaquén.). De igual manera, los estudiantes de educación continuada y del centro de lenguas pueden participar en algunas actividades.

3.22.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

La siguiente tabla y su respectiva gráfica muestran la relación porcentual de recursos invertidos en Bienestar Universitario desde 2014. Adicionalmente, y con el propósito de velar por el óptimo uso de estos recursos, Bienestar Universitario hace un seguimiento de su ejecución presupuestal, y de esta manera puede identificar posibles oportunidades de mejora y consolidación en los procesos de compra de implementos y gestión de las actividades. Este seguimiento ha permitido identificar una ejecución presupuestal promedio del 106,6%, entre el 2014 y el 2018, lo que evidencia un uso eficaz del presupuesto.

Año	Total Ingresos de la Universidad	Total Inversión Bienestar	Relación porcentual
2014	\$ 137.607.123	\$ 5.937.431	4,31%
2015	\$ 156.988.034	\$ 7.820.112	4,98%
2016	\$ 185.616.870	\$ 8.636.104	4,65%
2017	\$ 196.427.155	\$ 9.947.214	5,06%
2018	\$ 209.296.814	\$ 11.371.466	5,43%



Asimismo, en Bienestar entendemos los eventos masivos como todas las actividades culturales que son de convocatoria abierta, en donde acceden todos los públicos de interés de la Institución. Con entrada libre. Por su naturaleza no se levantan estadísticas de participación, se pueden levantar cifras aproximadas de participantes. Entre los

eventos masivos están los Festivales de la Canción, Tomas Teatrales, Lunadas, entre otras. También, se presentan las cifras de participación desde 2014 de académicos, administrativos y estudiantes en cada uno de nuestras áreas, como es el caso de participantes en el CAF, actividades de promoción y prevención, voluntariado, entre otras.

Periodo Académico	Área de bienestar	Estudiantes		
		Población total promedio	Participaciones totales	Porcentaje
2014	Deportes	17524	1279	7,30%
	Cultura		483	2,76%
	Salud		7707	43,98%
	Grupos Universitarios		279	1,59%
	Proyectos Transversales		74	0,42%
2015	Deportes	18843	2703	14,34%
	Cultura		648	3,44%
	Salud		15849	84,11%
	Grupos Universitarios		257	1,36%
	Proyectos Transversales		142	0,75%
2016	Deportes	11101	1266	11,40%
	Cultura		619	5,58%
	Salud		15302	137,84%
	Grupos Universitarios		231	2,08%
	Proyectos Transversales		142	1,28%
2017	Deportes	20753	1589	7,66%
	Cultura		527	2,54%
	Salud		20370	98,15%
	Grupos Universitarios		282	1,36%
	Proyectos Transversales		268	1,29%

	Académicos			Administrativos			Egresados	Familia	
	Población total promedio	Participaciones totales	Porcentaje	Población promedio	Participaciones totales	Porcentaje			
1402		142	10,13%	461		613	132,97%	28	
		3	0,21%			20	4,34%	7	
		357	25,46%			562	121,91%	0	24
		2	0,14%			3	0,65%	0	
		88	6,28%			301	65,29%	0	
1473		154	10,45%	451		449	99,56%	29	
		10	0,68%			26	5,76%	0	
		856	58,11%			1042	231,04%	106	20
		1	0,07%			2	0,44%	0	
		140	9,50%			264	58,54%	0	
1548		164	10,59%	461		522	113,23%	19	
		1	0,06%			18	3,90%	3	
		495	31,98%			1344	291,54%	12	102
		1	0,06%			3	0,65%	0	
		115	7,43%			246	53,36%	0	
1635		171	10,46%	464		122	26,29%	16	
		9	0,55%			13	2,80%	2	
		892	54,56%			3153	679,53%	32	133
		0	0,00%			3	0,65%	0	
		134	8,20%			308	66,38%	0	

Periodo Académico	Área de bienestar	Estudiantes		
		Población total promedio	Participaciones totales	Porcentaje
2018	Deportes	21564	2175	10,09%
	Cultura		628	2,91%
	Salud		9111	42,25%
	Grupos Universitarios		261	1,21%
	Proyectos Transversales		2492	11,56%
2014			1198	
2015	Asistencia Eventos Masivos Cultura		22358	
2016			18839	
2017			17156	
2018			19029	

3.22.2 Autovaloración Cualitativa de la Política y Modelo CIMA de la Política

Por consenso derivado del diálogo entre los integrantes del equipo responsable de la Política de Bienestar Universitario, se considera

que el proceso de implementación ha estado acorde con la dinámica de planeación institucional. Sin embargo, tal y como se muestra en el siguiente numeral, es necesario emprender un proceso de mayor posicionamiento de la función de Bienestar en todos los ámbitos aca-

Consolidación

Está alineada con el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021

Diseño

Está alineada con los lineamientos de la Ley 30 y del CESU

Tiene una estructura sólida que se refleja en su quehacer, desde lo conceptual hasta su gestión

	Académicos			Administrativos			Egresados	Familia
	Población total promedio	Participaciones totales	Porcentaje	Población promedio	Participaciones totales	Porcentaje		
		200	11,55%		1734	372,90%	84	
		11	0,64%		18	3,87%	4	
1732		586	33,83%	465	2266	487,21%	15	72
		1	0,06%		1	0,22%	0	
		269	21,30%		374	80,43%	5	
				1198				
				22358				
				18839				
				17156				
				19029				

démico—administrativos de la Universidad.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de impacto al Modelo CIMA de la Política de Bienestar Universitario, a continuación se presentan en la siguiente tabla algunas orientaciones derivadas de la metodología de re-

caudo de información utilizada para el presente documento. Es importante señalar que el aporte en términos de consolidación, innovación, mejoramiento y adaptación ha sido pensado para las fases de diseño, implementación y monitoreo de la Política:

Innovación	Mejora	Adaptación
Dentro de la actitud de investigación se destacan los ejercicios de caracterización	Es necesario actualizar el Marco general de la política a la luz de los nuevos lineamientos del MEN	Desde las universidades y organizaciones universitarias sigue habiendo una lectura muy operativa frente a la organización del bienestar en áreas, a pesar de su evolución
Repensar nuestro quehacer para entender las nuevas tendencias de la sociedad y la educación	En los objetivos de la política, es necesario eliminar el que se refiere al Programa de Apoyo al Estudiante	
Documentos de los saberes disciplinares a través de eBienestar	En los objetivos de la política, es necesario corregir el área de voluntariado por el de Grupos Universitarios	

Consolidación

Diseño

En su construcción se evidencian unos lineamientos claros que como documento se constituyen en una Política

Es una Política en donde están claramente identificados sus lineamientos

Frente a la implementación existe mucha coherencia entre la Política y el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021, los ejercicios de Autoevaluación al ser Bienestar un Factor importante en la acreditación, y cómo el Bienestar se articula con la formación integral

En su desarrollo se encuentra que en el quehacer de cada área se visibiliza la Política

Implementación

Es la Política que más se aplica en la Universidad, además que rige todos los lineamientos del Departamento

Enunciar que existe alineación y articulación entre el documento y la realidad. Teoría y práctica, lo que dice se lleva a cabo

Se destaca el equipo de trabajo por su formación y trayectoria, el perfil de cada profesional es idóneo

Entre los beneficiarios se vive una cultura del Bienestar

Monitoreo

Innovación	Mejora	Adaptación
	En los objetivos de la política, es necesario agregar el área de eBienestar y todo lo relacionado con virtualidad	
	En los objetivos de la política, es necesario agregar la familia como público de interés	
Frente al criterio de actitud de Investigación, es necesario definir líneas de investigación, entre la que se destaca el tema de impacto en calidad de vida	Reactivar el comité de Bienestar	La situación actual del país impacta también al Bienestar en temas presupuestales
		Las mayas curriculares de algunas unidades académicas no permiten el acceso a Bienestar de algunos públicos, pese a la sólida oferta que tiene el Departamento
		El aporte que hace Bienestar a la integralidad del currículo y al componente biopsicosocial, todavía no es claro en las estancias académicas y administrativas
		Es necesario profundizar la articulación con otras dependencias académicas y administrativas, para que realmente se vea la transversalidad del Bienestar en la vida universitaria
		En las unidades académicas es visto el Bienestar como un proveedor de estadísticas y bases de datos
	Evaluar el impacto como es el caso de la calidad de vida, aquí reside la importancia de la actitud de investigación	Por hacer lo urgente no hacemos lo importante. Existen proyectos que se deben desarrollar, pero los pedidos institucionales demandan demasiado tiempo que quitan la posibilidad de hacerlos
		Fortalecer entre los directivos la conciencia del real papel del Bienestar para cumplir la misión, el aporte al enfoque biopsicosocial y la calidad de vida

• 3.22.3 Cuestiones exitosas, • lecciones aprendidas • y buenas prácticas

A juicio del equipo directamente responsable de la Política de Bienestar Universitario, principalmente de los coordinadores, se entiende por casos exitosos la experiencia de aquellos integrantes de la comunidad universitaria que evidencian mejoras en sus dimensiones bio-psico-sociales. Para dar cuenta de estos casos se han agrupado en cinco frentes, a saber:

Programa Oruga: se ha evidenciado en las docentes la empatía que alcanzan con los participantes a quienes va dirigido el programa, conectándolos con el propósito de formación integral; de igual manera, han comprendido el impacto que tienen cada una de las sesiones por su carácter preventivo en el consumo de drogas desde el contexto universitario y la importancia de generar estos espacios de reflexión y crítica, contrario a hablar directamente de drogas.

Club de Padres: el alto sentido de pertenencia y compromiso con cada actividad desarrollada del Club de Padres, refleja en las personas el impacto que ha tenido el programa en un público tan importante para Bienestar como es la familia, considerada como una de las dimensiones más importantes del ser humano.

Área de Deportes: Bienestar desde su ámbito formativo busca generar en sus estudiantes no solo las habilidades físicas para el desarrollo de la disciplina, sino que también impactar todas sus dimensiones, que los lleven a ser buenos estudiantes, profesionales y seres humanos. Este es el caso de Nicolás Cuellar, campeón universitario de Ajedrez y clasificado a juegos nacionales, quien gracias al Ajedrez ha desarrollado las habilidades para ser un gran deportista, como también su disciplina para mejorar su vida académica.

Voluntariado: el programa de Voluntariado es una de los más reconocidos en las universidades de Bogotá por el número de programas y voluntarios que tienen impacto en la localidad de Usaquén.

En cuanto a los aprendizajes, desde la definición de la Política de Bienestar Universitario y hasta la fecha son nueve (9) las lecciones aprendidas:

- Es una Política flexible que permite impac-

tar en problemáticas de la Institución a través de proyectos y actividades. Un ejemplo es el Festival de Músicas Colombianas con su trabajo colaborativo.

- Para la implementación de la Política el trabajo con las unidades académicas es imprescindible.
- Es una política participativa, porque en sus lineamientos permea a toda la comunidad universitaria.
- Está alineada la Política con la realidad, es decir, que cada acción que se lleva a cabo está alineada con lo que se ha planteado.
- Es una Política que, al tener unos lineamientos claros, ha permitido en estos 14 años ser una guía para la planeación y el quehacer del Departamento.
- En la implementación se encuentra que la actitud de investigación es una gran oportunidad en Bienestar, y que puede ser sustento de mucho de nuestro quehacer.
- Es necesario reactivar los canales que permitan tener una comunicación directa y constante con las directivas para dar a conocer el Bienestar y definir qué es, para qué sirve y la factibilidad del Comité de Bienestar.
- Debe haber una estrategia que permita socializar a toda la comunidad universitaria la misión y el quehacer de Bienestar.
- En las diferentes dependencias se ve al Bienestar como un proveedor de cifras y servicios, algo que sin duda debe cambiar a partir de un trabajo intrauniversitario.

Finalmente, desde el 2012 y hasta la fecha son cuatro (4) las principales buenas prácticas en torno a la Política de Bienestar Universitario:

- *Programa Oruga:* Programa de formación integral enfocado en el manejo y la transformación de las relaciones del estudiante consigo mismo, con los demás y con las sustancias psicoactivas (Visión Comprensiva), buscando la prevención integral del consumo de éstas (SPA). La buena práctica reside en la fundamentación teórica del programa.
- *Club de Padres:* Programa desarrollado en el marco del proyecto “La Familia” de la Estrategia de Bienestar en el PDI 2016 – 2021; fomenta la vinculación de los padres de fa-

milia en la formación integral de sus hijos mediante la participación en actividades formativas, lúdicas y de establecimiento de redes, para impactar la dimensión familiar del estudiante, mejorando su Bien Estar y su calidad de vida.

- *Yo también Soy de El Bosque*: Programa desarrollado en el marco del proyecto “La Familia” en la Estrategia de Bienestar del PDI 2016 – 2021, con el fin de extender parte de la oferta de Bienestar al núcleo familiar de la comunidad universitaria, con la convicción de mejorar su calidad de vida, y las de los integrantes de la Universidad.
- *Voluntariado universitario*: Programa de convocatoria abierta que invita a los integrantes de la Universidad a hacer ejercicio pleno de su ciudadanía a través de la donación de tiempo en el desarrollo de 9 proyectos con comunidades en situación de vulnerabilidad de la localidad de Usaquén.

3.23 Política de Internacionalización

Gracias al Acuerdo No. 10927 del 18 enero de 2012 expedido por Consejo Directivo de la Universidad El Bosque, la institución cuenta con una *Política de Internacionalización*.

La Universidad El Bosque propende por generar alianzas estratégicas con Instituciones de Educación Superior, redes de cooperación o asociaciones internacionales, teniendo como objetivo la consecución de resultados en actividades de colaboración interinstitucional a través de la participación y colaboración conjunta, la complementación de sus capacidades y de la sinergia de sus interrelaciones.

Las personas e instancias responsables de liderar la Política de Internacionalización son: 1. Responsables: la Rectoría, las Vicerrectorías, las Decanaturas, las Direcciones académicas; 2. En el seguimiento: la Oficina de Desarrollo, específicamente dese el Área de Relaciones Internacionales; y 3. Monitoreo: la Rectoría y la comunidad académica. La política ha sido apropiada por el 80% de la comunidad universitaria.

En el proceso de comunicación, divulgación y promoción de la Política de Internacionalización se han adelantado las siguientes actividades:

- La socialización de la política estuvo a cargo de Oficina de Desarrollo y Área de Relaciones Internacionales a través de los Decanos y directores de unidades académicas.
- La política y su posterior plan de acción se encuentran publicados en la página de la Universidad para la consulta de la comunidad: <https://www.uelbosque.edu.co/nuestro-bosque/documentos-de-consulta>
- A partir de 2013 se realiza una reunión semestral con las unidades académicas para la priorización y revisión de los convenios de cooperación internacional.

La Política de Internacionalización cuenta con un Plan de Acción (2016-2021) que puede ser consultado en el siguiente link: https://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/pdf/institucional/planes_accion/plan_accion_internacionalizacion.pdf

Entre 2017 y 2019 la Universidad El Bosque participó en el laboratorio de internacionalización del American Council on Education (ACE) que tuvo como propósito ofrecer orientación individualizada sobre la consecución de los objetivos de la internacionalización con base en el Plan de Desarrollo existente. El análisis de las necesidades de la comunidad, las actividades y el estado de la internacionalización, junto con la revisión y definición articuladas de las metas institucionales, permitieron revisar el plan estratégico para fortalecer la internacionalización. Ver documento: “Plan Estratégico De Internacionalización Universidad El Bosque American Council On Education (ACE), 2017-2021”.

Los siguientes grupos de interés son los beneficiarios directos de la Política de Internacionalización: estudiantes, docentes, colaboradores, egresados; Instituciones de Educación Superior nacionales y extranjeras (114 Convenios de cooperación académica internacional suscritos a 2018); Organismos y Asociaciones Internacionales; Redes académicas internacionales; la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL); Colombia Challenge you Knowledge (CCYK); la Red Colombiana de Internacionalización (RCI); y la Embajadas en Co-

- lombia de países tales como Argentina, Francia, Brasil, Estados Unidos, Chile, Perú, entre otros.

Así mismo, entre los principales beneficiarios indirectos cabe mencionar los siguientes: sector público y privado, sociedad civil, grupos de investigación extranjeros, IES extranjeras.

3.23.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

Entre los datos que demuestran acciones derivadas de los impactos de la Política de Internacionalización se destacan los siguientes:

- 114 convenios de cooperación internacional
- 1 convenio de doble titulación con la universidad Art et Metiers para ingeniería Industrial
- 695 estudiantes en movilidad internacional saliente desde 2011.
- 213 estudiantes en movilidad internacional entrante desde 2011.
- 634 docentes en movilidad internacional saliente desde 2011.
- 47 docentes en movilidad internacional entrante desde 2011.
- 2 gestores administrativos en movilidad entrante a 2018.
- 2.476 estudiantes regulares
- Semanas Internacionales:
 - » Francia, 2013-I
 - » Anglophone, 2013-II
 - » Brasil, 2014-I
 - » Argentina, 2015-I
 - » México, 2015-II
 - » Holanda, 2017-I
 - » Argentina, 2018 -II
- Comparación de currículo internacional del 60% de los programas de pregrado de la universidad
- 2 programas acreditados internacionalmente.

3.23.2 Autovaloración Cualitativa de la Política y Modelo CIMA de la Política

La internacionalización surge como una respuesta a los desafíos y retos que impone la globalización a las Instituciones de Educación Superior, dentro de los cuales cabe destacar aquellos relacionados con el aseguramiento de la calidad, la pertinencia de los procesos de creación de conocimiento y la formación de un capital humano capaz de dar respuesta a los requerimientos de una sociedad en constante evolución.

Entendidas como el conjunto de lineamientos, estrategias e instrumentos para integrar una dimensión internacional/intercultural a las funciones universitarias sustantivas, las políticas de internacionalización se consolidan en todo el mundo como elemento central del proceso de desarrollo estratégico de las Instituciones de Educación Superior. Son fundamentales para el mejoramiento de la calidad de la educación y de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La Política de Internacionalización promueve la identidad académica de la Universidad El Bosque en el mundo; favorece la capacidad competitiva, económica y tecnológica frente a los cambios que impone un mundo cada día más interdependiente; garantiza las competencias necesarias a los profesionales de nuestra Universidad; explora nuevos mercados que permiten el libre comercio de los servicios de educación superior, y mejora la calidad académica a través del logro de estándares internacionales para el desarrollo de los estudiantes y su proyección como “ciudadanos del mundo”. En suma, esta Política define los lineamientos generales para la inserción de la Universidad en el entorno global de manera comprehensiva. Se refiere tanto a la comunidad académica que llamamos Universidad –estudiantes, académicos, directivos y administrativos– como a sus procesos misionales –formación, investigación y servicio– y a los servicios y recursos que ofrece a su comunidad académica y a los grupos de interés. Con su implementación se espera el logro de los siguientes propósitos:

1. Planear, gestionar y fortalecer las relaciones internacionales de la Universidad con los grupos de interés determinados, a fin de construir y consolidar vínculos de largo plazo que permitan la inserción de la comunidad académica en el entorno global.

2. Desarrollar y mejorar los recursos de la Universidad para hacerlos acordes con las tendencias de la educación superior en el mundo.
3. Fortalecer y mejorar los currículos, de tal manera que promuevan la inserción y el posicionamiento de la comunidad académica en el entorno global.
4. Fomentar en los estudiantes el desarrollo de competencias como ciudadanos y profesionales del mundo, a través del fortalecimiento y la mejora de los currículos.
5. Desarrollar lineamientos respecto de la generación y transferencia del conocimiento, articulados con otras instituciones afines e insertadas en las dinámicas globales. Formar ciudadanos y profesionales del mundo a través de mecanismos distintos a los curriculares.

De otra parte, en el marco del Laboratorio de Internacionalización del American Council on Education- ACE- se llevó a cabo un diagnóstico del estado de la internacionalización por medio de encuestas con preguntas sugerido por el ACE dirigidas a docentes, estudiantes y directivos. Las respuestas de la comunidad se constituyeron en un insumo importante para la construcción de una matriz. El ejercicio arrojó una serie de acciones a desarrollar para ejecutar la política de internacionalización.

Es pertinente resaltar que algunas de las acciones y recomendaciones identificadas coinciden con lo definido en la Estrategia de Internacionalización del PDI 2016-2021, lo que soporta y valida el ejercicio desarrollado en coherencia con las estrategias institucionales, el cual, a la fecha, parte de las actividades incluidas en las acciones que ya se encuentran implementadas o están en proceso de implementación.

Proyecto 1. Relaciones internacionales con los grupos de interés. Este proyecto se encuentra articulado con el Pilar Responsabilidad Social del PDI 2016-2021, particularmente con el proyecto 2, Vinculación con el Entorno. La Universidad debe propender siempre por generar impacto positivo en la sociedad.

- Identificar y priorizar nuevas oportunidades de relacionamiento con los grupos de interés.
- Evaluar sistemáticamente las actividades realizadas en el marco de los convenios internacionales.

- Fortalecer la articulación a convocatorias lideradas por organismos internacionales para el desarrollo de proyectos que atiendan a las necesidades sociales.
- Establecer programas con dobles titulaciones, titulaciones adicionales y cursos conjuntos con instituciones con las que existe relacionamiento.
- Revisar y actualizar procedimientos para la gestión de convenios internacionales.
- Divulgar sistemáticamente las oportunidades de participación y financiación en convocatorias de investigación y proyectos de responsabilidad universitaria en todas las áreas del conocimiento.
- Fomentar el desarrollo de proyectos de Responsabilidad Social Universitaria con impacto internacional.

Proyecto 2. Internacionalización del currículo. Este proyecto se encuentra articulado con el Pilar Educación del PDI 2016-2021, particularmente con el programa de Fortalecimiento Académico y los proyectos de Implementación de la Política de Gestión Curricular y Fortalecimiento de la Segunda Lengua.

- Realizar comparaciones curriculares con el fin de desarrollar programas de doble titulación a través de la identificación de universidades reconocidas en el mundo, que ofrecen programas similares a los de la Universidad El Bosque.
- Desarrollar y documentar ejercicios de comparación curricular internacional de cada uno de los programas académicos de la Universidad (pregrado y posgrado) para identificar la incorporación de las buenas prácticas internacionales.
- Facilitar a las Unidades académicas los estudios de homologación dentro de sus currículos, mediante la comparación de la nomenclatura de créditos con nomenclaturas de créditos internacionales.
- Hacer seguimiento continuo al nivel de suficiencia en una lengua extranjera requerido por cada programa académico como requisito de grado de los estudiantes.
- Continuar fortaleciendo la oferta de asignaturas que contemplen contenidos disciplinares en lengua extranjera dentro del plan de estudios.

- Evaluar la factibilidad de incluir en el plan de estudios de cada programa, créditos para tomar cursos de aprendizaje de una lengua extranjera, de manera que los estudiantes puedan alcanzar el nivel requerido para la graduación.
- Fomentar la inclusión de los referentes de internacionalización, lengua extranjera y TIC en las actividades de aprendizaje y evaluación de las asignaturas.
- Fortalecer el intercambio interbibliotecario con Instituciones de Educación Superior y organismos internacionales.
- Acompañar al Centro de Lenguas en la implementación de estrategias que permitan la transversalidad de los idiomas en los currículos.
- Ampliar la oferta de cursos en una lengua extranjera que sean accesibles en tiempo y recursos económicos a estudiantes y docentes con el fin de ampliar conocimientos de comunicación a nivel global.
- Diseñar e implementar una estrategia de socialización de los procesos de internacionalización del currículo.

Proyecto 3. Internacionalización para el Éxito Estudiantil. Este proyecto se encuentra articulado con la Estrategia Éxito Estudiantil del PDI 2016-2021, particularmente con el programa de Desarrollo en la Vida Universitaria y los proyectos Aprendizaje para el Éxito y Fortalecimiento de la Segunda Lengua.

- Comunicar y difundir los reglamentos y protocolos institucionales de movilidad internacional estudiantil a toda la comunidad.
- Fortalecer el acceso a la información y asesoría a la comunidad estudiantil, acerca de las oportunidades de movilidad internacional.
- Fortalecer estrategias de nivelación académica e inclusión que faciliten los procesos de inmersión a la Universidad.
- Continuar brindando apoyo financiero a los estudiantes que desarrollen procesos de movilidad internacional, a través de los convenios establecidos para tal fin.
- Suscribir convenios específicos de movilidad con Instituciones de Educación Superior extranjeras, que establezcan objetivos comunes

para favorecer el aprendizaje del estudiante, el número de plazas y la duración.

- Establecer consorcios con Instituciones de Educación Superior y organismos internacionales para el aprovechamiento de convocatorias internacionales.
- Fortalecer el relacionamiento con organismos y asociaciones internacionales para la financiación de movilidad académica y de proyectos referidos a la internacionalización de la educación superior
- Promover misiones académicas y cursos cortos internacionales para estudiantes.
- Promocionar la Universidad El Bosque como destino académico y científico.

Proyecto 4. Internacionalización del Talento Humano. Este proyecto se encuentra articulado con el Cimiento Talento Humano del PDI 2016-2021, particularmente con el programa de Desarrollo e Implementación de la Política de Gestión del Talento Humano Académico y Administrativo, alineada con la misión y la visión institucionales.

- Fomentar la vinculación de académicos con formación en el extranjero, de acuerdo al perfil requerido por la institución y los programas.
- Promover la cualificación internacional de la comunidad docente y administrativa mediante el establecimiento de alianzas estratégicas.
- Implementar un plan de formación de académicos, administrativos y directivos según las necesidades identificadas para la apropiación de la internacionalización.
- Establecer estrategias para promover la movilidad del talento humano (entrante y saliente) asociado al desarrollo de proyectos.
- Diseñar e implementar estrategias que promuevan el uso de una lengua extranjera en espacios académicos y científicos como simposios, congresos y seminarios, entre otros.

Proyecto 5. Internacionalización de la Investigación y la Transferencia del Conocimiento. Este proyecto se encuentra articulado con el Pilar Investigación del PDI 2016-2021, particularmente con el programa de Diseño e Implementación de la Política Institucional para la Generación de

Nuevo Conocimiento, de acuerdo con la misión y la visión institucional y el programa de Internacionalización de la Investigación.

- Promover el desarrollo de proyectos de investigación y su transferencia en conjunto con Instituciones de Educación Superior y organismos internacionales.
- Promover la publicación de los resultados de las actividades de investigación en medios internacionales de alto impacto (artículos científicos en revistas internacionales, libros de investigación y patentes, entre otros).
- Fomentar la visibilización de los logros de los procesos de investigación, investigación-creación, innovación y desarrollo con el objeto de fomentar su reconocimiento en entornos internacionales.
- Facilitar la consecución de recursos internacionales para el desarrollo de actividades de investigación, investigación-creación, desarrollo e innovación.
- Fomentar la participación de investigadores y grupos de investigación de la Universidad El Bosque en redes internacionales de cooperación.
- Establecer actividades de cooperación en programas de formación posgraduales con Instituciones de Educación Superior extranjeras y organismos internacionales.

3.23.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

En el proceso de implementación de la Política de Internacionalización se pueden destacar las siguientes cuatro (4) cuestiones exitosas:

- 114 convenios de cooperación internacional: evidencian la capacidad de relacionamiento de la Universidad con el mundo, y su éxito se basa en la cooperación que se hace desde las diferentes unidades académicas y administrativas para impactar con las tendencias mundiales el aprendizaje de los estudiantes.
- 60% de los programas de pregrado comparados internacionalmente: comparar los currículos y micro currículos a nivel internacional además del aprendizaje de lenguas extranjeras han contribuido con la flexibili-

dad curricular y las reformas académicas de los programas académicos según las tendencias globales.

- Movilidad académica internacional con 908 estudiantes y 681 docentes y administrativos entrantes y salientes, apoyando a la internacionalización del Talento Humano de la Universidad y la Transferencia del Conocimiento.
- En la Universidad El Bosque en el 2018 un 3% de aproximadamente 12.000 estudiantes son extranjeros regulares, desde 2012 se han tenido 2.476 estudiantes extranjeros inscritos en programas regulares. En ese sentido la Universidad evidenció su visibilidad internacional por medio de un currículo actualizado, un campus con servicios especializados para los estudiantes y una comunidad educativa en disposición de acogerlos en la institución.

En cuanto a los aprendizajes, la Universidad El Bosque concibe la internacionalización como una línea estratégica que incide de manera transversal en cada uno de sus procesos misionales (Educación, Investigación y Responsabilidad Social) y esto se refleja en la visión internacional planteada y el Plan estratégico formulado corresponde a una apuesta institucional en la que la comunidad tiene participación activa.

Así mismo, en la Universidad El Bosque se está generando un proceso de apropiación de una cultura de internacionalización en la comunidad universitaria. La transversalidad de la internacionalización en el quehacer institucional sirve de ejemplo a otras instituciones nacionales y extranjeras que se hacen visibles en las redes internacionales.

Finalmente, consciente del impacto que juega la internacionalización en el quehacer institucional, la Universidad El Bosque ha implementado una serie de estrategias encaminadas hacia la organización de procesos, promoción de la divulgación y fomento de la internacionalización. Como resultado de dichas acciones, se destacan los principales logros en el marco de la internacionalización:

- Aumento del relacionamiento internacional de la Universidad con la suscripción de convenios y las movilidades académicas internacionales.
- La Universidad el Bosque cuenta con más de 17 redes y asociaciones. Entre estas se destaca con la Organización Panamericana De La

- Salud- Organización Mundial De La Salud- Ops/Oms, el American Heart Association, y la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrados. Con estos aliados se ha tenido acercamientos de investigación, cursos de formación y becas para realizar estudios de posgrado en el extranjero.
- Participación del laboratorio de internacionalización y suscripción de convenios con las universidades del consorcio Kent State University, University of Nebraska Medical Center y Virginia Commonwealth University.
- En América Latina, se cuenta con un fuerte relacionamiento las redes de Unión de Universidades de América Latina y el Cribel (UDUAL), Universia y la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) que, en primer lugar, han incrementado el número de becas recíprocas en el exterior en diversos destinos de nuestra región 67 becados en el exterior y 54 estudiantes becados en la UEB en los años 2016- 2018.
- La Beca PILA, el programa de becas de ASCUN, ha sido los docentes y administrativos que han realizado movilidad para la transferencia de conocimiento durante el último año. Hemos recibido docentes y administrativos de México y Argentina y se espera que el número de becas recíprocas puedan seguir incrementando durante los próximos semestres.
- El posicionamiento de la Universidad en rankings internacionales de medición de IES en investigación.
- La movilización de recursos para el desarrollo de procesos de investigación financiados por agencias internacionales (Comisión Europea - H2020 -, Instituto Nacional de Salud de los Estados Unidos - NIH - Ministerio de Salud de Canadá, Instituto Pasteur, entre otros).
- El establecimiento de una alianza con la multinacional Enago (Estados Unidos), para fortalecer procesos de traducción y edición de textos científicos en inglés, así como la formación permanente de investigadores con insumos en lengua extranjera.
- La implantación de Tecnalía (España) en la Universidad El Bosque, como aliado estratégico en temas de innovación, desarrollo tecnológico y emprendimiento.

3.24 Política de Internacionalización con Francia

Actualmente existe una *Política de Internacionalización con Francia* gracias a la voluntad institucional de la Universidad El Bosque. No obstante, es indispensable formalizar su existencia mediante la expedición de un acuerdo por parte del Consejo Directivo. La Universidad El Bosque propende por generar alianzas estratégicas con las diferentes naciones para incrementar los lazos de cooperación. La política de internacionalización con Francia ha promovido la relación con este país primordialmente para los años de 2013 y 2014.

Las personas e instancias responsables de liderar la Política de Internacionalización con Francia son las siguientes: 1. Responsables: La Rectoría, las Vicerreorías, las Decanaturas y demás Direcciones Académicas, la Oficina de Desarrollo y su Área de Relaciones Internacionales; 2. Seguimiento: la Oficina de Desarrollo y su Área de Relación; y 3. Monitoreo: Rectoría de la Universidad y con la participación activa de toda la comunidad académica.

Sin embargo, pese a que existe la política y se han asignado responsabilidades, en este contexto se requiere un proceso de actualización en conjunto con las unidades académicas y administrativas, analizando las tendencias globales, integrando a políticas existentes y consolidando el liderazgo del Área de Relaciones Internacionales en la internacionalización de la Universidad El Bosque. La política ha sido apropiada por el 80% de la comunidad universitaria.

En el proceso de comunicación, divulgación y promoción de la Política de Internacionalización con Francia se vienen adelantando las siguientes actividades:

- La socialización de la política permanente en la página de la Universidad para la consulta de la comunidad: www.uelbosque.edu.co/nuestro-bosque/documentos-de-consulta
- A partir de 2013 se realiza una reunión semestral con las unidades académicas para la priorización y revisión de los convenios de cooperación internacional

Vale anotar que la Política de Internacionalización con Francia no cuenta con un Plan de Acción. Sin embargo, esto no ha impedido adelantar acciones en torno a los siguientes grupos de interés: estudiantes, docentes, colaboradores y egresados de la Universidad El Bosque; las Instituciones de Educación Superior Francesas (5 Convenios de cooperación académica internacional suscritos a 2018); los Organismos y Asociaciones Internacionales; la Alianza Francesa en Colombia; y la Embajada de Francia.

Así mismo, entre los beneficiarios indirectos se pueden mencionar los siguientes: el sector público y privado; la sociedad civil; los grupos de investigación franceses; y las Instituciones de Educación Superior de Francia.

3.24.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

Entre los datos que demuestran acciones derivadas de los impactos de la Política de Internacionalización con Francia se destacan los siguientes:

- Cinco (5) Convenios de cooperación académica internacional suscritos a 2018.
- Un (1) convenio de doble titulación con la Universidad Art et Metiers para ingeniería Industrial.
- Treinta (30) estudiantes en movilidad internacional saliente desde 2011.
- Treinta y cinco (35) estudiantes en movilidad internacional entrante desde 2011.

3.24.2 Autovaloración Cualitativa de la Política y Modelo CIMA de la Política

La política se articula al plan de Desarrollo Institucional (PDI), y se enmarca dentro de la política de internacionalización de la Universidad. Propone el relacionamiento específico con un país y orienta acciones a fortalecer la cooperación y movilidad con IES francesas, así como la apropiación y promoción del francés en el campus.

De otra parte, como un aporte al Modelo CIMA de la Política de Internacionalización con Francia en seguida se proponen algunos análisis derivados de la evaluación de impacto:

Oportunidades de consolidación. A partir de la

política de internacionalización de la universidad y los planes de acción construidos para la ejecución de la misma, la política de internacionalización con Francia orienta las acciones que se deben implementar para mejorar la relación existente y profundizar en el relacionamiento a partir de los convenios suscritos como la doble titulación en Ingeniería Industrial con la Art Et Métiers, así como la continuación de la formación en el idioma de tal manera que se aumente la movilidad con Francia.

Oportunidades de innovación. Aumentar la visibilidad de la Universidad El Bosque y su relacionamiento con IES francesas, para coordinar agendas de trabajo conjuntas, además de la articulación a los proyectos de investigación, proyectos docentes y promoción de la movilidad estudiantil en ambas direcciones.

Oportunidades de mejoramiento. La sinergia que se da entre el Plan de Desarrollo Institucional, la política de internacionalización y los planes estratégicos de internacionalización con la política de internacionalización con Francia, para definir las acciones puntuales que le apunten a los objetivos de la política, así como fortalecer la enseñanza del francés como segunda lengua y ampliar el relacionamiento efectivo de la Universidad El Bosque con IES francesas.

Oportunidades de adaptación. Establecer una relación con el gobierno de Francia en Colombia de tal manera que se aprovechen de forma efectiva las oportunidades de cooperación que puedan darse.

3.24.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

En el proceso de implementación de la Política de Internacionalización con Francia se pueden destacar las siguientes tres (3) cuestiones exitosas:

- Cinco (5) convenios de cooperación internacional: evidencian la capacidad de relacionamiento de la Universidad con Francia.
- Un (1) convenio de doble titulación con la Universidad Art et Metiers para ingeniería Industrial.
- Presencia de un (1) representante de la red Colifi en la Universidad El Bosque.

En cuanto a los aprendizajes, la relación con Francia depende en gran medida del relacionamiento

- del personal del Área de Relaciones Internacionales y su sostenibilidad debe ser garantizada más allá de los equipos de trabajo coyunturales.

Finalmente, la gestión del convenio de doble titulación con Art et Métiers por parte de Ingeniería Industrial se destaca como la principal buena práctica de la Política de Internacionalización con Francia.

3.25 Política de Lengua Extranjera

Gracias al Acuerdo 11373 de 2012 del Consejo Directivo, desde abril de 2013 inició la implementación de la *Política de Lengua Extranjera* de la Universidad El Bosque a través del Centro de Lenguas. El Centro de Lenguas ha tenido un crecimiento significativo desde el año 2014, no solo en el aumento en el número de estudiantes con los que se cuenta, sino también en las asignaturas y electivas que se ofrecen, mostrando con ello el compromiso de establecer la importancia y uso de una lengua extranjera por parte de toda la comunidad universitaria. De igual manera, se cuenta con docentes altamente calificados y con prácticas innovadoras que buscan tener en cuenta los estilos de aprendizaje de los estudiantes y así cada uno de ellos pueda alcanzar su máximo nivel en el mundo laboral.

Con el apoyo del Departamento de Éxito estudiantil se ha logrado llegar a aquellos estudiantes que necesitan superar ciertas dificultades al aprender una lengua extranjera. Asimismo, al contar con el apoyo de ciertos programas académicos se ha logrado tener una asesoría y acompañamiento dentro de sus respectivos planes de estudio cuando se trata de una lengua extranjera.

Uno de los actuales retos del Centro de Lenguas consiste en poder ampliar la oferta académica a otras facultades y a personas externas que quieran hacer parte de este proceso educativo.

El grado de apropiación de la política en la comunidad académico-administrativa de la Universidad El Bosque es del 90%.

La comunicación de la Política de Lengua Extranjera se ha realizado a través de dos (2) modalidades. Desde el periodo 2009-1 se participa en las jornadas de inducción de los distintos pro-

gramas académicos que ofrece la Universidad. Esta iniciativa surge para que las personas que ingresen por primera vez a la institución tengan la posibilidad de conocer los servicios y tener claridad del objetivo de la política, el cual se centra en buscar la ruta para que los estudiantes puedan desarrollar competencias comunicativas y laborales en lengua extranjera. De esta manera, los estudiantes tienen conocimiento de las facilidades y servicios que el Centro de lenguas tiene desde el primer día de clases.

Además de esto, se cuenta con perfiles en redes sociales y a través de la Oficina de Comunicaciones desde donde se divulgan los servicios y actividades que se realizan en cada uno de los periodos académicos.

La Política de Lengua Extranjera cuenta con siete (7) planes de acción, a saber:

- **Implementación de asignaturas y materias electivas en inglés en los programas académicos:**

Se inició la implementación y dominio de ciertas asignaturas en lengua extranjera de los programas de psicología, negocios internacionales, derecho, licenciatura en pedagogía y educación infantil, curso básico, entre otros. Además de esto, gracias a las asignaturas electivas se ha logrado llegar a todos los programas académicos de la Universidad.

- **Preparación de un evento cultural en inglés por semestre:**

Para este plan de acción desde el periodo 2015-2 se han realizado diferentes actividades que ayudan a promover la importancia del uso de la lengua extranjera. Para ello se han hecho actividades como “Backpacking around the world”, “The Oscars”, “Business Fair”, entre otras. El objetivo de estas actividades es promover el uso de una lengua extranjera en contextos de la vida diaria, para así, concientizar a los estudiantes de la importancia de la misma.

- **Reestructuración del examen de suficiencia en inglés:**

En el período académico 2014-2 se implementó el examen internacional iTep, el cual cumple altos estándares de calidad brindando una ponderación a cada una de las habilidades según lo establecido en el Marco Común de Referencia Europeo.

- **Prueba diagnóstica para medir avances en el aprendizaje del idioma inglés:**

Gracias a la implementación de los libros de Oxford University Press, los docentes tienen la posibilidad de realizar un examen diagnóstico una vez los estudiantes inician en cada uno de los niveles que se ofrecen en el Centro de Lenguas. El 100% de los docentes realizan esta prueba y así tienen en cuenta las temáticas que deben ser reforzadas durante el transcurso del mismo.

- **Prueba diagnóstica de clasificación a priori a la formación:**

Desde el periodo 2009-1 se ha venido realizando una prueba de clasificación a todos los estudiantes interesados en medir sus competencias del idioma inglés y así poder determinar la ruta que debe seguir cada uno de ellos. En el periodo 2019-2 fue necesario actualizar la prueba, que continúa estando alineada con el Marco de Referencia Común Europeo. Será implementada desde el segundo período académico del año en curso.

- **Salas de aprendizaje.**

A partir del periodo 2016-1 se ha venido trabajando con el departamento de Éxito Estudiantil, para brindarle a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje del idioma inglés. La oportunidad de reforzar temas específicos que presenta dificultad. A partir del periodo 2018-2 se amplió la oferta con un taller adicional. En estos momentos se cuenta con un total de 6 horas semanales. Además de esto, se cuenta con espacios como lo son el Conversation Club de inglés y de Francés (funcionando desde el 2014-1) y el Language Corner (funcionando desde 2018-2), espacios donde los estudiantes pueden practicar la habilidad oral.

- **Ofertas virtuales de electivas de inglés y francés:**

Para este plan de acción el Centro de Lenguas desde el año 2014 empezó a ofertar dos electivas con contenidos en inglés. En la actualidad se cuentan con doce electivas que promueven el uso de una lengua extranjera (inglés, francés, japonés, italiano y alemán). Se espera tener la oportunidad de seguir aumentando el número de electivas interdisciplinarias que fomenten el uso de una lengua extranjera, para que los estudiantes puedan aprovechar de la mejor manera cada uno de los conocimientos aprendidos, en el transcurso de su

vida académica y profesional, gracias a la utilización de una lengua diferente a la materna.

Los beneficiarios directos son aquellas personas de la comunidad universitaria que toman nuestros cursos y electivas (estudiantes, funcionarios, administrativos y docentes). Además de esto, se benefician quienes tienen inglés dentro de su plan de estudio y piden acompañamiento y asesoría por parte del Centro de Lenguas, entre ellos están los programas de negocios internacionales, curso básico, psicología, derecho, licenciatura en pedagogía y educación infantil.

Asimismo, el Centro de Lenguas promueve espacios en los que a través de la socialización y prácticas pedagógicas se fomenta el uso práctico de una lengua extranjera. Dichos espacios son: clubes de conversación en inglés y francés, un espacio llamado “language corner” en el que se tiene la posibilidad de practicar diferentes lenguas extranjeras en un espacio abierto y con temas de la vida cotidiana y finalmente la feria de negocios, en la cual los estudiantes pueden mostrar sus productos emprendedores creados dentro de las clases a los demás miembros de la comunidad. Dichos espacios son accedidos por múltiples personas que enriquecen la dinámica tales como estudiantes, administrativos, externos (vecinos de la zona, personas pensionadas, etc.), entre otros.

3.25.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

- Desde que se inició el programa de becas para los funcionarios de la Universidad se han inscrito 1,694 personas en los periodos de 2015-1 y 2018-2. La idea es seguir incrementando esta cifra y que todos tengan conocimiento del beneficio que la Universidad está haciendo con ello.
- Teniendo en cuenta la demanda de nuestros cursos libres (cursos presenciales, virtuales de francés e inglés) desde 2009-1 hasta 2018-2 hemos atendido un total de 16.744 estudiantes.
- En cuanto a la validación de exámenes internacionales, el Centro de Lenguas ha validado y certificado un total de 6.110 exámenes entre los periodos 2014-1 y 2018-2.
- Las electivas que se ofrecen por parte del Centro de Lenguas también han incrementado

- considerablemente. Desde 2011-1 hasta 2018-2 se han inscrito un total de 17.549 estudiantes.

3.25.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA de la Política

Por consenso derivado del diálogo entre los integrantes del equipo responsable de la Política de Lengua Extranjera, se han efectuado las siguientes tres (3) autovaloraciones:

- Por parte de los docentes del Centro de Lenguas y teniendo en cuenta la percepción que tienen con respecto a la política de lengua extranjera se tomaron los puntos más relevantes frente a la evaluación que hicieron. En primer lugar, los docentes manifiestan que los convenios con otras instituciones deben ser más estructurados. En donde se vea una participación más activa por parte de la entidad a la cual se haga referencia.
- Es importante hacer una mayor difusión de los servicios que ofrece el Centro de Lenguas. La comunidad universitaria ya conoce nuestros servicios y contamos con un gran número de estudiantes, la idea es llegar a poblaciones externas que necesiten de nuestros servicios y así tener mayor cobertura.
- También es importante que al momento de manejar adjetivos como alto, bueno, regular, cuando se están describiendo ciertos aspectos del plan de acción, éste se vea sustentado por una cifra o gráfica que le permita al lector tener claridad de lo que se está planteando.

Como un aporte del proceso de evaluación de impacto al Modelo CIMA de la Política de Lengua Extranjera, a continuación se presentan algunos elementos a considerar:

Oportunidades de consolidación. El Centro de Lenguas ha tenido la posibilidad de ofertar diversos programas que ayudan a los estudiantes a adquirir competencias profesionales en un mundo globalizado como el de hoy gracias a la utilización de una lengua extranjera. De igual manera, se puede observar como los cursos que se han venido ofertando han crecido considerablemente gracias a la difusión y consolidación del mismo.

Oportunidades de innovación. Se promueve la innovación dentro de cada una de las prácticas diarias de los docentes en las cuales se espera

que los estudiantes puedan aprender los conocimientos de diferentes formas teniendo en cuenta sus estilos de aprendizaje. Este tipo de prácticas se comparten en cada una de las reuniones programadas por el Centro de Lenguas. De igual manera se espera que los estudiantes puedan tener un producto innovador y de emprendimiento que pueden socializar con toda la comunidad en un espacio diferente al aula de clase utilizando una lengua extranjera; lo cual les permite desenvolverse en contextos reales para fortalecer sus competencias lingüísticas de los conocimientos adquiridos.

Oportunidades de mejoramiento. Día tras día el Centro de Lenguas busca mejorar sus prácticas diarias, haciendo un seguimiento pedagógico a los docentes en el desarrollo de las clases y el cumplimiento de contenidos programáticos. Para ello, se ha hecho una asesoría pedagógica, siguiendo el modelo de aprendizaje significativo planteado por Fink (2010) asistiendo a las clases de los docentes, fortaleciendo y afianzando lo positivo y reforzando aquello en lo que hay espacio a mejorar.

Oportunidades de adaptación. Se ha hecho una reflexión en cuanto al desarrollo de las asignaturas y cursos con la percepción de los estudiantes frente a estas. Además, se han hecho encuentros individuales con todos los docentes del Centro de Lenguas para observar de manera más dedicada las percepciones que ellos tienen frente a sus servicios.

3.25.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Teniendo en cuenta los “Resultados de las competencias genéricas SABER PRO 2018”, se observa cómo el inglés se ha mantenido en un nivel superior con relación a la “media nacional”, por parte de cada uno de los programas de pregrado de la Universidad.

En cuanto a los aprendizajes, desde la definición de la Política de Lengua Extranjera y hasta la fecha se pueden señalar tres (3) lecciones aprendidas importantes:

- El número de estudiantes del Centro de Lenguas ha aumentado significativamente desde su inicio en el periodo 2009-1. A partir del periodo 2009-2 se dicta el inglés para el cur-

so básico de medicina. A partir del periodo 2010-1 se dicta el inglés técnico para los estudiantes diurnos y nocturnos del programa de Psicología. A partir del periodo 2014-1 se dio inicio al inglés para el programa de Negocios Internacionales que fue incluido en su malla curricular. A partir del periodo 2018-1 se dicta de manera Blended el inglés para el programa de Contaduría Pública. A partir del periodo 2019-1 se dicta el inglés para los programas de Licenciatura en Educación Infantil y Derecho. Adicionalmente la planta docente se ha incrementado en la medida de esta nueva demanda.

- Una de las grandes oportunidades que el Centro de Lenguas tiene, es llegar a dictar el inglés necesario en cada uno de los programas académicos, pero entendemos que el cambio depende de las modificaciones en las mallas curriculares de cada programa.
- Otro de los aspectos que afectan nuestro quehacer es la falta de espacios físicos para el desarrollo de nuestras clases.

Finalmente, hasta la fecha son tres (3) las buenas prácticas que se pueden resaltar en la gestión de la Política de Lengua Extranjera:

- La universidad ha visto cómo el nivel de inglés de sus estudiantes ha aumentado significativamente, puesto que los puntajes del SABER PRO han sido significativos en el sentido que han estado por encima del margen standard que se maneja a nivel nacional. Esto demuestra que el objetivo del Centro de Lenguas de promover y mejorar el uso de una lengua extranjera en los estudiantes se está cumpliendo y busca mejorar cada día más.
- Desde que hemos empleado las actividades culturales, el Centro de Lenguas ha sido más reconocido por la comunidad universitaria, dejando comentarios positivos frente a las actividades realizadas. Además, de los comentarios que hacen los estudiantes una vez culminado el curso es gratificante saber que estamos haciendo las cosas de la mejor manera.
- Nuestras clases de francés y español para extranjeros también se han visto beneficiadas en cuanto a cifras, los cursos se han incrementado considerablemente desde el momento en que se iniciaron (2015 - a la actualidad).

3.26 Política de uso de las TIC

La *Política de Uso de las TIC* se encuentra aprobada por el acuerdo 12637 de 2014 y cuyos responsables principales de su aplicación son El Claustro, el Consejo Directivo, la Vicerrectoría Académica, la Coordinación TIC y los Líderes TIC de las unidades académicas. Las principales acciones de socialización de la política se realizan a través de las inducciones docentes, de estudiantes y directivos, al igual que en las diferentes presentaciones sobre las acciones articuladas para su implementación.

La Política es implementada a través de su plan de acción, el cual se encuentra compuesto por 6 líneas de trabajo y 18 sublíneas que atienden de manera transversal a los diferentes contextos de la política y benefician a los diferentes agentes que hacen parte de la comunidad universitaria (Estudiantes, docentes, investigadores y comunidad en general). A su vez, los diferentes convenios institucionales, han permitido impactar a poblaciones externas a través de las diferentes plataformas tecnológicas a las que tiene acceso la institución.

Dentro de los cuatro ámbitos de trabajo en los que se configura la Política (Académico, Investigativo, Éxito estudiantil, Administrativo y Tecnológico) los líderes consideran que la institución ha tenido un nivel de avance alto sobre su implementación desde el 2014 a la actualidad.

Se destaca como oportunidad, consolidar los procesos de formación digital de docentes y estudiantes, como la integración de los diferentes recursos tecnológicos con los que cuenta la institución. A su vez se presentan oportunidades de innovación en orientar las TIC hacia una dirección que propenda por el desarrollo del aprendizaje y la generación del conocimiento TAC (Tecnologías para el Aprendizaje y el Conocimiento), como del establecimiento de observatorios tecnológicos que brinden una perspectiva de avanzada a la institución.

Desde las oportunidades de mejoramiento se identifica la generación de estándares que atiendan temas como la propiedad intelectual, el uso responsable de las TIC, y lo relacionado con la creación, gestión y distribución del conocimiento soportadas con TIC.

Finalmente, se debe tener en cuenta que para lograr eficiencia, vigencia y permanencia de la política en el tiempo, los líderes de su implementación deben tener presente la visión definida frente a las tecnologías para el aprendizaje y el conocimiento, acorde con las características particulares, el tamaño y objetivos propios de la institución.

La Universidad ha madurado frente a la concepción de las TIC más allá de verlas como un todo, para entenderlas como un mediador que optimiza y potencializa el proceso de aprendizaje de los estudiantes. La implementación de acciones realizadas desde su socialización han tenido diferentes resultados, tanto buenos como para mejorar, muy acorde con el comportamiento acelerado que tiene la tecnología, que exige de las instituciones respuestas más ágiles para responder a los cambios constantes propios del contexto tecnológico. Se resalta como buenas prácticas, la conformación de la línea de formación docente en TIC, que ha permitido articular los diferentes niveles de avance en las competencias digitales de los docentes, el seguimiento semestral y anual que se realiza al comportamiento de los recursos tecnológicos por parte de la comunidad, como el trabajo realizado por los líderes TIC de los programas académicos desde su conformación.

La política ha sido apropiada por el 90% de la comunidad universitaria.

Desde el 2014 la socialización de la política se realiza semestralmente a través de las inducciones a docentes, estudiantes y nuevos directivos que entran a asumir sus cargos. De igual manera, los proyectos y acciones realizadas por la coordinación TIC, se encuentran articuladas con la Política de uso de las TIC y su plan de acción, por lo cual son socializadas en los espacios de consejo académico, directivo y administrativo, evidenciando el marco que está siendo aplicado de acuerdo a los requerimientos que correspondan (ej: socialización de la implementación de proyectos dentro del plan de acción en el que se justifica el contexto de aplicación desde el marco institucional que define la política).

Finalmente, los avances como los reportes de resultados son socializados en el Comité de Tecnología cuando es requerido y de la cual hace parte la Coordinación TIC. La política se encuentra publicada en el sitio web de la universidad (<https://www.uelbosque.edu.co/nuestro-bosque/documentos-de-consulta>), y se encuentra disponible en su versión impresa para aquellas personas que la requieran.

De manera articulada con la Política de Uso de las TIC, existe un plan de acción institucional denominado “Plan de Acción para la implementación de las políticas de uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) 2014-2020”. Este documento procura la consolidación del sistema de planificación y gestión de los recursos TIC en las etapas de apropiación, adaptación, integración, producción y evaluación del impacto de los procesos formativos, de investigación, de transferencia, de servicio a la sociedad, y en la gestión institucional, en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y Políticas Institucionales.

El plan de Acción se encuentra constituido por seis (6) líneas de trabajo con sus diecinueve (19) sublíneas constituidas de la siguiente manera:

El plan de Acción se encuentra constituido por seis (6) líneas de trabajo con sus diecinueve (19) sublíneas constituidas de la siguiente manera:

- Programa de aseguramiento de la calidad en el uso de TIC, compuesto de las siguientes sublíneas:

- a. Plan de implementación de uso de las TIC en la UEB,. Tiene como objetivo, establecer un programa de implementación de las TIC en los procesos de formación de la universidad.

- b. Plataforma tecnológica para la promoción de la educación Virtual y a Distancia y MOOC (Massive Open Online Course). Busca proveer a la comunidad de una plataforma adecuada a las demandas de oferta de programas mediados con las TIC.

- c. Implementación de simuladores y laboratorios remotos virtuales. Tiene como propósito, fomentar el uso de Simuladores como medio para la apropiación de TIC para la gestión curricular y el aprendizaje significativo.

- Programa de formación y desarrollo docente en TIC:

- a. Prueba de competencias TIC para docentes y estudiantes. Tiene como objetivo evaluar el nivel dominio de las herramientas tecnológicas con las que cuenta la institución y las competencias digitales tanto docentes como de los estudiantes acorde a los lineamientos definidos por el ministerio de educación.

- b. Capacitación en diseño de cursos mediados

con las TIC. Tiene como objetivo capacitar a la comunidad educativa (Profesores y estudiantes) en competencias TIC mejorando sus procesos de enseñanza aprendizaje y su desarrollo profesional docente, acorde a las políticas de uso de las TIC en la Universidad El Bosque.

- **Programa de inclusión y actualización tecnológica para docentes y estudiantes:**

- a. Actualización tecnológica para docentes y estudiantes. Busca facilitar el acceso y la inclusión a las tecnologías a la población universitaria y en particular a aquella que por su condición es excluida tecnológicamente.
- b. Inclusión digital para personas en situación de discapacidad. Busca promover el acceso a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para personas con discapacidad, respetando su derecho a acceder a la información y a la comunicación, reduciendo la brecha digital y permitiendo su inclusión educativa, laboral y social.
- c. Campus virtual multilingüe. Tiene como objetivo asegurar la inclusión de la población diferente a la hispano parlante permitiendo a la institución avanzar en la comunicación con entornos globales.

- **Programa de diseño, construcción e implementación de dispositivos tecnopedagógicos para la educación y el servicio:**

- a. Curso MOOC (Massive Open Online Course). Tiene como propósito diseñar, construir y ofertar un curso MOOC como medio de expansión del saber, divulgación y transferencia de conocimiento generado en la institución, bajo el modelo de aprendizaje colaborativo y en red, que se dispone para el aprovechamiento de la sociedad.
- b. Banco de OVA (Objetos Virtuales de Aprendizaje). Tiene como objetivo implementar un repositorio institucional de recursos educativos digitales, que permita registrar la memoria de la producción de conocimiento desarrollada en la institución, aumentar su visibilidad, y mejorar su impacto, como promover el diseño y certificación de calidad de Objetos Virtuales de Aprendizaje.
- c. Aulas virtuales certificadas. Tiene como propósito garantizar un nivel mínimo de calidad de los recursos tecnopedagógicos con los que

cuenta la universidad, mediante certificación.

- d. Banco de Simuladores y Laboratorios Virtuales. Busca promover el uso de las tecnologías de simulación como medio de entrenamiento en el proceso de formación académica.

- **Programa de construcción de cursos de calidad mediados con las TIC.**

- a. Lineamientos institucionales para el desarrollo de aulas virtuales. Tiene como objetivo mejorar y fortalecer Los procesos de diseño, construcción, administración y evaluación de aulas virtuales, a través de estándares institucionales que las guíen, basado en el modelo de aprendizaje significativo, asegurando su calidad.
- b. Estandarización y homologación de procesos de desarrollo de aulas virtuales. Busca establecer un sistema estandarizado de desarrollo y gestión de aulas virtuales a nivel institucional.
- c. Sistema de información, evaluación y seguimiento de cursos mediados por TIC. Tiene como objetivo establecer un sistema estandarizado de información que atienda las demandas de las unidades académicas, administrativas y de externos.

- **Programa de servicios de apoyo a proyectos de Innovación, Investigación y Desarrollo en nuevos medios para la educación y gestión institucional:**

- a. Centro de emprendimiento y apoyo a la innovación educativa en TIC. Entre sus principales objetivos, el centro busca:
 - » Promover y apoyar la creación de contenidos digitales para el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje en la comunidad docente e investigadora de la universidad y promoción de nuevos medios para la educación.
 - » Apoyo a la Promoción y estructuración de nuevas propuestas formativas en los niveles técnico, tecnológico, educación formal y educación continua mediados por las TIC.
 - » Promoción de estímulos y recursos para crear una cultura organizacional en torno a la emprendimientos en TIC, donde participen docentes y estudiantes y promueva la participación de la Universidad en convocatorias nacionales e internacionales gestión de proyectos de innovación tecnológica

-
-
-
- b. Telemedicina. Busca apoyar el proceso de consolidación del proyecto de telemedicina en la universidad y en la Fundación salud Bosque con el fin de ofrecer cobertura en salud y educación a distancia.
- c. Apoyo a la investigación en tecnología educativa. Tiene como objetivo incentivar en la comunidad académica la generación de nuevo conocimiento relacionado con los procesos de aprendizaje centrado en el usuario en ambientes educativos mediados por las tecnologías.

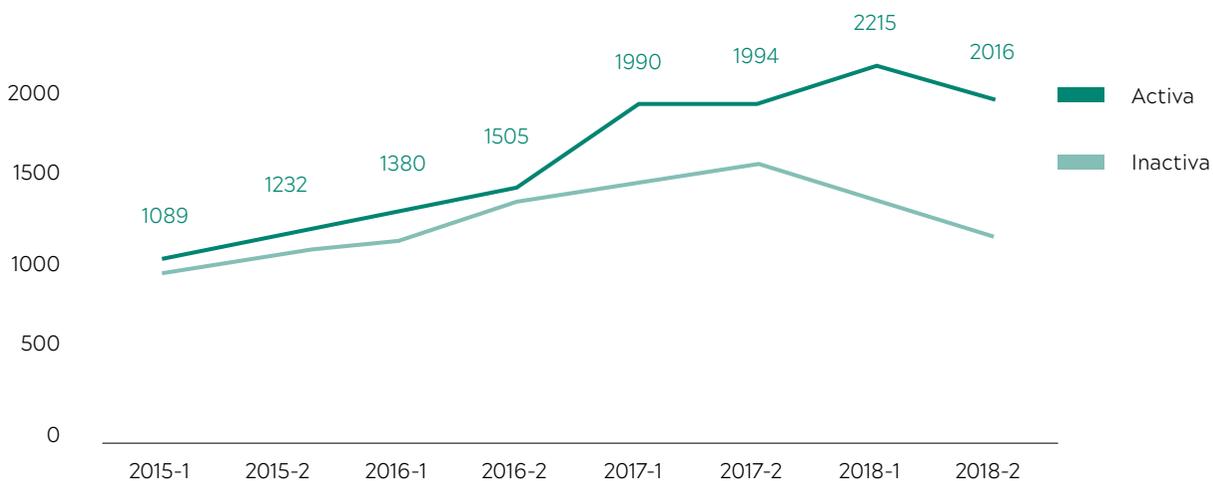
Entre los principales beneficiarios directos e indirectos de la Política de Uso de las TIC se pueden mencionar los siguientes: Comunidad universitaria (Estudiantes, Docentes y Directivos); audiencias participes en eventos institucionales como académicos, tales como congresos, seminarios, foros, entre otras, en los cuales se requiere hacer procesos de transmisión de información académica a través de herramientas y medios tecnológicos vía streaming, videoconferencia o descarga por demanda a través de las plataformas de distribución institucionales y que son de carácter sincrónico y asíncrono dependiendo el caso; eventos de promoción en el uso de las TIC dirigidos a públicos en general, como lo es el evento de la Semana de las TIC y la participación en eventos como el Moodle Moot, entre otros; el Convenio Telefónica Digital para los cursos MOOC con Miriadax, que impacta a estudiantes regionales con intereses específicos y prospectos de la universidad, como es el caso del MOOC de Morfofisiología Cardíaca de la facultad de Medicina y el MOOC

del departamento de Bioética “Bioética por una cultura de la vida su calidad y su sentido”, a padres de familia en lo relacionado con el MOOC “cómo proteger a sus hijos en la red” y la comunidad en general. A partir del segundo semestre de 2019 quedará habilitado el repositorio de recurso educativos digitales, que le permitirá a la universidad facilitar los procesos de transferencia del conocimiento, como generar mayor visibilidad a la producción de conocimiento institucional, también en este mismo periodo quedará habilitado el portal de e-bienestar dirigido a los siguientes públicos: Padres de Familia y Familiares de estudiantes, Egresados, Personas en Estado de Retiro y Administrativos de la Institución. Los padres de familia con autorización de los estudiantes, tienen la posibilidad de tener acceso al sistema académico institucional. Durante el 2017 y 2018 se realizó el convenio con el MINTIC, con el fin de ofrecer de manera gratuita la Cátedra ‘Empresario Digital: Innovación e Intraemprendimiento’, de MiPyme Digital del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MinTIC - en alianza con la Universidad El Bosque.

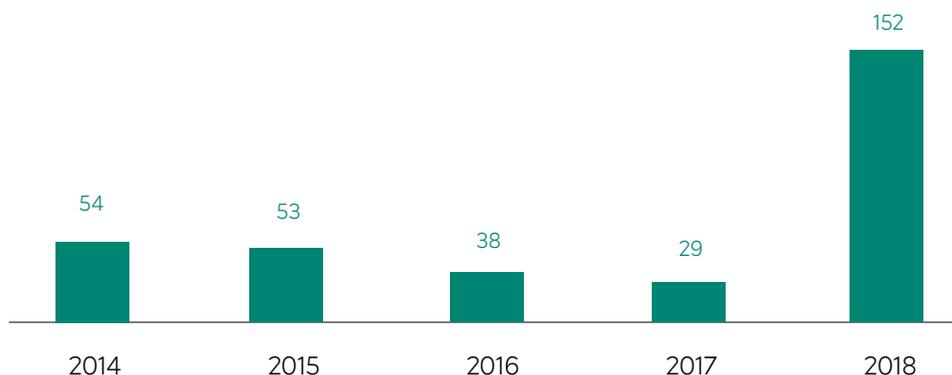
3.26.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

Entre los datos más destacables, derivados de los impactos generados por la Política de Uso de las TIC, se pueden resaltar los dos (2) siguientes: el número de aulas virtuales activas entre el 2015 y el 2018; y el número de docentes capacitados en TIC entre el 2014 y el 2018.

Aulas Activas x Periodo Académico



Docentes capacitados en TIC



3.26.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA de la Política

Dado que la Política de Uso de las TIC de la Universidad El Bosque se configura con respecto a cuatro ámbitos de trabajo (Académico, Investigativo, Éxito estudiantil, Administrativo y Tecnológico), es sobre tales ejes que se establece la siguiente autovaloración:

Ámbito Académico. Con la Política se fortalecen los procesos de enseñanza-aprendizaje por medio de la capacitación continua en el uso pedagógico de las TIC para el diseño e implementación de experiencias para el aprendizaje significativo, que permitan consolidar su importancia, como apoyo educativo para mejorar la calidad, fortalecer la transferencia de conocimiento y su relación con otras comunidades académicas. Esta Política se encuentra articulada con las Políticas de Gestión Curricular, Internacionalización, Estímulos a la Excelencia Académica, Investigación, Lengua Extranjera, y la de Gestión del Talento Humano Académico de la Universidad.

Frente a este ámbito, se realizó una encuesta de percepción en la semana del 11 al 15 de marzo de 2019 al grupo de líderes TIC de los programas académicos con respecto al nivel de avance de la institución frente a este ámbito arrojando los siguientes resultados:

El grupo considera en nivel medio, que el cuerpo docente de la universidad cuenta con las competencias en el uso de TIC para el desarrollo de sus procesos de enseñanza aprendizaje. Es decir, vemos en general que contamos con tres grupos generalizados en cuanto a competencias

en el uso de TIC: un primer grupo muy proactivo hacia el uso de las TIC en sus prácticas docentes (30% aproximadamente), un segundo grupo que se encuentra interesado en usar las TIC y se encuentra en proceso de adquisición de estas competencias (50%) y un grupo que ve el uso de las TIC como un trabajo adicional y no lo ve como relevante para el desarrollo de sus actividades o simplemente no cuenta con la formación en estas competencias.

El grupo considera en nivel alto el interés de los docentes que cuentan con competencias digitales en aplicar estos conocimientos en sus prácticas docentes, como el interés generalizado y actitud positiva de los docentes por conocer nuevas tecnologías, desarrollar competencias en el uso de TIC, evaluarlas y de aplicarlas de la mejor manera posible en su actividad docente.

El grupo reconoce en un nivel muy alto, los esfuerzos institucionales por generar un plan de formación y desarrollo de competencias de los académicos para la gestión de los recursos y medios propios de la educación con el uso de las TIC para sus modalidades A, B y C. Este plan está constituido por dos componentes: el primero enfocado al desarrollo de competencias digitales y una segunda en la formación docente para la virtualidad.

En cuanto a los estudiantes se considera en un nivel alto, la aplicación del uso de las TIC en los procesos de aprendizaje de los estudiantes en procura del desarrollo del pensamiento crítico (PC), capacidad de aprendizaje, planificación, resolución de problemas y toma de decisiones, evidenciado en el interés de la institución por

- asegurar el acceso a la información, la orientación de la universidad por enfocar todos los recursos tecnológicos hacia el estudiantado y el cuerpo docente, la consolidación para el acceso a las fuentes de conocimiento (Recursos digitales de la biblioteca), la tecnología en el aula, y sistemas de comunicación (correo electrónico, video conferencias, transmisiones en vivo, entre otros).

A nivel organizacional, el nivel de cumplimiento de la política es «Muy alto», dado que a partir del 2014, se creó el cago de la Coordinación TIC dependiente de la vicerrectoría académica, quien vela por el cumplimiento de la política. A su vez, se creó la División de Educación Virtual y a Distancia, quien es la encargada de fomentar los procesos de desarrollo de nuevos programas virtuales y a distancia.

Ámbito investigativo. En nivel alto el grupo de investigación considera un uso eficiente de las TIC para la realización de los procesos de gestión, transferencia, desarrollo de conocimiento, producción, comunicación y divulgación de resultados de investigación, innovación y emprendimiento.

En un nivel alto el grupo considera que SIITIO, el sistema de transferencia de investigación e innovación, dada su consolidación en su uso y capacitación de los docentes en esta herramienta.

De igual manera, los procesos de generación de comunidades de investigación al interior y exterior de la universidad como los procesos de revisión y distribución de los productos de investigación son considerados en un nivel alto de avance.

En un nivel medio de avance son considerados los temas referentes a la comunicación con TIC con grupos y semilleros de investigación como del uso de las TIC como medio para fortalecer el costo-efectividad en los diferentes procesos que se adelantan en los diferentes grupos, líneas y proyectos.

Ámbito de Éxito Estudiantil. En grupo de éxito estudiantil considera en un nivel «Alto», el apoyo de las TIC en los procesos referentes a: a. incorporación, formación e inmersión, b. la selección, admisión e inducción. c. evaluación y seguimiento de las competencias básicas. d. el fortalecimiento en el desarrollo de la autogestión del estudiante. e. La formación en el desempeño profesional. f El uso de TIC en los diversos ambientes de aprendizaje. g. la inclusión de nuevas tecnologías emergentes que vayan surgiendo y favorezcan la formación. h. los sistemas de gestión para el manejo del bienestar universitario.

Ámbito administrativo-tecnológico. El grupo considera que se cuenta con un nivel muy alto de avance, en cuanto a los procesos de: incrementar el acceso y uso de las plataformas de la universidad; los sistemas de registro y control de procesos para una mayor eficiencia administrativa; implementación de un programa de mejora continua de las TIC; mejorar la calidad de los servicios; la generación de estrategias que aseguren la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información; ofrecer respuesta oportuna y diligente a las inquietudes de los usuarios; actualizar adecuadamente los recursos de hardware y software; suministrar los recursos tecnológicos de acuerdo a las necesidades académicas; la evaluación continua con pares externos de las diferentes plataformas institucionales.

En un nivel medio de avances son considerados los temas de: Uso de TIC para el aprendizaje a lo largo de la vida; la implementación del programa para reducir el monto de impresión del MINTIC; Fortalecer las redes sociales y demás medios para la comunicación con los usuarios; la generación de acciones de capacitación por medios virtuales que propicien el acceso a los servicios institucionales.

De otra parte, como un aporte al Modelo CIMA de la Política de Uso de las TIC, a continuación se presenta un análisis efectuado en el marco de la evaluación de sus impactos:

Oportunidades de consolidación. Consolidar los procesos de formación docente y de los estudiantes en competencias digitales para sus procesos de enseñanza- aprendizaje, y la formación en ciudadanía digital; y consolidar los procesos de integración de los diferentes recursos tecnológicos con los que cuenta la institución con el fin de propender en la generación de ambientes virtuales de aprendizaje que respondan a las necesidades de la comunidad universitaria y la integración de las plataformas tecnológicas con el fin de facilitar el acceso y uso de los recursos tecnológicos con los que cuenta la universidad (Ej: Single Sign On, análisis cruzado, etc.).

Oportunidades de innovación. Trascender la orientación en el uso de las TIC como una herramienta para el manejo de la información, a una orientación que propenda en el desarrollo del aprendizaje y la generación del conocimiento TAC (Tecnologías para el Aprendizaje y el

Conocimiento); así como la generación de observatorios tecnológicos y alianzas con externos que permitan evaluar, adaptar y monitorear las tecnologías emergentes que puedan ser aplicadas en el contexto educativo institucional.

Oportunidades de mejoramiento. Establecer estándares y lineamientos claros que permitan cubrir temas relacionados con el buen uso de las TIC, propiedad intelectual, la gestión del conocimiento y administración de los procesos de producción académica soportadas con TIC que facilite los procesos de creación, administración, distribución, registro entre otros, haciendo más eficientes los procesos de implementación de la política.

Oportunidades de adaptación. Los cambios de liderazgo y enfoque entre los implementadores, dificulta su continuidad, la orientación y eficiencia en tiempo en la ejecución de la política; y actualizar la política a la luz del plan de desarrollo vigente.

3.26.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

A continuación se detalla año por año, iniciando en 2014, las nueve (9) cuestiones más exitosas de la Política de Uso de las TIC hasta la fecha:

2014. Creación del Cargo de Coordinación TIC y de Espacios Físicos, dependiente de la Vicerrectoría Académica. La coordinación tiene como objetivo velar por el cumplimiento de la Política del uso de las TIC, con el fin de dar un uso pedagógico apropiado de las TIC de acuerdo al paradigma de aprendizaje significativo y el currículo centrado en el estudiante, así como apoyar los procesos formativos de la División de educación continuada en sus diferentes ofertas de extensión y de educación apoyada con TIC en sus modalidades presencial y virtual.

2015. Puesta en Marcha de la División de Educación Virtual y a Distancia. La madurez adoptada en el uso y apropiación en TIC, permitió consolidar en el 2015 la división de educación virtual y a distancia como responsable del desarrollo de las tres modalidades ofrecidas por la universidad, Modalidad A, B y C (Modalidad A: La educación presencial que incorpora las TIC. Modalidad B: Virtualización de asignaturas en su totalidad dentro de un programa presencial. Modalidad C: Programas virtualizados en su totalidad).

2015. Plan de Acción para la Implementación de la Política de uso de TIC en la UEB 2014-2020. Con el fin de dar cumplimiento a la política de uso de las TIC, se desarrolló el documento “Plan de acción para la implementación de la política en el uso de las TIC en la UEB”, el cual tiene como objetivo establecer un programa de implementación de las TIC en los procesos de formación de la universidad el cual se encuentra vigente y en desarrollo.

2016. Lineamientos para el desarrollo de recursos educativos en ambientes virtuales. Con el fin de establecer una base de estandarización y orientación para el Desarrollo de Recursos Educativos en Ambientes Virtuales (REAV), se definieron estos lineamientos, cuyo fin es incrementar las condiciones de calidad de los medios que hoy se integran a las aulas virtuales como elementos estratégicos para el aprendizaje. Este fue un trabajo liderado por la Coordinación TIC y la División de Educación Virtual y a Distancia, con el apoyo de expertos internos y externos para integrar y consolidar acuerdos conceptuales y establecer el proceso y los procedimientos para el desarrollo de (REAV). De esta manera se pretende consolidar la apropiación de las TIC en la gestión curricular, la investigación, la responsabilidad social y la innovación, trascendiendo de forma efectiva hacia las tecnologías para el aprendizaje y el conocimiento (TAC).

2016. Lineamientos para la innovación tecnológico-pedagógica en la educación virtual y a distancia. Buscan orientar a la Comunidad universitaria en general, sobre el mejor aprovechamiento de las Tecnologías en general y las TIC como una herramienta TAC, para que se utilicen adecuadamente en la medida que sea requerida para cada una de las tres modalidades (A, B y C).

Semana de las TIC. Desde el 2014 se realiza un evento académico, que busca compartir experiencias con el uso de las TIC por parte de la comunidad académica de la Universidad, promover el uso de las TIC en los procesos académicos, socializar los avances tanto institucionales como de las tendencias nacionales e internacionales en el tema.

Prueba de Competencias Digitales Docentes. Esta es una herramienta desarrollada desde el 2016 e implementada en el 2018 que tiene como

- objetivo de caracterizar a la población docente en cuanto al uso y nivel de desarrollo de competencia digital como docentes del siglo XXI.

Sala de Producción de Recursos Educativos Digitales. A partir del segundo semestre del 2019, la universidad contará con un espacio como parte de la consolidación del centro de emprendimiento y apoyo a la innovación educativa en TIC, que busca Consolidar un centro de apoyo al docente para la creación de recursos educativos digitales: Audio, Video, Multimedia, Diseño Gráfico, Fotografía, que promuevan el desarrollo de Ambientes Virtuales de Aprendizaje y aporte a la consolidación del ecosistema digital de la universidad.

En cuanto a los aprendizajes, dentro del plan de desarrollo de 2011 a 2016 se estableció como meta que el 100% de las asignaturas debían tener aula virtual, para lo cual se determinó que todo docente debía tener un módulo 0, con la información general del curso. Sin embargo, a pesar de que una buena parte de los docentes han adoptado el uso del aula virtual como herramienta de apoyo a sus prácticas en clase, también se ha evidenciado que una gran parte de las aulas virtuales creadas no son usadas por los docentes que cumplen con el requisito de carga de documentos iniciales, pero no las utilizan durante el periodo académico vigente. Otra situación que se presenta es el uso frecuente del aula como repositorio de contenidos, lo que sobrecarga la plataforma y genera inconvenientes en la administración del campus virtual. Esta situación se ha venido mejorando en los últimos años, mediante el trabajo conjunto con las unidades académicas conducente a estimular el uso de este tipo de herramientas a través de la capacitación a docentes y el apoyo de los líderes al interior de los programas.

Uno de los grupos a los que se tiene mayores dificultad para llegar con las estrategias de formación en TIC ha sido el grupo de docentes con contratados por horas, y aquellos especialmente que vienen en horarios de noche, dado que sus tiempos en muchas ocasiones no concuerdan con las ofertas de formación en TIC que ofrece la universidad, y que por su tipo de contrato no cuentan con tiempo extra para realizar actividades propuestas por la universidad o no se interesan en ellas por el tipo de vínculo que tienen con la organización. Esto nos ha llevado a plantear estrategias que generen motivación en el docen-

te para que le dé valor a la formación en TIC, acciones que se han venido implementando en la generación de programas con certificación por créditos académicos, modalidades de formación virtual, entre otras.

Durante la aplicación de la política, y de los procesos de autoevaluación institucional ha permitido concluir, que las TIC no sustituyen el quehacer pedagógico, sin embargo lo optimizan, recrean y diversifican las posibilidades de aprendizaje, de manera que la institución ha madurado en cuanto a su orientación a desarrollar el potencial de las tecnologías en la formación, investigación transferencia y servicio social, aprovechando las oportunidades locales, regionales y nacionales.

La universidad ha tenido un interés constante por responder a las necesidades tecnológicas de los estudiantes, los académicos, los investigadores, los administrativos y la comunidad en general, para lo cual ha venido haciendo inversiones importantes en temas de infraestructura, adquisición y renovación de equipos, como de la actualización de su estructura organizacional conducente a generar las condiciones para que se desarrolle la apropiación de la comunidad académica.

A partir de la generación de la Política de uso de las TIC, la universidad ha tenido avances importantes que han permitido acelerar los procesos de implementación de estrategias que promuevan el uso adecuado de los recursos tecnológicos con los que cuenta la universidad. Por otra parte, ha permitido generar conciencia en la comunidad educativa de que las TIC son un facilitador que potencializa los procesos de aprendizaje en los estudiantes y son un componente catalizador para ampliar los panoramas y visiones del mundo, un elemento fundamental en la ruta para la generación de innovación.

Se ha evidenciado que las unidades académicas que no han designado líderes TIC dentro de su programa, son aquellas en las cuales el uso de las TIC es menor y que se ve reflejado en que los estudiantes y docentes, pierdan oportunidades de acceso a la información. Esto demuestra que para que se dé un proceso de implementación y puesta en práctica de la política, se requiere del trabajo conjunto y comprometido de los directivos de las facultades como de los programas académicos, complementado con una directriz promovida desde los órganos de gobierno, que permita la

transferencia de estas acciones en la generación de una cultura digital en la comunidad académica.

Errores cometidos que a largo plazo se convirtieron en acciones de mejora. En una primera instancia, las capacitaciones sobre TIC, se realizaron a través del Líder TIC del programa académico, que básicamente eran personas con cierto interés en el tema desde su área disciplinar. Esto generó en su momento un desbalance en el tipo y calidad de la capacitación, dado que estos líderes no contaban con la formación suficiente en temas tecnológicos. Viendo esta situación y la necesidad de las unidades académicas, se ha venido trabajando en la generación de espacios de formación focalizada para los líderes TIC con el fin de que mejoren sus competencias y sirvan como replicadores en los procesos que se realizan de manera institucional. Por otra parte, la capacitación desagregada en cada programa, genera un gran esfuerzo para convocar al cuerpo docente para los procesos de formación. Es por esto que la Universidad ha venido implementando programas de formación transversales a nivel institucional, con el cual se busca asegurar una calidad homogénea, dar las mismas oportunidades de acceso a estos cursos a la comunidad, y aprovechar de mejor manera el recurso humano dispuesto para estas capacitaciones.

Finalmente, son tres (3) las buenas prácticas que se pueden destacar en el proceso adelantado hasta hoy con la Política de Uso de las TIC:

- Seguimiento semestral y análisis del comportamiento del campus virtual y de recursos. Desde la coordinación TIC como acción de seguimiento, ha venido desarrollando un sistema de seguimiento del uso de los recursos para apoyo a la academia con los que cuenta la universidad, entre ellos el campus virtual. Estos reportes se realizan a nivel institucional, de facultad y programa, y son socializados en las instancias correspondientes (Comité de Tecnología, Consejo Académico, Consejos de Facultad) para tomar acciones conducentes a aumentar el nivel de uso de las aulas por parte de los docentes.
- Función de apoyo de los Líderes TIC de los programas académicos. Los Líderes TIC de los programas académicos cumplen una función fundamental en los procesos de apropiación por parte de los docentes, y son el canal de comunicación con los entes de go-

bierno sobre las necesidades de los programas frente a la apropiación de las TIC en los procesos académicos, adicional a que sirven como instrumento de apoyo a sus pares y canalizadores de las acciones institucionales en la creación de comunidades de práctica con TIC al interior de sus programas.

- Conformación de un programa integrado de formación docente en competencias digitales. Desde el 2018 el programa de formación docente en TIC ha permitido estructurar ofertas de formación en el área de manera más articulada con la política institucional, en donde se ha logrado atender otros tipos de competencias digitales, mucho más acordes con los marcos nacionales e internacionales de transformación digital, y en particular en las competencias digitales docentes promovidas por el MEN respecto a las competencias TIC para el desarrollo profesional de los docentes (MEN, 2013).

3.27 Política de Administración de Recursos Financieros

La *Política de Administración de Recursos Financieros* de la Universidad El Bosque se aprobó el 6 de agosto del 2013 mediante el Acuerdo No. 11838 del Consejo Directivo. La Política tiene como objetivo definir los lineamientos generales para la Administración de Recursos Financieros de la Universidad El Bosque, de tal manera que se garantice el cumplimiento de las actividades misionales de formación, investigación y transferencia del conocimiento. Esta política contempla la consolidación de la cultura de la planeación, ejecución y administración de los recursos financieros; soportada en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), con el fin de asegurar el crecimiento y la permanencia de la Universidad El Bosque, optimizando el manejo de los recursos, procurando la mejor rentabilidad, el mínimo riesgo y su oportuna liquidez.

Para llevar a buen término los objetivos de la política se definieron tres tipos de portafolios, a saber: 1. Recursos de Corto Plazo: se refiere a corto plazo al periodo de un año fiscal, 365 días. Se establece de acuerdo con los recursos

financieros existentes al inicio de cada periodo académico (ingresos operacionales y no operacionales). Basados en el flujo de caja proyectado se podrán invertir los excedentes de caja en los diferentes instrumentos financieros admisibles garantizándose la generación de rendimientos financieros y el cumplimiento oportuno de los compromisos tanto de gastos operacionales como de infraestructura conforme al proceso de planeación y presupuesto. Tienen como finalidad la conservación del valor del dinero en el tiempo y la maximización de recursos; 2. Recursos de Sostenibilidad: se constituye con el 1% de los ingresos operacionales de cada periodo académico, sin que ello signifique un descuento adicional para las unidades académicas, es decir se tomará de los costos indirectos existentes por unidad. Tienen como objetivo garantizar la renovación de la infraestructura de la Universidad en el largo plazo; no obstante podrá ser destinado para cubrir obligaciones en caso de presentarse contingencias económicas adversas que comprometan el normal funcionamiento de la Institución; y, 3. Recursos de Apoyo Misional: constituidos por las donaciones de personas naturales y jurídicas junto con los aportes institucionales, cuyo objetivo es incrementar el desarrollo de actividades de formación, investigación y transferencia del conocimiento, asegurando la preservación del capital a través de la optimización de los rendimientos financieros. Para todos los portafolios o fondos descritos se entiende como activos admisibles: Operaciones con instrumentos financieros derivados con fines de cobertura e inversión, depósitos a la vista en establecimientos de crédito nacionales incluyendo las sucursales en el exterior en donde se mantendrán temporalmente los recursos en cuentas de ahorro y/o cuentas corrientes, participaciones en Carteras Colectivas, certificados de Depósitos a Término -CDT's-, Bonos Corporativos de empresas domiciliadas en el país, títulos de Deuda Pública Interna para los anteriores se cuenta con las siguientes condiciones generales: Títulos con calificación AAA o AA+ otorgadas por firmas calificadoras de riesgo establecidas en el país o del exterior y reconocidas por los entes de control gubernamental, Carteras Colectivas con calificación en administración mínimo AAA, entidades emisoras y de contraparte vigiladas por la Superintendencia Financiera, la compra y venta de títulos se podrá llevar a cabo en el Mercado primario y/o secundario,

los títulos deberán ser desmaterializados y salvaguardados en DECEVAL S.A. y/o DCV S.A., las inversiones que no cumplan con los parámetros establecidos deberán ser presentadas y evaluadas por el Consejo Directivo para su aprobación, para la celebración de inversiones se admitirán los intermediarios financieros aprobados y vigilados por la Superintendencia Bancaria y las firmas comisionistas de bolsa aprobadas y vigiladas por la Superintendencia de Valores.

Las personas e instancias responsables de liderar esta política son las siguientes: la Rectoría, la Vicerrectoría Administrativa; la jefatura de Tesorería; la jefatura de Presupuesto; la jefatura de Contabilidad; Auditoría Interna; y Revisoría Fiscal.

En torno a la comunicación de la política (promoción, divulgación y socialización) este proceso se ha efectuado a través de cinco (5) modalidades, a saber:

1. Al Claustro para su aprobación; 2. En las Jornadas de Inducción a estudiantes y padres al inicio de cada semestre; 3. En la página Web de la Universidad: https://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/2017-06/politica_administracion_recursos_financieros.pdf; 4. En las Jornadas Anuales de Rendición de Cuentas de la Rectoría; y 5. En todas las visitas de Entidades Financieras a la Universidad El Bosque. Al respecto, y de acuerdo con los hallazgos obtenidos, se considera que en términos comunicativos el grado de apropiación de la Política de Administración de Recursos Financieros en la comunidad académico-administrativa de la Universidad es del 95%.

La Política cuenta con cinco líneas de trabajo expresadas en los siguientes términos: 1. Definir los lineamientos generales para la Administración de Recursos Financieros de la Universidad El Bosque, de tal manera que se garantice el cumplimiento de las actividades misionales de formación, investigación y transferencia del conocimiento; 2. Esta política contempla la consolidación de la cultura de la planeación, ejecución y administración de los recursos financieros; soportada en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), con el fin de asegurar el crecimiento y la permanencia de la Universidad El Bosque, optimizando el manejo de los recursos, procurando la mejor rentabilidad, el mínimo riesgo y su oportuna liquidez; 3. Recur-

tos de Corto Plazo: se refiere a corto plazo al periodo de un año fiscal -365 días-. Se establece de acuerdo a los recursos financieros existentes al inicio de cada periodo académico (ingresos operacionales y no operacionales). Basados en el flujo de caja proyectado se podrán invertir los excedentes de caja en los diferentes instrumentos financieros admisibles garantizándose la generación de rendimientos financieros y el cumplimiento oportuno de los compromisos tanto de gastos operacionales como de infraestructura conforme al proceso de planeación y presupuesto. Tienen como finalidad la conservación del valor del dinero en el tiempo y la maximización de recursos; 4. Recursos de Sostenibilidad: se constituye con el 1% de los ingresos operacionales de cada periodo académico, sin que ello signifique un descuento adicional para las unidades académicas, -es decir se tomará de los costos indirectos existentes por unidad. Tienen como objetivo garantizar la renovación de la infraestructura de la Universidad en el largo plazo; no obstante podrá ser destinado para cubrir obligaciones en caso de presentarse contingencias económicas adversas que comprometan el normal funcionamiento de la Institución; y 5. Recursos de Apoyo Misional: constituidos por las donaciones de personas naturales y jurídicas junto con los aportes institucionales, cuyo objetivo es incrementar el desarrollo de actividades de formación, investigación y transferencia del conocimiento, asegurando la preservación del

capital a través de la optimización de los rendimientos financieros.

El 85% de la comunidad académico-administrativa de la Universidad El Bosque se ha apropiado de las anteriores líneas.

Los beneficiarios directos de esta política son los estudiantes, administrativos y docentes de la Universidad El Bosque. Así mismo, desde el año 2014 se ha venido desarrollando la política teniendo como aliados financieros a bancos y comisionistas de bolsa tales como: Banco Itaú, Banco de Bogotá, Itaú Comisionista, Credicorp con los cuales se realizan operaciones de compra y venta de activos financieros viéndose beneficiados por dichas operaciones.

3.27.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

Tal y como se puede observar en las siguientes gráficas son cinco (5) los principales datos de relevancia de la Política de Administración de Recursos Financieros: 1. Variación positiva del portafolio total en 25% desde el año 2014; 2. Incremento de los ingresos No operaciones desde el 2014 hasta el 2018 en 69% en promedio; 3. Incremento en el portafolio total desde el 2014 en 25%; 4. Evolución positiva del Portafolio de Corto Plazo en 45%; y 5. Incremento en los Fondos de Sostenibilidad y Misional del 70% desde el año 2014.

Tipo de Activo/Año	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Bancos	\$ 32.972	\$ 30.778	\$ 31.173	\$ 30.460	\$ 51.685	\$ 55.886
FIC	\$ 3.740	\$ 2.877	\$ 7.538	\$ 19.559	\$ 9.763	\$ 9.231
Fondo Corto Plazo	\$ 20.000	\$ 10.500	\$ 20.820	\$ 49.835	\$ 26.919	\$ 23.500
Fondo Sostenibilidad	\$ 0	\$ 762	\$ 1.164	\$ 2.362	\$ 4.610	\$ 5.900
Fondo Misional	\$ 0	\$ 379	\$ 846	\$ 1.055	\$ 2.351	\$ 2.800
Total Portafolio	\$ 56.712	\$ 45.296	\$ 61.540	\$ 103.271	\$ 95.327	\$ 97.317
Ingresos No Operacionales	\$ 1.640	\$ 1.603	\$ 3.843	\$ 11.166	\$ 7.283	\$ 5.971

3.27.2 Autovaloración Cualitativa y Modelo CIMA de la Política

A continuación enunciamos los principales aciertos y desaciertos de la Política de Administración de Recursos Financieros desde su definición y hasta la fecha:

Aciertos:

- Estructuración de fondos de inversiones de acuerdo al Plan de Desarrollo Institucional.
- Organización de la estrategia de inversiones basado en el presupuesto y el flujo de caja.
- Segregación de los Fondos de Inversión, sus características, activos admisibles y riesgo asumido.
- Implementación modelo financiero el cual busca establecer cupos de contraparte para negociaciones.
- Incremento de rendimientos financieros con los cuales se otorgan becas para los estudiantes.
- Garantizar la trazabilidad y transparencia del proceso de inversiones mediante la implementación de herramientas tecnológicas.
- Conocimiento y análisis del funcionamiento del mercado de capitales.
- Implementación del Comité Financiero para el seguimiento y control de las inversiones.

Desaciertos:

- El tiempo de maduración de las inversiones -activos financieros- es corto, reduciendo la rentabilidad.
- Los cupos estandarizados de contraparte.

En cuanto al Modelo CIMA de la Política de Administración de Recursos Financieros en seguida se proponen algunos análisis derivados de la evaluación de impactos:

Oportunidades de consolidación. Actualmente se encuentra en vías de consolidación la experiencia del equipo compra y venta de activos financieros y del funcionamiento del mercado de valores; la calidad y oportunidad de la información; las alianzas con entidades financiera especializadas en el mercado de valores; y el perfil de riesgo moderado de las inversiones.

Oportunidades de innovación. En términos de innovación se hace importante generar alianzas con otras Universidades para fortalecer el poder de negociación en el mercado; el uso de herramientas tecnológicas que agilicen la negociación en el mercado de valores; y la entrega a un Administrador del Portafolio de los Fondos de Mediano Plazo.

Oportunidades de mejoramiento. Alrededor del mejoramiento, actualmente son reducidas las herramientas tecnológicas para la compra y venta de activos financieros como acceso a MEC, Bloomberg; la mayoría de los activos autorizados para la compra son de vencimiento menor a un año reduciendo la rentabilidad; los cupos estandarizados de contraparte; y hay necesidades de liquidez extemporáneas fuera de lo presupuestado.

Oportunidades de adaptación. En torno a la adaptación, es importante avizorar cambios de legislación tributaria de la Universidad y la delimitación por parte del Gobierno para las inversiones de las ESAL.

3.27.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Son cuatro (4) las cuestiones exitosas derivadas de la puesta en marcha de la Política de Administración de Recursos Financieros:

- Fortalecimiento y Consolidación de los Fondos de Sostenibilidad y Misional.
- Incremento en la generación de Ingresos No Operaciones dándole relevancia al manejo de la liquidez de la Universidad.
- Estructuración de procesos e integración de las áreas encargadas con el fin de contar con información de calidad y oportunidad.
- Establecimiento de alianzas para transferencia de conocimientos con Universidades para el manejo de portafolios y recaudo.

Las principales lecciones aprendidas luego de implementar la Política de Administración de Recursos Financieros han sido tres (3), a saber:

- Generación de ingresos no operacionales los cuales soportan las actividades y obligaciones diarias de la Universidad.
- Limitación en los vencimientos de los activos lo cual reduce la rentabilidad.

- Carencia de herramientas tecnológicas que permitan agilizar la compra de activos.

Las buenas prácticas que se identificaron en torno a la política desde su puesta en marcha han sido tres (3), a saber:

- Trasferencia de conocimientos con aliados financieros, Universidades pares y responsables de la política.
- Instauración de procesos ágiles que lleven a obtener información actualizada para la toma de decisiones estratégicas.
- Establecimiento de grupos interdisciplinarios de conocimiento para la generación de nuevos ingresos que permitan consolidar los Fondos de la Universidad.

3.28 Política Ambiental

Mediante el Acuerdo 9619 de 2008 quedó consignada la definición o diseño de la *Política Ambiental* de la Universidad El Bosque. Así mismo, con este documento se creó el Grupo Administrativo de Gestión Ambiental (GAGA), el Sistema Institucional de Gestión Ambiental –SIGA– y por medio del Acuerdo 11435 de 2012 en su artículo 16 modifica la estructura orgánica de la Vicerrectoría Administrativa y crea la Unidad de Gestión Ambiental cuyo principal objetivo es mejorar desempeño ambiental de la universidad y su propósito es gestionar recursos sociales, ecológicos y económicos para integrar las unidades académicas y administrativas de la Universidad, mediante operaciones y proyectos que busquen el equilibrio ambiental, de forma que permita a la comunidad universitaria vivir en un ambiente sano y limpio.

La Universidad El Bosque, reconoce que la comunidad universitaria hace parte de los problemas ambientales y por ello en compromiso con sus grupos de interés formuló esta política como herramienta para planear, organizar, asignar, direccionar y controlar todas las actividades relacionadas con la gestión ambiental de la Institución. Alineada con la misión institucional su fin es establecer los lineamientos para apoyar la construcción de la salud y la calidad de vida de toda la comunidad universitaria. De acuerdo con la Política de Bienestar Universitario, “el

bienestar de la comunidad académica, docentes e investigadores se convierte en elemento fundamental para propiciar un buen entorno en la enseñanza, aprendizaje, la investigación y la transferencia del conocimiento y el servicio”. Lo ambiental no es ajeno a ese bienestar y por ende es necesario comprender el pensamiento ambiental concebido como una visión compleja de tres elementos: lo natural, lo social y lo construido. Se habla de lo social o de lo ambiental para comprender mejor la realidad ya que comparten una importante característica, corresponden a una ampliación consciente de la visión de cada individuo; por ende, si no existiera la sociedad, como un conjunto de individuos que interactúan, la palabra ambiente tampoco existiría. Decir que el hombre vive de la naturaleza significa que la naturaleza es su cuerpo con el cual debe permanecer en continuo intercambio para no morir.

El Claustro es el responsable de la planeación Institucional, desde los procesos de autoevaluación Institucional que realiza da la orientación a toda la comunidad universitaria. El Consejo Directivo, la Vicerrectoría Administrativa y la Dirección Unidad de Gestión Ambiental son los responsables de la implementación, ejecución, evaluación y seguimiento de los programas, proyectos y procedimientos. Cada miembro de la comunidad universitaria (estudiantes, académicos, directivos y administrativos), corresponsables de lo enunciado en la política.

En torno a la comunicación de la política (promoción, divulgación y socialización) este proceso se ha efectuado a través de la página Web de la Universidad El Bosque: https://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/2017-06/politica_ambiental.pdf. Al respecto, y de acuerdo con los hallazgos obtenidos, se considera que en términos comunicativos el grado de apropiación de la Política Ambiental en la comunidad académico-administrativa de la Universidad es del 30%.

En torno a los planes de acción o líneas de trabajo de la Política Ambiental, esto se encuentra definido alrededor del *Sistema Institucional de Gestión Ambiental*. El Sistema Institucional de Gestión Ambiental –SIGA–, contempló un conjunto de subsistemas que ejecutan acciones integralmente, en pro de la reducción de los impactos ambientales que la universidad genera

al entorno, en el marco de los recursos naturales y humanos. Así mismo, busca optimizar y mejorar la eficiencia en la administración de los procesos que se encuentran involucrados en cada uno de éstos. Los principales objetivos planteados por el subsistema son los siguientes: 1. El Subsistema de Ahorro y Uso Eficiente del Agua que busca consumir y disponer de manera responsable el agua utilizada por la comunidad de la Universidad El Bosque; 2. El Subsistema de Ahorro y Uso Eficiente de la Energía orientado a optimizar el consumo energético de la Universidad El Bosque mediante el desarrollo e implementación de alternativas para el uso racional de la energía eléctrica; 3. El Subsistema de Gestión del Paisaje que tiene el propósito de promover la protección de los recursos naturales manteniendo el equilibrio y la continuidad de los procesos ecológicos, además de la conservación de los elementos iconográficos de la Institución; 4. El Subsistema de Gestión Integral de Residuos Sólidos y Peligrosos destinado a realizar un manejo adecuado de los residuos generados en la Universidad El Bosque; 5. El Subsistema de Gestión en Infraestructuras Sustentables que busca apoyar la formulación e implementación de proyectos concretos, como alternativas para lograr la sustentabilidad de la planta física de la Universidad El Bosque; 6. El Subsistema de Aire Limpio dirigido a formular estrategias de mejora del desempeño del sistema aire y transporte sustentable en la Universidad El Bosque, generando un entorno saludable en las instalaciones y, finalmente, 7. El Subsistema de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial orientado a asegurar el bienestar físico, mental y social de los colaboradores de la Universidad El Bosque en todas sus ocupaciones, protegiéndolos de los riesgos que puedan causar el desmejoramiento de la salud por las condiciones de trabajo.

Al respecto, y de acuerdo con los hallazgos obtenidos, el grado de apropiación de las anteriores líneas de trabajo se ha valorado en un 30%. Es necesario emprender acciones de apropiación que permitan llegar al 80% de la comunidad académico-administrativa en la próxima evaluación de impactos.

En torno a los beneficiarios de la Política Ambiental hay que entender de entrada que ésta contempla los lineamientos para el manejo sustentable del campus de la Universidad El

Bosque mediante el trabajo sistémico de las Unidades académicas y Administrativas. Por ello, la política está encaminada a mejorar el desempeño ambiental de la Universidad El Bosque fundamentado en la relación sociedad-ambiente y el desempeño ambiental entendido como el propósito de administrar eficientemente los recursos para alcanzar las metas y objetivos que contribuyen a lograr la misión organizacional.

3.29 Política de Uso adecuado del Correo Electrónico

Gracias al Acuerdo No. 12923 de 2014 se diseñó la *Política de Uso Adecuado del Correo Electrónico* de la Universidad El Bosque. El correo electrónico es una de las principales herramientas de comunicación con las que cuenta la Universidad. La disponibilidad y buen uso de este servicio es esencial para diversos procesos institucionales y, por tal razón, la política de buen uso de correo electrónico tiene como finalidad establecer lineamientos mínimos que deben cumplir todos los usuarios con el fin de garantizar el correcto uso del mismo, y asegurar un mejor aprovechamiento del correo como una herramienta de trabajo.

Las instancias y personas responsables de liderar la Política de Uso Adecuado del Correo Electrónico son las siguientes: El Claustro, los Consejos Directivo y Académico, la Rectoría, el Comité de Tecnología, la Dirección de Tecnología, el Oficial de Seguridad de la Información, la Coordinación de TIC y los Líderes TIC. El 95% de la comunidad universitaria se ha apropiado de la política.

El 20 de noviembre de 2014 se realizó socialización de la Política de Uso Adecuado del Correo Electrónico mediante publicación en la página Web.

Ahora bien, tal y como se incluyó dentro del Plan de Desarrollo Institucional (2016—2021), el Plan de Desarrollo Dirección de Tecnología se ubica en las siguientes coordenadas:

- Cimiento: Misión, Proyecto Educativo Institucional. Orientación Estratégica Institucional, Visión.

- Programa 1: Fortalecimiento de la Identidad Institucional en la Comunidad universitaria.
- Proyecto 2: A través de un Plan de Comunicación, propender por la apropiación de los postulados institucionales por parte de la Comunidad universitaria. Proporcionar los medios tecnológicos que apoyen la ejecución del Plan de Comunicación institucional a través de correo electrónico, pantallas de gran formato, carteleras digitales, redes sociales, aplicación móvil, etc.

Los beneficiarios directos e indirectos de la Política de Uso Adecuado del Correo Electrónico son los siguientes: Estudiantes, Egresados, Docentes y Administrativos. Específicamente, dentro de los beneficiarios indirectos se pueden mencionar a la Dirección de Tecnología y a las Unidades académicas y Administrativas.

3.29.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

Se cuenta con el servicio de correo electrónico a través de la plataforma de Google Apps, con capacidad de almacenamiento ilimitado en Drive y Gmail además es vitalicio para sus estudiantes con dominio @unbosque.edu.co. Actualmente contamos con cerca de 60.000 mil cuentas de correo electrónico.

3.29.2 Autovaloración Cualitativa de la Política y Modelo CIMA de la Política

La cultura de seguridad que tenga el usuario tiene un peso muy grande para cumplir con el objetivo de esta política, por tal razón es difícil de controlar y monitorear que todos los usuarios hagan un buen uso de este recurso. Igualmente el incremento de amenazas y ataques por este medio (Phishing, Spam, Ramsonware, entre otros) son difíciles de contener al 100% con herramientas tecnológicas y depende mucho de la buena educación que tengan los usuarios en estos aspectos.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de impacto al Modelo CIMA de la Política de Uso Adecuado del Correo Electrónico se presentan los siguientes análisis:

Oportunidades de consolidación. Fortalecimiento de la tecnología para mejorar la seguridad del uso del correo.

Oportunidades de innovación. Implementación de nuevos controles para monitorear el uso del correo.

Oportunidades de mejoramiento. Controlar el envío y recepción de correos de todos los usuarios.

Oportunidades de adaptación. Proliferación de nuevos y sofisticados ataques a través del correo

3.29.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Las cuentas de correo de estudiantes se crean automáticamente desde el sistema académico al reportar el pago de matrícula y están integradas además con la plataforma de aprendizaje virtual Moodle y Biblioteca.

Así mismo, son dos (2) las lecciones aprendidas hasta la fecha:

- Con el servicio de Google Apps la Universidad tiene capacidad de almacenamiento ilimitado para el correo y servicios de calidad para el control de Spam, malware y phishing.
- La falta de concientización de los usuarios sobre el buen uso del correo hace difícil controlar la seguridad en el uso de este recurso.

Finalmente, se destacan las siguientes dos (2) prácticas a partir de la puesta en marcha de la Política de Uso Adecuado del Correo Electrónico:

- Aprovechamiento de las herramientas de calidad y monitoreo que ofrece la plataforma de Google Apps para el control del servicio de correo electrónico.
- Uso de listas restrictivas para evitar el envío de correos masivos no autorizados.

3.30 Política de Uso adecuado de Internet

Gracias al Acuerdo No. 12923 de 2014 se diseñó la *Política de Uso Adecuado de Internet* de la Universidad El Bosque.

Internet se ha convertido en un recurso tecnológico esencial en las labores de cualquier empresa y mucho más para las actividades académicas. Es importante garantizar el acceso a este recurso, pero sin olvidar que existen múltiples riesgos en Internet a los que están expuestos los usua-

rios; por esto se creó la Política de Uso Adecuado de Internet de la Universidad con la finalidad de establecer unas reglas básicas que debemos tener en cuenta toda la comunidad académica que hacemos uso de esta red.

Las instancias y personas responsables de liderar la Política de Uso Adecuado de Internet son las siguientes: El Claustro, los Consejos Directivo y Académico, la Rectoría, el Comité de Tecnología, la Dirección de Tecnología, el Oficial de Seguridad de la Información, la Coordinación de TIC y los Líderes TIC.

El 90% de la comunidad universitaria se ha apropiado de esta política.

El 20 de noviembre de 2014 se realizó socialización de la Política de Uso Adecuado de Internet mediante publicación en la página Web.

Así mismo, tal y como se incluyó dentro del Plan de Desarrollo Institucional (2016—2021), el Plan de Desarrollo de la Dirección de Tecnología se ubica en las siguientes coordenadas:

- Cimiento: Misión, Proyecto Educativo Institucional. Orientación Estratégica Institucional, Visión.
- Programa 1: Fortalecimiento de la Identidad Institucional en la Comunidad universitaria.
- Proyecto 2: A través de un Plan de Comunicación, propender por la apropiación de los postulados institucionales por parte de la Comunidad universitaria. Proporcionar los medios tecnológicos que apoyen la ejecución del Plan de Comunicación institucional a través de correo electrónico, pantallas de gran formato, cartelera digitales, redes sociales, aplicación móvil, etc.

Los beneficiarios directos e indirectos de la Política de Uso Adecuado de Internet son los siguientes: Estudiantes, Egresados, Docentes y Administrativos. Específicamente, dentro de los beneficiarios indirectos se pueden mencionar a la Dirección de Tecnología y a las Unidades académicas y Administrativas.

3.30.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

El acceso a Internet y a los servicios de la Universidad está disponible para toda la comuni-

dad universitaria con un cubrimiento del 100% dentro de las instalaciones de Usaquén, mediante (2) dos canales de fibra óptica dedicados de 400 MB cada uno; en las instalaciones de Chía también se cuenta con un cubrimiento del 100% en zonas cubiertas, mediante un canal de fibra óptica dedicado de 200 MB.

3.30.2 Autovaloración Cualitativa de la Política y Modelo CIMA de la Política

A pesar que la Universidad ha implementado diferentes mecanismos tecnológicos para controlar y monitorear el acceso a Internet, estos controles no son suficientes para la cantidad de usuarios y las amenazas cada vez más sofisticadas que aparecen en la Red.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de impacto al Modelo CIMA de la Política de Uso Adecuado de Internet se presentan los siguientes análisis:

Oportunidades de consolidación. Fortalecimiento de la tecnología para mejorar la rapidez y cubrimiento del acceso a Internet.

Oportunidades de innovación. Implementación de nuevos controles para monitorear el acceso a Internet.

Oportunidades de mejoramiento. Controlar el contenido que acceden todos los usuarios.

Oportunidades de adaptación. Proliferación de nuevas y sofisticadas amenazas en la red y fortalecimiento de la tecnología para mejorar la seguridad del uso del correo.

3.30.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

El principal éxito ha sido la ampliación en el ancho de banda de Internet el cual ha tenido un aumento del 400% en los últimos 5 años para la sede Usaquén y 100% en la sede de Chía.

Así mismo, son dos (2) las lecciones aprendidas hasta la fecha:

- Mejoramiento del servicio de Internet para una mejor experiencia del usuario.
- Dificultad para controlar el acceso a sitios seguros en Internet.

Finalmente, se destacan las siguientes dos (2) prácticas a partir de la puesta en marcha de la Política de Uso Adecuado de Internet:

- El uso de reglas en los dispositivos tecnológicos con los que cuenta la Universidad para restringir el acceso a sitios maliciosos en Internet.
- La segmentación de la red de la Universidad para limitar el alcance de un posible ataque a través de Internet.

3.31 Política de Tratamiento de Datos Personales

Gracias al Acuerdo No. 12923 de 2014 se diseñó la Política de Tratamiento de Datos Personales de la Universidad El Bosque. La Política de Tratamiento de Datos Personales se creó ante la necesidad de la Universidad de alinearse con la normatividad relacionada con Habeas Data y protección de datos personales. Para cumplir con este objetivo se establecieron deberes y responsabilidades de la Universidad y los titulares de los datos, se fortalecieron los procesos y mecanismos para la gestión de datos personales que recauda la Universidad, los cuales están vigentes y en continuo proceso de mejoramiento.

Las instancias y personas responsables de liderar la Política de Tratamiento de Datos Personales son las siguientes: El Claustro, los Consejos Directivo y Académico, la Rectoría y el Oficial de Seguridad de la Información.

La política ha sido apropiada por el 90% de la comunidad universitaria.

Para la comunicación de la Política de Tratamiento de Datos Personales se han empleado tres (3) modalidades, a saber:

- Publicación en página Web: 20/11/2014.
- Campañas Mailing: 2017-2019.
- Video de sensibilización: 20/11/2018.

Tal y como se incluyó dentro del Plan de Desarrollo Institucional (2016—2021), el Plan de Desarrollo Dirección de Tecnología se ubica en las siguientes coordenadas:

- Cimiento: Planeación, Innovación y Calidad

- Programa 2: Fortalecimiento del Sistema de Calidad Institucional, de los Programas académicos y de las Unidades Administrativas
- Proyecto 4: Certificaciones de Calidad de los procesos académico - administrativos
- Acción: Certificar los procesos de mesa de servicio, gobierno de TI y seguridad TI.

Los beneficiarios directos e indirectos de la Política de Tratamiento de Datos Personales son los siguientes: Proveedores, Clientes, Estudiantes, Egresados, Docentes y Administrativos. Específicamente, se entiende que los beneficiarios indirectos son las Unidades académicas y Administrativas y Superintendencia de Industria y Comercio.

3.31.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

Se aplicó el formato de autorización de tratamiento de datos personales en 6 procesos institucionales (Inscripción estudiantes, Contratación de personal administrativo y docente, Consentimiento informado historias clínicas y odontológicas, Autorización consultorio jurídico, Ingreso de visitantes, Atención al usuario). Además, se registraron 14 bases de datos ante la SIC (Sistema de Gestión Académica, ERP Fusion, Recursos humanos, Finanzas Estudiantiles, Comunicaciones, Egresados, RIPS, HC Medicina General, HC Psicología, HC Nutrición, HC Odontología, Consultorio Jurídico, Programa Semillas, Control de Visitantes).

3.31.2 Autovaloración Cualitativa de la Política y Modelo CIMA de la Política

Aunque la política se creó ante la necesidad de cumplir un mandato legal (Ley 1581-2012), al interior de la Universidad se evidencia la importancia y preocupación de los funcionarios sobre este tema y su correcta implementación. La implementación de los controles para dar cumplimiento a la política en todas las áreas y procesos ha sido un proceso largo y difícil de monitorear.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de impacto al Modelo CIMA de la Política de Uso Adecuado del Correo Electrónico se presentan los siguientes análisis:

- *Oportunidades de consolidación.* Fortalecimiento de los procesos donde se gestionan datos personales.

Oportunidades de innovación. Oportunidad de alinearse con la normativa nacional e internacional.

Oportunidades de mejoramiento. Aplicar controles en todos los procesos de recolección de datos personales.

Oportunidades de adaptación. Aparición de nuevos sistemas de información que capturan datos personales sin autorización.

3.31.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Hasta la fecha la Universidad no presenta registro de quejas por titulares de datos personales y no ha incurrido en sanciones por parte de SIC.

En cuanto a los aprendizajes, son dos (2) las lecciones aprendidas hasta la fecha:

- Concientización por parte de la comunidad universitaria de la importancia de la adecuada gestión de datos personales
- Dificultad para implementar y verificar el cumplimiento de la política en todos los procesos donde se gestionan datos personales

Finalmente, se destacan las siguientes dos (2) prácticas a partir de la puesta en marcha de la Política de Uso Adecuado de Internet:

- Inclusión de formatos de autorización para el tratamiento de datos personales en los procesos críticos de la Universidad.
- Realización de inventario de la bases de datos personales con los dueños de proceso o jefes de área de cada una de las dependencias de la Universidad.

3.32 Política de Seguridad Vial

Gracias al Acuerdo No. 15678 de 2018 se diseñó la *Política de Seguridad Vial* de la Universidad El Bosque. Las instancias responsables de liderar la Política de Seguridad Vial son El Claustro, el Consejo Directivo y el Comité de

Seguridad Vial. El Comité está conformado por las siguientes áreas: Vicerrectoría Administrativa, Coordinación Seguridad y Salud en el Trabajo, Jefatura de la Unidad de Servicios Generales, Coordinación Instalaciones Chía, Coordinación de Emergencias y por la Dirección y Coordinación de la Unidad de Gestión Ambiental. Este comité se reúne una vez al mes y en él se tratan y se gestionan todos los temas referentes al cumplimiento de la política de seguridad vial, la gestión del riesgo vial, la verificación del cumplimiento de las empresas prestadoras del servicio de transporte, planeación de las actividades de sensibilización y divulgación de la seguridad vial, entre otros.

La política ha sido apropiada por el 75% de la comunidad universitaria.

Se realizó socialización de la Política de Seguridad Vial a través de un sketch lúdico los días 19 y 20 de febrero de 2019, donde se le indicó a la comunidad universitaria dónde se encuentra la política, cuál es el compromiso de la institución frente a la misma y se informó frente a los lineamientos que se señalan en el documento.

La Política de Seguridad Vial se ha operacionalizado a través de cinco (5) línea de trabajo:

- Adopción del Plan Estratégico de Seguridad Vial (PESV) acorde a los lineamientos del marco legal vigente y a las necesidades de la institución teniendo en cuenta a todos los actores de la vía, generando los controles, recursos, y seguimientos necesarios para la integridad del PESV y la gestión institucional.
- Seguimiento al PESV de las empresas contratistas.
- Realización de diagnósticos de riesgos para cada uno de los actores de la vía (vehículos, motociclistas, usuarios de bicicletas, peatones) y de la población en general que hace parte de las actividades de la Universidad.
- Verificación del cumplimiento de los corredores viales seguros internos y recorridos frecuentes.
- Implementación de campañas de seguridad vial enfocadas en los cuatro actores de la vía, dando alcance al personal administrativo, docente, y estudiantil.

Los beneficiarios directos e indirectos de la Política de Seguridad Vial son los siguientes:

Personal administrativo, docente, estudiantes, proveedores y personal visitante en general en las instalaciones de Usaquén y Chía, así como los pacientes de la Clínica Los Cobos Medical Center y la comunidad vecina a la Universidad.

3.32.1 Datos de relevancia en el impacto de la Política

A partir de la puesta en marcha de la Política de Seguridad Vial se pueden resaltar las siguientes cinco (5) cifras:

- Resultado final de la revisión al PESV por parte de la Secretaría Distrital de Movilidad: 81,02/105.
- Encuesta “Cuéntanos cómo llegas a la Universidad” 2016: 330 personas.
- Encuesta Seguridad Vial 2019: 426 personas.
- Actividad Parque Itinerante MAPFRE: 400 personas.
- Tercera Feria de Movilidad Mobicendos: 100 personas.

3.32.2 Autovaloración Cualitativa de la Política y Modelo CIMA de la Política

A juicio del equipo encargado de liderar el proceso, la Política de Seguridad Vial de la Universidad El Bosque está alineada con los requerimientos exigidos por la normativa nacional y distrital, en donde se evidencia el compromiso de la institución frente a la gestión de la prevención del riesgo vial. Si bien la política ha sido divulgada a los diferentes actores de la comunidad se evidencia que ésta presenta una actitud indiferente frente a la misma.

De otra parte, como un aporte del proceso de evaluación de impacto al Modelo CIMA de la Política de Seguridad Vial se presentan los siguientes análisis:

Oportunidades de consolidación. 1. Mayor compromiso de la alta gerencia; 2. Realizar mayor divulgación de la política involucrando a la Academia; y 3. Fortalecimiento al seguimiento de los indicadores de gestión.

Oportunidades de innovación. 1. Conformación de un equipo operativo para actividades de seguimiento y control; y 2. Contar con el apoyo de un equipo multidisciplinario que genere al-

ternativas innovadoras de comunicación frente a temas de Seguridad Vial:

Oportunidades de mejoramiento. 1. Apatía de la comunidad respecto a lectura del documento; y 2. Actitud poco resiliente frente a las normas o conductas adecuadas que se deben realizar en términos de seguridad vial.

Oportunidades de adaptación. 1. Cambios en la normativa; 2. Modificaciones en las vías públicas de acceso a la Universidad; y 3. Sesión de terrenos para ejecución de obras distritales y departamentales.

3.32.3 Cuestiones exitosas, lecciones aprendidas y buenas prácticas

A la fecha son tres (3) las cuestiones exitosas de la Política de Seguridad Vial:

- Superación de la primera auditoría realizada al Plan Estratégico de Seguridad Vial por parte de la Secretaría Distrital de Movilidad, en donde se efectuaron algunas oportunidades de mejora.
- Definición de la Política de Seguridad Vial, ajustada a la normativa lo que permite su alineación con requerimientos legales exigidos por el gobierno nacional.
- Realización de actividad de divulgación de la política a los diferentes actores de la comunidad universitaria a través de un sketch, en donde se dio a conocer el trabajo que efectúa la universidad frente a la atención al riesgo vial.

De otra parte, son tres (3) las lecciones aprendidas hasta la fecha, a saber:

- La ejecución de la política requiere de tiempo, dedicación y esfuerzo por parte de los miembros del Comité.
- La ejecución de la política llevó a entender la responsabilidad que como institución tenemos frente a los diferentes actores de vía, y la necesidad de generar conciencia y sensibilización a la comunidad universitaria.
- La Universidad entiende sobre la importancia de la seguridad vial generando su propia política.

Finalmente, se destacan las siguientes seis (6) prácticas a partir de la puesta en marcha de la Política de Seguridad Vial:

- Publicación de la política en un lugar asequible a personal administrativo, docente, estudiantil, visitante y externo de la institución.

- Auditorías a contratistas contemplados en:
Empresas de transporte y parqueaderos.
- Encuestas realizadas a la comunidad universitaria con el objetivo de identificar la percepción del riesgo vial.
- Reuniones de comités de seguridad vial, mensuales y extraordinarios.
- Atención a requerimientos por parte de la Secretaría de Movilidad.
- Ejecución de actividades para la reducción del riesgo vial para toda la comunidad.

La Universidad El Bosque, en el marco de la *Política de calidad y planeación*, realizó la evaluación de impacto de las políticas institucionales, de acuerdo con lo establecido sobre la evaluación y mejoramiento de cada una de ellas. Así, entre diciembre de 2018 y mayo de 2019 fueron convocados los líderes y equipos de trabajo responsables de diseñar, implementar, evaluar y/o monitorear los objetivos, planes y líneas de acción contemplados para cada una de las políticas institucionales. El proceso invitó a la sistematización, síntesis y valoración de acciones específicas que, tras una mirada retrospectiva de conjunto, permitiera a cada equipo describir los principales logros obtenidos desde el diseño de cada política hasta sus principales avances con corte al segundo semestre de 2018.

La principal conclusión del proceso, que fue resaltada por los participantes del mismo, fue que esta evaluación de impacto permitió contar con un diagnóstico colaborativo a partir del cual se identificaron oportunidades de mejoramiento de algunos procesos, la preservación de los aciertos y la difusión y multiplicación de buenas prácticas.

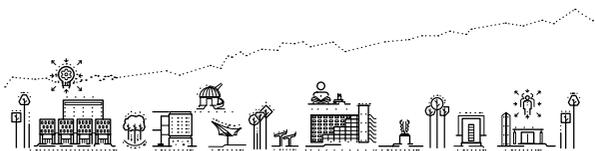
En tal sentido, el presente informe de evaluación de impacto constituye un insumo relevante en el marco del compromiso continuo con la calidad en la educación superior asumido por la Universidad El Bosque. Ahora bien, a la luz de los hallazgos obtenidos en esta evaluación es importante destacar lo siguiente:

1. Se ha propiciado una cultura de la calidad institucional gracias al riguroso proceso de socialización, valoración y mejoramiento continuo en el marco del Modelo de Autoevaluación Institucional. Esta cultura de la calidad ha permitido, entre otras cosas, la creación de un vocabulario común que permite a cada una de las unidades académico-administrativa perfilar sus prioridades, alineándolas con los objetivos de cada una de las políticas.
2. Se cuenta con un Modelo Pedagógico Institucional el cual ha sido inspirado desde un enfoque biopsicosocial y cultural y definido a través del aprendizaje significativo centrado en el estudiante. Este modelo hace parte de la actividad curricular central de los programas académicos y, gracias a los esfuerzos interoperativos entre unidades, divisiones y departamentos, docentes y estudiantes han reforzado su conocimiento en torno a lo que significa aprender y enseñar desde la óptica de una ecología del aprendizaje.
3. Se ha consolidado un conjunto de políticas y acciones específicas de la función sustantiva de investigación, orientadas a mostrar de manera explícita cómo se conjuga la misión institucional con las actividades de descubrimiento, experimentación e indagación requeridas por la sociedad colombiana y latinoamericana.
4. Se cuenta con un modelo de responsabilidad social universitaria concebido teóricamente para funcionar en la práctica en coherencia con la misión institucional. Esto significa que cada uno de los proyectos de responsabilidad social liderados desde la Universidad propende por una articulación explícita entre las necesidades reales de las comunidades insertas en el área de influencia o demandantes de los servicios ofrecidos, y la idea y la práctica de la calidad que dota de sentido el Proyecto Educativo Institucional vigente.
5. Se han venido realizando esfuerzos para poner en diálogo la concepción y gestión de los currículos con las necesidades y demandas de la sociedad en coherencia con la calidad de vida. Así, se destaca el camino que se ha emprendido desde la Política de Bienestar Universitario en el marco de la cual se refleja el bien – estar de la comunidad universitaria a nivel general.
6. Se destaca la articulación entre Éxito Estudiantil y Finanzas Estudiantiles como un reflejo del compromiso de la Universidad con la permanencia de sus estudiantes hasta la culminación de sus estudios y, por ende, con la reducción de las tasas de deserción.

Finalmente, como principal resultado de este proceso de evaluación de impacto, se logró conocer las principales oportunidades de consolidación y mejoramiento para cada una de las políticas institucionales, con el fin de desarrollar acciones inmediatas y a corto plazo, buscando fortalecerlas y superarlas con el fin de revisar o modificar las actuales políticas o desarrollar nuevas en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional y la Orientación Estratégica Institucional.

Así, se obtiene información valiosa para orientar la toma de decisiones institucional y de las diferentes dependencias que tienen a su cargo la implementación y monitoreo de las políticas en coherencia con el compromiso de la calidad institucional y el mejoramiento continuo, como parte del compromiso asumido por la Universi-

dad ante la sociedad. Desde luego, hay importantes retos que siguen animando el quehacer y la planeación de acciones para cada política, pues sus líderes son conscientes de la importancia de materializar, más allá de los documentos, los objetivos que la institución autónomamente se ha venido trazando.



Evaluación
del impacto
de las

**Políticas
Institucionales**

**SOMOS CALIDAD
Y CAMINAMOS
HACIA LA EXCELENCIA**



Av. Cra 9 No. 131 A - 02 · Edificio Fundadores
Línea Gratuita 018000 113033 · PBX (571) 6489000 · Bogotá D.C. - Colombia.
www.uelbosque.edu.co