

INFORME DE

AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

2019

INFORME DE

**AUTOEVALUACIÓN CON
FINES DE ACREDITACIÓN
INSTITUCIONAL**

 **2 0 1 9**



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
Maria 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
Camillo 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 Marín
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

Tiana Cian Leal
Juan Carlos López Trujillo
Maria Clara Rangel Galvis
Rita Cecilia Plata De Silva
Francisco José Falla Carrasco
Miguel Otero Cadena
Miguel Ruiz Rubiano
Claudia Marcela Neisa Cubillos
Ana Maria Orjuela Acosta
Monica Roesel Maldonado
Miller Alejandro Gallego Cataño

COORDINACIÓN

Director División de Calidad
Miguel Ruiz Rubiano
Coordinadora División de Calidad
Claudia Marcela Neisa Cubillos

COORDINADORES DE FACTORES

Alexandra María Navarro Giraldo
Xiomara Garay
Sandra Patricia Sarmiento Garzón
Liliana María Ahumada Villate
Ruby del Rosario Osorio Noriega
María Margarita Lombana
Diana Susana Granados Falla
Andrés Gómez
Claudia Marcela Neisa Cubillos
Ximena Marín Moreno
Juan Carlos Caro Vives
Paola Katherine Díaz Becerra
Jorge Orlando Castaño Garzón

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

© Todos los derechos reservados.

Esta publicación no puede ser reproducida ni total ni parcialmente, ni entregada o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo de la Universidad El Bosque.

INFORME DE

AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

2 0 1 9

contenido

1 CONTEXTO INSTITUCIONAL 12

- 1.1 Descripción general 13
 - 1.1.1 Reseña histórica 13
 - 1.1.2 Misión institucional 14
 - 1.1.3 Visión institucional 15
 - 1.1.4 Proyecto Educativo Institucional 15
 - 1.1.5 Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021 17
 - 1.1.6 Plan de Desarrollo unidades académicas 2016-2021 22
 - 1.1.7 Mapa institucional de procesos 22
 - 1.1.8 Modelo de Gestión Institucional 23
 - 1.1.9 Modelo de Autoevaluación Institucional 24
 - 1.1.10 Sistema de Garantía Interna de Calidad 27
 - 1.1.11 Políticas institucionales 27
 - 1.1.12 Estructura académico-administrativa 37
 - 1.1.13 Código de buen gobierno 38
- 1.2 Desarrollo institucional-resumen estadístico 39
 - 1.2.1 Oferta académica 39
 - 1.2.2 Aspirantes 39
 - 1.2.3 Estudiantes 40
 - 1.2.4 Éxito estudiantil 42
 - 1.2.5 Talento humano 43
 - 1.2.6 Egresados 47
 - 1.2.7 Investigación 49
 - 1.2.8 Responsabilidad Social Universitaria 51
 - 1.2.9 Internacionalización 52
 - 1.2.10 Biblioteca 53
 - 1.2.11 Campus e infraestructura 54
 - 1.2.12 Fuentes de los recursos (millones de pesos) 55
 - 1.2.13 Uso de los recursos (millones de pesos) 55

2 MARCO METODOLÓGICO DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL 56

- 2.1 Modelo de autoevaluación institucional 58
- 2.2 Conformación de los comités de trabajo 59
 - 2.2.1 Comité directivo de autoevaluación institucional 59
 - 2.2.2 Comité operativo de autoevaluación institucional 59
 - 2.2.3 Grupos de trabajo por factor 59
- 2.3 Desarrollo y mejoras del sistema de información de calidad 60
- 2.4 Revisión y aplicación de instrumentos de apreciación 61
- 2.5 Estrategias de sensibilización y socialización 64
- 2.6 Jornada de ponderación 65
- 2.7 Jornada de autoevaluación 68
- 2.8 Preparación del informe y socialización de los resultados de la autoevaluación 68
- 2.9 Elaboración del plan de mejoramiento y consolidación 68
- 2.10 Elaboración del documento 69

3 RESULTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL CON FINES DE RENOVACIÓN DE LA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL 70

- 3.1 Factor 1. Misión y proyecto institucional 71
- 3.2 Factor 2. Estudiantes 75
- 3.3 Factor 3. Profesores 79
- 3.4 Factor 4. Procesos académicos 84
- 3.5 Factor 5. Visibilidad nacional e internacional 88
- 3.6 Factor 6. Investigación y creación artística 93
- 3.7 Factor 7. Pertinencia e impacto social 98
- 3.8 Factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación 102
- 3.9 Factor 9. Bienestar institucional 107
- 3.10 Factor 10. Organización, gestión y administración 111
- 3.11 Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física 115
- 3.12 Factor 12. Recursos financieros 120

4 APRECIACIÓN GENERAL SOBRE LA CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN COMO RESULTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN REALIZADA CON FINES DE ACREDITACIÓN DE ALTA CALIDAD 124

- 4.1 Resultados del proceso de autoevaluación 2014 125
 - 4.1.1 Misión y Proyecto Institucional 125
 - 4.1.2 Estudiantes 125
 - 4.1.3 Profesores 125
 - 4.1.4 Procesos Académicos 126
 - 4.1.5 Investigaciones 126
 - 4.1.6 Pertinencia e Impacto Social 126

4.1.7	Autoevaluación y Autorregulación	127
4.1.8	Bienestar Universitario	127
4.1.9	Gobierno, Administración y Gestión	127
4.1.10	Recursos de Apoyo Académico y Planta Física	127
4.1.11	Recursos Financieros	127
4.1.12	Internacionalización	128
4.2	Avances en el Plan de Mejoramiento y Consolidación 2014	128
4.3	Recomendaciones del Consejo Nacional de Acreditación en el marco de la acreditación institucional	139
4.3.1	Acreditación de programas	140
4.3.2	Formación posgradual	141
4.3.3	Estímulos para la visibilidad	141
4.3.4	Visibilidad y categorización	142
4.3.5	Financiación externa	142
4.3.6	Movilidad estudiantil	144
4.3.7	Convenios de cooperación académica	144
4.4	Avances en el Plan de Desarrollo Institucional 2016 - 2021	145
4.5	Impacto de las políticas institucionales	145
4.6	Experiencias significativas	147
4.6.1	Relación Universidad - Empresa - Estado en torno a la Calidad de Vida - Centro Hospitalario Los Cobos Medical Center	147
4.6.2	Sistema de Garantía Interna de Calidad	148
4.6.3	La innovación en la Universidad El Bosque	149
4.6.4	Aprendizaje para el éxito	150
4.6.5	Centro de investigación y servicios en resistencia antimicrobiana	151
4.6.6	Usaquén y la cuenca del río Bogotá: Investigaciones con impacto social	153
4.6.7	Publicaciones institucionales con sello editorial Universidad El Bosque	153
4.6.8	Sistema de Gestión y Desarrollo del Talento Humano Académico	154
4.6.9	Bioética y calidad de vida	156
4.7	Grado de cumplimiento de las características evaluadas	157
4.8	Juicio explícito sobre la calidad global de la institución	161
4.8.1	Misión y Proyecto Institucional	162
4.8.2	Estudiantes	162
4.8.3	Profesores	163
4.8.4	Procesos Académicos	163
4.8.5	Visibilidad Nacional e Internacional	164
4.8.6	Investigación y Creación Artística	164
4.8.7	Pertinencia e Impacto Social	165
4.8.8	Procesos de Autoevaluación y Autorregulación	166
4.8.9	Bienestar Institucional	166
4.8.10	Organización, Gestión y Administración	167
4.8.11	Recursos de Apoyo Académico e infraestructura Física	167
4.8.12	Recursos Financieros	167
4.8.13	Conclusión	168

5 PLAN DE MEJORAMIENTO Y CONSOLIDACIÓN 170

Reconocimientos

El Claustro, El Consejo Directivo, la Rectora, los vicerrectores y las directivas de la Universidad El Bosque expresan su reconocimiento a todas y cada una de las personas que hacen posible el desarrollo de los procesos de Autoevaluación Institucional y especialmente de este proceso con fines de renovación de acreditación Institucional que, a su vez, conllevó a la elaboración del presente informe. La Universidad, al asumir la responsabilidad expresada en su Misión, en el Proyecto Educativo y en la Orientación Estratégica Institucional, trabaja día a día por alcanzar la excelencia brindando servicios de calidad y de alto impacto social.

Como en todo reconocimiento, es casi imposible mencionar con nombre propio a todas las personas que con su compromiso y dedicación participaron de forma activa en cada una de las etapas de este proceso. Sin embargo, es preciso agradecer a los estudiantes, egresados, profesores, investigadores, personal administrativo y de servicios, a los grupos de trabajo, coordinadores de factor, representante del sector externo y comunidad en general, quienes con su gran sentido de pertenencia no escatimaron esfuerzos para llevar a feliz término este nuevo proceso de autoevaluación con el fin de identificar nuevas y mejores estrategias que aseguren el permanente mejoramiento de la Institución.

Introducción

La Universidad El Bosque es una Institución comprometida con el progreso de la sociedad colombiana. Por esta razón, se ha caracterizado durante su existencia por buscar de forma permanente la calidad académica para impactar de mejor manera en la comunidad.

Nuestra Institución se ha consolidado como una universidad de formación de alta calidad, multidisciplinaria, con fortalezas en investigación y comprometida con la responsabilidad social universitaria. Trabajar por la calidad en todos los niveles y aspectos de la Universidad nos permitirá aportar en la construcción de una sociedad más justa, pluralista, participativa, pacífica y la afirmación de un ser humano responsable, receptor y constructor crítico de los procesos globales de la sociedad.

Desde su creación, la Universidad ha realizado procesos de autoevaluación a nivel institucional y de programas. En este sentido, El Claustro, máximo órgano de gobierno, ha ratificado su directriz de adelantar las tareas necesarias para avanzar en la consolidación de la Cultura de la Calidad en la Institución, en la medida en que la Universidad El Bosque trabaja permanentemente en función de la mejora de todos sus procesos más allá de los reconocimientos de calidad, estos vendrán como resultado del esfuerzo que, día a día, realiza la comunidad universitaria. Esta Cultura de la Calidad permite un mejor ejercicio de la Autonomía Universitaria, reflejada en una Autorregulación y Autoevaluación Institucional que, como procesos permanentes, colaborativos y articulados al quehacer cotidiano, han traído como resultado constantes reconocimientos de calidad a nivel nacional e internacional.

En cuanto a los procesos de autoevaluación institucional, se resalta el realizado en 2014, que supuso el examen integral de la organización, desde la misión y el Proyecto Educativo Institucional (PEI); la comunidad académica (estudiantes, profesores e investigadores); los procesos académicos (docencia, investigación, extensión o proyección social); el bienestar institucional; la pertinencia y el impacto social; los procesos de autoevaluación y autorregulación; la organización, la administración y la gestión; la planta física y los recursos de apoyo académico, los recursos financieros y los temas de internacionalización.

Los resultados del proceso de autoevaluación y el planteamiento e implementación del plan de consolidación y mejoramiento fueron un insumo significativo para la solicitud de reconocimiento por el medio externo que se obtuvo con la obtención de la Acreditación Institucional de Alta Calidad de la Universidad El Bosque por parte del Ministerio de Educación Nacional mediante la resolución 11373 del 10 de junio de 2016, por el término de cuatro (4) años. Este reconocimiento fue el resultado del trabajo y construcción colectiva de toda la comunidad universitaria.

Los resultados de este proceso fueron insumo importante para la elaboración del plan de Desarrollo Institucional 2016-2021 en la medida en que se tuvieron en cuenta las principales oportunidades de consolidación y mejoramiento identificadas y, a partir del seguimiento al cumplimiento del plan anterior, se establecieron los nuevos desafíos y retos que tendría la Universidad para el siguiente quinquenio. Ello también favoreció la elaboración de los respectivos planes de desarrollo de las unidades académicas.

En coherencia con el modelo de autoevaluación institucional y el ciclo de la autoevaluación y planeación, entre 2018 y 2019 la Universidad realizó un nuevo ejercicio de autoevaluación institucional que supuso nuevamente un examen integral de la organización, desde la Misión y el Proyecto Educativo Institucional (PEI); la comunidad académica (estudiantes, profesores e investigadores); las funciones sustantivas (docencia, investigación y proyección social); la visibilidad nacional e internacional; los procesos de autoevaluación y autorregulación; el bienestar institucional; la organización, gestión y administración; los recursos de apoyo académico e infraestructura física, y los recursos financieros.

Como resultado de este ejercicio conjunto de autoevaluación, el presente informe muestra, en primera instancia, un contexto institucional con información general de la Universidad El Bosque y algunos datos estadísticos que dan cuenta de su quehacer como Institución de Educación Superior. Luego se presenta una breve descripción de la metodología del proceso de autoevaluación institucional; posteriormente, se relaciona la información más relevante del cumplimiento para cada uno de los factores de los lineamientos del CNA, que tienen en cuenta las respectivas características y aspectos a evaluar. Después de ello, se expone la apreciación general sobre la calidad de la Institución, en la que se resumen los principales hallazgos del proceso y se retoman aspectos referidos al seguimiento al plan de consolidación y mejoramiento de 2014, los aspectos positivos y las recomendaciones del CNA en el marco de la acreditación institucional, el seguimiento al Plan de Desarrollo Institucional 2016 – 2021, la evaluación de impacto de las políticas institucionales y las experiencias significativas institucionales. Finalmente, se presenta el respectivo Plan de mejoramiento y consolidación producto de este nuevo ejercicio de autoevaluación 2019.

En la parte final del documento se reportan las referencias y los anexos que complementan y sustentan cada uno de los aspectos evidenciados y mencionados en este. Así, se encuentran como principales anexos: el informe de cumplimiento del Plan de mejoramiento y consolidación producto de la autoevaluación 2014; el informe de cumplimiento a las recomendaciones del CNA; los informes de cumplimiento de los factores en el que se detallan las evidencias del cumplimiento de cada una de las características y aspectos a evaluar a la fecha. De la misma forma, se presentan los informes de resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes, profesores, administrativos, egresados, directivos y sector externo por factor y por grupo focal, los informes de evaluación de impacto de las políticas institucionales, y las experiencias significativas.



UNIVERSIDAD EL BOSQUE

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

1

Contexto Institucional



1.1 Descripción general

A continuación, se presenta la información relacionada con el contexto institucional de la Universidad El Bosque con el fin de dar una idea general de lo que es la Institución, su historia, sus lineamientos institucionales, su estructura académico - administrativa y algunos datos estadísticos generales.

1.1.1 Reseña histórica

La Fundación Escuela Colombiana de Medicina fue creada por la Junta General de Socios de la Clínica El Bosque el 27 de julio de 1977. En 1978, el ICFES emitió concepto favorable para el reconocimiento de la personería jurídica como Escuela Colombiana de Medicina. Gracias a esto, el Ministerio de Educación Nacional, mediante Resolución N° 11153 del 4 de agosto de 1978, concedió dicha personería y le dio oficialmente vida legal a la Escuela Colombiana de Medicina.

Con la apertura del primer programa académico, la Escuela Colombiana de Medicina recibió oficialmente a los primeros sesenta estudiantes de medicina el 12 de febrero de 1979. Posteriormente, como complemento a los programas de Salud, se crearon los programas de: Odontología (1982), Especialización en Psiquiatría (1983) y Psicología (1993). En 1993, la Universidad se expandió a otras áreas disciplinares con la creación del programa de Ingeniería Electrónica; luego, lo haría en las áreas de Ciencias Humanas y Sociales, Artes y Diseño, Ciencias Administrativas y Ciencias Básicas. El 5 de febrero de 1997, mediante la resolución No. 327, el Ministerio de Educación Nacional reconoció oficialmente a la Institución como Universidad y cambia el nombre a Universidad El Bosque.

Otro aspecto a resaltar es la definición del enfoque filosófico de la Institución. Desde el inicio de la Escuela Colombiana de Medicina, y gracias a las discusiones y reflexiones llevadas a cabo en el Seminario de Filosofía e Historia de las Ciencias y la Medicina, se decidió que el enfoque rector de todas las actividades de la Universidad El Bosque se rigiera por una concepción integral del ser humano, desde sus aspectos biológicos y psicológicos hasta sus aspectos culturales y sociales. Así, el enfoque biopsicosocial fue asumido como enfoque filosófico de la Universidad, en el que

se contempla a los seres humanos como “entes biológicos, psicológicos y socioculturales y el estudio de la medicina con un enfoque sobre la salud y no sobre la enfermedad [...] con enfoques interdisciplinarios y para la construcción de auténticas comunidades académicas colegiadas”¹.

A partir de este enfoque, se han articulado todas las actividades académicas, de responsabilidad social universitaria y de investigación de la Institución. Al respecto, vale la pena mencionar que en el pasado reciente, la Universidad buscó fortalecer estas actividades, especialmente las de Investigación con la creación de la Vicerrectoría de Investigaciones (Resolución 460 de 2013 de El Claustro).

Asimismo, el interés de la Universidad no solo ha sido el de trabajar por la formación y la investigación, sino también el de articular su quehacer con las necesidades de la comunidad y del país. Actualmente la proyección social institucional se expresa en diversos proyectos y convenios; por resaltar, se encuentran las acciones desarrolladas con la localidad de Usaquén y la cuenca del Río Bogotá; además, ha consolidado la prestación de los servicios de salud desde el recientemente creado Hospital Universitario Los Cobos Medical Center, las Clínicas Odontológicas, el Servicio de Consulta Externa de la Facultad de Psicología y del Programa de Optometría, entre otros.

Ahora bien, desde su creación, la Universidad ha estado comprometida con ofrecer una formación de calidad, lo que implica trabajar continuamente en el desarrollo de procesos de autoevaluación y planeación con el fin de tener un mejoramiento continuo. En este sentido, en la historia de la Institución se destaca el desarrollo de procesos de autoevaluación como el desarrollado en la década de los 90, que ofreció los insumos requeridos para convertirse en Universidad.

De igual forma, se resalta el proceso de autoevaluación realizado en el año 2009, el cual fue acompañado con el proceso de Evaluación de la Asociación Europea de Universidades. Este proceso enriqueció a la Institución con una serie de acciones de mejora, con el fortalecimiento de su cultura de la calidad y con la construcción colectiva del Plan de Desarrollo Institucional

1. Miranda et al. Universidad El Bosque, Una Historia en Construcción, 2009, p. 205.

2011-2016. Otro de los procesos que debe resaltarse fue el realizado entre 2013 y 2014, que respondió al ejercicio de autoevaluación con fines de Acreditación Institucional y permitió, no solo identificar nuevas oportunidades de consolidación y mejoramiento institucional, sino tener las bases para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 2016 – 2021.

Los resultados de dicho proceso de autoevaluación y el planteamiento e implementación del plan de consolidación y mejoramiento fueron un insumo significativo para la obtención de la Acreditación Institucional de Alta Calidad de la Universidad El Bosque por parte del Ministerio de Educación Nacional mediante la resolución 11373 del 10 de junio de 2016 por el término de cuatro (4) años. Este reconocimiento fue el resultado del trabajo y construcción colectiva de toda la comunidad universitaria.

El impulso en las actividades investigativas, los procesos de autoevaluación y la profundización del enfoque biopsicosocial han fortalecido a la Universidad en múltiples dimensiones. Esto se refleja en el Modelo de Gestión Institucional, que ha permitido una apropiación de la cultura de la calidad y de la planeación a nivel institucional y de programas. Es así que, gracias al alto nivel en la docencia, la investigación y la proyección social y su fundamental cultura de la calidad, hoy somos una institución de educación superior de alta calidad reconocida públicamente con la Acreditación Institucional.

La Universidad es consciente de que las personas, los estudiantes, los egresados, los profesores, administrativos y directivos son el aspecto fundamental para lograr una institución consolidada, autosostenible, que puede desarrollarse y crecer, anteponiendo a los intereses individuales el crecimiento y desarrollo del colectivo humano. La Universidad es, por tanto, una organización que promueve la calidad de vida de las comunidades.

La Universidad El Bosque ha crecido significativamente en los últimos años. El compromiso con este crecimiento se ratifica en la creación de nueva oferta académica de posgrado, especialmente a nivel de maestría y doctorado, en los se han duplicado los programas en los últimos años. La responsabilidad con el crecimiento también se expresa en el desarrollo de nuevas áreas

que mejoran el bienestar con infraestructura y recursos que soportan dicha oferta. Acorde con la Orientación Estratégica, el crecimiento y desarrollo institucional se enfocan hacia la salud y la calidad de vida, y esto es, quizás, el elemento más importante desde la perspectiva estratégica de la institución. Ello se refleja en el incremento de las actividades de las líneas y los grupos de investigación y en la formación de calidad.

Asimismo, el desarrollo de la Bioética ha cobrado un papel fundamental como elemento axiológico de la institución; es así como el Departamento de Bioética de la Universidad El Bosque fue puesto en marcha para acoger las preocupaciones desde los primeros semestres en la carrera de medicina, y se incorporaron elementos de reflexión bioética para la formación del profesional de todas las áreas del conocimiento en su proyecto educativo. La Universidad cuenta, además, con el Departamento de Humanidades, que se ha constituido en el eje integrador de todos los programas (pregrado y posgrado) a partir de la reflexión sobre la sociedad, la cultura y la filosofía. Así, la formación en la Universidad El Bosque adquiere un profundo sentido humanista que no solo busca graduar profesionales de alta calidad, sino que, además, pretende formar ciudadanos integrales que construyan en comunidad una sociedad en paz, enriquecida por la cultura y la reflexión. Con estos dos departamentos, la Universidad se compromete con la formación integral y la construcción de la cultura de la vida de los miembros de la comunidad promoviendo en los estudiantes el desarrollo del pensamiento crítico, el respeto, la ética de la sana interrelación personal, académica y laboral.

1.1.2 Misión institucional

La Universidad El Bosque, desde sus orígenes, ha asumido el enfoque Biopsicosocial como punto de partida de la Misión Institucional definida como:

Desde el aspecto Bio-Psico-Social y Cultural, la Universidad asume su compromiso con el país teniendo como imperativo supremo la promoción de la dignidad de la persona humana en su integralidad.

Sus máximos esfuerzos se concretan en ofrecer las condiciones propias para facilitar el desarrollo de los valores ético-morales, estéticos, históricos y tecno-científicos enraizados en la cultura

de vida, su calidad y su sentido.

Lo anterior, en la perspectiva de la construcción de una sociedad más justa, pluralista, participativa, pacífica y la afirmación de un ser humano responsable, parte constitutiva de la naturaleza y de sus ecosistemas. Receptor y constructor crítico de los procesos globales de la cultura².

La razón y el sentido de la Misión de la Universidad El Bosque es lograr la dignidad y la autonomía del ser humano como un fin en sus dimensiones biopsicosociales y culturales, mediante la transmisión, creación, transformación, conservación y desarrollo de la ciencia y la cultura, con lo que se afirma en la búsqueda del saber, en coherencia con la problemática vivida en nuestra sociedad. Como institución universitaria, asumirá la responsabilidad de potenciar al máximo las cualidades superiores del ser humano (excelencia) para que pueda responder a la necesidad de promover a la comunidad colombiana al más alto nivel. Vivirá atenta a los cambios culturales, locales, nacionales y universales, en procura de aquellos valores que la hagan más culta, más digna y más justa.

1.1.3 Visión institucional

El Claustro en el segundo semestre de 2015 nombró una comisión de expertos para revisar y analizar información que sirviera para trabajar en la propuesta de Visión de la Universidad El Bosque. Esta comisión, después de varias reuniones de discusión y deliberación, propuso una visión exigente, ambiciosa, realista y diferenciadora. La propuesta fue presentada y aprobada por el Consejo Directivo, como consta en el Acta 1076 de noviembre de 2015. De acuerdo con lo anterior, la Universidad El Bosque en el 2021 será reconocida por contar con:

- Una comunidad académica comprometida y altamente calificada de acuerdo con su Proyecto Educativo,
- una oferta académica multidisciplinaria de alta calidad inmersa en un contexto globalizado y abierta a aspirantes de todas las condiciones económicas y sociales,
- una cultura de la planeación, la innovación y la calidad apropiada en sus procesos académicos y administrativos,

- la generación y transferencia del conocimiento con aportes científicos y tecnológicos pertinentes,
- con impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, ratificando su compromiso con la sociedad y la construcción de un país que convive en torno a la paz y el desarrollo sostenible³.

1.1.4 Proyecto Educativo Institucional

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Universidad El Bosque se concibe como:

Un conjunto de criterios, pautas, normas y orientaciones, que hacen viable en la cotidianidad de los quehaceres y funciones institucionales a partir del cumplimiento de su misión. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) establece los fundamentos filosóficos de la Universidad en congruencia con las bases pedagógicas. Se consolida la comunidad educativa mediante la definición del papel del estudiante y del profesor en el proceso de enseñanza aprendizaje. El Proyecto Educativo de la Universidad El Bosque es un compromiso de todos, de ahí que exija actitudes de pertenencia y corresponsabilidad de cada uno de sus miembros, desde sus particularidades personales, estamentos y niveles de competencia, como también desde la identidad teórico-práctica de sus respectivos ámbitos disciplinares y profesionales, respetando la autonomía académica propia de cada área del saber⁴.

[...]

Se establecen como núcleos del Proyecto Educativo Institucional: la comunidad educativa, la formación integral, la enseñanza y el aprendizaje, la investigación y la responsabilidad social. Todos ellos en función de la dinámica biopsicosocial y cultural de los seres humanos⁵.

[...]

Se destaca entonces como uno de los núcleos del proyecto la comunidad educativa en la medida en que se reconoce que la Universidad “se constituye como el conjunto dinámico de relaciones entre todos sus miembros en términos de convivencia, corresponsabilidad, colegialidad y diálogo”⁶.

³ *Ibid.*, p.p. 17-18.

⁴ *Ibid.*, p. 10.

⁵ *Ibid.*, p. 20.

⁶ *Ibid.*

² Universidad El Bosque. *Proyecto Educativo Institucional*, 2016, p.p. 13 - 14.

1.1.4.1 Orientación Estratégica Institucional

El PEI se apoya en la implementación de la Orientación Estratégica Institucional (OEI), la cual hace referencia al perfil de la Universidad, qué es y qué quiere continuar siendo. En el marco de ello:

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

En una mirada detallada de la orientación estratégica se resaltan los siguientes aspectos:

[...] se consolida: por la constitución de sus pilares. Busca dar firmeza, solidez, estabilidad y durabilidad a los procesos que le han traído hasta lo que hoy es.

[...] universalidad: porque ratifica su compromiso con el conocimiento y la verdad, en su transmisión (formación), generación (investigación y desarrollo) y transferencia y servicio a la sociedad.

[...] de formación: porque reconoce que dentro de la inmensa tipología de lo que hoy llamamos Universidad a nivel global, es esta la tipología que más se acerca a lo que hoy hacemos y hacemos bien[...]

[...] desarrollo: porque la Universidad no adapta una estrategia de ‘estabilizarse’. Se compromete con el crecimiento y la excelencia como los dos aspectos fundamentales para un sólido desarrollo.

[...] en formación: con el crecimiento de nuevos programas académicos.

[...] en investigación y transferencia del conocimiento y servicio: porque ratifica su compromiso con la generación de conocimiento, su desarrollo y transferencia para atender las oportunidades y necesidades de nuestra sociedad.

[...] con un foco que articula: anuncia que el desarrollo en los anteriores aspectos no es en todo sentido, sino orientado y articulado.

[...] en la salud y en la calidad de vida: como campos del conocimiento fundamentales para el desarrollo social[...]⁷.

1.1.4.2 Objetivos Institucionales de Aprendizaje

La Universidad define sus Objetivos Institucionales de Aprendizaje (OIA) como una herramienta que articula el PEI y desarrolla la OEI. De esta manera, se definen los OIA como aquellos que, a la luz del PEI, orientan la construcción curricular, el diseño didáctico y la conducción pedagógica, así como explicitan las intenciones y orientan el desarrollo de actividades y procesos en la consecución de un fin⁸.

Los OIA surgen como una propuesta de la comunidad aprobada por el Consejo Directivo mediante acuerdo 10344 de julio de 2010, y fueron socializados con los docentes con el fin de que ellos los analizaran a la luz de sus programas académicos; es así como se desarrollaron los Objetivos de Aprendizaje del Programa (OAP) y los Objetivos de Aprendizaje de los Cursos (OAC). De acuerdo con lo anterior, la Universidad planteó la orientación de la enseñanza y sus programas académicos bajo catorce OIA, enmarcados en seis categorías. Estos objetivos se transcriben a continuación⁹:

Aprendiendo cómo aprender

- Desarrollar la capacidad de aprendizaje y actualización para convertirse en sujeto autónomo y responsable de su propia formación.
- Desarrollar habilidades de comunicación oral y escrita, comprensión de textos, abstracción y análisis.
- Desarrollar habilidades en el dominio de una segunda lengua acorde con sus elecciones, proyecto de vida y profesión, que permitan la comunicación con los pares y entender la literatura en la disciplina.

Compromiso

- Desarrollar el compromiso con la calidad en los ámbitos personal e institucional.
- Desarrollar capacidades que aseguren el compromiso cívico, político y ciudadano.

7. *Ibid.*, p.p. 18-19.

8. Fink, L. D. *Una guía autodirigida al diseño de cursos para el aprendizaje significativo*, 2008.

9. Universidad El Bosque. *Proyecto Educativo Institucional*, 2016, p.p. 50 - 14.

Dimensiones humanas

- Desarrollar capacidades como ser humano íntegro, responsable de su autocuidado, con un profundo sentido y compromiso ético, valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad, promotor de la cultura de la vida y de la conservación del ambiente.
- Desarrollar la capacidad de trabajo en equipo.

Conocimientos fundamentales

- Formarse como profesional de excelentes condiciones académicas y sólidos conocimientos, capaz de hacer aportes en el área de estudio.
- Formarse como profesional capaz de conocer y comprender los diversos saberes y prácticas culturales.

Aplicación

- Desarrollar habilidades que aseguren la capacidad de identificar, plantear y resolver problemas, y proponer proyectos desde un enfoque biopsicosocial, bioético y humanista.
- Desarrollar actitud crítica, investigativa y de búsqueda para lograr la libertad de pensamiento.
- Desarrollar la capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.

Integración

- Desarrollar habilidades para ser gestor de transformación social y emprendimiento, desde la comprensión de la realidad de las condiciones ambientales, sociales, culturales, económicas, políticas de la población colombiana que permitan la participación interdisciplinaria en la solución de los principales problemas y conflictos, con el fin de aportar a la construcción de una sociedad más justa, pluralista, participativa y pacífica.
- Desarrollar habilidades para asumir los procesos de universalización y globalización.

La información anterior evidencia los parámetros institucionales que en consenso se han establecido como objetivos que deben enmarcar los programas de formación. En este contexto, los programas de las asignaturas que se imparten en

las diferentes carreras, contemplan en su contenido la forma en que van a lograr la consecución de los OIA en coherencia con el PEI y el PEP. En el marco de lo anterior, los Programas académicos han definido sus propios OAP y los OAC.

1.1.5 Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) contiene la descripción de aquellos aspectos en los cuales la Universidad concentrará sus acciones para el siguiente quinquenio, en coherencia con la realización óptima de su Misión, su Visión, su Proyecto Educativo Institucional y su Orientación Estratégica, lo que permite el cumplimiento de las funciones misionales: formación integral, investigación y responsabilidad social universitaria.

Enmarcado en la Política de calidad y planeación, para la Universidad, la planeación es 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 Institución. La Política de planeación institucional, dentro de sus principios, establece que:

el Plan de Desarrollo Institucional se constituye como dispositivo dinamizador de los procesos institucionales, y se adecua a los retos y necesidades del entorno local, regional, nacional y mundial para el cumplimiento de la Misión de la Universidad. Se asume como ruta y horizonte para el desarrollo de las funciones misionales y no como camisa de fuerza que impide a la Institución actuar oportunamente frente a retos y oportunidades que de seguro se presentarán durante su período de alcance¹⁰.

Así, como producto del ejercicio de autoevaluación realizado en 2014, que contó con la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria y de la evaluación externa por parte del CNA en 2015, se identificaron los principales aspectos que deberían incluirse en el nuevo plan. Este fue construido con la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria, quienes a partir de su experiencia, las actividades que desempeñan en la Universidad y del análisis de los resultados de los diferentes procesos de autoevaluación, identificaron los elementos centrales en los cuales debía enfocarse el nuevo plan.

10. Universidad El Bosque. *Política de Calidad y Planeación*, 2013, p.36.

La elaboración del PDI implicó el desarrollo de cinco (5) jornadas de planeación institucional, en las cuales se contó con la participación de representantes de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, egresados y administrativos), representantes de las instancias internas y la intervención de conferencistas expertos nacionales e internacionales. Para el desarrollo exitoso del proceso se conformaron equipos de trabajo con funciones y responsabilidades específicas donde los líderes de los grupos se encargaron de articular las propuestas de planes y proyectos correspondientes a cada uno de los ejes y líneas estratégicas.

El PDI 2016-2021 se caracteriza por ser retador, pertinente, innovador, flexible, con presupuesto e indicadores claros, que permiten realizar el respectivo seguimiento y control de su implementación. Tiene una vigencia de cinco (5) años y está compuesto por cimientos, pilares y estrategias que han sido identificados como aspectos claves en los cuales se concentrará la Universidad en el siguiente quinquenio. Estos están conformados por programas que contienen su respectiva justificación, descripción y proyectos que se trabajarán como

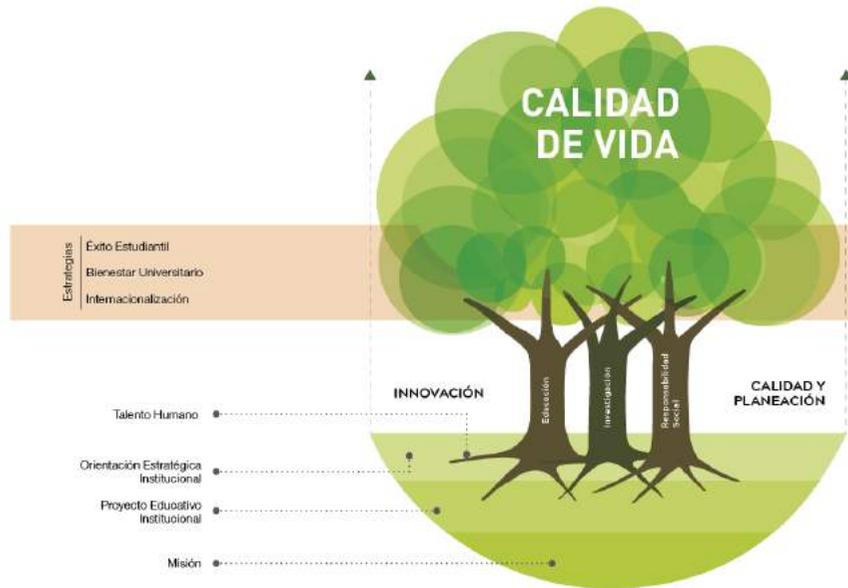
parte de los mismos. Para cada proyecto se define la justificación, descripción, objetivos, acciones, metas, indicadores, cronograma, recursos, responsables y medios de verificación¹¹.

En total, el PDI está compuesto por veinte (20) programas y cincuenta y uno (51) proyectos. Es importante resaltar que, para el seguimiento de la consecución de las metas establecidas, el Plan cuenta con cincuenta y ocho (58) indicadores generales; sin embargo, dado que para algunos proyectos el indicador es el mismo, se concluye que el número total de indicadores generales del Plan es de cincuenta y cinco (55)¹².

El PDI se ilustra en la gráfica de un árbol, como se muestra en la gráfica 1. Así, el Plan se compone de: cimientos o raíz, que hace referencia a los componentes que dan soporte y orientan el trabajo de la Institución; pilares o troncos, que reflejan los quehaceres fundamentales de la Institución, y estrategias o ramas, que muestran los referentes transversales que apoyan y complementan el quehacer institucional¹³.

A continuación, se relacionan de forma general los programas y proyectos contemplados en el PDI para cada cimiento, pilar y estrategia¹⁴:

Gráfica 1. Modelo del Plan de Desarrollo Institucional.



Fuente: Plan de Desarrollo Institucional 2016 - 2021.

11. Universidad El Bosque. Plan de Desarrollo 2016 - 2021, 2016, p.p. 90 - 91.

12. Ibid.

13. Ibid.

14. Ibid.

Cimiento Misión, Proyecto Educativo Institucional, Orientación Estratégica Institucional, Visión

Este cimiento reconoce la importancia que tiene para la Universidad centrar su quehacer en torno a la promoción de la dignidad de la persona humana en su integralidad, esto es la contemplación de sus múltiples dimensiones en lo biológico, psicológico, social y cultural en pro de su formación integral. En este marco, se destaca la articulación de las diferentes dimensiones en torno a propuestas innovadoras y resolutivas frente a las condiciones económicas, sociales, culturales y académicas propias del medio y del entorno impactado. En este cimiento se encuentra un programa con dos proyectos así:

- **Programa 1.** Fortalecimiento de la Identidad Institucional en la Comunidad Universitaria.
 - » **Proyecto 1.** Gestión de la Identidad Institucional en la Comunidad Universitaria.
 - » **Proyecto 2.** Consolidación del enfoque biopsicosocial y cultural en la formación integral de la comunidad universitaria.

Cimiento Planeación, innovación, calidad

El plan contempla este cimiento en coherencia con la importancia que tiene para la Universidad la calidad y la planeación como pilares fundamentales enmarcados en el Modelo de Gestión Institucional y en el ciclo virtuoso de la evaluación-planeación. Se promueve el fortalecimiento de la cultura de la planeación y de la calidad involucrando a todos los estamentos de la comunidad universitaria e identificando oportunidades de consolidación y de mejoramiento, que son insumo significativo para los planes de desarrollo, de mejoramiento y de acción. Son parte de este cimiento tres programas con un total de diez proyectos:

- **Programa 1.** Fortalecimiento del Sistema de Planeación Institucional y de unidades académicas y administrativas.
 - » **Proyecto 1.** Implementación, seguimiento y evaluación del PDI 2016- 2021.
 - » **Proyecto 2.** Elaboración, implementación, seguimiento y evaluación de Planes de desarrollo

de las unidades académicas y administrativas articulados con el PDI 2016-2021.

- » **Proyecto 3.** Revisión y análisis de posibles escenarios de ajuste de la estructura académico-administrativa de la Universidad.
- **Programa 2.** Fortalecimiento del Sistema de Calidad Institucional (SCI), de los programas académicos y de las unidades administrativas.
 - » **Proyecto 1.** Autoevaluación y renovación de registros calificados de programas académicos en funcionamiento.
 - » **Proyecto 2.** Autoevaluación y acreditación institucional y de programas a nivel nacional.
 - » **Proyecto 3.** Acreditación institucional y de programas a nivel Internacional.
 - » **Proyecto 4.** Certificaciones de calidad de los procesos académico- administrativos.
 - » **Proyecto 5.** Fortalecimiento del uso de indicadores clave de éxito a partir del desarrollo del Sistema de Información de Calidad.
- **Programa 3.** Desarrollo de un Sistema de innovación en el quehacer institucional, de las unidades académicas y administrativas.
 - » **Proyecto 1.** Desarrollo e implementación de una cultura de innovación en la Institución.
 - » **Proyecto 2.** Implementación del Sistema de Innovación.

Cimiento Talento humano

Este cimiento evidencia la importancia que tiene para la Universidad El Bosque su talento humano en su quehacer. Por ello, la institución ratifica el compromiso con el mejoramiento continuo del mismo mediante el desarrollo e implementación de las políticas que permiten la consolidación de un equipo de trabajo comprometido, cualificado y con liderazgo que responda y contribuya a las exigencias que demanda la sociedad y el país. Se encuentra en este cimiento un programa con dos proyectos:

- **Programa 1.** Desarrollo e implementación de la Política de Gestión del Talento humano académico y administrativo, alineada con la misión y visión institucionales.

- » **Proyecto 1.** Desarrollo e implementación de la Política de Gestión de Talento Humano académico, alineada con la misión y la visión institucional
- » **Proyecto 2.** Desarrollo e implementación de la Política de Gestión de Talento Humano administrativo, alineada con la misión y la visión institucional.

Pilar Educación

En este pilar confluyen acciones que están referidas a las funciones sustantivas de la educación mediante el desarrollo de programas nuevos con especial énfasis en las maestrías y doctorados, direccionados al mejoramiento de la calidad de vida y apoyados en las diversas modalidades educativas. Este pilar está compuesto por dos programas y un total de cinco proyectos así:

- **Programa 1.** Desarrollo de la oferta educativa.
 - » **Proyecto 1.** Desarrollo de nueva oferta.
 - » **Proyecto 2.** Formación Continua, permanente y para la vida.
- **Programa 2.** Fortalecimiento académico.
 - » **Proyecto 1.** Implementación y seguimiento de la Política de Gestión Curricular.
 - » **Proyecto 2.** Fortalecimiento en segunda lengua.
 - » **Proyecto 3.** Desarrollo de la formación para la investigación e Investigación formativa.

Pilar Investigación

La Universidad se ha propuesto impulsar la investigación en la Universidad dando continuidad a las políticas institucionales de investigación para la generación de nuevo conocimiento, estableciendo prioridades de investigación y fortaleciendo a los grupos, a los investigadores y a la actividad investigativa, con una perspectiva de internacionalización formulada sobre acciones concretas, y desarrollando e implementando la política institucional para la transferencia del conocimiento producto de investigación, en aras de ofrecer un aporte de alto nivel a la sociedad. De acuerdo con lo anterior, este pilar contempla dos programas con un total de seis proyectos:

- **Programa 1.** Diseño e implementación de la Política institucional para la generación de nuevo conocimiento de acuerdo con la misión y la visión.

- » **Proyecto 1.** Definición de prioridades en investigación.
- » **Proyecto 2.** Fortalecimiento de la investigación, grupos e investigadores.
- » **Proyecto 3.** Internacionalización de la investigación.

- **Programa 2.** Desarrollo e implementación de la Política institucional para la transferencia del conocimiento producto de investigación.
 - » **Proyecto 1.** Desarrollo e implementación de la política de transferencia del conocimiento producto de investigación.
 - » **Proyecto 2.** Fortalecimiento de la innovación de base tecnológica.
 - » **Proyecto 3.** Publicaciones nacionales, internacionales y editorial.

Pilar Responsabilidad social

Este ha sido un tema de reflexión desde el origen de la Universidad El Bosque, al reconocer su importancia como eje articulador de las funciones sustantivas de la universidad y así mismo, como un genuino interés de responder de manera pertinente las necesidades del entorno. Esta reflexión se hace explícita en la Misión cuando se habla de la construcción de una sociedad más justa, pluralista y participativa, y se materializa en la Política de proyección y responsabilidad social, en la que se plantea un modelo que da cuenta de la evolución del concepto de extensión y proyección hacia la responsabilidad social universitaria. Se encuentran en este pilar tres programas con un total de ocho proyectos:

- **Programa 1.** Vinculación con el entorno.
 - » **Proyecto 1.** Fortalecimiento de la relación con egresados.
 - » **Proyecto 2.** Estrategia de priorización y relacionamiento interinstitucional con alcance nacional e internacional.
 - » **Proyecto 3.** Consolidación de las relaciones con la comunidad.
- **Programa 2.** Transferencia social.
 - » **Proyecto 1.** Fortalecimiento de la educación continuada.
 - » **Proyecto 2.** Construcción de la cultura del emprendimiento en la universidad.

- » **Proyecto 3.** Desarrollo e implementación del modelo de gestión cultural
- **Programa 3.** consolidación de la sostenibilidad ambiental de la universidad.
 - » **Proyecto 1.** Desarrollo de la política ambiental de la universidad.

Estrategia Éxito estudiantil

La Universidad El Bosque, en su compromiso por la calidad, ha transformado el concepto de gestión y control de la “deserción” al de “éxito estudiantil”. De esta forma, la Universidad, desde el modelo biopsicosocial integrado en los programas y apoyado en el aprendizaje significativo, busca seguir estructurándose y consolidándose para asumir el proceso de inmersión de los estudiantes que ingresan a la institución, el desarrollo de los que ya avanzan en sus procesos de formación y la preparación efectiva de los que están próximos a egresar para afrontar su vida laboral. Para ello, se plantean tres programas con un total de cinco proyectos:

- **Programa 1.** Inmersión a la vida universitaria.
 - » **Proyecto 1.** Articulación con la educación media.
 - » **Proyecto 2.** Fortalecimiento de la inmersión a la universidad
 - » **Proyecto 3.** Fortalecimiento del Sistema de Acompañamiento Estudiantil (SAE).
- **Programa 2:** Desarrollo en la vida universitaria.
 - » **Proyecto 1.** Aprendizaje para el éxito.
- **Programa 3:** Preparación a la vida laboral.
 - » **Proyecto 1.** Gestión para el desempeño y éxito profesional.

Estrategia Bienestar universitario

Para llevar a cabo la generación, transmisión y transferencia de conocimiento y propiciar un buen entorno para la enseñanza y el aprendizaje, la Universidad El Bosque reconoce la importancia que tiene la promoción del bienestar como una condición *sine qua non*, mediante el “Bien ser-Bien hacer” de todas las personas que integran la comunidad universitaria desde su individualidad y colectividad. Para lograrlo, se plantean tres programas con siete proyectos:

- **Programa 1.** Fortalecimiento de bienestar para los actores universitarios.

- » **Proyecto 1.** Fortalecimiento de bienestar para académicos y administrativos.
- » **Proyecto 2.** Fortalecimiento de bienestar para estudiantes y egresados.
- **Programa 2.** Bienestar como promotor de la calidad de vida.
 - » **Proyecto 1.** La familia: aspecto fundamental para el bienestar y la calidad de vida de la comunidad universitaria.
 - » **Proyecto 2.** Universidad saludable.
- **Programa 3.** El bienestar en la formación integral.
 - » **Proyecto 1.** Fortalecimiento de las acciones formativas de bienestar.
 - » **Proyecto 2.** Fortalecimiento del trabajo cooperativo inter e intra universitario.
 - » **Proyecto 3.** Promoción del sentido de pertenencia.

Estrategia internacionalización

La internacionalización es el intercambio de ideas, conocimientos, bienes y servicios entre las naciones más allá de las fronteras nacionales. En este sentido, la Universidad El Bosque en su compromiso por contribuir en la reproducción de espacios propicios para la generación de conocimiento, con el ánimo de abordar las diversas realidades, dimensiones y fenómenos de forma global, desarrolla esta estrategia mediante un programa y cinco proyectos:

- **Programa 1.** Fortalecimiento de la implementación de la Política de internacionalización.
 - » **Proyecto 1.** Relaciones internacionales con los grupos de interés.
 - » **Proyecto 2.** Internacionalización del currículo.
 - » **Proyecto 3.** Internacionalización para el éxito estudiantil.
 - » **Proyecto 4.** Internacionalización del Talento Humano.
 - » **Proyecto 5.** Internacionalización de la investigación y la transferencia del conocimiento.

Uno de los aspectos a resaltar es que el Plan de Desarrollo Institucional es flexible, de tal forma que favorece la revisión y seguimiento continuo, que permite identificar aspectos que deben fortalecerse, mejorarse o incluso, ajustarse. En este

sentido, el resultado del proceso de autoevaluación y el análisis de las respectivas oportunidades de consolidación y mejoramiento identificadas por parte de la comunidad universitaria serán insumo relevante y necesario para la revisión y posible ajuste de elementos del Plan de Desarrollo actual, teniendo en cuenta que su marco de desarrollo se extiende hasta el año 2021.

1.1.6 Plan de Desarrollo unidades académicas 2016-2021

Como se mencionó previamente, el Plan de Desarrollo Institucional contiene la descripción de aquellos aspectos en los cuales la Universidad concentrará sus acciones para el siguiente quinquenio, en coherencia con la realización óptima de su Misión, su visión, su Proyecto Educativo Institucional y su Orientación Estratégica, lo que permite el cumplimiento de las funciones misionales.

Articulados con este PDI se diseñaron e implementaron doce Planes de Desarrollo de las unidades académicas, los cuales se encuentran alineados con los cimientos, pilares y estrategias del Plan, así como con sus programas y proyectos que contienen su respectiva justificación, descripción, objetivos, acciones, metas, indicadores y responsables. Estos planes de desarrollo contienen la descripción de aquellos aspectos en los cuales las unidades académicas concentrarán sus acciones para el siguiente quinquenio; se enmarcan en el ciclo de la autoevaluación-planeación-calidad, en coherencia con el Modelo de gestión institucional y a través de ellos se fortalece la cultura de la calidad y de la planeación, en la medida en que parte de una evaluación y construcción participativa soportado en la autoevaluación.

En concordancia con la directriz institucional, estos planes de desarrollo se caracterizan por estar centrados en los quehaceres institucionales educación, investigación y responsabilidad social universitaria; ser el resultado de los procesos de autoevaluación de las unidades; constituirse en la línea base de información clave de la facultad correspondiente y los programas académicos; estar

diseñados con la participación de los miembros de la comunidad universitaria; tener un seguimiento anual, y estar enfocados en los actores o grupos de interés: estudiantes, profesores, personal administrativo, egresados, comunidad, entre otros.

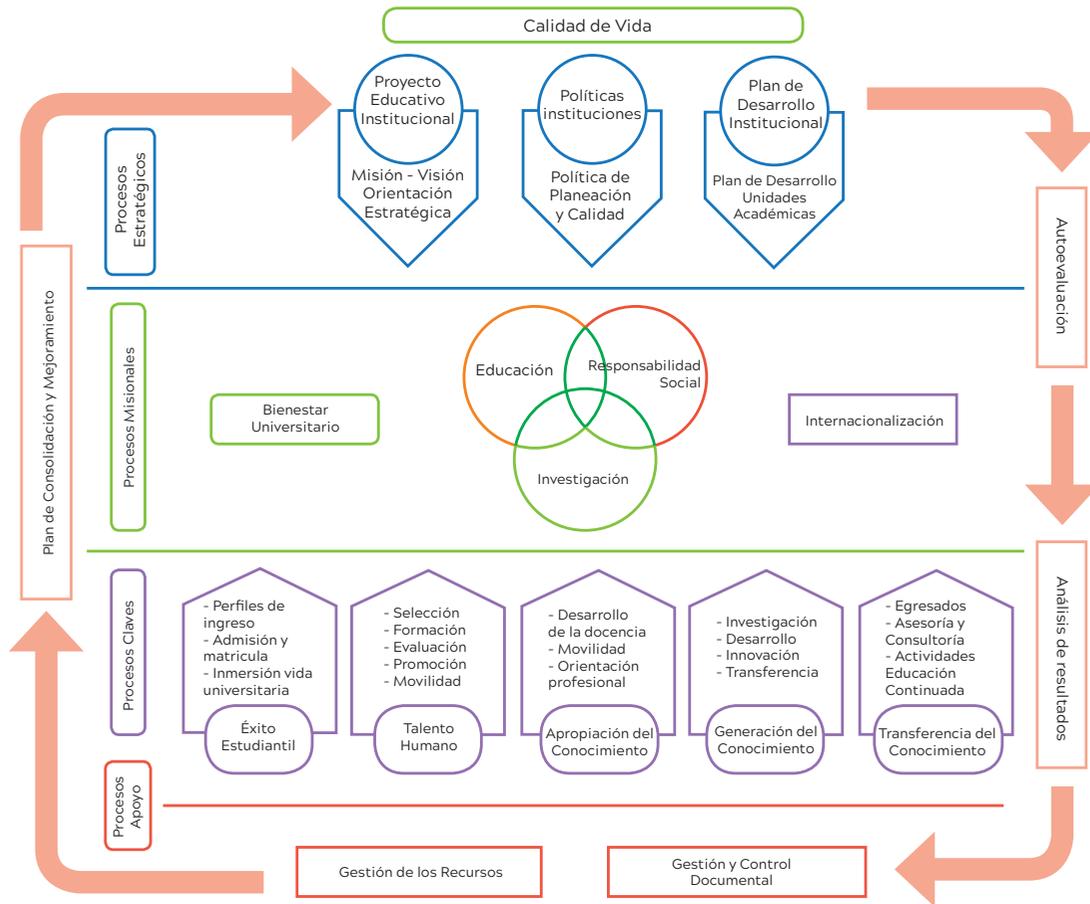
El plan de desarrollo de las unidades académicas es un dinamizador de los procesos de cada unidad y se adecua a los retos y necesidades del entorno institucional, local, regional, nacional y mundial para el cumplimiento de la misión y del proyecto educativo del programa. Se asume como ruta y horizonte para el desarrollo de las funciones misionales en el marco del enfoque biopsicosocial orientado hacia la calidad de vida, tiene una vigencia de cinco años y se encuentra articulado con el PDI 2016-2021.

1.1.7 Mapa institucional de procesos

La Universidad El Bosque cuenta con un mapa institucional de procesos (gráfica 2) que ilustra las relaciones causa-efecto que se generan desde las diferentes perspectivas de la gestión universitaria. Es de resaltar que la Universidad cuenta con un capital organizacional con recursos y servicios físicos y académicos necesarios para la adecuada gestión de su principal pilar: el talento humano. El desarrollo de éste permite la mejora en los procesos y servicios organizacionales, sean estos misionales (formación, investigación y transferencia) o de soporte académico (bienestar universitario, servicios estudiantiles, etc.). Se destaca que toda la gestión de la Institución está soportada por procesos académicos, administrativos y tecnológicos, mediante el ciclo de mejora continua institucional Ciclo P.E.C.A.R (Planear, Ejecutar, Controlar, Analizar y Retroalimentar) para así satisfacer las necesidades de todos los usuarios¹⁵.

15. Universidad El Bosque. *Sistema de Garantía Interna de Calidad*. 2018, p. 34.

Gráfica 2. Mapa Institucional de procesos



Fuente: Sistema Interno de Garantía de Calidad, 2018.

1.1.8 Modelo de Gestión Institucional

El Modelo de Gestión Institucional 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 realizar cambios estableciendo oportunidades de aseguramiento y mejoramiento (retroalimentar). Este modelo se presenta en la gráfica 3¹⁶.

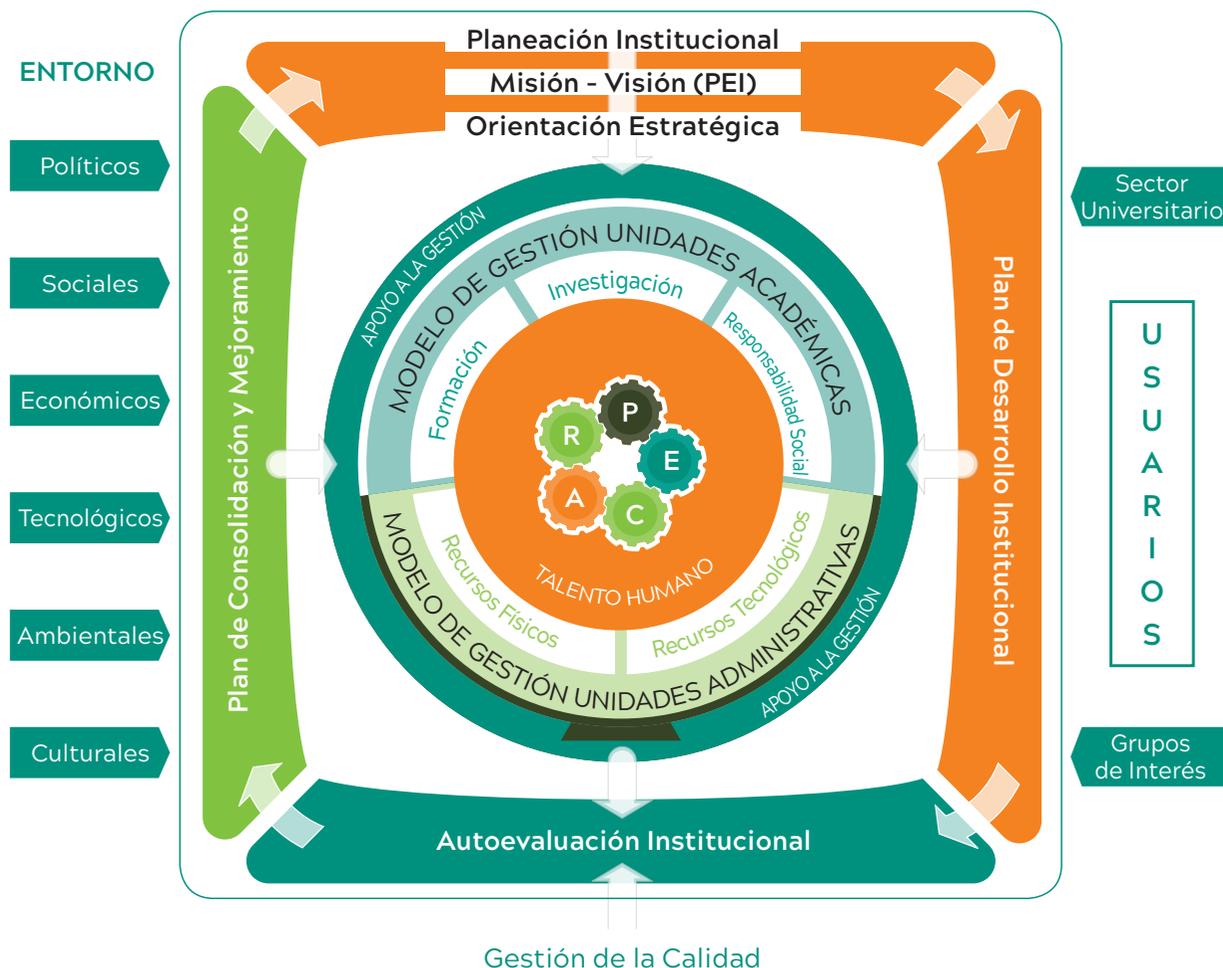
De esta manera, se logra un alto impacto en los resultados, en el cumplimiento de los objetivos y en el fortalecimiento de una cultura de mejoramiento continuo. El Modelo se basa en la interacción de la Universidad con los entornos local,

nacional e internacional, e ilustra el impacto de sus tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y culturales. De igual manera, presenta los actores de los diferentes ámbitos de la institución. A partir de las necesidades actuales de las organizaciones, el medio ambiente, la comunidad universitaria y la comunidad en general, sus tendencias y el entorno en el que se desenvuelve, la Universidad El Bosque establece su Misión y visión institucionales y su OEI, las cuales se hacen operativas con el PDI y el PEI y, a través de las políticas institucionales. Todos estos elementos se articulan con los procesos cotidianos de las unidades académicas y administrativas, desde la gestión de talento humano, motor central de la Universidad¹⁷.

16. *Ibid.*, p. 17.

17. *Ibid.*

Gráfica 3. Modelo de Gestión Institucional



Fuente: Política de Calidad y Planeación, 2013

1.1.9 Modelo de Autoevaluación Institucional

El Modelo de Autoevaluación Institucional ha buscado articular todos los estamentos de la Institución. De esta manera, contempla los procesos de autoevaluación que se realizan por parte de las unidades académicas, las unidades administrativas y la institución como un todo. Esto ha permitido realizar procesos de autoevaluación continuos y simultáneos y ha favorecido el fortalecimiento de la cultura de la calidad en la medida en que la Universidad no realiza procesos de evaluación aislados, sino que se conjugan en uno solo que involucra a toda la comunidad universitaria.

Por ello, este modelo de autoevaluación ha sido construido teniendo en cuenta la participación

de toda la comunidad, las experiencias exitosas previas de autoevaluación en las diferentes unidades, los modelos de evaluación externa y su articulación con las actividades cotidianas de la Universidad.

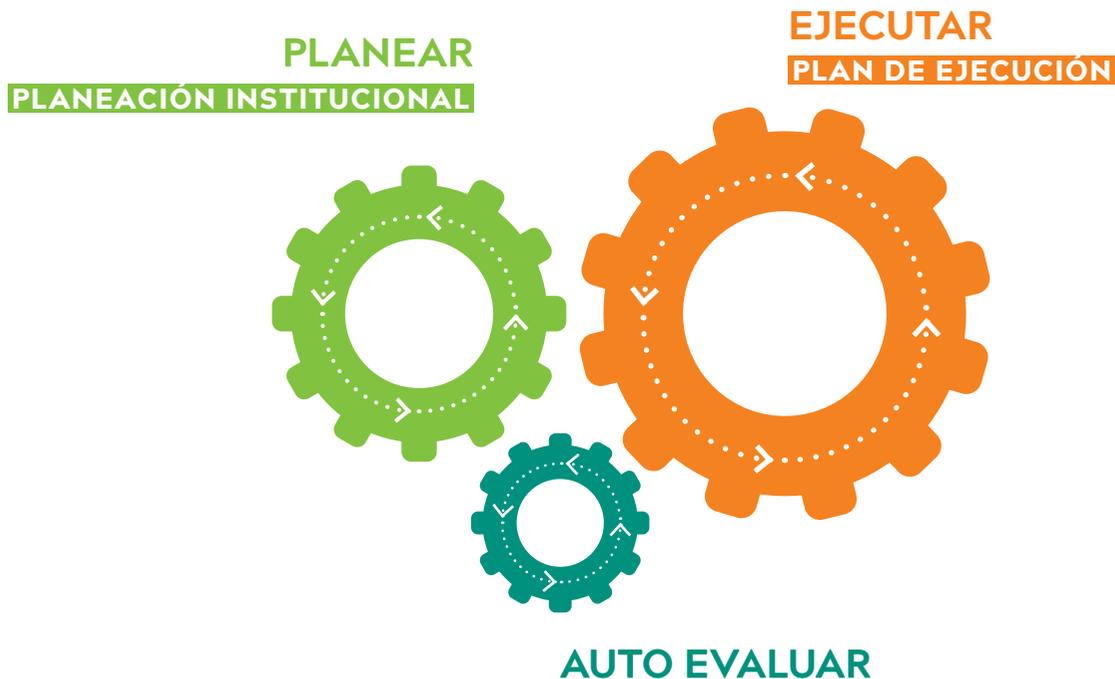
Este modelo articula los procesos de autoevaluación que se realizan para el aseguramiento de la calidad (obtención y renovación de registros calificados) y el mejoramiento de los programas (acreditación y renovación de la acreditación de alta calidad de los programas académicos) e institucionales (acreditación institucional). Es decir, se generan insumos importantes para todos los procesos de evaluación realizados en la institución, algunos de ellos para cumplir con alguna normatividad, otros para pasar por procesos volunta-

rios de reconocimiento de calidad, y otros para obtener información significativa que permita elaborar nuestros planes de acción inmediatos y el respectivo Plan de Desarrollo Institucional.

Para ello el modelo presentado en la gráfica 4 contempla la respectiva información y sensibilización que incluye la comunicación constante con la comunidad universitaria y que permite

que todos sus actores conozcan e identifiquen la importancia que tiene para la Universidad contar con su participación en los diferentes procesos de evaluación en la medida en que el quehacer de la institución los involucra y favorece directamente. De este modo, son ellos quienes permiten tener un conocimiento más preciso de cómo se están haciendo lo que se pretende lograr.

Gráfica 4. Modelo de Autoevaluación Institucional



Fuente: Sistema de Garantía Interna de Calidad, 2018

Como se ha mencionado, una de las características del modelo es la importancia que da a la participación. Es por esto que se contempla la recolección y procesamiento de información a partir de la aplicación de instrumentos a diferentes grupos de interés como estudiantes, docentes, egresados, empleadores, empleados, vecinos y demás personas consideradas de interés para la Universidad. Adicionalmente, se obtiene información a partir de fuentes como entrevistas, análisis documental y talleres.

En el mismo sentido de la participación, los resultados del proceso son analizados conjuntamente con la comunidad en jornadas de autoevaluación

a partir de las cuales se llevan a cabo reflexiones sobre todos los procesos. Con ello, se obtiene una valoración cualitativa y otra cuantitativa de la calidad que permite formular planes de consolidación y mejoramiento, que posteriormente se constituyen en la respectiva actualización y ajuste al PDI.

Como se establece en la política de calidad y planeación, la Universidad implementó su propio modelo de análisis de factores tanto internos como externos denominado CIMA, el cual permite identificar cuatro aspectos específicos¹⁸:

¹⁸. *Ibid.*, p. 33.

- Oportunidades de Consolidación
- Oportunidades de Innovación
- Oportunidades de Mejoramiento
- Oportunidades de Adaptación activa

Este modelo se desarrolló como una adaptación de la matriz de análisis estratégico DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), muy utilizada en la gestión estratégica moderna y en los procesos de autoevaluación.

Los diferentes aspectos son, en primera instancia, denominados oportunidades, que hacen referencia a aquellas situaciones o realidades sobre las cuales, de manera individual, en grupo o como Institución, se decide o no tomar acciones. Su denominación como OPORTUNIDAD busca invitar a la acción y trabajo colaborativo. La Universidad obtiene beneficios al CONSOLIDAR aquellos aspectos internos en los cuales es fuerte (FORTALEZAS). Se pretende que la denominación de las Fortalezas como Oportunidades de consolidación recuerden la importancia de asegurar y consolidar aquello en lo que hoy somos fuertes, conscientes de que en un entorno general, con dinámicas de cambio tan fuertes y rápidas, ninguna fortaleza se encuentra asegurada en el tiempo.

Asimismo, la Universidad impulsa su desarrollo aprovechando las OPORTUNIDADES externas mediante propuestas y procesos de INNOVACIÓN que satisfacen a todos sus usuarios. De otra parte, se propone resaltar las principales Oportunidades de MEJORAMIENTO que permitan superar las DEBILIDADES internas, e in-

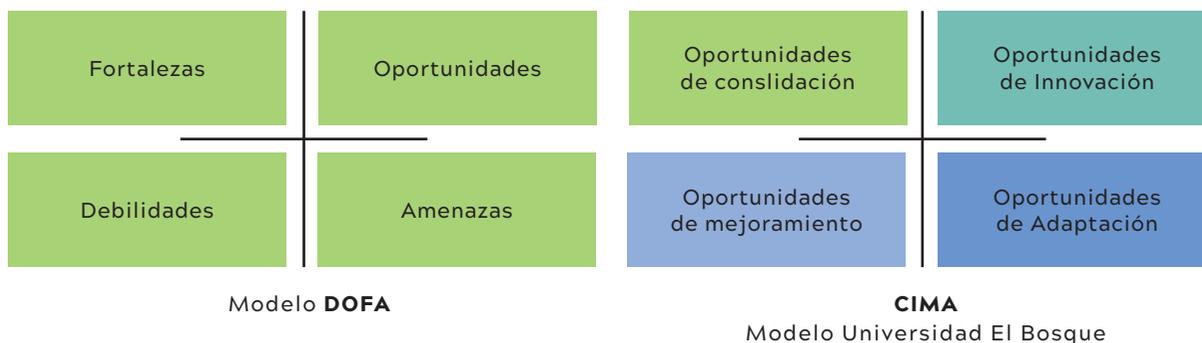
viten a defender o no la existencia de dicha debilidad o a encontrar a quién o quiénes se atribuye; en otras palabras, a invitar a todos aquellos responsables en aportar en las acciones requeridas para abordar dichas oportunidades de mejora. De igual manera, el modelo busca presentar las AMENAZAS del entorno como situaciones reales que si bien pueden amenazar la situación de la institución, se constituyen en Oportunidades de ADAPTACIÓN activa en el quehacer cotidiano, de manera que se mitigue este riesgo.

Así, las **Oportunidades de consolidación y las de mejoramiento**, corresponden a aquellas actividades Internas desarrolladas en la Universidad relacionadas con los procesos de dirección, docencia, investigación y servicio y todos aquellos procesos de apoyo que permiten el adecuado funcionamiento de la institución.

De otro lado, las **Oportunidades de innovación y las de adaptación activa** corresponden a todas las tendencias académicas, económicas, sociales, políticas y tecnológicas del entorno que la institución puede aprovechar con la generación de procesos de innovación y de procesos ágiles de adaptación a todos estos cambios de entorno.

Una característica muy importante de este modelo de análisis es que se propone que los aspectos se vean de manera positiva, situación que de ninguna manera busca “ocultar” debilidades, por el contrario, pretende invitar a la acción mediante el análisis y mejoramiento de los recursos y procesos. El diagrama comparativo entre el modelo CIMA y el DOFA se presenta a continuación en la gráfica 5¹⁹.

Gráfica 5. Diagrama comparativo entre Modelo DOFA y Modelo CIMA



Fuente: Política de Calidad y Planeación, 2013

19. Ibid., p. 34.

A partir de lo anterior, se presentan los resultados obtenidos en informes que se socializan con la comunidad universitaria por medio del aula virtual, jornadas de autoevaluación y otros medios de comunicación que permitan analizar los resultados obtenidos.

La gestión de calidad debe llevar a la incorporación de los resultados de los procesos evaluativos, a los planes de mejoramiento y desarrollo y a facilitar la introducción de los cambios institucionales que permitan a la Universidad dar respuesta con calidad, a las demandas de la sociedad. Con el proceso de Autoevaluación Institucional, la Universidad ejecuta una serie de acciones de mejoramiento y consolidación, que posteriormente permiten estructurar el proceso de planeación estratégica.

La Universidad cuenta con un Comité Institucional de Autoevaluación y de Comités en cada una de las Facultades con participación de los distintos estamentos, cuyo trabajo está orientado a la planeación, implementación y operacionalización de los procesos de autoevaluación y autorregulación.

1.1.10 Sistema de Garantía Interna de Calidad

En la Universidad El Bosque, el compromiso con la calidad subyace a los propósitos expresados en la Misión, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el enfoque biopsicosocial y cultural, el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016, el Plan de desarrollo Institucional 2016-2021 (PDI) y la Orientación Estratégica Institucional (OEI). Esto significa que cada miembro de la Institución tiene su responsabilidad en el aseguramiento y mejora de la calidad en la Institución, responsabilidad que no se limita a su propio ambiente de trabajo, sino que trasciende a todos aquellos ambientes con los que su actividad se relaciona, pues la gestión de la calidad debe entenderse que es de todos y para todos con un trabajo permanente hacia mejores niveles de pertinencia y calidad institucional.

En coherencia con lo anteriormente expuesto y con la invitación del Ministerio de Educación Nacional de Colombia y de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España (ANECA), la Universidad realizó un

diagnóstico de los procesos adelantados a nivel institucional y de programas en cuanto a la planeación y calidad y, producto de dicho análisis, se identificó la importancia que tenía formalizar estos avances significativos y lo establecido hasta el año 2017 en el Sistema Interno de Garantía de Calidad.

Así, la Universidad diseñó su sistema a partir de diez (10) dimensiones orientadas a evidenciar cómo la Institución garantiza la calidad de sus programas formativos y de sus actividades. Son ellas: a) política y objetivos de calidad, b) diseño de la oferta formativa, c) desarrollo de la docencia y otras actuaciones orientadas a los estudiantes, d) personal académico y de apoyo a la docencia, e) gestión y mejora de los recursos materiales y servicios, f) desarrollo de la investigación, g) extensión universitaria y proyección social, h) dimensión externa de la Universidad, i) análisis y uso de los resultados, y j) información pública y transparencia²⁰. Este sistema fue certificado en su diseño por ANECA y el Ministerio de Educación Nacional.

1.1.11 Políticas institucionales

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 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 sus propósitos.

La Universidad El Bosque cuenta actualmente con treinta y cuatro (34) Políticas institucionales que abarcan los distintos procesos que se desa-

20. Universidad El Bosque. *Sistema de Garantía Interna de Calidad*, 2018, p. 17.

rollan al interior de la institución mediante acciones específicas. En el marco de estas políticas, la Universidad reconoce 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. A continuación, se presenta un resumen de cada una de estas políticas.

1.1.11.1 Política de género

La Política de género fue recientemente aprobada por el Consejo Directivo y se encuentra iniciando su implementación. Tiene como objetivo principal implementar procesos que promuevan prácticas equitativas e incluyentes en el reconocimiento de la perspectiva de género para promover nuevas relaciones basadas en los derechos humanos y la dignidad humana, acordes con el enfoque biopsicosocial y cultural y la orientación estratégica hacia la salud y calidad de vida de la Universidad.

La política presenta los lineamientos institucionales para implementar en la Universidad la política pública sobre normas, sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación por razones género que existen en Colombia. Se plantea bajo los principios y enfoques de: supremacía del bloque de constitucionalidad, enfoque de género, enfoque de derechos, perspectiva interseccional, principio de acción sin daño, principio de dignidad humana, atención diferenciada, accesibilidad, confidencialidad, corresponsabilidad, transversalización y coordinación. La política plantea como líneas estratégicas la formación desde el ámbito pedagógico, la institucionalización y la gestión de conocimiento e investigación.

1.1.11.2 Política de equidad e inclusión estudiantil

Esta Política fue recientemente aprobada por el Consejo Directivo y se encuentra iniciando su implementación. Tiene como objetivo principal promover la calidad de vida desde la valoración de la diversidad, la equidad, la interculturalidad y multiculturalidad, la pertinencia, la diferencia y la participación, mediante el fortalecimiento, priorización y coordinación de acciones que promuevan el acceso, la permanencia y la graduación

de: personas con discapacidad o talentos excepcionales, grupos étnicos, población víctima del conflicto, población desmovilizada en proceso de reintegración, población habitante de frontera, población diversa en perspectiva de género y diversidad sexual, población con prácticas y creencias religiosas diversas y población con opinión política y filosófica diversa.

La política plantea una serie de acciones para fortalecer un sistema de educación inclusiva, son ellas: cultura universitaria inclusiva, procesos académicos inclusivos, y gestión administrativa y financiera para la inclusión.

1.1.11.3 Política de calidad y planeación

La Política de Calidad y Planeación tiene como objetivo principal orientar el desarrollo en la Universidad de la cultura de la evaluación, la planeación y la calidad en busca del mejoramiento continuo y la aproximación progresiva a la excelencia, acorde con la Misión, el enfoque biopsicosocial y autonomía de la Institución.

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.

La política se desenvuelve de la mano de diversas 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.

1.1.11.4 Política institucional de innovación

El objetivo principal de esta política es establecer los lineamientos generales y la normatividad que permee el Sistema Estratégico de Gestión de Innovación de la Universidad El Bosque, a través del cual se instaure la posición institucional y se determine un marco de actuación para estimular, promover, gestionar y materializar iniciativas in-

novadoras relacionadas con: inclusión, espacios educativos, aprendizaje durante toda la vida, STEM (*science, technology, engineering and mathematics*), 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.

Está orientada al ejercicio de innovación en la Universidad El Bosque, como una estrategia para el cambio, la transformación y el replanteamiento de la manera en cómo se gestionan las funciones sustantivas. Esto implica la construcción de una comunidad dialógica, propositiva, participativa, reflexiva y retadora, conciente de sus problemas y los del contexto, dada la necesidad de apropiarse 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 PEI, el PDI y los postulados y principios institucionales, en concordancia con la intención de impactar la calidad de vida de las personas.

1.1.11.5 Política de comunicación

Esta política busca ofrecer los lineamientos para qué mediante procesos de comunicación en sus diferentes ámbitos se construyan y gestionen las relaciones internas y externas de la Universidad El Bosque; se caracteriza por ser transversal y estratégica, orientada a articular las relaciones de comunidad universitaria de forma multidimensional, en busca de la participación de directivos, docentes, estudiantes, investigadores, personal administrativo y egresados en los procesos institucionales. Apunta entonces 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 diferentes contextos.

Además, la Política se desarrolla a partir de Políticas 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 la Política de marca e identidad visual.

1.1.11.6 Política de gestión curricular institucional

La Política 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 los esquemas de funcionamiento para la adaptación y proyección.

Dentro de la política se enmarcan los siguientes aspectos que permiten comprender el conjunto de actividades interrelacionadas en un marco de referencia: el modelo pedagógico, que está centrado en el aprendizaje y guiado por principios que incluyen diferencias individuales factores cognoscitivos y metacognoscitivos, factores afectivos, entre otros; la flexibilidad curricular, que consiste en el desarrollo de políticas de intercambio profesoral, acuerdo de transferencias, implementación de un sistema de créditos, entre otras; 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, la internacionalización, las tecnologías de la Información y el bilingüismo en el currículo. Este planteamiento, presenta las bases para la internacionalización curricular, eje fundamental para la formación integral de profesionales con conocimientos y habilidades de dimensión mundial.

1.1.11.7 Política de la flexibilidad de la educación

Con esta política se orienta 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. Esto 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 mediante la promoción de la investigación interdisciplinaria en todos los niveles de formación.

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 del 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 óptima utilización del tiempo, espacios, conocimiento y experiencias.

1.1.11.8 Política de educación virtual y a distancia

Esta política orienta 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, para la formación avanzada y la educación continuada *e-Learning* y *b-Learning*, el desarrollo de campus virtuales y de dispositivos tecno-pedagógicos propios del *m-Learning* y el *u-Learning*.

Por ello, está encaminada a conducir 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 las acciones particulares de bienestar y proyección social. Con ello se busca consolidar la oferta educativa centrada en la innovación y el uso intensivo de las TIC, basada en procesos transversales, orientada al fortalecimiento de las unidades misionales; todo esto de acuerdo con la naturaleza de los programas académicos y en total coherencia con el PEI, el enfoque pedagógico y la Política de calidad y planeación.

La Política de educación virtual y a distancia busca ser guía en la comprensión y análisis de lo que significa la educación virtual y a distancia en la Universidad El Bosque, así como 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.

1.1.11.9 Política de proyección y responsabilidad social universitaria

La Política de proyección y responsabilidad social universitaria 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 con un enfoque local, regional e internacional, a través del desarrollo de acciones pertinentes y diversas para contribuir a la solución de problemáticas y al mejoramiento de la calidad de vida de los que la conforman.

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 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.

1.1.11.10 Política de educación continuada

Esta Política 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.

El alcance de la Política se orienta a las actividades de educación continuada de la Universidad

El Bosque, en articulación con los lineamientos estratégicos institucionales, que responden a valores institucionales desde diferentes perspectivas como la estratégica, la académica, la administrativa y de calidad, para fortalecer la identidad de la Institución.

1.1.11.11 Política de investigaciones

El objetivo principal de la Política de Investigaciones es 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.

Es así como esta Política, mediante la gestión de la investigación, el desarrollo, la innovación y la transferencia, busca fomentar las actividades de investigación y llegar a la comunidad educativa para configurar un escenario de actuación institucional con las necesidades y oportunidades de la Universidad El Bosque.

Las políticas específicas que se contemplan para su desarrollo son: 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 participa-

ción 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.

1.1.11.12 Política de formación para la investigación, creación, desarrollo e innovación

La Política de formación para la investigación, creación, desarrollo e innovación tiene como finalidad 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 la calidad de vida.

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.

1.1.11.13 Política y programas institucionales de investigación

Con esta política, la Universidad El Bosque reconoce y asume la responsabilidad que tiene con la generación, desarrollo, innovación y transferencia del conocimiento, en concordancia con las necesidades y oportunidades del país. Por ello, requiere de la acción coordinada y el compromiso de to-

das las unidades académicas, las cuales encuentran soporte en la Vicerrectoría de Investigaciones. De esta manera, la Universidad afianza el reconocimiento de la comunidad y de los estamentos regulatorios de la educación superior de Colombia.

La Política busca entonces 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 bajo los lineamientos de las políticas específicas. Es así como comprende una serie de políticas que facilitan el desarrollo de la misma: la Política institucional de investigaciones, la Política institucional para la transferencia del conocimiento producto de investigación y la Política editorial.

1.1.11.14 Política institucional de semilleros de investigación y jóvenes investigadores

Esta política busca 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, de acuerdo con el Plan de Desarrollo Institucional y con la Orientación estratégica en salud y calidad de vida.

Asimismo, busca fortalecer a las unidades académicas en los procesos de investigación formativa científica y tecnológica y en la formación de futuros jóvenes investigadores en aras de proporcionarles un espacio para su desarrollo laboral y aumentar la posibilidad del ejercicio de la docencia.

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, en primer lugar, la creación de semilleros de investigación, y en segundo lugar, la consolidación del programa de jóvenes investigadores.

1.1.11.15 Política de propiedad intelectual

Con esta Política se pretende 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. La Política abarca obras creadas por investigadores, profesores, empleados, estudiantes y contratistas, 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 en dos dimensiones: el derecho de autor y el derecho de propiedad industrial.

1.1.11.16 Política de éxito estudiantil

La Política de Éxito Estudiantil 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. Por ello, 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, programas, departamentos y unidades académicas.

La política comprende una serie de políticas 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.

1.1.11.17 Política de apoyos financieros para el acceso a la excelencia

Con esta Política, la Universidad define los lineamientos financieros generales para el apoyo económico de la comunidad universitaria. Su alcance contempla la gestión que se desarrolla en la Universidad a través del Departamento de finan-

zas 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. 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, bajo la premisa de la prioridad de poblaciones especiales mediante procesos equitativos. Es por ello 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: 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.

1.1.11.18 Política de gestión del talento humano académico

Esta Política orienta el ciclo completo de la gestión integral del talento humano académico, desde la planeación, atracción y conservación hasta su retiro, en concordancia con la Misión, el enfoque biopsicosocial y autonomía de la Institución. Se reconoce que 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). La Universidad El Bosque se encuentra comprometida con generar las condiciones que permitan la consolidación de sus académicos desarrollando 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.

Para su implementación, la Política contempla una serie de políticas específicas 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.

1.1.11.19 Política de planeación y calidad del talento humano académico

Esta Política tiene como objetivo fundamental 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.

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 de la cultura de la evaluación, la planeación y la calidad en la Universidad en busca del mejoramiento continuo y la aproximación progresiva a la excelencia, de acuerdo 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 cada unidad académica y de las programadas en sus planes de trabajo 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.

También, comprende una serie de políticas 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 académi-

cos, la Política de ejecución de actividades de los académicos y la Política de autoevaluación del talento humano académico.

1.1.11.20 Política de estímulos a la excelencia académica

En concordancia con la Política de gestión del talento humano académico, se desarrolla la Política de estímulos a la excelencia académica. Es por ello que desde su definición general se contempla que, como Institución, la Universidad es las personas: los estudiantes, académicos, administrativos, directivos y egresados. La Universidad es, por tanto, una organización humana; en ese contexto, esta política se implementa para reconocer y promover las buenas prácticas de la vocación académica de los docentes de la Universidad El Bosque mediante la entrega de estímulos a los académicos que evidencien excelencia en su desempeño.

La Universidad El Bosque considera que la academia la conforman los académicos, que son profesores e investigadores, y se encuentra comprometida con generar condiciones que permitan la consolidación de ellos para que sean ejemplo de excelencia en su vocación académica, ya sea la de la enseñanza-aprendizaje, la de descubrimiento, la de compromiso o la de integración.

1.1.11.21 Política de gestión del talento humano administrativo

La Política de Gestión del Talento humano Administrativo tiene como objetivo 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.

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.

Las políticas específicas que se contemplan para su desarrollo son: 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.

1.1.11.22 Política de seguridad y salud en el trabajo

Con esta Política, se orienta el desarrollo del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en la Universidad, basado en la mejora continua para la intervención de riesgos y peligros asociados a las condiciones laborales o profesionales, en búsqueda del bienestar físico y mental de todas aquellas personas que se encuentran vinculadas en calidad de trabajadores, contratistas, subcontratistas y estudiantes que se encuentran en práctica; todos ellos están cubiertos en riesgos profesionales y laborales en la Universidad El Bosque.

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, en aras de una población sana y capaz de satisfacer las expectativas de ambas partes.

1.1.11.23 Política de egresados

Con esta Política se definen los lineamientos y condiciones para gestionar y consolidar la relación con los egresados. En su aplicación, se establece el impacto social de sus programas y el desempeño laboral de los profesionales de la Universidad El Bosque, 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, todo ello desde el enfoque biopsicosocial y cultural de la Universidad.

La 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. Es así como 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 sénior.

1.1.11.24 Política de bienestar universitario

Esta política orienta 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. Se contempla la gestión que se desarrolla en la Universidad de parte del 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, y aporta al mejoramiento de su rendimiento, desempeño y productividad; esto se ve reflejado en el crecimiento, desarrollo, proyección, reconocimiento y posicionamiento de la Universidad en una relación bidireccional entre la institución y el individuo.

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: individual, colectivo e institucional. Estos principios se destacan 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.

1.1.11.25 Política de internacionalización

Esta Política define los lineamientos generales para la inserción de la Universidad El Bosque en el entorno global de manera comprehensiva. La 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 la identidad académica Institucional y el reconocimiento y compromiso con la identidad nacional y la local. De igual manera, la política articula e integra sus líneas misionales de formación, investigación, transferencia y servicio con el contexto actual de globalización.

Para su desarrollo se contemplan una serie de Políticas específicas: 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, de forma general, se 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, desde la implementación del Plan de Desarrollo Institucional.

1.1.11.26 Política de internacionalización con Francia

El establecimiento de la Política de Internacionalización de la Universidad El Bosque con Francia surge de los intereses comunes de cooperación internacional académica y de los retos de competitividad y de calidad de las instituciones de educación superior colombianas. Esta política se define como comprehensiva, ya que incluye a la totalidad de la comunidad académica en todos sus procesos: estudiantes, académicos, directivos y personal administrativo. Se propone para 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 dichas buenas prácticas.

1.1.11.27 Política de lengua extranjera

Esta política 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. Está diseñada para fomentar la inserción y definición del bilingüismo en los procesos de planeación en la Institución como un área estratégica de tipo transversal, es decir, que cubre todos los estamentos y la enseñanza de las disciplinas en programas de pregrado y posgrado. La política contempla como políticas específicas: la Política de lengua extranjera para estudiantes, para egresados, para académicos, para administrativos y para directivos.

1.1.11.28 Política del uso adecuado de las TIC

Con esta Política, la Universidad orienta el uso de las TIC como apoyo a los procesos académicos y administrativos en concordancia con el enfoque biopsicosocial y cultural de la Universidad El Bosque y la orientación estratégica hacia la salud y calidad de vida, en cumplimiento de las funciones sustantivas de la educación superior: formación, investigación, transferencia y servicio.

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, así como algunos criterios en función de la Universidad: equidad, conectividad, participación e integración, actitud de investigación, desempeño y sostenibilidad. De allí que el ámbito de la política del uso de las TIC se da en cuatro ambientes: académico, investigativo, éxito estudiantil, administrativo y tecnológico.

1.1.11.29 Política de administración de recursos financieros

Esta política contempla la consolidación de la cultura de la planeación, ejecución y administración de los recursos financieros, soportada en el PDI, con el fin de asegurar el crecimiento y la permanencia de la Universidad El Bosque en relación con el manejo de sus recursos en términos de la mejor rentabilidad, el mínimo riesgo y su oportuna liquidez.

Existen tres componentes que permiten conocer de forma precisa cómo funciona la política: el origen y clasificación de los recursos, la segregación de recursos y la destinación de recursos, aspecto en el que los controles y reportes son componentes que facilitan el procedimiento administrativo de la Política y el desarrollo de actividades.

1.1.11.30 Política ambiental

La política ambiental tiene como objetivo principal la orientación, planeación, organización, asignación, dirección y control de todas las actividades relacionadas con la gestión ambiental al interior de la Universidad El Bosque.

Con la Política se busca contemplar lineamientos para el manejo sustentable de la Universidad El Bosque mediante un trabajo sistémico académico y administrativo que mejore el desempeño sociedad-ambiente mediante la administración eficiente de los recursos, lo que contribuye al logro de la misión organizacional.

Existen tres principios que buscan orientar la Política: la academia verde, orientado a acciones y decisiones con enfoque biopsicosocial y cultural para reducir impactos negativos ecológicos

y sociales; también, a la excelencia para el éxito, en pro de la eficiencia y eficacia del quehacer institucional, y la responsabilidad para la vida saludable a través de buenos hábitos con la naturaleza y la sociedad.

1.1.11.31 Política de uso adecuado del correo institucional

Con esta Política se establecen 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 su mejor aprovechamiento como herramienta de trabajo que provee la Universidad para beneficio de toda su comunidad. Se reconoce el correo institucional como un medio formal y oficial de comunicaciones de la Universidad y una herramienta que se ha dispuesto con el fin de facilitar las labores propias de los cargos de cada uno de sus empleados, estudiantes y egresados.

1.1.11.32 Política del uso adecuado de Internet

Con esta Política se establecen 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, el cumplimiento de requisitos técnicos y legales, y el aprovechamiento del servicio de internet como una herramienta de trabajo y apoyo académico en beneficio de toda la comunidad universitaria.

1.1.11.33 Política de tratamiento de datos personales

La Política de tratamiento de datos personales establece los criterios para la obtención, recolección, uso, tratamiento, procesamiento, intercambio, transferencia y transmisión de datos personales; así como fija 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. Es así como se pretende dar a conocer todas las bases de datos, como también datos personales, ya sea en formato físico o digital, que sean susceptibles de tratamiento de datos personales por parte de la Universidad El Bosque y que estén dentro del marco contextual de la Ley 1581 de 2012 y la normatividad que la adicione, modifique, complemente o reglamente.

1.1.11.34 Política de seguridad vial

La Política de seguridad vial otorga los lineamientos para promover la seguridad vial institucional de toda la comunidad universitaria, en aras de generar conciencia y minimizar accidentes e incidentes y las consecuencias derivadas de los mismos, identificando y tratando los riesgos inherentes al transporte sobre el que la Universidad tiene responsabilidad. Está dirigida al personal administrativo, docente, estudiantes, proveedores y personal visitante en general, ya sea en las instalaciones de Usaquén o Chía.

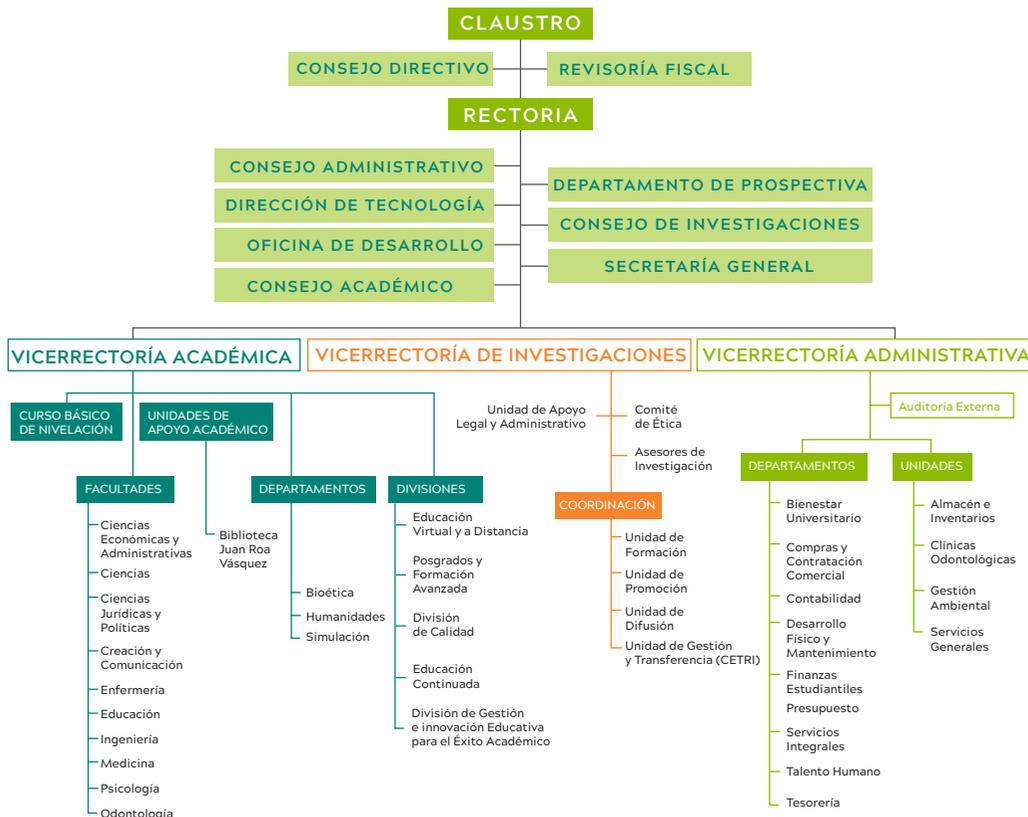
Esta política le permite a la Universidad El Bosque establecer actividades de promoción y prevención de accidentes de tránsito en vías públicas, tanto internas como externas. Para ello, entiende que todas las personas que laboran en la Universidad son responsables de participar en las actividades de prevención y control que se programen y desarrollen en el marco del Plan estratégico de seguridad vial, en concordancia con la reglamentación aplicable al tránsito y transporte en principios de seguridad, calidad, preservación de un ambiente sano y protección e integridad de la vida de todos los actores del espacio público.

1.1.12 Estructura académico-administrativa

La Universidad El Bosque cuenta con una estructura académico-administrativa que favorece el cumplimiento de sus procesos administrativos y académicos, a la vez que articula las distintas áreas y niveles tanto académicos como administrativos en búsqueda de una coherencia funcional. Tal como se expresa en el Reglamento General de la Universidad²¹, la institución está dirigida, gobernada y administrada por: El Claustro, El Consejo Directivo, el Rector, el Consejo Académico, el Consejo Administrativo, los vicerrectores, el Secretario General, los directores de División, los decanos y los directores de Programa. La organización académico-administrativa de la Universidad se condensa en el organigrama presentado en la gráfica 6.

21. Universidad El Bosque. *Reglamento General*, 2010, p. 5.

Gráfica 6. Organigrama de la Universidad El Bosque



En el Reglamento general de la Universidad El Bosque, se establecen como órganos de gobierno: El Claustro, el Consejo Directivo, el Rector, el Consejo Académico, el Consejo de Investigaciones, el Consejo Administrativo, los vicerrectores, el Secretario General, los directores de División, los decanos, el Consejo de Facultad, los secretarios académicos y los directores de área, departamentos, carreras o institutos²². Las funciones de los órganos de gobierno de la Universidad se encuentran claramente establecidas en el Estatuto General y en el Reglamento General. Como se evidencia en el organigrama, la Universidad cuenta con divisiones, facultades, áreas, departamentos e institutos con sus respectivos directores.

1.1.13 Código de buen gobierno

La Universidad El Bosque ha establecido el Código de buen gobierno en el marco del cual se recoge la misión, la Orientación Estratégica Institucional y los principios y valores institucionales adoptados por la Universidad El Bosque; este fue uno de los aspectos positivos de la

Universidad en el marco de la resolución que otorgó la acreditación institucional de alta calidad.

Este código define, guía y orienta los parámetros de actuación que constituyen el fundamento de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa de la Universidad y entre estos y los grupos de interés. Asimismo, establece derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa, así como normas de autorregulación que se deben cumplir en ejercicio de sus actividades y responsabilidades²³.

Este documento se constituye en uno de los principales avances que ha tenido la institución en tanto la necesidad de mostrar los resultados de la gestión académica y administrativa (rendición de cuentas) y el ejercicio responsable de las funciones sustantivas que debe cumplir dado su carácter de institución de educación superior. Adicionalmente, preserva la ética y declara la transparencia y eficiencia en la gestión institucional, con lo que proporciona elementos importantes para el desarrollo de los procesos relacionados con el Modelo de Autoevaluación Institucional, el ciclo virtuoso de la calidad y el mejoramiento continuo con miras a la excelencia.

22. *Ibid*

23. Universidad El Bosque. *Código de Buen Gobierno*, 2015, p.7.

1.2 Desarrollo institucional-resumen estadístico

A continuación, se relacionan los datos más representativos de la evolución que ha tenido la Uni-

versidad en relación con la oferta académica, la investigación, la proyección social, los aspirantes, los estudiantes, los egresados, el éxito estudiantil, el financiamiento estudiantil, la internacionalización, el talento humano, la biblioteca, el campus e infraestructura y los aspectos financieros.

1.2.1 Oferta académica

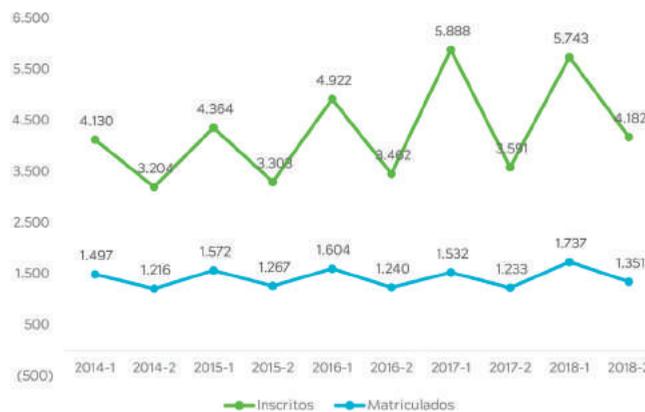
Tabla 1. Datos comparativos de la oferta académica 2014 - 2019

Oferta pregrado	2014	2019
Arte y Diseño	5	6
Ingeniería	5	5
Ciencias Naturales y de la Salud	6	9
Ciencias Sociales y Humanas	4	4
Administración	2	5
Ciencias Jurídicas y Políticas	2	2
Total	24	31
Oferta posgrado	2014	2019
Especializaciones	67	71
Maestrías	10	16
Doctorados	2	3
Posdoctorados	0	1
Total	79	91

Fuente: División de Calidad, mayo 2019.

1.2.2 Aspirantes

Gráfica 7. Nuevas matrículas pregrado 2014-1 - 2018-2



Fuente: Departamento de Servicios Integrales. Tomado de SALA, mayo 2019.

Gráfica 8. Nuevas matrículas posgrado 2014-1 - 2018-2



Fuente: Departamento de Servicios Integrales. Tomado de SALA, mayo 2019.

1.2.3 Estudiantes

Gráfica 9. Población académica pregrado y posgrado, tasa de crecimiento promedio compuesto anual 2014-1 - 2018-2



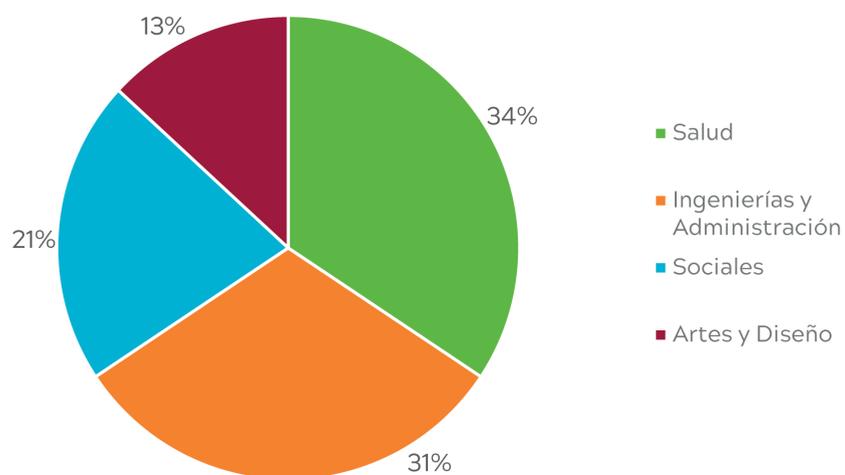
Nota: TCPCA: Tasa de crecimiento promedio compuesto anual.

Fuente: Departamento de Servicios Integrales. Tomado de SALA, mayo 2019.

Tabla 2. Caracterización sociodemográfica 2014

		Pregrado	Posgrado
Edad	≤ 16 años	0,03 %	-
	17 - 20	38,84 %	-
	21 - 25	51,47 %	12,40 %
	26 - 30	7,52 %	40,69 %
	31 - 35	1,44 %	24,97 %
	36 - 40	0,41 %	11,77 %
	≥ 41 años	0,29 %	10,17 %
Nivel socioeconómico	Estratos 1, 2 y 3	59,31 %	49,71 %
	Estratos 4, 5 y 6	39,38 %	47,81 %
Género	Mujeres	60,12 %	61,09 %
	Hombres	39,88 %	38,91 %

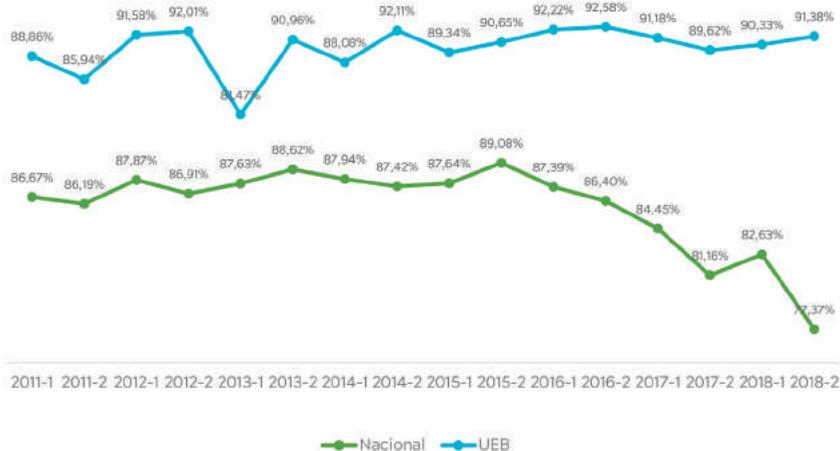
Fuente: Departamento de Servicios Integrales. Tomado de SALA, mayo 2019.

Gráfica 10. Distribución de estudiantes por área de conocimiento 2018-2

Fuente: Departamento de Servicios Integrales. Tomado de SALA, mayo 2019.

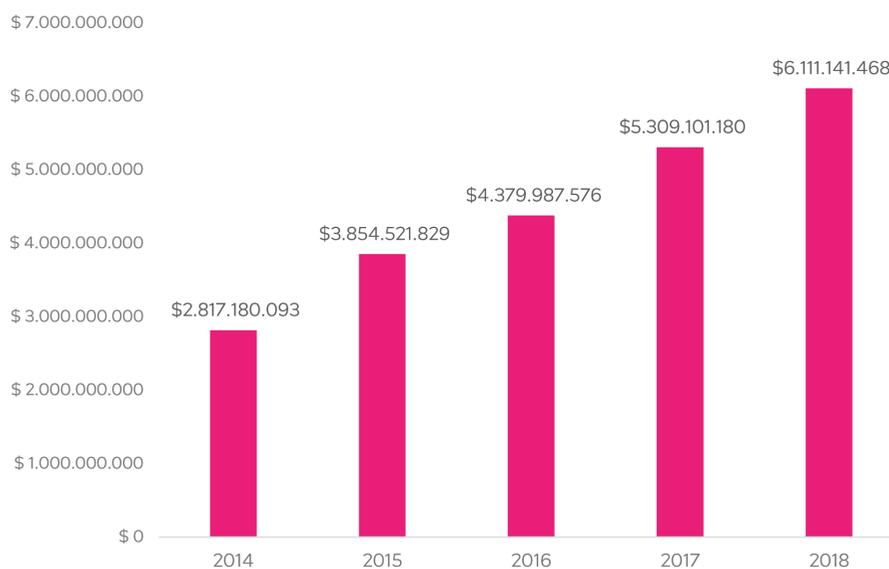
1.2.4 Éxito estudiantil

Gráfica 11. Porcentaje de retención anual estudiantil 2011-1 - 2018-2



Fuente: Coordinación Éxito Estudiantil. Tomado de SPADIES, mayo 2019.

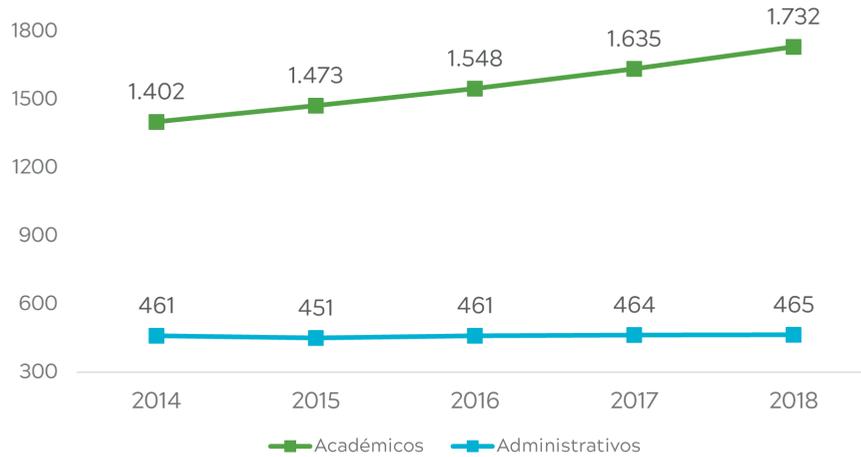
Gráfica 12. Soporte financiero a estudiantes para el acceso y la excelencia



Fuente: Departamento de finanzas estudiantiles, mayo 2019.

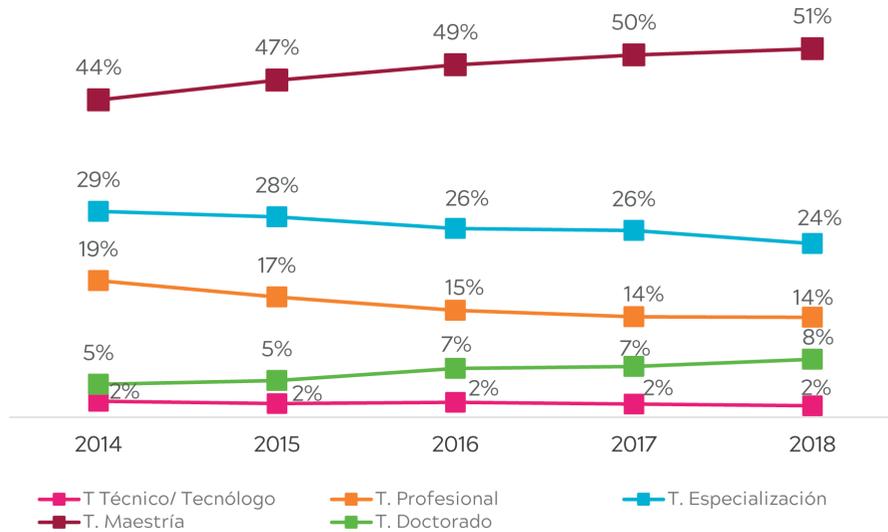
1.2.5 Talento humano

Gráfica 13. Población académica y administrativa 2014-2018

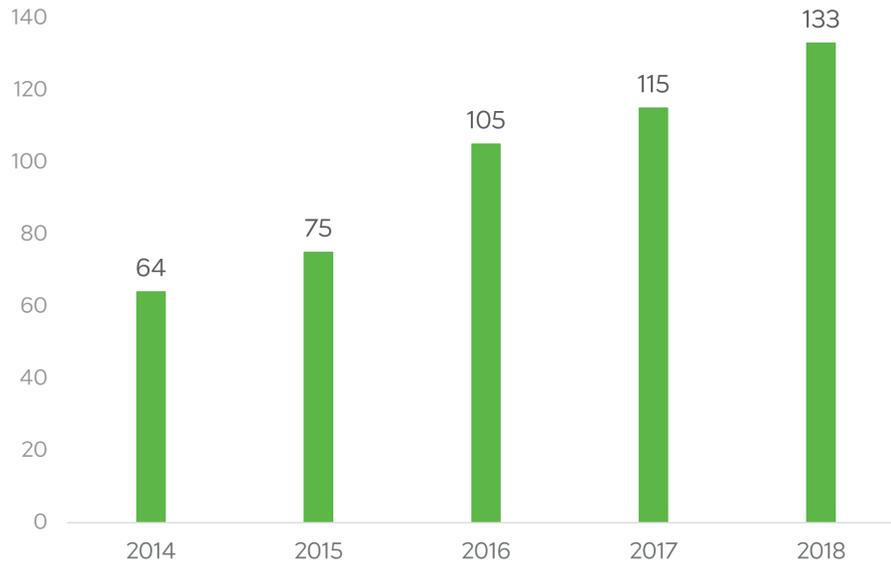


Fuente: Departamento de Talento humano, mayo 2019.

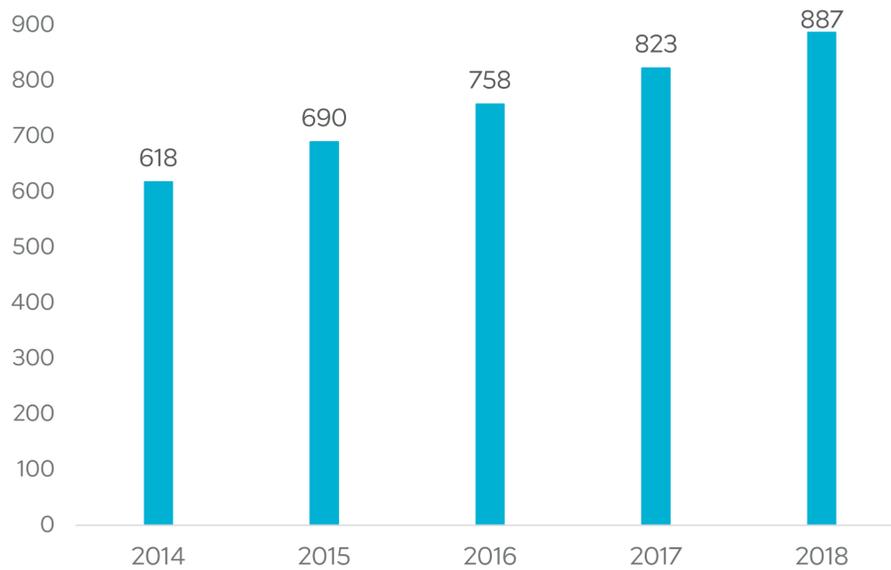
Gráfica 14. Académicos por nivel de formación 2014-2018



Fuente: Departamento de Talento humano, mayo 2019.

Gráfica 15. Número de académicos con título de doctor 2014-2018

Fuente: Departamento de Talento humano, mayo 2019.

Gráfica 16. Número de académicos con título de magíster 2014-2018

Fuente: Departamento de Talento Humano, mayo 2019.

Tabla 3. Profesores que cursan estudios de maestría y doctorado

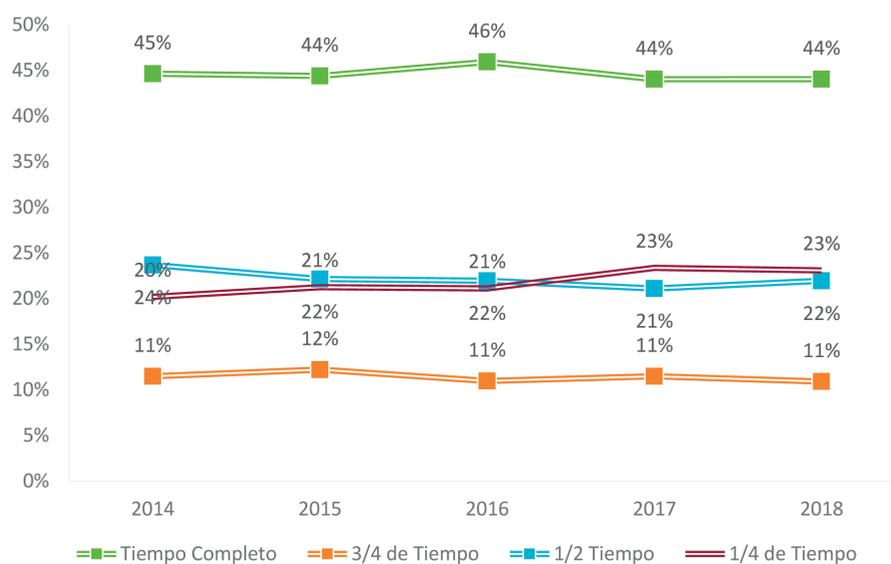
Nivel de formación	Número de académicos en formación
Doctoral	81
Magíster	72

Fuente: Departamento de Talento humano, mayo 2019.

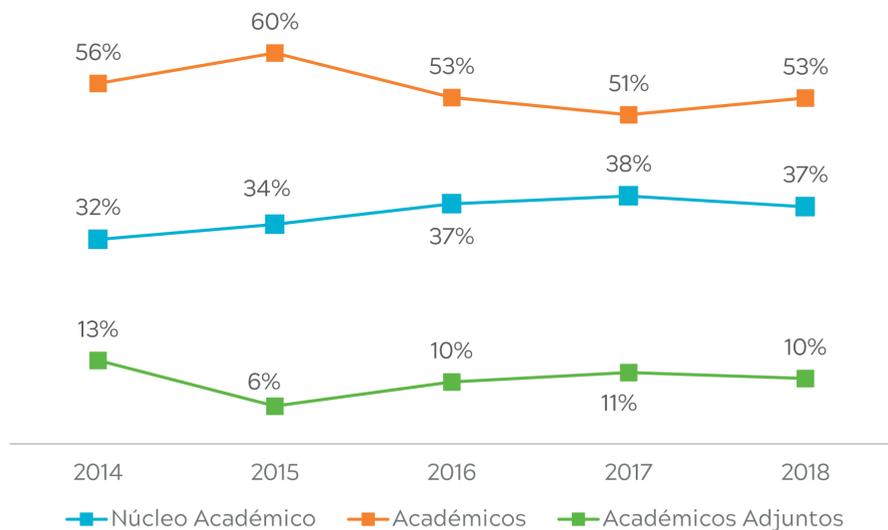
Tabla 4. Dedicación de los Académicos por actividades

Actividades	Horas semanales	Tiempo Completo Equivalente (TCE)	Relación TCE / Total TCE
Docencia	21563	539	0,5
Asesoría	2052	51	0,05
Investigación	8243	206	0,2
Proyección social	4880	122	0,1
Gestión académica	7730	193	0,2
Total	44468	1112	1,0

Fuente: Oficina de presupuestos, mayo 2019.

Gráfica 17. Académicos según dedicación 2014-2018

Fuente: Departamento de Talento humano, mayo 2019.

Gráfica 18. Académicos según modalidad de vinculación 2014-2018

Fuente: Departamento de Talento humano, mayo 2019

Tabla 5. Estímulos a la excelencia académica

Vocación académica	Experiencias premiadas				
	2014	2015	2016	2017	2018
Enseñanza aprendizaje - éxito estudiantil	1	-	-	1	3
Enseñanza aprendizaje - internacionalización	6	2	3	2	4
Enseñanza aprendizaje - lengua extranjera	4	1	1	4	-
Enseñanza aprendizaje - uso de las TIC	4	4	3	1	2
Enseñanza aprendizaje - desarrollo asignatura	9	5	4	8	6
Descubrimiento - a nivel editorial	63	43	77	115	100
Descubrimiento - creación artística	1	1	-	1	-
Compromiso	6	4	4	2	2
Integración	4	5	5	4	4
Innovación - Proyectos innovadores	-	-	-	2	1
Innovación - Resultados innovación	-	-	-	3	1
Total experiencias premiadas	98	65	97	143	123

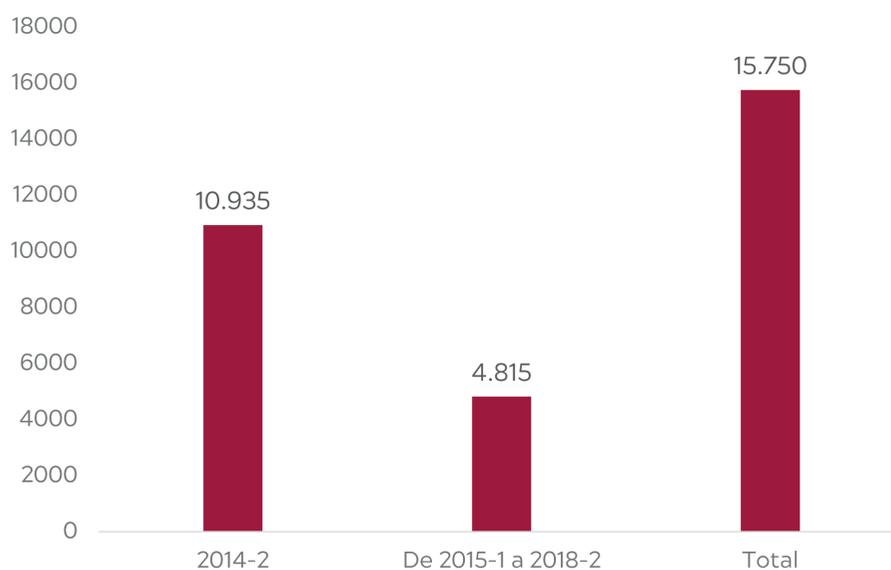
Fuente: Vicerrectoría Académica, mayo 2019

Tabla 6. Ascensos en el escalafón docente 2014 - 2018

Categoría escalafón docente al que asciende	Años				
	2014	2015	2016	2017	2018
Instructor Asociado	19	14	16	7	16
Profesor Asistente	46	53	46	28	26
Profesor Asociado	31	38	30	36	27
Profesor Titular	15	11	21	12	22
Total	111	116	113	83	91

Fuente: Vicerrectoría Académica, mayo 2019.

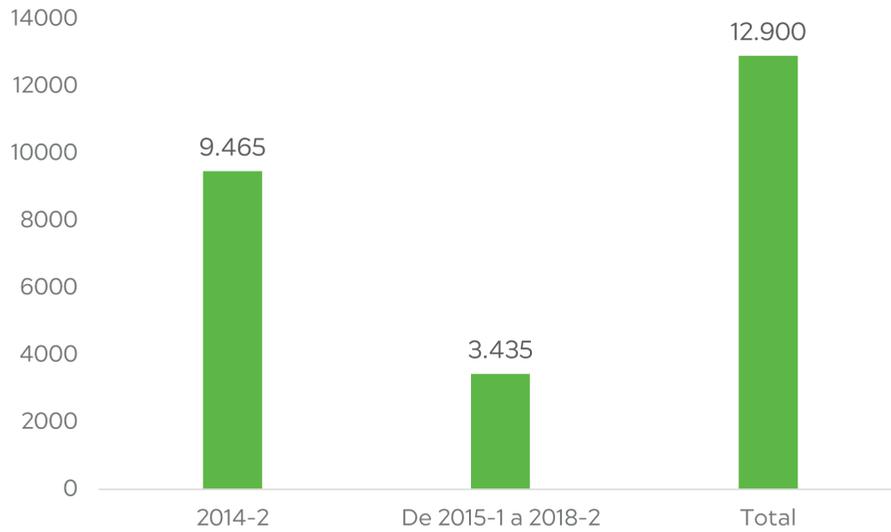
1.2.6 Egresados

Gráfica 19. Número de graduados de programas de pregrado en los años 2014 -2, de 2015 - 1 a 2018 - 2 y número total de graduados

Fuente: Área de egresados, Oficina de Desarrollo, mayo 2019.

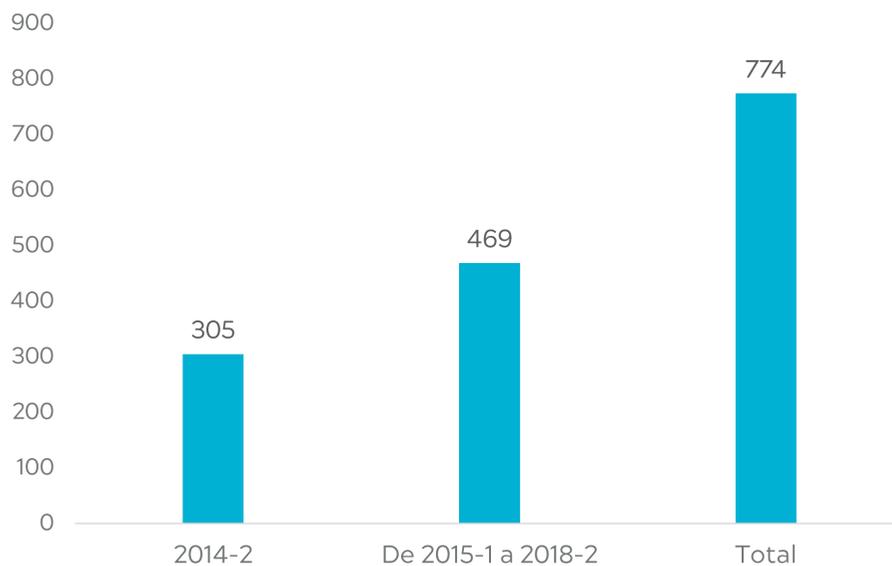


Gráfica 20. Número de graduados de programas de Especialización en los años 2014 - 2, de 2015 - 1 a 2018 - 2 y número total de graduados



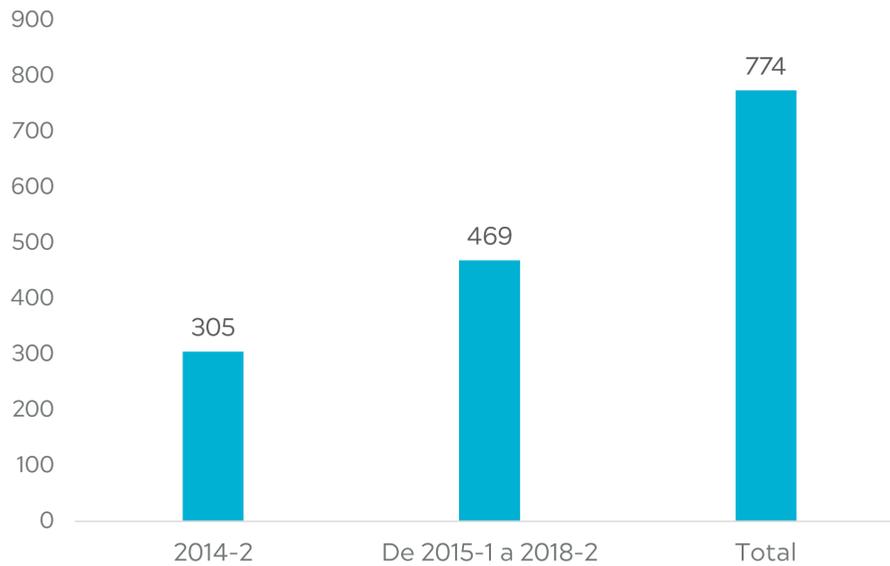
Fuente: Área de egresados, Oficina de Desarrollo, mayo 2019.

Gráfica 21. Número de graduados de programas de Maestría en los años 2014 - 2, de 2015 - 1 a 2018 - 2 y número total de graduados



Fuente: Área de egresados, Oficina de Desarrollo, mayo 2019.

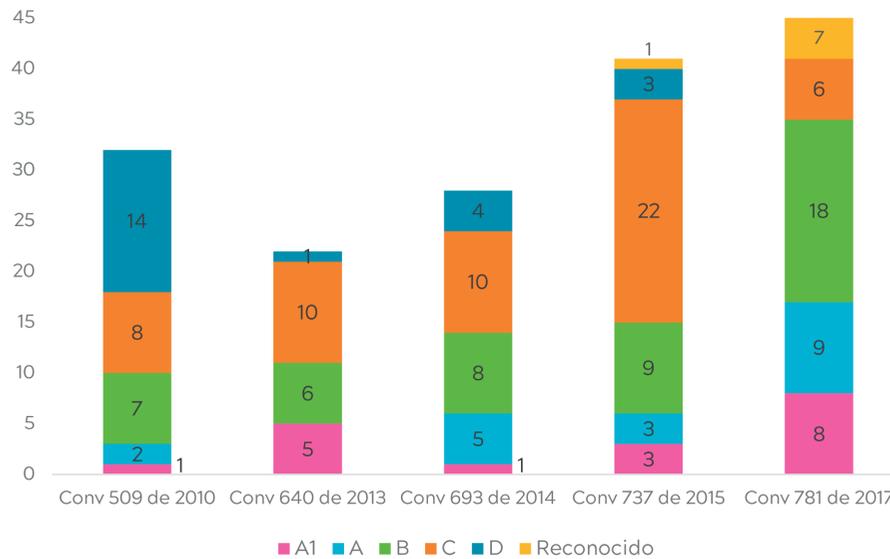
Gráfica 22. Número de graduados de programas de Doctorado en los años 2014 - 2, de 2015 - 1 a 2018 - 2 y número total de graduados



Fuente: Área de egresados, Oficina de Desarrollo, mayo de 2019.

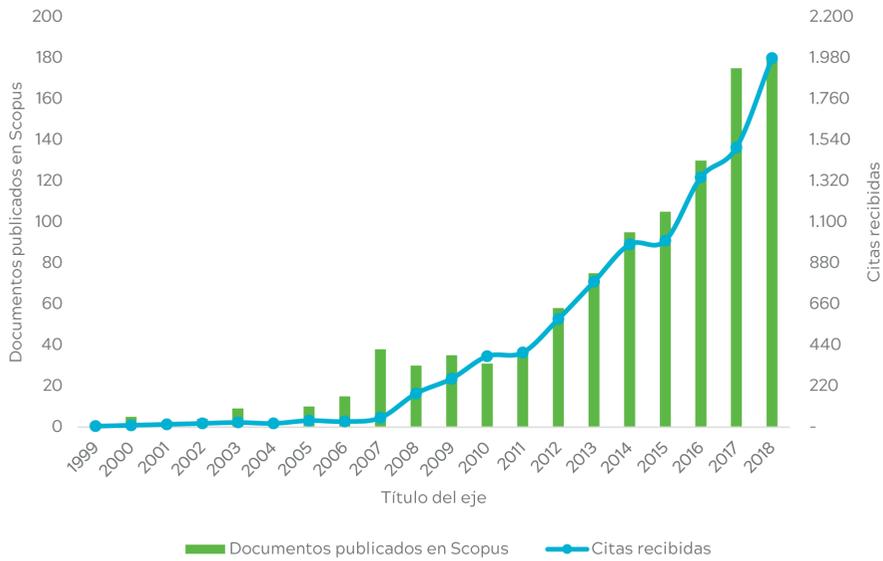
1.2.7 Investigación

Gráfica 23. Comparativo de la clasificación de grupos de investigación reconocidos por Colciencias en la convocatoria de medición, 2010-2017



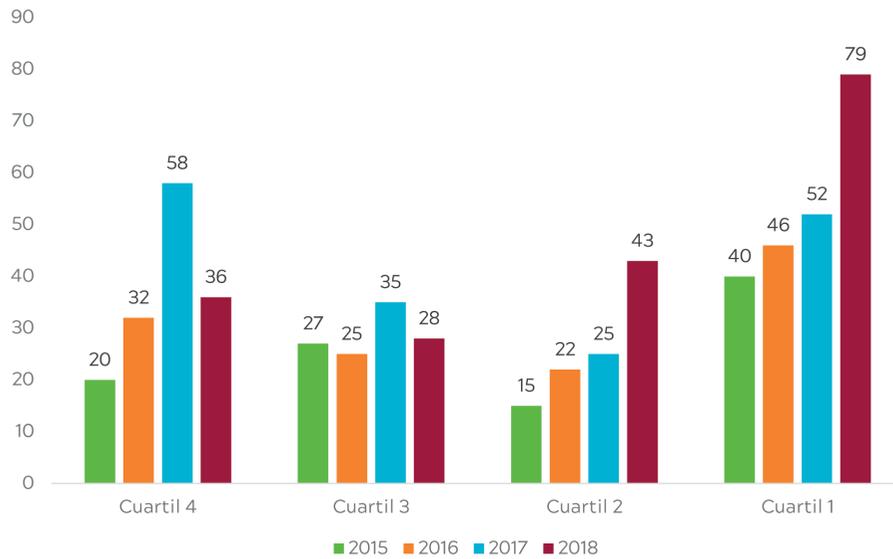
Fuente: Vicerrectoría de Investigaciones, mayo de 2019.

Gráfica 24. Número de documentos con filiación institucional de la Universidad El Bosque publicados en medios revistas indexados en Scopus® y número de citas recibidas



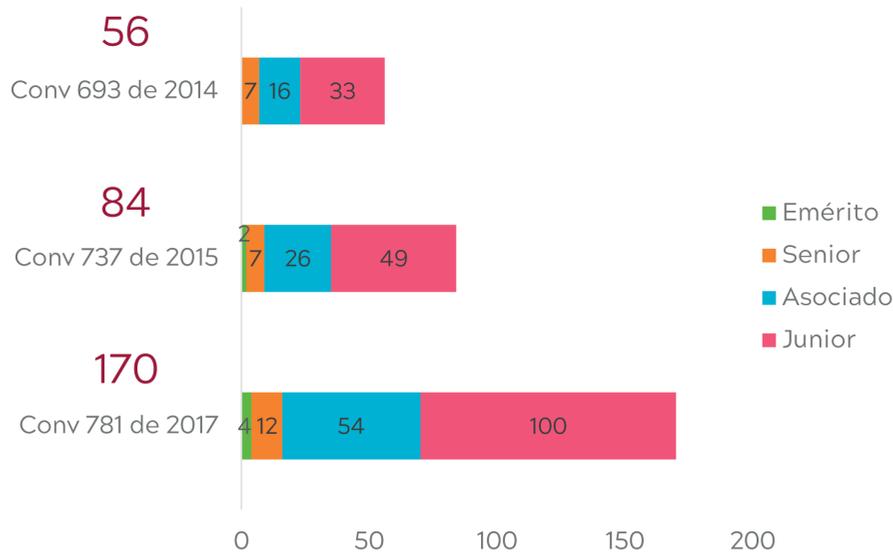
Fuente: Vicerrectoría de Investigaciones, mayo de 2019.

Gráfica 25. Número de artículos publicados en revistas ubicadas en Q1, Q2, Q3 y Q4, años 2015-2018



Fuente: Vicerrectoría de Investigaciones, mayo de 2019.

Gráfica 26. Comparativo de la clasificación de investigadores reconocidos por Colciencias en las convocatorias de medición de los años 2014 a 2017



Fuente: Vicerrectoría de Investigaciones, mayo de 2019.

1.2.8 Responsabilidad Social Universitaria

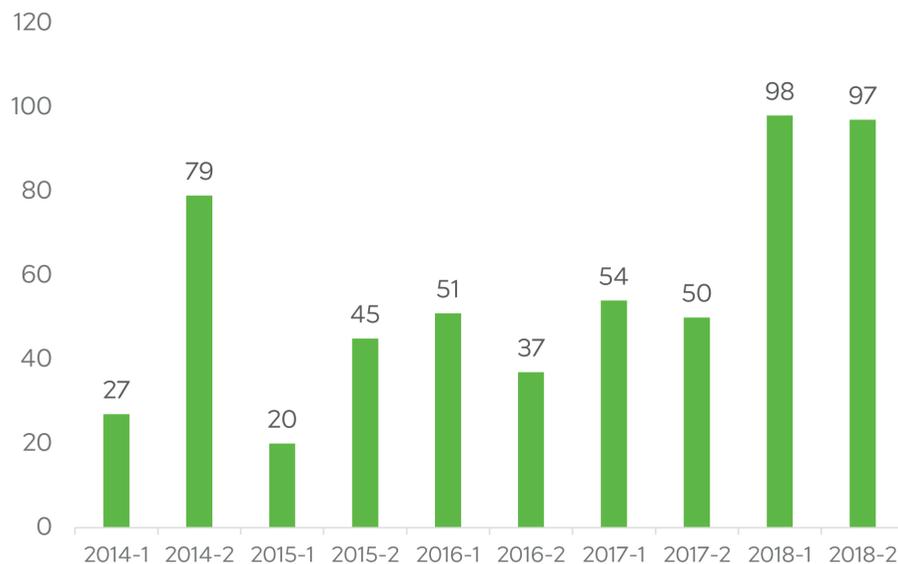
Tabla 7. Proyectos de Responsabilidad Social 2015 - 2019

Sector de los proyectos	Número de proyectos	Número aproximado de beneficiarios
Proyectos en Bogotá	33	43834
Proyectos en Usaquén	48	49914
Proyectos cuenca del Río Bogotá	7	5899
Proyectos regionales	34	131079

Fuente: Área de Responsabilidad Social, Oficina de Desarrollo, mayo 2019.

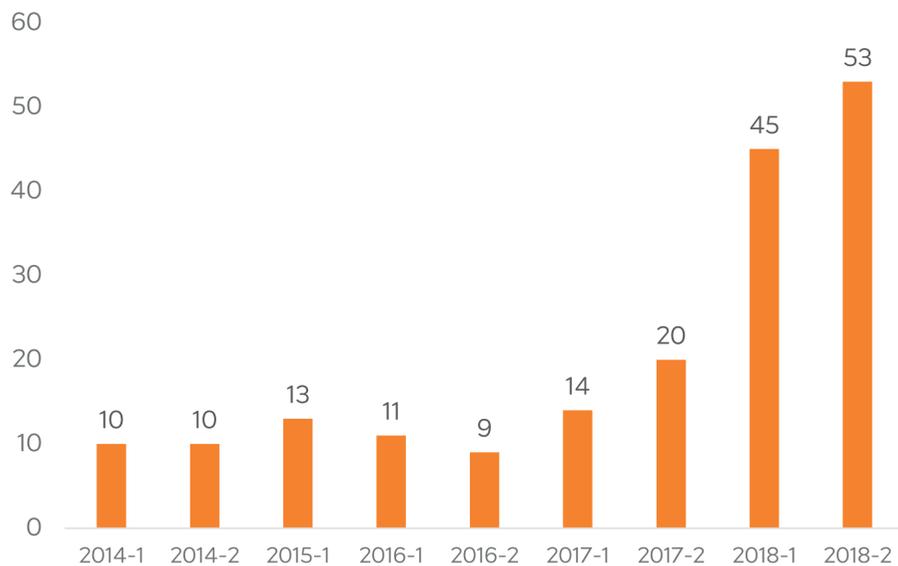
1.2.9 Internacionalización

Gráfica 27. Movilidad estudiantil saliente internacional 2014-1 - 2018-2

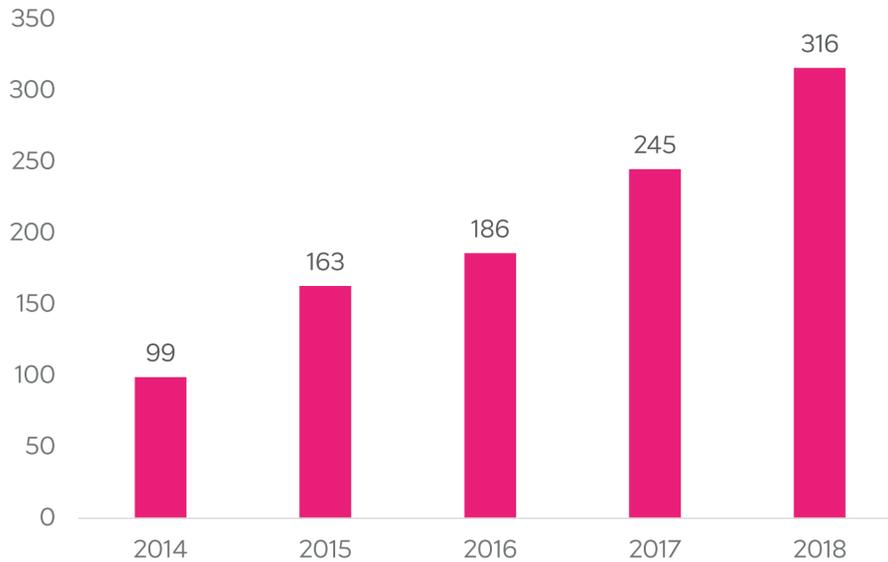


Fuente: Área de Relaciones Internacionales, Oficina de Desarrollo, mayo 2019.

Gráfica 28. Movilidad estudiantil entrante internacional 2014-1 - 2018-2

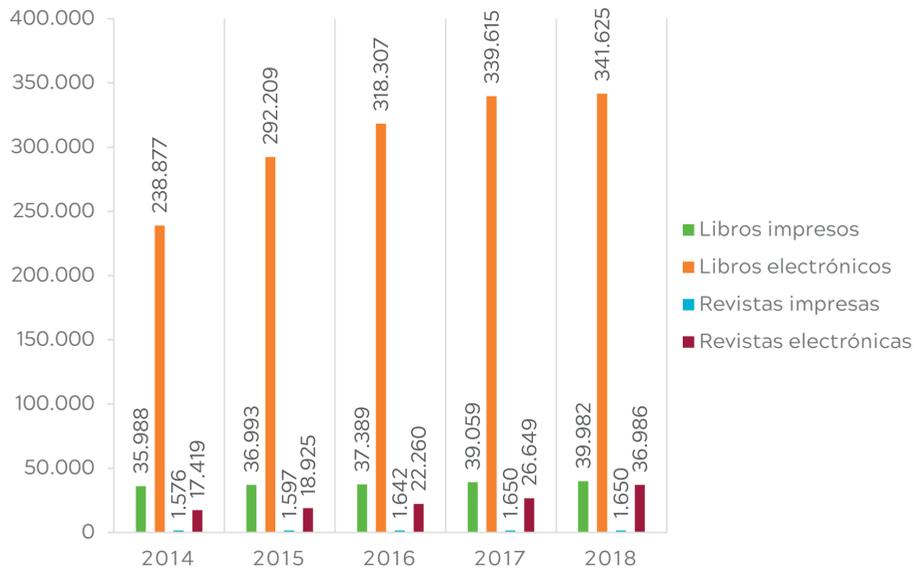


Fuente: Área de Relaciones Internacionales, Oficina de Desarrollo, mayo 2019

Gráfica 29. Estudiantes extranjeros regulares matriculados 2014-1 - 2018-2

Fuente: Área de Relaciones Internacionales, Oficina de Desarrollo. Tomado de sistema de gestión académica en línea, mayo 2019

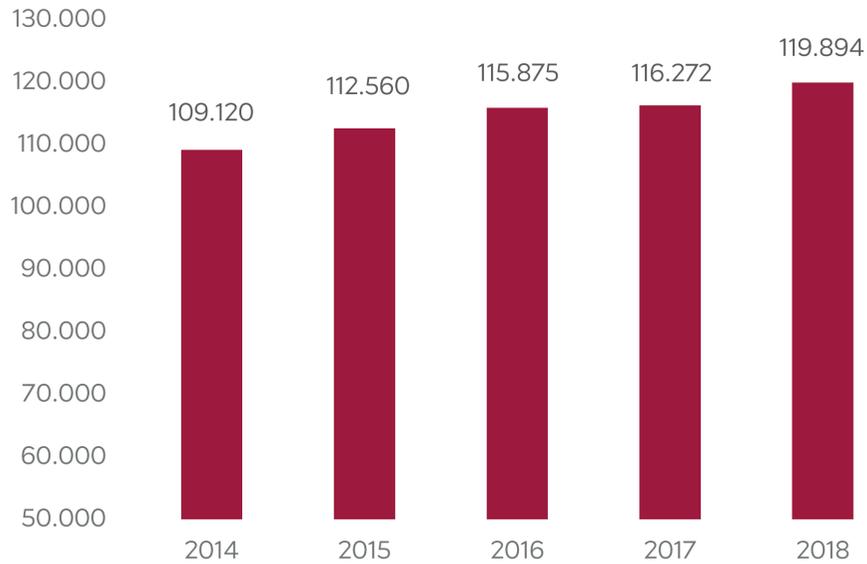
1.2.10 Biblioteca

Gráfica 30. Colecciones

Fuente: Biblioteca Juan Roa Vásquez, mayo 2019.

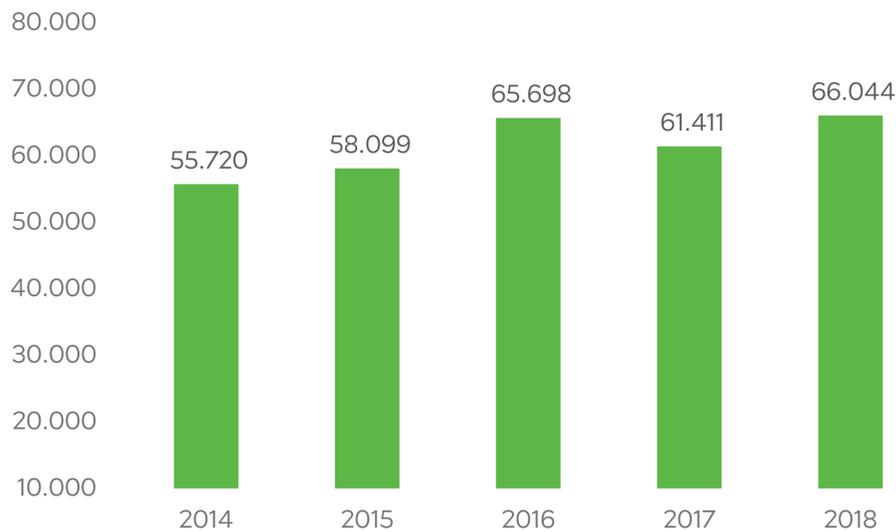
1.2.11 Campus e infraestructura

Gráfica 31. Crecimiento de la Universidad en m² 2014-2018, área total



Fuente: Vicerrectoría Administrativa, mayo 2019.

Gráfica 32. Crecimiento de la Universidad en m² 2014-2018, área construida



Fuente: Vicerrectoría Administrativa, mayo 2019.

1.2.12 Fuentes de los recursos (millones de pesos)

Tabla 8. Fuentes de los recursos en millones de pesos

Fuentes de financiamiento	Ejec. 2015	%	Ejec. 2016	%	Ejec. 2017	%	Ejec. 2018	%	Ejec. 2019	%
Matrículas	139 172	89 %	158 558	85 %	174 654	89 %	189 066	90 %	202 835	91 %
Otros ingresos académicos	6 140	4 %	6 631	4 %	6 427	3 %	6 165	3 %	6 255	3 %
Rendimientos	4 140	2 %	10 985	6 %	7 875	4 %	6 556	3 %	3 318	1 %
Otros servicios e ingresos	7 536	5 %	9 443	5 %	7 471	4 %	7 510	4 %	13 212	5 %
Total	156 988	100 %	185 617	100 %	196 427	100 %	209 297	100 %	225 620	100 %

Fuente: Departamento de Presupuestos

1.2.13 Uso de los recursos (millones de pesos)

Tabla 9. Uso de los recursos en millones de pesos

Concepto	Ejec.	%	Ejec.	%	Ejec.	%	Pto.	%	Ejec.	%
Actividades académicas	84 088	58 %	98 122	54 %	104 017	42 %	112 005	47 %	126 709	48 %
Actividades de desarrollo	14 633	10 %	30 013	16 %	79 903	33 %	60 253	25 %	62 603	24 %
Actividades de investigación y servicios	14 330	10 %	16 385	9 %	18 549	8 %	21 638	9 %	25 694	10 %
Otras actividades de soporte	31 414	22 %	38 924	21 %	43 210	17 %	45 587	19 %	46 624	18 %
Total	144 465	100 %	183 444	100 %	245 679	100 %	239 483	100 %	261 630	100 %

Fuente: Departamento de Presupuestos



UNIVERSIDAD EL BOSQUE

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

2

Marco metodológico del proceso de autoevaluación institucional

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL



Como se ha mencionado previamente, la Universidad ha mantenido un compromiso con la calidad desde sus inicios. La Política de calidad y planeación ha permitido hacer explícita la aproximación de la Universidad a los procesos de gestión estratégica y de calidad. El nuevo proceso de Autoevaluación Institucional 2019 cierra nuevamente un ciclo virtuoso de planear, ejecutar, autoevaluar y mejorar en la Universidad, del que resultará el respectivo plan de mejoramiento y consolidación, y los ajustes o modificaciones requeridas en el actual Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021 y en el de las diferentes unidades académicas.

Los procesos de autoevaluación institucional y los resultados de las evaluaciones externas son insumos relevantes a partir de los cuales se enriquecen los procesos de planeación institucional que reúnen objetivos estratégicos y de mejoramiento que, posteriormente, se despliegan a las unidades académicas. El cronograma general de actividades y la metodología empleada para el proceso de autoevaluación 2019 se presenta a continuación.

El proceso de autoevaluación institucional de 2018-2019 se realizó en las fases y cronograma que se presenta en la tabla 10.

Tabla 10. Cronograma de las fases del proceso de Autoevaluación Institucional 2018-2019

Actividad	Fecha
I. Organización y socialización del proceso	
Socialización del proceso	Permanente
Seguimiento al Plan de Mejoramiento y Consolidación 2014	Anualmente
Seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional y Planes de Desarrollo de Unidades Académicas 2016-2021	Semestralmente
II. Ejecución de actividades de autoevaluación	
Jornada de Ponderación	22 de noviembre de 2018
Análisis y revisión de fuentes documentales y estadísticas de acuerdo con los lineamientos del CNA-2015	Noviembre 2018 - marzo 2019
Análisis, selección y elaboración de documentos con las experiencias significativas institucionales	Noviembre 2018 - marzo 2019
Elaboración del documento de Informe de seguimiento al Plan de Consolidación y Mejoramiento	Noviembre 2018 - marzo 2019
Análisis, selección de evidencias y elaboración de documentos que soportan la atención de las recomendaciones realizadas por el CNA	Noviembre 2018 - marzo 2019
Aplicación de instrumentos de apreciación: estudiantes, profesores, administrativos, directivos, egresados, sector externo.	Febrero - marzo 2019
Elaboración de documentos de cumplimiento por factor y las respectivas evidencias	Noviembre 2018 - marzo 2019
Jornada de autoevaluación	30 de abril de 2019
Elaboración Plan de mejoramiento y consolidación	Mayo de 2019
Entrega de Informe de autoevaluación con fines de renovación de acreditación institucional	Junio 2019

Actividad	Fecha
III. Actividades de evaluación externa	
Visita pares académicos CNA	Por definir
Informe de evaluación externa del CNA	Por definir

Fuente: División de Calidad, 2019

La fase inicial de organización y socialización del proceso se ha trabajado de forma permanente en el marco de la consolidación de la cultura de calidad. Se reforzaron especialmente las actividades de socialización desde agosto de 2018 y durante el primer semestre de 2019, con el fin de que la comunidad universitaria tuviera claro que la Universidad se encontraba nuevamente en proceso de autoevaluación para la renovación de la acreditación institucional; lo anterior permitió, además, preparar a la comunidad para un nuevo ciclo de evaluación. De la misma forma, en esta fase se destaca el análisis y seguimiento realizado tanto a los planes de desarrollo como al plan de mejoramiento y consolidación de 2014. También, se resalta la revisión y análisis de los lineamientos del CNA (2015) para la acreditación institucional.

En la fase de ejecución de actividades de autoevaluación, se destaca, en primera instancia, el desarrollo de la jornada de ponderación y luego, el análisis, revisión y elaboración de documentos de seguimiento del Plan de mejoramiento y consolidación de 2014, el seguimiento del PDI y del plan de las unidades académicas, las experiencias significativas institucionales, la atención a las recomendaciones del CNA en el marco de la acreditación institucional y los informes de cumplimiento de cada uno de los aspectos a evaluar de los diferentes factores y características contemplados en los lineamientos del CNA para la acreditación institucional (2015).

Con los anteriores insumos se procedió a realizar la Jornada de Autoevaluación en el marco de la cual, la comunidad universitaria analizó el grado de cumplimiento de cada de las características y factores de los lineamientos del CNA (2015) y a partir de dicho análisis, identificó las respectivas oportunidades de consolidación y mejoramiento que fueron ubicadas en el plan.

2.1 Modelo de autoevaluación institucional

Como se mencionó previamente, el Modelo de Autoevaluación Institucional articula todos los estamentos de la Institución. De esta manera, contempla los procesos de autoevaluación que se realizan por parte de las unidades académicas, las unidades administrativas y la institución como un todo.

El Modelo contempla la información y sensibilización que incluye la comunicación constante con la comunidad universitaria y permite que conozcan e identifiquen la importancia que tiene para la Universidad contar con su participación en los diferentes procesos de evaluación, en la medida en que el quehacer de la Institución los involucra y favorece directamente; son ellos quienes permiten tener un conocimiento más preciso de lo que la Universidad está cumpliendo y lo que pretende hacer.

Para la Universidad, la calidad se concibe como el óptimo cumplimiento de las funciones misionales: formación integral, investigación y proyección social, así como el compromiso adquirido con la comunidad universitaria y la adopción permanente de mecanismos de mejoramiento continuo. De este modo, la gestión de la calidad y la planeación se conciben como procesos complementarios y sinérgicos, y desde allí, se trabaja intensamente por la cultura de la planeación y la calidad a través de la autoevaluación, la autorregulación y el autocontrol.

Para nuestra Institución, la autoevaluación es un ejercicio profundo, sincero y capaz de valorar los aciertos y desaciertos, tanto en el cumplimiento de los requisitos necesarios para el logro de la calidad académica, como los procesos y resultados por los que pretende tender

a la excelencia. Esto permite realizar procesos de autoevaluación continuos y simultáneos, y favorece el fortalecimiento de la cultura de la calidad en la medida en que la Universidad no realiza procesos de evaluación aislados, sino que se conjugan en uno solo que involucra a toda la comunidad universitaria. Entonces, para la Universidad, la autorregulación significa el cumplimiento, por autodeterminación, de los requisitos exigibles para la prestación con calidad del servicio de la educación superior, mediante un adecuado funcionamiento institucional y de las unidades académicas y administrativas.

2.2 Conformación de los comités de trabajo

Para el desarrollo exitoso del proceso de autoevaluación con fines de renovación de acreditación institucional, se conformaron comités de trabajo con funciones y responsabilidades específicas que aseguraron el cumplimiento del cronograma fijado y que permitieron analizar y establecer lineamientos y actividades asociadas con dicho proceso. Estos comités se describen a continuación.

2.2.1 Comité directivo de autoevaluación institucional

Este comité está compuesto por el Presidente de El Claustro, el Presidente de El Consejo Directivo, el Rector, los Vicerrectores, el Director y el Coordinador de la División de calidad, el Representante de los estudiantes, el de los profesores y el de los egresados. Este Comité es el encargado de orientar y hacer seguimiento a los procesos de autoevaluación y planeación institucional, la toma de decisiones, el soporte financiero y la veeduría de los procesos.

El rector es el responsable del proceso de autoevaluación institucional y del curso de las acciones del mismo. Por su parte, la División de Calidad acompaña directamente todas las actividades realizadas en el marco del proceso prestando las asesorías correspondientes y apoyando las acciones necesarias para llevar a buen término esta importante misión.

2.2.2 Comité operativo de autoevaluación institucional

Como apoyo al proceso de calidad, se cuenta con un Comité operativo conformado por el Director de la División de calidad, los coordinadores de la División, funcionarios de diferentes dependencias académicas y administrativas de la Universidad y por líderes responsables de las diferentes temáticas significativas para la Universidad, que han estado relacionadas con el quehacer institucional, los factores del modelo de CNA y las líneas o estrategias que enmarcan los diferentes planes de desarrollo. Dentro de las tareas de este comité operativo se encuentran la implementación y desarrollo de los aspectos aprobados en el Comité directivo, así como la elaboración, análisis y revisión de insumos para la elaboración de documentación y el apoyo en procesos de autoevaluación que involucran a la comunidad universitaria.

2.2.3 Grupos de trabajo por factor

Acogiéndose a los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional (2015), la Universidad estableció grupos de trabajo por factor con un coordinador de grupo y un Decano o Director de unidad académica, quienes fueron los encargados de conocer, apropiar y articular todo lo relacionado con el tema del factor asignado. Se inició, en primera instancia, la identificación de las experiencias significativas de la Universidad relacionadas con las diferentes temáticas abordadas en los factores, el análisis de la atención y avances de las recomendaciones realizadas por el CNA en el marco de la acreditación institucional y la revisión de los avances en el plan de mejoramiento y consolidación del 2014 propio de su factor. Posterior a ello, se realizó la revisión y estudio de los lineamientos del CNA para la acreditación institucional (2015) para cada factor y, con ello, se empezó a identificar los indicadores de tipo documental, numérico y de apreciación requeridos. Así, los grupos recopilaron y documentaron experiencias institucionales, de las unidades académicas y administrativas para el abordaje de cada una de las características contempladas en el modelo.

A continuación, en la tabla 11 se relacionan los coordinadores y Decanos o Directivos de unidades académicas que hicieron parte del equipo de cada factor.

Tabla 11. Conformación de los grupos de trabajo por factor.

Factores	Coordinadores	Decanos o Directivos
F.1. Misión y proyecto institucional	Alexandra Navarro	Carlos Escobar Uribe
F.2. Estudiantes	Xiomara Garay	Julio Ponce de León
F.3. Profesores	Sandra Sarmiento Liliana Ahumada	Gerardo Aristizábal Aristizabal
F.4. Procesos académicos	Ruby Osorio	Martha Montiel
F.5. Visibilidad nacional e internacional	Margarita Lombana	María Rosa Buenahora
F.6. Investigación y creación artística	Diana Granados	Juan Pablo Salcedo
F.7. Pertinencia e impacto social	Andrés Gómez	Victoria Eugenia Cabal
F.8. Procesos de autoevaluación y autorregulación	Claudia Neisa	Miguel Ruiz Rubiano
F.9. Bienestar institucional	Ximena Marín	Clara Santafé
F.10. Organización, gestión y administración	Juan Carlos Caro	Julio Sandoval
F.11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física	Paola Díaz	Claudia Pérez
F.12. Recursos financieros	Jorge Orlando Castaño	Antonio Alonso

Fuente: División de Calidad, 2019

2.3 Desarrollo y mejoras del sistema de información de calidad

La Universidad El Bosque ha estructurado y diseñado un sistema de información de calidad, un sistema integrado que reúne información cuantitativa y cualitativa, tanto a nivel institucional como de los programas académicos. Este es un desarrollo interno que tiene por objetivo permitir el acceso a toda la información de forma centralizada y actualizarla de manera perma-

nente. Ello posibilita la obtención de estadísticas e indicadores para medir la situación real de la Universidad en cuanto a su población, su crecimiento, su personal docente y administrativo, y el desarrollo y la evolución de procesos y procedimientos de autoevaluación. De igual forma, permite obtener información asociada a los factores, características y aspectos a evaluar del modelo del CNA. Asimismo, permite la consulta y verificación de la información de las diferentes unidades académicas y dependencias de la Universidad, así como la sistematización de diversos procesos académicos.

La existencia del mencionado sistema ha facilitado que la información referida a todos los procesos de autoevaluación y planeación sean conocidos por toda la comunidad universitaria a través del micrositio de autoevaluación, en el que los diferentes actores y la comunidad en general pueden consultar información sobre los procesos de autoevaluación, así como los informes y planes de mejoramiento producto de los mismos. De igual forma, y en concordancia con la política institucional de comunicación, esta información se da a conocer a través de diferentes medios impresos y digitales.

Como complemento a este sistema, se ha desarrollado e implementado el Sistema de gestión de planes de desarrollo, en el marco del cual los diferentes usuarios de las unidades han incluido el respectivo reporte de avances sobre los diferentes programas y proyectos de los Planes de desarrollo. Esta herramienta fue creada entre 2016 y 2017.

2.4 Revisión y aplicación de instrumentos de apreciación

Atendiendo a los requerimientos del proceso de Acreditación Institucional, especialmente aquellos que involucran la apreciación de los estamentos de la comunidad universitaria, se revisaron y ajustaron instrumentos de autoevaluación dirigidos a los diferentes grupos de interés. Estas herramientas fueron construidas para el proceso de autoevaluación con fines de acreditación institucional en 2014 y tuvieron, entonces, una nueva revisión de acuerdo con los lineamientos del modelo CNA 2015, con el fin de asegurar que todos los componentes de apreciación de la comunidad universitaria estuvieran incluidos.

A los instrumentos ajustados se les aplicó la técnica de validez de contenido para identificar lo adecuado y pertinente de las preguntas para medir cada uno de los aspectos del modelo. Para ello, la comunidad académica y administrativa de la Universidad que tuviera conocimiento del factor, característica y aspecto a evaluar que se

abordaría con cada pregunta, fungió como juez experto. En cuanto a la aplicación de los instrumentos, se identificó la muestra más pertinente para cada una de las poblaciones a las que se dirigieron los instrumentos.

Una vez ajustados los instrumentos, se procedió con la aplicación de los mismos. Para ello, se ubicaron en el Sistema de Información de Calidad para que fueran diligenciados por egresados, docentes, estudiantes, administrativos y directivos desde el sitio web de la Universidad, o por medio del Sistema académico SALA. Allí, cada participante de la comunidad universitaria ingresó, con sus datos básicos, a responder el instrumento correspondiente, con el fin de identificar que efectivamente fuera parte de la población objeto. Las respuestas migraron al Sistema de forma anónima para garantizar su confidencialidad.

Para el diligenciamiento del instrumento de parte del sector externo, se hizo uso del sistema de respuesta de audiencia Turning Point, que es un sistema de votación interactivo formado por un software, un receptor USB y tarjetas con las que los asistentes emitieron sus respuestas para cada una de las preguntas que se iban proyectando en una presentación de Power Point; los resultados que se iban obteniendo, se visualizaban inmediatamente en la presentación gracias a los mandos de votación; esto permitió tener aportes cualitativos significativos ante estos resultados.

Para el procesamiento de cada una de las preguntas de los instrumentos se utilizó el software estadístico SPSS, versión 25, y se trabajó con herramientas como tablas de distribución de frecuencia y gráficas de barras, lo que permitió tener una interpretación de los resultados por pregunta y población aplicada.

En cuanto a la aplicación de los instrumentos, se identificó la muestra más pertinente para cada una de las poblaciones a las que se dirigieron los instrumentos. En la tabla 12 se resumen los aspectos relacionados con la muestra que se obtuvo para cada población, con su correspondiente nivel de error y nivel de confianza, así como el número total de personas que contestaron el instrumento por población.

Tabla 12. Muestra de los participantes que diligenciaron los instrumentos

Docentes Fecha de aplicación: 1 marzo de 2019 - 30 marzo de 2019	Número total de profesores	Muestra requerida con un nivel de error 4 % y nivel de confianza 98 %	Número de profesores que contestaron el instrumento
	1 321	516	519
Estudiantes Fecha de aplicación: 25 febrero de 2019 - 30 marzo de 2019	Número total de estudiantes	Muestra requerida con un nivel del error 1 % y nivel de confianza 95 %	Número de estudiantes que contestaron el instrumento
	10 972	4 940	4 894
Egresados Fecha de aplicación: 1 marzo de 2019 - 30 marzo de 2019	Número total de egresados	Muestra requerida con un nivel del error 4 % y nivel de confianza 95 %	Número de egresados que contestaron el instrumento
	15 033	502	470
Directivos Fecha de aplicación: 1 marzo de 2019 - 26 marzo de 2019	Número total de directivos	Muestra requerida con un nivel del error 5 % y nivel de confianza 95 %	Número de directivos que contestaron el instrumento
	88	72	47
Administrativos Fecha de aplicación: 1 marzo de 2019 - 26 marzo de 2019	Número total de administrativos	Muestra requerida con un nivel del error 5 % nivel de confianza 95 %	Número de administrativos que contestaron el instrumento
	445	207	211

Fuente: División de Calidad, 2019

Por otro lado, en la tabla 13 se presenta la relación del número de asistentes del sector externo que participaron en la evaluación discriminados por área y programa.

Tabla 13. Número de asistentes del sector externo a los encuentros de autoevaluación discriminados por área y programa académico

Área	Programa	Número de asistentes	Fecha
Salud	Enfermería	2	Marzo 11 de 2019
	Odontología	6	
	Optometría	3	
	Instrumentación quirúrgica	3	
	Medicina	6	
Total área		20	

Área	Programa	Número de asistentes	Fecha
Administración e ingenierías	Bioingeniería	3	Marzo 13 de 2019
	Ingeniería de Sistemas	8	
	Ingeniería Electrónica	6	
	Administración	1	
Total área		18	
Diseño artes y aliados externos	Educación Continua	13	Marzo 14 de 2019
	Oficina de Desarrollo	14	
	Diseño Industrial	4	
	Formación Musical	2	
	Arte Dramático	3	
	Bioética	1	
Total área		37	
Educación, Psicología y Gobierno	Psicología	26	Marzo 15 de 2019
	Lic. Bilinguismo	4	
	Lic. Educación Infantil	7	
Total área		37	
Medio Ambiente y Ciencias	Química Farmacéutica	3	Marzo 18 de 2019
	Ingeniería Ambiental	4	
	Biología	14	
Total área		21	
TOTAL		133	

Fuente: División de Calidad, 2019

La información anterior refleja la aplicación a ciento treinta y tres personas del sector externo con quien la Universidad tiene relación desde sus programas académicos, unidades académicas u otras dependencias de la Universidad. Lo anterior permite tener un panorama amplio sobre las percepciones y opiniones que dicho sector tiene de algunos aspectos de la Universidad y de sus programas, así como permite fortalecer los vínculos de las organizaciones que ellos representan con la institución.

A continuación, se relacionan algunas de las entidades del sector externo que participaron en este proceso de autoevaluación discriminadas por áreas:

- Salud: Hospital Universitario de la Samaritana, Instituto Colombiano del Sistema Nervioso “Clínica Montserrat”, Los Cobos Medical Center, Fundación Cardioinfantil, Secretaria Integración Social - Usaquén, ESP Hospital Central de la Policía Nacional, Ascofame, Eurodent, Colsanitas, Federación Odontológica Colombiana, Zimmer Representante Sector Empresarial, Industrias Leonard 2000, Inopto, Coopervisión, Unidad Médica Cecimin, Clínica El Lago Colsubsidio, Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E. S. E, Fundación Centro Colombiano de Hipoterapia, EIA TEC S. A., Hospital Militar Central.

- Ingeniería Ambiental y Ciencias: Jardín Botánico de Bogotá, EIATEC S. A., Mariposas son Colombia, Alcaldía Villa Gómez, Alcaldía Villeta, Fumicontacto C. C., Instituto de Biotecnología Universidad Nacional de Colombia, Secretaria Distrital de Ambiente, Minas y Minerales S. A. Minminer, Corpolidosa, Universidad de los Andes, Perimetral Oriental de Bogotá S. A. S., Centro de Microscopía y Microanálisis CEMMI, Droguerías y Farmacias Cruz Verde, CORTOLIMA, Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá - E. S. P., Colsubsidio, MCS Consultoría, Colegio Nacional de Químicos Farmacéuticos de Colombia, Accytec Asociación Colombiana de la Ciencia y Tecnología Cosmética, Estación Oso Palmero.
- Ingenierías y Administración: Diana Corporación S. A. S, Alcaldía de Chía, Secretaría de Integración Social Localidad Usaquén, Colegio Unión Colombia I. E. D, Escuela Colombiana de Ingeniería, HUAWEI, GMT Vantec de Colombia, KALLEY Colombiana de Comercio, IBM – Colombia.
- Diseño, Artes y Aliados Externos: La Sala “Fábrica de Hechos Culturales”, Asociación Colombiana de Universidades “ASCUN”, Banco de Alimentos, Connect Bogotá, Fenalco, Sodexo, Transmilenio, Unilever, Smart PR Comunicaciones Estratégicas, Fundación Universitaria del Área Andina, Bancoldex, Calzado Caprino Imacal Ltda, EstudioSEIS/NUEVE, Thomas Greg and Sons de Colombia, Fundación CIREC, Compensar, Novartis, Editorial Médica Panamericana, RECLA, ARL Bolívar, SENA, Armada Nacional, Innovat, Cámara de Comercio de Bogotá, Babilonia Recording Studio, El patio é ropas Estudio, Menntum *e-learning* en Salud, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A, Amgen Biotecnologica S. A. S.
- Educación, Psicología y Gobierno: Fundación Gilberto Alzate Avendaño, Colegio Emilio Valenzuela, Fundación Probono Colombia, Colegio Aquileo Parra, Fundación Alianza Social Educativa, Fundación Los Pisingos, Colegio Aníbal Fernández de Soto I. E. D, Jardín Infantil Bilingüe El Bos-

que, Secretaria de Educación del Distrito, Colsanitas, Hogar Comunitario Mis pequeños Sabios, Colegio Distrital Gerardo Paredes, Fundación CRAN, CCEE Reyes Católicos, FAN Colombia, Defensoría del Pueblo, Fundación Colombia Crece, Fundación Otero Lievano, Fundación Libérate, IDIPRON - Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud, Instituto Alberto Merani, Instituto Colombo Sueco, Lifesense, Makro Supermayorista S.A, Profamilia, Seguros SURA Colombia, Team Foods, Secretaría Distrital de la Mujer, AVIANCA - Aerovías del Continente Americano S. A., ECR Escuela Colombiana de Rehabilitación, INDE - Instituto Nacional de Demencias Emanuel, Universidad Javeriana, DIJIN - Dirección de Investigación Criminal e Interpol. Policía Nacional, Sound and Rhythm Foundation, Grupo empresarial OIKOS.

2.5 Estrategias de sensibilización y socialización

Como se mencionó previamente, la Universidad trabaja de forma continua por el fortalecimiento de la cultura de la calidad y como objetivo específico de este propósito, ha ejecutado estrategias de socialización de los procesos de autoevaluación institucional, así como de la renovación de la acreditación institucional. Por esta razón, continuamente se realizan campañas de sensibilización y socialización con toda la comunidad universitaria en el marco de las cuales se encuentran: el sitio web de la Universidad, la información que se envía periódicamente a los correos institucionales, los procesos de inducción y reinducción, los boletines de autoevaluación institucional, el micrositio de autoevaluación institucional, las aulas virtuales con los resultados de los procesos de autoevaluación, las redes sociales y los mecanismos de comunicación físico en las instalaciones de la Universidad como rompetráficos, *banners*, pendones, así como material que se entrega a la comunidad universitaria para fortalecer la identidad con el proceso como es el caso de manillas y agendas, entre otros.

2.6 Jornada de ponderación

El ejercicio de ponderación resultó de un proceso participativo que convocó a los diferentes actores de la comunidad universitaria: estudiantes, académicos, directivos, personal administrativo y egresados. Para llevar a cabo la reflexión sobre la ponderación de los distintos factores propuestos en los lineamientos del CNA para la acreditación institucional (2015), el 22 de noviembre de 2018 se realizó una jornada de ponderación, en la que cerca de ciento veinte personas de la comunidad universitaria realizaron aportes que permitieron definir de manera precisa los pesos adecuados para cada una de las características y factores.

Para facilitar esta actividad, se dispusieron doce grupos de trabajo, de tal forma que a cada uno le correspondiera el análisis de un factor. Se buscó que cada grupo estuviera conformado por las personas que han desarrollado actividades relacionadas con el factor, teniendo presente que en los grupos debía participar al menos un representante de los diferentes actores de la comunidad universitaria. Para el éxito de esta jornada se contextualizó a los participantes en el modelo CNA y en la importancia de la ponderación.

Cada mesa estuvo encabezada por el coordinador, quien estudió el factor, sus características y los respectivos aspectos a evaluar, de tal forma

que se tuviera claridad sobre el contexto, alcance y dimensión de lo allí contemplado. Posteriormente, los miembros del grupo debatieron sobre la importancia de cada característica para la institución y consignaron el resultado de este análisis en una herramienta en Excel que fue diseñada para que la mesa otorgara una puntuación consensuada en una escala apreciativa de 1 a 10 para establecer la importancia relativa: 1, menor importancia; 10, mayor importancia, para cada característica del factor.

Adicionalmente, los miembros de la mesa debían escribir la justificación de dicha puntuación. Se tuvo en cuenta que ellos tuvieran claridad sobre el ejercicio, es decir, que no se trataba de calificar el grado de cumplimiento, sino de identificar qué tan importante era la característica para la Universidad El Bosque en coherencia con su naturaleza, misión, visión, orientación estratégica y demás aspectos que la caracterizan.

Una vez finalizado el trabajo de los grupos, se realizó la socialización de la ponderación con la respectiva justificación para cada característica de cada factor. Este ejercicio permitió validar las ponderaciones otorgadas y en algunos casos, fortalecer las justificaciones de los pesos y valores acordados por la comunidad universitaria. El resultado de la ponderación de cada una de las características se presenta en la tabla 14.

Tabla 14. Ponderación para cada una de las características de los factores del modelo CNA (2015)

Factor	Características	Ponderación
Factor 1. Misión y Proyecto Institucional	Característica 1. Coherencia y pertinencia de la misión	10
	Característica 2. Orientaciones y estrategias del Proyecto Educativo Institucional	9
	Característica 3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Educativo Institucional	9

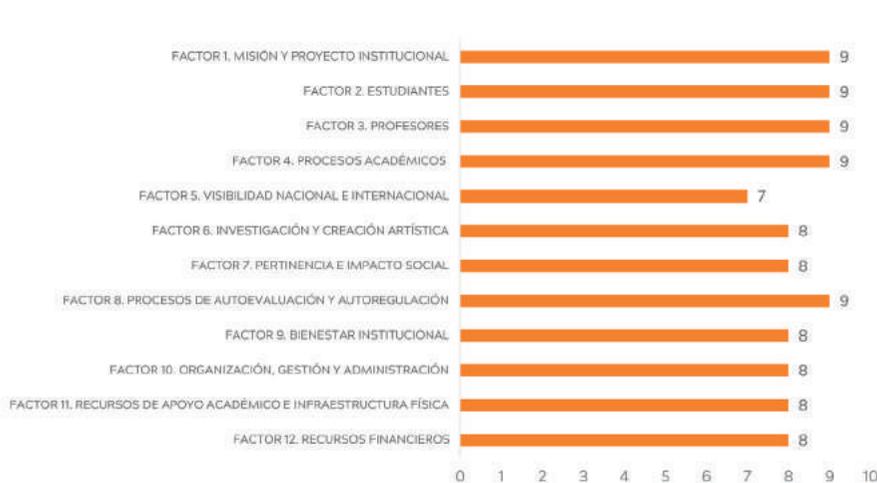
Factor	Características	Ponderación
Factor 2. Estudiantes	Característica 4. Deberes y derechos de los estudiantes	10
	Característica 5. Admisión y permanencia de estudiantes	8
	Característica 6. Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	8
Factor 3. Profesores	Característica 7. Deberes y derechos del profesorado	10
	Característica 8. Planta profesoral	9
	Característica 9. Carrera docente	10
	Característica 10. Desarrollo profesoral	9
	Característica 11. Interacción académica de los profesores	7
Factor 4. Procesos Académicos	Característica 12. Políticas académicas	8
	Característica 13. Pertinencia académica y relevancia social	10
	Característica 14. Procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos	7
Factor 5. Visibilidad Nacional e Internacional	Característica 15. Inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales	9
	Característica 16. Relaciones externas de profesores y estudiantes	7
Factor 6. Investigación y Creación Artística	Característica 17. Formación para la investigación	9
	Característica 18. Investigación	7
Factor 7. Pertinencia e Impacto Social	Característica 19. Institución y entorno	9
	Característica 20. Graduados e institución	7
Factor 8. Procesos de Autoevaluación y Autorregulación	Característica 21. Sistemas de autoevaluación	10
	Característica 22. Sistemas de información	8
	Característica 23. Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo	9

Factor	Características	Ponderación
Factor 9. Bienestar Institucional	Característica 24. Estructura y funcionamiento del bienestar institucional	10
Factor 10. Organización, Gestión y Administración	Característica 25. Administración y gestión	10
	Característica 26. Procesos de comunicación	8
	Característica 27. Capacidad de gestión	9
Factor 11. Recursos de Apoyo Académico e Infraestructura Física	Característica 28. Recursos de apoyo académico	10
	Característica 29. Infraestructura física	9
Factor 12. Recursos Financieros	Característica 30. Recursos, presupuesto y gestión financiera	10

Fuente: División de Calidad, Jornada de Ponderación, 2018

A partir de las ponderaciones otorgadas para cada característica, se obtuvo un promedio que permitió identificar la importancia que tiene el factor. Dichas puntuaciones se evidencian en la gráfica 33.

Gráfica 33. Resultados de la ponderación de los factores



Fuente: División de Calidad, Jornada de Ponderación, 2018

2.7 Jornada de autoevaluación

Una vez realizada la ponderación de características, y llevado a cabo el proceso de recolección de información documental, estadística y de apreciación para cada uno de los factores y de las características, se procedió a la emisión de juicios de calidad. Este fundamental proceso se llevó a cabo en la jornada de autoevaluación institucional con fines de renovación de acreditación el 30 de abril de 2019 en el auditorio principal de la Universidad El Bosque, la cual contó con la participación de doscientos quince miembros de la comunidad universitaria.

Para juzgar el grado de cumplimiento, se siguieron los criterios recomendados por el CNA, que consisten en el uso de una escala cualitativa o cuantitativa que permite calificar con afirmaciones o números enteros el grado de cumplimiento. Para este caso, la Universidad decidió utilizar la escala de números enteros propuesta por el CNA de la siguiente manera:

- 1 No se cumple
- 2 Se cumple insatisfactoriamente
- 3 Se cumple aceptablemente
- 4 Se cumple en alto grado
- 5 Se cumple plenamente

La jornada de autoevaluación se realizó en veinticuatro grupos de trabajo organizados en mesas, de tal manera que hubiese dos mesas de trabajo por cada factor. Cada mesa, dirigida por un coordinador, tuvo en cuenta y analizó los elementos que se abordan en los lineamientos del CNA para la acreditación institucional (2015), la información presentada en los documentos de trabajo, los anexos institucionales y propios del factor y la experiencia que tenían sobre el tema en la Institución. A partir de este análisis y de la escala propuesta, se otorgó un valor numérico del cumplimiento, el cual se acompañó de la respectiva justificación; estos fueron ubicados en una herramienta Excel diseñada para tal fin. De este ejercicio se obtuvo la apreciación global de la calidad de la institución con respecto a cada una de las características y factores.

A partir de esta calificación, en la segunda parte de la jornada, las mesas analizaron y discutieron las justificaciones otorgadas y a partir de ellas, establecieron las oportunidades de consolidación y mejoramiento requeridas para atender lo identificado.

2.8 Preparación del informe y socialización de los resultados de la autoevaluación

A partir de la ponderación de cada característica y su correspondiente calificación en el grado de cumplimiento (gradación en el juicio), se obtuvo la valoración de las características y del factor, lo que permitió juzgar de forma sustentada cuán cerca está la Universidad del logro máximo de la calidad. Estos resultados obtenidos en la jornada de autoevaluación fueron socializados por diferentes medios con la comunidad universitaria.

2.9 Elaboración del plan de mejoramiento y consolidación

El Plan de mejoramiento y consolidación tuvo como base los resultados de la autoevaluación realizada. Su objetivo fue orientar las acciones requeridas para superar las oportunidades de mejoramiento y sus causas, y fortalecer las oportunidades de consolidación identificadas. Es decir, se diseñó como un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual en aras de un futuro de mejor calidad.

Así, en el Plan se consideraron y describieron claramente las oportunidades de consolidación y mejora identificadas por la comunidad universitaria en el marco de la valoración del grado de cumplimiento desarrollado en la jornada de autoevaluación, a partir del análisis de la información documental, estadística y de apreciación.

A través del Plan, se guía la ejecución, y ello permite un adecuado seguimiento y control. Por

esta razón, se propusieron acciones a alcanzar en términos de acciones, cronograma y recursos. Es importante mencionar que este Plan se convierte en la herramienta fundamental para el análisis, discusión y ajuste del actual PDI 2016-2021.

2.10 Elaboración del documento

La información recopilada durante los procesos anteriores fue el insumo principal para elaborar el contenido del presente informe. Es importante destacar que este documento se soporta en diferentes anexos que se encuentran disponibles tanto en medio físico como en la web. Ellos son:

- Acciones de seguimiento al Plan de mejoramiento y consolidación 2014
- Informe de atención a las recomendaciones realizadas por el CNA en el marco de la acreditación institucional
- Seguimiento al PDI 2016-2021
- Descripción de las principales experiencias significativas institucionales
- Informes de cumplimiento para cada factor, característica y aspecto a evaluar
- Informes de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos, directivos y sector externo por grupo de interés
- Informes de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos, directivos y sector externo por factor
- Informes de evaluación de impacto de las políticas institucionales
- Documentos Institucionales: reglamentos, PEI, PDI, Plan de desarrollo de unidades académicas, políticas institucionales, informes de procesos de autoevaluación institucional y de unidades académicas, sistema de garantía interna de calidad, entre otros

En el siguiente apartado se presentará el análisis de cumplimiento de cada uno de los factores a la luz de sus características y aspectos a evaluar, así como la respectiva tabla en la que se expone la ponderación y el grado de cumplimiento para cada una de las características de calidad en la Universidad.

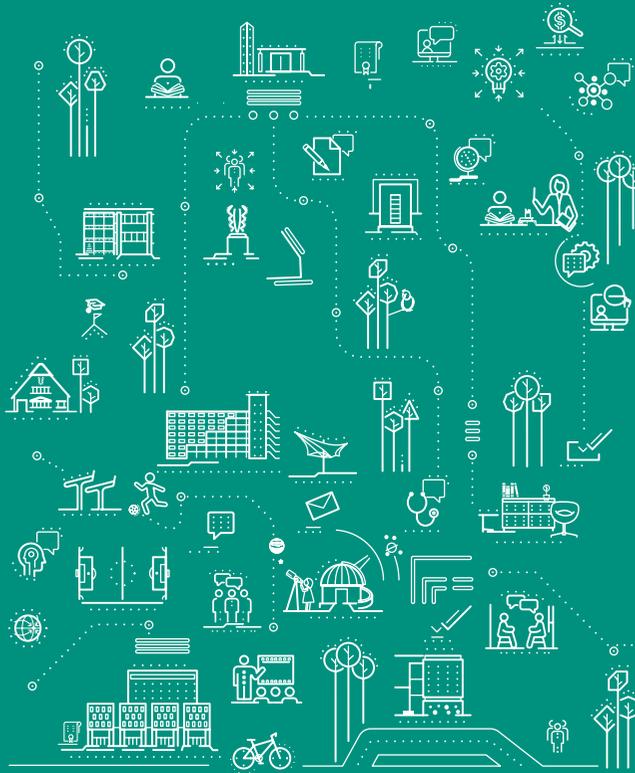


UNIVERSIDAD EL BOSQUE

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

3

Resultado de la autoevaluación institucional con fines de renovación de la acreditación institucional



En el marco del compromiso continuo con la calidad institucional, se presenta a continuación el resultado del proceso de Autoevaluación Institucional con fines de renovación de la acreditación institucional para los factores de los lineamientos CNA, a partir del análisis de los aspectos a evaluar, de los respectivos soportes numéricos, documentales y de apreciación de cada una de las características, de las experiencias significativas institucionales, del abordaje a cada una de las recomendaciones del CNA, del seguimiento al plan de mejoramiento y consolidación de 2014 y de los resultados obtenidos en la jornada de autoevaluación. El soporte completo de esta información se encuentra relacionado en anexos para cada factor, por características y aspectos a evaluar.

3.1 Factor 1. Misión y proyecto institucional

La Universidad El Bosque ha concebido una misión que promulga como fundamento la dignidad de la persona humana como ser integral, poseedor de múltiples dimensiones, que se encuentra inmerso en un contexto social y que, por ende, asume su responsabilidad para con las necesidades del país y su efectiva solución.

Esta integralidad es afrontada desde el enfoque biopsicosocial y cultural que caracteriza a la Institución y potencia las cualidades del ser humano a favor de su intervención en el mejoramiento de una sociedad cada vez más culta, más digna y más justa. Es así como en el Proyecto Educativo Institucional se muestra una coherencia y una permanente orientación sobre el cómo realizar las funciones sustantivas y las exigencias de toda actividad que impacte el contexto en el que la Institución ejerce su influencia.

La Universidad El Bosque cuenta con una Misión claramente formulada y establecida en su Proyecto Educativo Institucional, articulada con su naturaleza y afirmada en su trayectoria académica de más de cuarenta años. Su declaración se disgrega en unos postulados que orientan el quehacer institucional y el cumplimiento de lo establecido en la ley para las instituciones que ofrecen el servicio público de la educación²⁴.

La misión institucional ha sido un elemento reigente para los diferentes actores que hacen parte de la Universidad El Bosque, es el punto de partida y el punto de llegada en el que toda iniciativa, estrategia, proyecto o plan establecido debe culminar. La Universidad El Bosque garantiza esta articulación no solo con los objetivos institucionales, sino además con lo establecido por el Estado en cuanto a la educación superior²⁵.

El compromiso de la Universidad El Bosque con el país se ha enfocado en la construcción de una sociedad más justa, pluralista y participativa. Por ello, la vinculación con el entorno ha sido una condición innegociable en el desarrollo de sus funciones sustantivas a través de la identificación de necesidades y carencias reales que afronta la sociedad colombiana en sus diversos entornos y que, por tanto, deben ser solucionadas²⁶.

El mejoramiento continuo y la búsqueda de la excelencia en el desarrollo de sus funciones sustantivas han sido el estandarte con el cual la Universidad ha liderado sus acciones y ha hecho que su quehacer cobre sentido. Su objetivo principal se concentra en mejorar las condiciones de vida de las personas que impacta en su obrar; por ello, articula las premisas misionales en los diversos procesos de orden académico y administrativo inherentes a su gestión²⁷.

La Universidad El Bosque promulga, declara y cumple con lo establecido en sus fundamentos misionales, el contexto colombiano es su más grande e importante reto de transformación y mejoramiento, y su foco de acción se centraliza en atender las necesidades de una sociedad en constante cambio y con necesidades diversas en un momento histórico de reconstrucción social y de un ambiente de paz para todos los ciudadanos²⁸.

En coherencia con lo anterior, la Universidad cuenta con su Plan de Desarrollo Institucional 2016 – 2021 en el que se estructura su quehacer en tres pilares: educación, investigación y responsabilidad social. Esto permite que la ins-

24. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 1, 2019.

25. Ibid

26. Ibid

27. Ibid

28. Ibid

titución desarrolle sus postulados misionales en total coherencia con lo que establece la Ley 30 de 1992, en tanto los objetivos de la educación superior, profundizan en la formación integral de los colombianos dentro de las modalidades y calidades de la Educación Superior, trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones, y prestar a la comunidad un servicio con calidad²⁹.

De igual manera, cobra especial importancia mencionar que en el PDI se establecen varios programas en el pilar “Responsabilidad social universitaria” en el que se priorizan las acciones a ejecutar en el marco de la vinculación con el entorno, la transferencia social y la consolidación de la sostenibilidad ambiental de la Universidad. Evidencia de ello se encuentra en el Informe de Sostenibilidad 2015-2017; allí se comunica a los grupos de interés y a la sociedad, los avances que en materia social y ambiental logró la institución en dicho periodo. Dentro de los logros, vale la pena resaltar el fortalecimiento de las relaciones con aliados estratégicos para el desarrollo de acciones conjuntas en favor del desarrollo incluyente y sostenible, así como la vinculación a redes que la Universidad ha venido fomentando como mecanismo de aporte a la política pública³⁰.

Otras evidencias de la participación constante, interdisciplinaria y resolutoria de la Universidad ante los problemas que detecta en su campo de acción, son iniciativas como: la cátedra abierta de bioética, el consultorio empresarial, Un Bosque para la escuela, Educación para la paz y formación ciudadana, el Observatorio Colombiano de Cuidados paliativos, la Orquesta sinfónica, la Big Band Jazz, las brigadas jurídicas, las misiones médico-quirúrgicas, el proyecto de autocuidado y bioseguridad en salud, las escuelas de paz, consentir con la tecnología, sonrisas sin límites, entre otras³¹.

En la encuesta dirigida a la comunidad universitaria se indagó sobre la correspondencia entre la misión institucional y los procesos académicos y administrativos, y se encontró que el 81,1 % de los administrativos perciben dicha

correspondencia como alta. En concordancia con esta tendencia, se encontró que el 91,5 % de la población encuestada en el grupo de los directivos considera que existe una alta correspondencia. De la misma forma, el 87,7 % de los docentes, el 80,4 % de los estudiantes y el 83,2 % de los egresados encuestados la catalogan como alta³².

Con respecto a la gestión de la comunicación, se destaca el Plan de comunicaciones, el cual contempla las diversas tácticas y acciones en torno a la comunicación institucional, la comunicación interna y externa y la marca e identidad visual. En relación con esto, la institución ha trabajado en la actualización de los elementos de identidad a través de un esquema que unifica aspectos como: fachadas, señalética, navegación, sistemas de exhibición, promoción y venta. De igual manera, se realizó un refrescamiento de marca con el fin de reflejar con más contundencia el enfoque biopsicosocial y cultural y la razón de ser de la Universidad El Bosque³³.

Por otro lado, la Universidad concibe su Proyecto Educativo Institucional desde sus fundamentos, núcleos, postulados, orientaciones curriculares y pedagógicas, así como desde los parámetros de calidad con los que espera que se cumplan a cabalidad sus funciones sustantivas. El PEI orienta la gestión que se realiza en la Universidad atendiendo a los principios de pertinencia, oportunidad y dinamismo que se requieren para lograr un adecuado impacto en sus grupos de interés. Igualmente, garantiza que sus procesos respondan a los lineamientos de calidad, con dinámicas de mejoramiento continuo y búsqueda permanente de la excelencia en lo que se hace³⁴.

Dentro de los núcleos que establece el PEI se encuentran: la comunidad educativa, la formación integral, la enseñanza y el aprendizaje, la investigación y la responsabilidad social. Todos ellos se encuentran abordados en el marco del enfoque biopsicosocial y cultural del ser humano. La apropiada gestión de las funciones sustantivas, la garantía de un bienestar en las personas que hacen parte de la comunidad universitaria, la in-

29. *Ibid*

30. Universidad El Bosque. *Informe de Sostenibilidad 2015 - 2017*, 2018.

31. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 1*, 2019.

32. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 1. Misión y proyecto institucional*, 2019.

33. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 1*, 2019.

34. *Ibid*.

cursión en un contexto globalizado y el aseguramiento de los recursos necesarios para soportar este desarrollo, han generado la construcción de planes y políticas enlazados con los principios rectores³⁵.

En lo relacionado con la enseñanza y el aprendizaje, cabe resaltar que para la Universidad, el currículo es el “marco de la actividad de la enseñanza y el aprendizaje afirma su fortaleza para dar identidad disciplinaria o profesional en aras de la precisión, caracterización o determinación de su objeto propio de estudio. En este sentido, se justifica su vigencia, oportunidad, pertinencia, flexibilidad y dinamismo”³⁶. Así mismo, se privilegia el currículo centrado en el aprendizaje y el aprendizaje centrado en el estudiante, lo cual permite evaluar tanto el proceso educativo como el tipo de aprendizaje que el estudiante logra. Lo anterior implica una articulación entre los diversos actores que hacen parte del proceso formativo, en el que las estrategias y recursos educativos se conjugan para favorecer en el estudiante su propio constructo³⁷.

En cuanto a la investigación, esta es asumida por la Universidad como un núcleo fundamental por excelencia que se constituye en el elemento dinamizador de todo su quehacer académico. El modelo investigativo es interdisciplinario y apropia constructivamente los problemas más cercanos a nuestra realidad, en constante proceso evolutivo de transformación³⁸.

Para la Universidad El Bosque, el concepto de proyección social ha sido considerado como: “la expresión de la razón de ser de la Institución y su participación en los procesos de desarrollo social y cultural [...]”³⁹. Para ello ha venido gestionando diversas estrategias como la internacionalización, la relación con egresados, las alianzas con otras instituciones, la participación en la formulación e implementación de políticas sociales, las consultorías, las asesorías profesionales y la gestión de recursos culturales y ambientales.

Sumado a esto, la Universidad El Bosque cuenta con una estructura orgánica y administrativa en la que recae el cumplimiento de lo planteado en su PEI. Además, cuenta con órganos de gobierno colegiado que tienen a su cargo la toma de decisiones de carácter estratégico, en concordancia con lo descrito en los planes de desarrollo estructurados y su articulación con las diferentes unidades académicas⁴⁰.

Ahora bien, la formación integral de todos los miembros de la comunidad universitaria, implica el abordaje de la complejidad humana a partir de un enfoque interdisciplinario, en aras de crear las mejores condiciones para que las diferentes dimensiones de la persona se desarrollen armónicamente y hacer posible la construcción adecuada de su proyecto de vida. Por tanto, la Universidad apropia la necesidad de una formación más humana que permita a las personas participar activamente en el desarrollo de su comunidad y por ende, en el progreso del país⁴¹.

El enfoque biopsicosocial y cultural, impronta de la Institución, hace palpable que las metodologías y estrategias pedagógicas usadas para el aprendizaje significativo, fomentan el desarrollo del pensamiento crítico, la habilidad para el análisis, la capacidad de síntesis y la priorización de la información, así como el desarrollo de soluciones creativas y transformadoras y el trabajo colaborativo y el autoconocimiento, lo que hace real la participación activa del estudiante en su aprendizaje⁴².

En consonancia con lo anterior, la “Universidad educa en los más altos valores humanos para la autonomía, la solidaridad, el amor, la ternura, la comprensión, el trabajo, la equidad, la tolerancia, la apertura al otro, el respeto, la búsqueda de la verdad, el servicio, el rigor académico, la honradez, la responsabilidad social, la creatividad, la constancia, la justicia, el manejo de la adversidad y el respeto por la vida y los ecosistemas”⁴³. Para hacer explícita esta intención, la Universidad concibe la bioética como uno de sus fundamentos axiológicos y un elemento transversal en la formación integral de sus estudian-

35. *Ibid*

36. Universidad El Bosque. *Proyecto Educativo Institucional*, 2017.

37. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 1*, 2019.

38. *Ibid*

39. Universidad El Bosque. *Proyecto Educativo Institucional*, 2017.

40. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 1*, 2019.

41. *Ibid*

42. *Ibid*

43. Universidad El Bosque. *Proyecto Educativo Institucional*, 2017.

tes. De igual manera, establece la línea curricular de humanidades con el propósito de consolidar dicho enfoque y de formar profesionales éticos, comprometidos socialmente y participativos del desarrollo social⁴⁴.

En este mismo sentido, la oferta de electivas libres apoya el fortalecimiento de la identidad institucional, en particular, la apropiación del concepto calidad de vida, la formación integral y, la interdisciplinariedad con relación al enfoque biopsico-

social y cultural de la Universidad. Por ello, las electivas libres institucionales, estructuradas en dos ejes: calidad de vida y formación integral e interdisciplinaria, han venido fortaleciéndose⁴⁵.

En la tabla 15 se muestran los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria a cada una de las características que componen este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para las mismas.

Tabla 15. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 1

Factor	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 1. Misión y Proyecto Institucional	Característica 1. Coherencia y pertinencia de la misión	10	5	50	50	1
	Característica 2. Orientaciones y estrategias del Proyecto Educativo Institucional	9	5	45	45	1
	Característica 3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Educativo Institucional	9	4	36	45	0,8

Fuente: División de Calidad, 2019

Las puntuaciones que se presentan en la tabla muestran que la característica coherencia y pertinencia de la misión y la referida a orientaciones y estrategias del Proyecto Educativo Institucional se cumplen plenamente. Por su parte, la característica Formación integral y construcción de la comunidad académica en el PEI se cumple en alto grado.

A partir del análisis del grado de cumplimiento de estas características se identificaron como oportunidades de consolidación la actualización de la

Misión institucional en aspectos de orden conceptual, el fortalecimiento de la comunicación del PEI y la consolidación del enfoque biopsicosocial y cultural en la comunidad universitaria.

Por otra parte, se identificaron como oportunidades de mejoramiento la potencialización del Plan de Comunicaciones, especialmente frente a la identidad institucional en nuevos escenarios y

44. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 1, 2019.

45. Ibid

en el ámbito internacional, y la divulgación de las buenas prácticas de los docentes en torno al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las puntuaciones obtenidas para este factor y las justificaciones otorgadas a las mismas permiten concluir que la Universidad El Bosque cuenta con una Misión y un Proyecto Educativo Institucional suficientemente socializados y apropiados por la comunidad, y son referente fundamental para el desarrollo de sus funciones misionales y de apoyo en todo su ámbito de influencia. La Universidad El Bosque promueve espacios de reflexión constante en torno a sus principios institucionales, su vigencia y su pertinencia para con el contexto. De igual forma, asume su compromiso con el país y permea sus intenciones fundamentales en todo su quehacer en la búsqueda de ámbitos participativos, enriquecidos desde las diferentes disciplinas y comprometidos con la formación integral de todos aquellos que hacen parte de su comunidad universitaria.

3.2 Factor 2. Estudiantes

La Universidad El Bosque, desde su enfoque biopsicosocial y cultural, ubica al estudiante como centro del proceso educativo. Por esto, sobre él convergen todas las acciones que propenden por el desarrollo de valores ético-morales, estéticos, históricos y tecnocientíficos que enmarcan el compromiso institucional con la sociedad.

Para lograr esto, se cuenta con los respectivos reglamentos estudiantiles de pregrado y posgrado en los que se regula la relación entre los estudiantes y su Universidad; estos son socializados con los estudiantes con el fin de incentivar su buen uso y apropiación. Con respecto a esta apropiación, se destaca que el 76,6 % de los estudiantes considera que los mecanismos de admisión a la institución son rigurosos, un 85,1 % afirma que el proceso de matrícula es eficiente y un 77,9 % considera que las fechas establecidas para la matrícula son adecuadas⁴⁶.

Los reglamentos estudiantiles presentan criterios específicos para el ingreso, inscripción, selección, admisión, matrícula, transferencia y homologación. Allí se describe el horizonte y alcance de la selección como proceso académico administrati-

vo que deriva, en primera instancia, del derecho que adquiere la persona que se registra como aspirante a cursar el proceso de selección de acuerdo con sus aptitudes e intereses, y en segunda instancia, de la relación entre estos y las expectativas y requerimientos de los programas académicos. En este proceso son el Consejo de Facultad y el Consejo Directivo los órganos competentes para presentar los resultados del proceso y aprobación de la admisión, respectivamente⁴⁷.

En el marco de este proceso de selección, se creó en el Observatorio de Éxito Estudiantil (OEES), un módulo destinado a la aplicación de entrevistas de admisión que permite registrar las necesidades de apoyo de cada aspirante para configurar un reporte de alertas tempranas articulado directamente con las estrategias de permanencia estudiantil⁴⁸.

Los aspectos referidos a la promoción, transferencia y grado de los estudiantes también se encuentran contemplados de forma detallada en los reglamentos. Así, se establecen los criterios de promoción de los estudiantes en el marco del plan de estudios de cada programa académico, de acuerdo con la especificación de prerequisites y corequisites de cada materia, cuyo cumplimiento de carga académica semestral da cuenta del avance del estudiante. Igualmente, se explicita la evaluación como actividad permanente y acumulativa que permite valorar el progreso del estudiante en cada momento del ciclo académico⁴⁹.

Del mismo modo, se contemplan los criterios para los procesos de transferencia, tanto externa como interna, entre los cuales se destaca el porcentaje mínimo de créditos que el aspirante deberá cursar en la Universidad, los procesos de homologación y los exámenes de suficiencia. Con respecto a la graduación, se establece el promedio académico exigido, las opciones de trabajo de grado, la asignación de directores y jurados, las distinciones a las que se hacen merecedores los estudiantes con alto mérito, la suficiencia en segunda lengua requerida, los requisitos administrativos y disciplinarios y los plazos para la obtención del título⁵⁰.

47. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 2, 2019.

48. Ibid

49. Ibid

50. Ibid

46. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, y directivos. Factor 2. Estudiantes, 2019.

Por otro lado, el Reglamento estudiantil contempla claramente los espacios de representación estudiantil en los Consejos de Facultad, el Consejo Académico y el Consejo Directivo como un mecanismo para presentar aportes, necesidades, inquietudes, quejas y propuestas para la construcción de Universidad. De acuerdo con lo establecido en el Reglamento, los estudiantes son elegidos democráticamente por sus pares y, para el caso del Consejo de Facultad, son elegidos por sus propios compañeros de programa. Este proceso se desarrolla anualmente y se inicia con la postulación de los estudiantes ante la Secretaría General. Posteriormente se realiza la socialización del proceso de elecciones y se llevan a cabo las jornadas de elección a través de una herramienta de voto electrónico que favorece la aplicación ágil y transparente de los comicios bajo la orientación de la Secretaria General⁵¹.

A este respecto, el 87,7 % de los estudiantes, el 100 % de los directivos y el 97,1 % de los docentes resaltan que los estudiantes tienen representación ante los órganos de dirección de la Universidad. Paralelamente, el 79,4 % de los estudiantes, el 91,5 % de los directivos y el 89,8 % de los docentes destaca que los representantes desempeñan un papel adecuado⁵².

Por otra parte, contar con criterios de admisión y permanencia ha sido uno de los principales compromisos de la Universidad, por lo que se desarrollan mejoras constantes al proceso de admisiones. Entre ellas se destacan: la eliminación del costo de inscripción a los programas académicos de pregrado (a la fecha, únicamente Medicina cuenta con valor de inscripción); la admisión directa a los aspirantes con altos desempeños en las pruebas Saber 11; la integración del formulario de inscripción de pregrado en el Sistema de Información Académica (SALA) con la plataforma del ICFES para descargar los resultados de Saber 11 a través del Sistema PIR (Programa de Informe de Resultados); la habilitación de un *link* de seguimiento al proceso de admisión, y la puesta en marcha de una herramienta de entrevista alojada en el módulo de entrevistas en el OEES⁵³.

51. *Ibid*

52. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, y directivos. Factor 2. Estudiantes*, 2019.

53. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 2*, 2019.

En cuanto a la permanencia, la Universidad cuenta con el Programa de Apoyo al Estudiante (PAE) en el marco del cual se identifican los aspectos y estrategias que la institución puede desarrollar para favorecer la retención del estudiante hasta que logre culminar su carrera. En este marco, profesionales especializados hacen un reconocimiento integral del estudiante en el que valoran todas aquellas circunstancias de adaptación, integración, aprendizaje, participación, orientación socioocupacional, hábitos de estudio, factores psicosociales, económicos y de salud, entre otros, que puedan afectar negativamente el proceso de aprendizaje. Con ello, se planea una atención personalizada enfocada al asesoramiento sistemático en aras de fortalecer las dimensiones académicas, sociales y personales del estudiante, así como el desarrollo o afianzamiento de habilidades cognoscitivas y didácticas requeridas para su aprendizaje autónomo⁵⁴.

El PAE se articula con servicios de apoyo a los que se puede remitir a los estudiantes que lo requieran. Entre estos se encuentran: asesoramiento desde el Laboratorio de pensamiento y lenguaje, tutorías especializadas en el Departamento de Matemáticas, servicio de tutores pares, servicios de psicopedagogía y psicología con atención individual y grupal, servicio de prevención y promoción de la salud con atención de medicina general, enfermería, asesoría en salud sexual y reproductiva, atención de optometría y audiometría, orientación desde el Departamento de finanzas estudiantiles, oferta deportiva y cultural permanente, entre otras⁵⁵.

Por otro lado, la diversidad presente en el aula es un fenómeno que la Universidad El Bosque ha atendido históricamente desde su enfoque biopsicosocial y cultural. Así, se reconocen y valoran las características de lengua, cultura, religión, orientación sexual, condición física, sensorial y cognitiva de todos los miembros de la comunidad universitaria. En este contexto, la Universidad implementó recientemente la Política de equidad e inclusión estudiantil cuyo objetivo es promover la calidad de vida desde la valoración de la diversidad, la equidad, la interculturalidad y multiculturalidad, la pertinencia, la diferencia y la participación. De igual forma, se implementó la Política de género,

54. *Ibid*

55. *Ibid*

orientada a la implementación de procesos que promuevan prácticas equitativas e incluyentes desde la perspectiva de género, así como a la promoción de nuevas relaciones basadas en los derechos humanos y en la dignidad humana, en concordancia con el enfoque biopsicosocial y cultural⁵⁶.

Para el caso de las poblaciones en condición de vulnerabilidad, se han concebido procesos de acompañamiento temprano, especialmente para estudiantes beneficiarios de programas gubernamentales como Ser Pilo Paga y Generación E. Estos procesos incluyen atención personalizada a los aspirantes y sus familias con el fin de orientarlos y apoyarlos desde el ámbito socioocupacional para que disminuya el riesgo de cambio de carrera o de deserción⁵⁷.

Por otra parte, la Universidad comprende la deserción estudiantil como un fenómeno multicausal, y en coherencia con ello, formuló el Sistema de Acompañamiento Estudiantil (SAE). Este sistema funciona como un entorno de herramientas y estrategias de acompañamiento para el estudiantado: se establecen perfiles a partir de la caracterización inicial en el proceso de admisión y se identifican alertas tempranas de deserción. Los resultados evidencian para el 2018-2 una tasa de deserción anual de 8,62 %, por debajo del reporte de 2018-1, que se ubicaba en un 11,92 %⁵⁸. Los logros anteriormente descritos se evidencian en la percepción favorable por parte de los estudiantes, quienes afirman en un 86,6 % que es oportuna la implementación de estrategias institucionales para lograr que el estudiante termine con éxito su programa de formación⁵⁹.

Del mismo modo, se resalta la existencia de políticas y criterios claros para la admisión de estudiantes procedentes de otras universidades nacionales e internacionales, así como lo referido al intercambio estudiantil. En este sentido, la Universidad cuenta con una Política de internacionalización en la que se establecen los lineamientos para fomentar la participación de estudiantes en actividades de movilidad internacional e intercambio⁶⁰.

Ahora bien, con respecto al sistema de estímulos y créditos para los estudiantes, es necesario referir que en el Reglamento estudiantil se encuentran estipulados los procesos y procedimientos de asignación de becas, estímulos y beneficios. En este sentido, la Universidad ha desarrollado e implementado la Política de apoyos financieros para el acceso y la excelencia. También, se han adoptado políticas y procedimientos para el otorgamiento de becas, estímulos y beneficios a estudiantes de pregrado y posgrado, definiendo, por una parte, los mecanismos financieros para favorecer el acceso y la permanencia a través de créditos con el ICETEX, con entidades bancarias o directamente con la Universidad, y por otra parte, precisando los criterios y requisitos para el otorgamiento, renovación, condonación y suspensión de las becas⁶¹.

Entre el 2014 y el 2018, la Universidad incrementó significativamente el número de líneas de apoyo financiero, por lo que a la fecha existe un amplio abanico de becas de financiación para los estudiantes. Entre ellas se encuentran: a) becas a la excelencia académica por prueba Saber 11, permanencia, graduandos y grado de honor; b) becas para grupos especiales por concepto de posconflicto y grupos minoritarios; c) becas para la promoción del acceso y la permanencia: fondo de sostenibilidad, becas *In Memoriam*, Gobernación de Cundinamarca 4x1 opción de vida y Alianza Bogotá ciudad educadora; d) becas por mérito académico y necesidad socioeconómica, e) becas de alimentación y sostenimiento; f) becas a estudiantes antiguos por participación en eventos deportivos o eventos culturales y científicos; g) becas por movilidad, entre otras. Las asignaciones de los apoyos se realizan de forma transparente y equitativa de acuerdo con lo planteado en la normatividad, lo que permite contar con información verídica y oportuna de la cobertura y del recurso asignado por la Universidad como mecanismo de disminución del riesgo de deserción asociado a factores económicos⁶².

56. *Ibid*

57. *Ibid*

58. *Ibid*

59. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, y directivos. Factor 2. Estudiantes*, 2019.

60. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 2*, 2019.

61. *Ibid*

62. *Ibid*

Así, se aprecia que el otorgamiento de becas entre los periodos 2017-I y 2018-II benefició a un total de 15 088 estudiantes, con una asignación de \$7 474 894 040 (COP), lo que corresponde al 76,31 % de la totalidad de recursos asignados por concepto de apoyos estudiantiles⁶³. Este hecho se respalda en una percepción favorable del 81,3 % de los estudiantes, quienes están de acuerdo en que los estímulos que ofrece la institución a los estudiantes que se destacan por su desempeño académico son adecuados⁶⁴.

De igual forma, para fortalecer el cumplimiento de la misión y el PEI, la Universidad El Bosque cuenta con convenios activos que soportan el proceso de ingreso y permanencia de los estudiantes que no cuentan con recursos suficientes para costear su matrícula y manutención. Entre ellos, se destacan los convenios marco firmados entre el Ministerio de Educación Nacional y la Universidad para amparar la operación de programas tales como Ser Pilo Paga, en sus cuatro versiones, y Generación E - componente de excelencia, así como desde el Programa Semillas como estrategia de Fundraising para la recaudación de recursos que favorezcan el ingreso y permanencia de más jóvenes a una educación superior de calidad; aliados estratégicos para la financiación del valor total o parcial de la matrícula, entre otras estrategias que aseguran la continuidad de los estudiantes⁶⁵.

Igualmente, la Universidad trabaja en la difusión de convenios y estrategias de financiamiento con el fin de orientar la toma de decisiones de los estudiantes en pro de su permanencia; en tal sentido, existen módulos de atención al usuario en los que los estudiantes encuentran orientación especializada por parte de los asesores del Departamento de finanzas estudiantiles. En cuanto a la información que reciben los estudiantes sobre los servicios prestados por crédito y cartera, el 82,8 % de los estudiantes consideran que la información que recibió fue adecuada, el 81,4 % de los estudiantes consideran que la información que obtuvieron de los servicios prestados por las entidades financieras fue adecuada, y sobre las condiciones de financiamiento que ofrecen las entidades financieras que tienen convenio con la

Universidad, el 84,5 % de los encuestados las considera pertinentes⁶⁶.

Del mismo modo, la Universidad ha puesto en marcha mecanismos normativos y operativos para incentivar a los estudiantes a permanecer y obtener los mejores resultados dentro de su proceso de formación a través de descuentos de matrícula. Para acceder a estos incentivos, en la Política de apoyos financieros se han definido los requerimientos específicos para cada tipo de incentivo. En este grupo se destacan: el programa de tutores pares; beneficios para la doble titulación; descuentos de matrícula para hermanos en la universidad y hermanos de egresados; para egresados, descuentos para participación en eventos científicos y académicos, en cursos de educación continuada, especializaciones y formación en el Centro de lenguas; a su vez, se otorgan estímulos al mejor promedio de bachiller y un estímulo a empresas en convenio comercial⁶⁷.

Los estudiantes beneficiarios de apoyos institucionales son notificados de la responsabilidad que les asiste de mantener un promedio semestral mínimo, con inscripción de carga académica completa, sin pérdida de asignaturas ni faltas disciplinarias, así como del cumplimiento de horas de compensación como ejercicio de corresponsabilidad institucional a través del cual se vinculan a varias modalidades de servicio a la comunidad universitaria, todo ello sin afectar sus compromisos académicos. La implementación de las medidas de control y seguimiento condicionan la renovación de los apoyos e incide favorablemente en la valoración y aprovechamiento de dichos beneficios por parte de los estudiantes en tanto les exige buenos desempeños académicos y evita rezagos o baja calidad académica⁶⁸.

En la tabla 16 se muestran los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria a cada una de las características que componen este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para las mismas.

63. *Ibid*

64. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, y directivos. Factor 2. Estudiantes*, 2019.

65. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 2*, 2019.

66. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, y directivos. Factor 2. Estudiantes*, 2019.

67. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 2*, 2019.

68. *Ibid*

Tabla 16. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 2

Factor	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 2. Estudiantes	Característica 4. Deberes y derechos de los estudiantes	10	5	50	50	1
	Característica 5. Admisión y permanencia de estudiantes	8	5	40	40	1
	Característica 6. Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	8	5	40	40	1

Fuente: División de Calidad, 2019

Las puntuaciones que se presentan en la tabla muestran que todas las características de este factor se cumplen plenamente: deberes y derechos de los estudiantes, admisión y permanencia de estudiantes y sistemas de estímulos y créditos para estudiantes. A partir del análisis del grado de cumplimiento de estas características, se identificaron como oportunidades de consolidación el desarrollo de mecanismos para favorecer la admisión y permanencia de los estudiantes, la consolidación de la información de seguimiento de los factores de deserción institucional y la consolidación del Programa Tutores Pares. Por otra parte, se identificaron como oportunidades de mejoramiento la actualización de los reglamentos estudiantiles y el mejoramiento de las estrategias de financiación, difusión y apropiación de los apoyos económicos.

Las puntuaciones obtenidas para este factor y las justificaciones otorgadas a las mismas, permiten resaltar el reconocimiento por parte de la Universidad de los derechos y deberes de los estudiantes, la promoción de su participación en órganos de decisión y la instauración de acciones que garantizan su ingreso, permanencia con calidad y graduación oportuna. Asimismo, se destaca la producción de políticas de equidad e inclu-

sión de los estudiantes y el posicionamiento de las estrategias de permanencia, de los estímulos a la excelencia académica y de la internacionalización del currículo, todo ello como evidencia de consolidación de una cultura de éxito estudiantil. Igualmente, se destaca el soporte que brindan los sistemas de información académica para la toma de decisiones a nivel institucional en la implementación de estrategias de acompañamiento integral y la mitigación de riesgos de deserción, con planes y proyectos operados por las unidades académicas, que se complementan con servicios de apoyo como psicopedagogía, psicología, laboratorio de pensamiento y lenguaje, tutorías integrales y consejería PAE, tutorías entre pares, grupos de estudio, entre otros.

3.3 Factor 3. Profesores

Para la Universidad El Bosque, el talento humano es uno de sus cimientos principales. El compromiso en el mejoramiento continuo del mismo y en la aplicación de políticas y planes de acción han permitido el fortalecimiento de un equipo académico cualificado, comprometido y con liderazgo. La Universidad cuenta con un estatuto

docente en el que se contemplan las disposiciones encaminadas a regular las situaciones laborales y académicas que conllevan a garantizar la calidad al interior de la academia y las relaciones entre la Universidad y sus académicos⁶⁹.

En este marco, el Estatuto docente determina que “toda actividad docente contribuye al desarrollo de las disciplinas, las profesiones [...] en concordancia con la Misión y el Proyecto Educativo”⁷⁰. Así, el estatuto docente tiene la misión como referente del quehacer institucional y establece que toda función desempeñada por los académicos en cualquiera de las orientaciones de la vocación académica debe corresponder con un ejercicio por la cultura de la vida, su calidad y su sentido⁷¹.

La Universidad se caracteriza por contar con disposiciones claras, objetivas y transparentes, aplicables a toda la comunidad universitaria. Así, el estatuto contempla que “las normas de este régimen aplicarán a todos los docentes de la Universidad”⁷², lo que sustenta su transparencia. La aplicabilidad del régimen disciplinario lleva implícito el debido proceso, el cual siempre apunta a la transparencia, la defensa, la ética y la justicia⁷³.

Sobre la aplicación del estatuto docente se resalta que el 86,9 %, de los docentes está de acuerdo con que la aplicación del escalafón docente es coherente con el estatuto docente; de igual manera, el 88,2 % de los académicos está de acuerdo con que la aplicación del escalafón docente es rigurosa y un 87,5 % percibe que su aplicación es transparente⁷⁴.

El Reglamento general y el Estatuto docente contemplan la representación docente ante el Consejo Directivo, el Consejo Académico y los Consejos de Facultad respectivos. Para el cumplimiento de lo anterior, los representantes docentes con sus suplentes son elegidos por votación democrática a través de la convocatoria realizada por la Vicerrectoría Académica. El proceso de elección es claro y transparente: una vez socializada la con-

vocatoria, los docentes interesados realizan su inscripción en la Secretaría General y posteriormente, se realizan las votaciones por medio del sistema SALA⁷⁵. El 98,1 % de los profesores considera que los docentes tienen representación en los órganos de dirección de la Universidad⁷⁶.

Por otra parte, la Institución fortalece de forma continua su planta profesoral, de tal forma que sea adecuada en cantidad, dedicación y niveles de formación; lo anterior ha permitido atender de manera eficiente las funciones sustantivas. Con ello, se destaca que el crecimiento en el número de académicos de la Universidad pasó de 1473 en 2015 a 1766 en 2018, en concordancia con el crecimiento del número de estudiantes⁷⁷.

De acuerdo con lo anterior, la Universidad analiza para cada periodo académico el aumento del número de estudiantes matriculados con el fin de buscar coherencia con el crecimiento del cuerpo profesoral. Este análisis le ha permitido a la Universidad contar siempre con una relación docente-estudiante adecuada y estable en el tiempo: se destaca que para los últimos cinco años, ha habido una relación de 11 estudiantes/docente en tiempo completo equivalente⁷⁸.

Por otra parte, en el marco de la implementación de la Política de gestión del talento humano académico, se desarrolló el plan de acción para el desarrollo profesoral. Las estrategias implementadas a lo largo de los últimos años han permitido el incremento de doctorados y magísteres como parte del cuerpo docente. Así, se evidencia el incremento de docentes con formación de doctorado, de 5 % en el año 2014 a 8 % en 2018, y en el caso de maestría, de un 44 % en 2014, a un 51 % en 2018⁷⁹. Sobre la calidad del personal académico, se resalta que el 96,3 % de los docentes, el 90,9 % de los estudiantes y el 91,7 % de los egresados considera que el nivel de formación de los profesores de la institución es el adecuado para el desarrollo de los planteamientos del proyecto Institucional⁸⁰.

69. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 3*, 2019.

70. Universidad El Bosque. *Estatuto Docente*, 2011, p. 11.

71. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 3*, 2019.

72. Universidad El Bosque. *Estatuto Docente*, 2011, p. 9.

73. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 3*, 2019.

74. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, y egresados. Factor 3. Docentes*, 2019.

75. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 3*, 2019.

76. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, y egresados. Factor 3. Docentes*, 2019.

77. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 3*, 2019.

78. *Ibid.*

79. *Ibid.*

80. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, y egresados. Factor 3. Docentes*, 2019.

Al respecto, se destaca la relación que se da entre el nivel de formación y la experiencia docente con el desarrollo de las funciones sustantivas; es así como se evidencia que para los doctorados, el mayor porcentaje de dedicación se concentra en la investigación (47 %), mientras que, para los docentes con maestría el mayor porcentaje de dedicación se encuentra en la docencia (50 %) ⁸¹. Sobre los criterios para la asignación de actividades de docencia, investigación, proyección social y administración, se observa que el 89,8 % de los profesores considera que son adecuados ⁸².

De otra parte, la Universidad concibe la vinculación contractual como la relación entre el académico y la institución. Por ello, se establecen criterios para la contratación en las diferentes modalidades de vinculación del talento humano académico así: núcleo académico (docentes con dedicaciones de tiempo completo y vinculados bajo la modalidad de contrato laboral a término indefinido o fijo de un año renovable por periodos iguales); académicos (contrato laboral de once meses que cuenta con su reconocimiento de acreencias laborales y afiliación al régimen de seguridad social integral durante el periodo cesante) y académicos adjuntos (cortas dedicaciones) ⁸³.

A propósito, en el período de 2014 a 2018, se evidencia un incremento en la modalidad de contratación de núcleo académico: de 443 profesores en 2014 a 633 en 2018. Igualmente, se ha incrementado el número de académicos: de 781 en 2014 a 924 en 2018. En contraste, se evidencia una leve disminución de académicos adjuntos: de 181 en 2014 a 175 en 2018 ⁸⁴. Como evidencia de estos logros, el 93,6 % de los profesores perciben que las formas de vinculación del profesorado son adecuadas ⁸⁵.

La Política de gestión del talento humano académico plantea los lineamientos que orientan el quehacer académico y establece la vocación académica como el elemento que distingue a la comunidad universitaria, en el que se enmarcan

las responsabilidades asignadas de los académicos en las vocaciones de enseñanza-aprendizaje, descubrimiento, compromiso, integración e innovación. Las directivas académicas son las responsables de conformar el cuerpo académico para cada unidad en el que las distintas vocaciones encuentren un balance y se complementen. Así, se demuestra la distribución de las responsabilidades de los académicos en las diferentes funciones sustantivas de la Universidad, y se observa que por ser una institución de formación, el mayor número de TCE va encaminado a la docencia con un total de 539 docentes en TCE, para la investigación, 206 TCE, y para la proyección social, 122 TCE ⁸⁶.

Por otro lado, en su Estatuto docente la Universidad define las responsabilidades y funciones en cada una de las categorías del escalafón docente con el fin de que los académicos den cumplimiento a dichas responsabilidades con base en la autonomía que cada unidad académica tiene ⁸⁷.

Desde la Política de planeación del talento humano académico se desarrolló e implementó una herramienta tecnológica que ofrece el apoyo a la planeación y al mejoramiento continuo de las tareas académicas. Dicha herramienta permite que los académicos registren los planes de trabajo a desarrollar cada semestre, el portafolio de seguimiento (avances y soportes), la autoevaluación y el plan de mejora. Por otra parte, cada unidad académica, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto docente, define los procedimientos e instrumentos más adecuados para la evaluación de las tareas asignadas, establece criterios de evaluación de la producción intelectual, la habilidad pedagógica, la innovación y la incorporación de las TIC e internacionalización en su quehacer, entre otros ⁸⁸.

Es así como la Universidad, a través del Estatuto docente, el Reglamento de trabajo y la Política de gestión del talento humano, establece los criterios para el proceso de vinculación. Para ello, se parte de la solicitud de nombramiento, la cual va acompañada del perfil a contratar en el que se expresan las competencias cognoscitivas, disciplinares y actitudinales esperadas, así como el manejo de

81. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 3*, 2019.

82. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, y egresados. Factor 3. Docentes*, 2019.

83. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 3*, 2019.

84. *Ibid.*

85. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, y egresados. Factor 3. Docentes*, 2019.

86. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 3*, 2019.

87. *Ibid.*

88. *Ibid.*

una segunda lengua. Una vez se tiene al candidato que reúne las condiciones establecidas en el perfil y que haya cumplido el proceso de selección, se procede a su vinculación y contratación, de acuerdo con los requisitos establecidos en las disposiciones institucionales⁸⁹. Sobre el proceso de vinculación docente, el 92,9 % de los docentes señala que existen mecanismos y/o políticas de vinculación docente fundamentadas académicamente⁹⁰.

Por otro lado, en el Estatuto se define el escalafón docente como el sistema de clasificación del personal académico de acuerdo con su idoneidad, trayectoria, experiencia, investigaciones, publicaciones, títulos y distinciones académicas. La Universidad reconoce cinco categorías de escalafón docente: instructor asistente, instructor asociado, profesor asistente, profesor asociado y profesor titular. Así, se contempla la carrera docente para que los profesores tengan una efectiva y transparente movilidad al interior del escalafón. Como evidencia de la efectiva movilidad de profesores en el escalafón, se resalta el ascenso en el escalafón de noventa y uno profesores para el año 2018⁹¹.

Paralelamente, la Universidad siempre ha ofrecido a los docentes condiciones y mecanismos de compensación acordes al trabajo mismo y a las posibilidades económicas de la institución. La destinación del 68 % del presupuesto institucional está encaminada a la compensación del talento humano, teniendo una escala salarial que contempla las categorías del escalafón. Los incrementos salariales anuales se realizan por encima del IPC, teniendo en cuenta la realidad económica de la Universidad, ya que uno de los compromisos es el cumplimiento en el pago de las nóminas mes a mes, así como el pago oportuno de los aportes del sistema de seguridad social integral en las fechas establecidas por la ley⁹².

En cuanto al desarrollo profesional, la Universidad, en coherencia con el PDI, la Política de gestión del talento humano académico y el Plan de acción de desarrollo profesoral, ha desarrollado mecanismos que han permitido la consolidación del talento humano académico a través del pro-

grama de desarrollo institucional, el cual se ha enfocado en el fortalecimiento curricular, el éxito estudiantil, las TIC, la segunda lengua, los ambientes virtuales de aprendizaje e innovación, entre otros. Para el año 2018 se evidenció la formación de 836 profesores en estas diferentes áreas⁹³.

Por otro lado, con el programa de desarrollo disciplinar, la Universidad continúa con el fortalecimiento de las competencias disciplinares de los docentes y promueve la formación en niveles de postdoctorado, doctorado, maestría y especialización, con el fin de que los académicos sean agentes activos en una sociedad del conocimiento en constante cambio e innovación. Es así como en el período de 2014 a 2018 se han otorgado 366 auxilios, de los cuales 216 fueron para formación doctoral y 126 para formación en maestrías⁹⁴. Sobre este punto, el 90,2 % de los profesores considera que los programas de desarrollo profesoral se adecuan a los requerimientos de la institución; el 93,1 % está de acuerdo con que la Universidad ofrece oportunidades de capacitación y formación, y el 91,9 % manifiesta que la capacitación que ofrece la Universidad optimiza el desarrollo personal y profesional⁹⁵.

Para la Universidad, generar estímulos a la excelencia ha permitido mejorar y fortalecer todos los aspectos relacionados con los académicos, con el fin de promover el desarrollo docente a partir de su crecimiento, compromiso y producción académica. De acuerdo con la Política de estímulos a la excelencia, se han definido reconocimientos a diferentes vocaciones: enseñanza-aprendizaje, descubrimiento, compromiso, integración, innovación. El reconocimiento en sí ha sido una estrategia que ha permitido incentivar a los docentes para desarrollar productos que les permitan ser reconocidos. Así, las experiencias ganadoras se han incrementado: de 65 premiadas en 2015, hubo 123 en 2018. Asimismo, desde el año 2014, la Universidad otorga un premio a la experiencia más significativa de cada una de las vocaciones, esto permite a los docentes ganadores contar con un rubro que para desarrollar su experiencia el año inmediatamente siguiente a la convocatoria⁹⁶.

89. *Ibid.*

90. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, y egresados. Factor 3. Docentes, 2019*

91. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 3, 2019.*

92. *Ibid.*

93. *Ibid.*

94. *Ibid.*

95. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, y egresados. Factor 3. Docentes, 2019.*

96. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 3, 2019.*

En coherencia con el PEI y el PDI, la Universidad cuenta con políticas en el marco de las cuales se facilita la interacción académica de los profesores. Este es el caso de las Políticas de gestión curricular, flexibilidad en la educación, segunda lengua, uso de las TIC, gestión del talento humano académico e internacionalización. La Universidad, a través de las estrategias establecidas para facilitar la construcción de comunidades académicas en la institución y su interacción con homólogas del orden nacional e internacional, ha fomentado lazos de cooperación e integración para lograr mayor presencia y visibilidad en el mundo globalizado. De igual manera, esto le ha permitido tener una dimensión internacional e intercultural para la enseñanza, la investigación, la innovación, las TIC, entre otras⁹⁷.

Asimismo, la Universidad ha propiciado espacios de participación docente en diferentes eventos y redes, lo que ha favorecido el intercambio de conocimientos académicos, culturales y de investigación, así como su visibilidad. En este sentido, se resaltan los auxilios económicos que se han dado para capacitación a 85 docentes a nivel internacional y 302 a nivel nacional entre 2014 y 2018, y los apoyos económicos para estancias cortas a 532 profesores a nivel internacional y 538 a nivel nacional en el mismo periodo⁹⁸.

En la tabla 17 se muestran los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria a cada una de las características que componen este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación de cada una.

Tabla 17. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 3

Factor	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 3. Profesores	Característica 7. Deberes y derechos del profesorado	10	5	50	50	1
	Característica 8. Planta profesoral	9	4	36	45	0,8
	Característica 9. Carrera docente	10	5	50	50	1
	Característica 10. Desarrollo profesoral	9	5	45	45	1
	Característica 11. Interacción académica de los profesores	7	4	28	35	0,8

Fuente: División de Calidad, 2019

Las puntuaciones que se presentan en la tabla muestran que las características de deberes y derechos del profesorado, carrera docente y desarrollo profesoral se cumplen plenamente. Por su parte, las características de planta profesoral e

interacción académica de los profesores se cumplen en alto grado.

A partir del análisis del grado de cumplimiento de estas características, se identificaron como oportunidades de consolidación el fortalecimiento de la divulgación y apropiación del Estatuto docente, la consolidación de la planta docente de acuerdo con los requisitos y el perfil requerido,

⁹⁷. *Ibid.*

⁹⁸. *Ibid.*

la divulgación y promoción del ascenso en el escalafón docente de los profesores vinculados a la institución, la consolidación del plan de acción de desarrollo profesoral y la consolidación de la convocatoria de estímulos a la excelencia. Igualmente, se identificaron como oportunidades de mejoramiento la optimización de la distribución de las cargas académicas asignadas a los docentes de las diferentes unidades y la participación de los profesores en redes y comunidades académicas y científicas.

Las puntuaciones obtenidas para este factor y las justificaciones otorgadas a las mismas evidencian el compromiso de la Universidad por conformar un equipo de académicos altamente cualificados, así como por ofrecerles condiciones óptimas desde su vinculación, contratación, desarrollo de carrera y desarrollo profesoral. Igualmente, se resalta que el Estatuto docente define claramente los lineamientos, deberes y derechos del docente y que la actualización del mismo permite ofrecerles y exigirles a los académicos mayores niveles de cualificación y desarrollo en la vocación de descubrimiento. De igual manera, se destaca la implementación de apoyos al desarrollo del profesorado, lo que ha permitido consolidar un importante grupo de académicos con nivel de formación en doctorado y maestría, así como un gran número de docentes cualificados a través del programa de desarrollo institucional.

3.4 Factor 4. Procesos académicos

La Universidad El Bosque, desde su Misión y perspectiva biopsicosocial y cultural, impulsa la formación integral de sus miembros en los diferentes campos de acción mediante un enfoque interdisciplinario. En función de esta dinámica, el PEI establece la formación integral para educar en los más altos valores humanos, en los campos de acción de la ciencia, la tecnología, la técnica, el arte, la filosofía y las humanidades.

La Política de gestión curricular orienta los procesos académicos con el fin de ajustar la oferta formativa y sus currículos articulados con el contexto y los constantes cambios de la sociedad y el conocimiento. A partir de estos lineamientos

se establecen las bases para el fortalecimiento de los currículos mediante el aprendizaje centrado en el estudiante y los currículos centrados en el aprendizaje, además de la articulación de los referentes de internacionalización, inclusión progresiva de una lengua extranjera, flexibilidad curricular, formación en bioética y humanidades, y la implementación de las TIC⁹⁹.

En coherencia con los fundamentos misionales, los criterios, pautas del PEI y la orientación estratégica y las políticas, existen espacios para el análisis crítico y los debates de temas académicos. Cada uno de los programas académicos, así como los de educación continuada, promueven espacios curriculares y ambientes propicios para el debate y la disertación en las diferentes temáticas¹⁰⁰.

Por otro lado, el PEI establece como uno de sus núcleos la formación integral, cuyo fin es educar en los más altos valores humanos. En coherencia con este enfoque multidimensional, desde sus inicios, la Universidad incorporó en sus currículos la formación en bioética y humanidades, además de los referentes de internacionalización y flexibilidad. Esta formación se afianza con la implementación de la Política de gestión curricular; la construcción colectiva de los objetivos institucionales de aprendizaje soportados en la taxonomía del aprendizaje significativo, que incluye la dimensión humana como uno de sus enfoques; la Política de internacionalización, y la Política de flexibilidad educativa¹⁰¹.

De acuerdo con estas políticas, el PDI 2016-2021 desde el pilar Educación, desarrolla el programa de fortalecimiento académico y el proyecto de implementación y seguimiento de la política de gestión curricular, el cual establece 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 y las demandas de los aprendizajes contemporáneos. Bajo estos preceptos se estructuran las electivas libres institucionales que se rigen por el Reglamento estudiantil y la Política de flexibilidad en la educación¹⁰².

99. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 4*, 2019.

100. *Ibid.*

101. *Ibid.*

Por otro lado, con el fin de consolidar la internacionalización en la Universidad, se construyó un Plan de acción (2014-2020), el cual traza la ruta de la internacionalización en términos curriculares, investigativos y de lenguas extranjeras. En el año 2017, la Universidad se unió al Laboratorio de Internacionalización American Council on Education (ACE), el cual ha permitido una mayor visibilidad internacional, además de la construcción de un nuevo Plan estratégico integral de internacionalización, alineado con sus políticas y estrategias, y con una mayor participación de la comunidad universitaria¹⁰³.

Sobre la interdisciplinariedad en la Universidad, el 75,3 % de los estudiantes y el 63,2 % de los profesores la perciben como alta; el 78,9 % de los estudiantes y el 81,3 % de los profesores consideran suficiente la flexibilidad de los planes de estudio¹⁰⁴. Por otra parte, las personas del sector externo consideran en un 75,9 % que el estudiante de la Universidad en prácticas ejerce los criterios éticos de confidencialidad y discreción en los procesos que lleva a cabo en ese ejercicio. Así mismo, el 81,4 % está de acuerdo con que estos estudiantes disponen y hacen uso de herramientas para el adecuado trabajo en equipo y un 77 % manifiesta que los estudiantes acogen y demuestran los valores y principios de la organización en la que hacen su práctica¹⁰⁵.

Paralelamente, para la Universidad es indispensable ajustar en el Reglamento general la oferta formativa y los currículos, articulados con el contexto y los constantes cambios de la sociedad y el conocimiento. En este sentido, el PEI, en sus orientaciones curriculares, armonizadas con la Política de gestión curricular, estructura de una manera sincrónica y diacrónica el fortalecimiento de los currículos. La estructura sincrónica se desarrolla en una doble vía, la primera desde la misión, el PEI y el PEP hacia los diseños y objetivos de los cursos. En la otra vía, desde los diseños de los cursos, con sus objetivos de aprendizaje, hacia los Objetivos de Aprendizaje de Programa (OAP) y los Objetivos Institucionales

de Aprendizaje (OIA). Desde una estructura diacrónica, el fortalecimiento curricular establece la coherencia, comprensión y apropiación que articula el PEI con los OIA, y el PEP con los OAP y el diseño de los cursos¹⁰⁶.

Ahora bien, la Universidad desarrolla en los estudiantes las habilidades necesarias para su inserción al mundo laboral global y una de las estrategias para lograrlo consiste en el fortalecimiento de la competencia en una lengua extranjera. Para consolidar este objetivo, desde la Política de gestión curricular se establecen los lineamientos para la incorporación del referente de lengua extranjera a nivel macrocurricular y microcurricular. En coherencia con los lineamientos, se construyó la Política de lengua extranjera, y para garantizar su implementación, se desarrolló el Plan de acción de la lengua extranjera (2014-2020), el cual establece la ruta para consolidar competencias comunicativas y laborales en lengua extranjera en los miembros de la comunidad universitaria. En concordancia con estas políticas, el PDI en el Pilar Educación desarrolla el programa de fortalecimiento académico, que cuenta con el proyecto de fortalecimiento en lengua extranjera¹⁰⁷.

Producto de estas estrategias, la Universidad estableció como meta para el cuerpo docente el nivel B2 del Marco Común Europeo de referencia para las lenguas. Para alcanzarla, la Universidad cubre el 100 % del valor de los cursos de inglés para los docentes. Como resultado, entre los años 2015 y 2018 han participado 1120 profesores. De igual forma, para la comunidad estudiantil se ha reglamentado la suficiencia de un segundo idioma como requisito. Para ello, la Institución ofrece a los estudiantes el programa de inglés en línea sin costo, en el marco del cual se han beneficiado entre el 2015 y 2018 un total de 9604 estudiantes¹⁰⁸.

Por otro lado, la Universidad El Bosque responde a los requerimientos y necesidades tecnológicas de la comunidad Universitaria, particularmente con la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en

102. *Ibid.*

103. *Ibid.*

104. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y egresados, Factor 4. Procesos académicos*, 2019

105. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas sector externo*, 2019.

106. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 4*, 2019.

107. *Ibid.*

108. *Ibid.*

•
•
•

sus procesos académicos. En este sentido, con la puesta en marcha de la Política de uso de las TIC, se construyó el Plan de acción (2014-2020), que tiene como finalidad desarrollar en la comunidad académica las competencias necesarias en el uso y aprovechamiento de los medios tecnológicos a través de experiencias innovadoras en los procesos de enseñanza-aprendizaje apoyados con las TIC¹⁰⁹.

De acuerdo con esto, se han desarrollado diferentes actividades de capacitación que se han enfocado principalmente en la gestión y configuración de aulas virtuales, el uso de la plataforma Moodle con sus diferentes herramientas, el empleo de la plataforma Blackboard Collaborate para conferencias web, además de actividades de capacitación enfocadas en la articulación de las TIC con el aprendizaje significativo. Con este fin se ha buscado mejorar las habilidades de los docentes para la incorporación de las TIC en su práctica docente. Como resultado de ello, entre 2016 y 2018 se han beneficiado 358 profesores. Adicionalmente, se cuenta con un programa de formación para la virtualidad en el que se han certificado 290 profesores entre el 2016 y el 2018. En el informe sobre uso de las tecnologías de la información y la comunicación se evidencia que la institución cuenta con 3224 aulas en el campus virtual, de las cuales 1458 se encuentran activas en las asignaturas de pregrado, 215 en los programas de posgrado, 209 son institucionales, 40 pertenecen a los Departamentos y 42 a educación continuada, para un total de 1964 aulas activas en la institución¹¹⁰.

Por otra parte, la Universidad determina los lineamientos pedagógicos y curriculares con el fin de orientar la construcción de los perfiles formativos para los programas académicos en coherencia con el PEI. La comunidad universitaria trabaja de forma permanente en la planeación y evaluación de los programas en sus diferentes niveles con el fin de ofrecer perfiles formativos que respondan las necesidades de la sociedad y en concordancia con las tendencias nacionales e internacionales¹¹¹.

Al respecto, el 94,4 % de los estudiantes y el 97,4 % de los egresados consideran que los programas de la Universidad son pertinentes¹¹². Por otro lado, el 81,7 % de los representantes del sector externo están de acuerdo con que los programas que ofrece la universidad atienden a las necesidades del país, un 85 % está de acuerdo con que los programas que ofrece la Universidad responden a las necesidades del sector, el 83,6 % considera que el perfil de los estudiantes en práctica y egresados se adapta al requerimiento exigido por el escenario de práctica, el 89 % está de acuerdo con que los estudiantes de práctica y egresados se encuentran preparados para responder profesionalmente a las exigencias del entorno y un 90,8 % considera pertinentes los proyectos de práctica o actividades que realiza el practicante en la organización¹¹³.

En otro sentido, la Universidad concibe la producción de conocimiento como una de sus tareas fundamentales. Por tanto, reconoce y asume la responsabilidad que tiene con la generación, desarrollo, innovación y transferencia del conocimiento, en concordancia con las necesidades y oportunidades del país. Con el desarrollo de la Política de formación para la investigación, creación, desarrollo e innovación, se presentan los lineamientos institucionales que ofrecen las condiciones adecuadas para que los estudiantes de los diferentes niveles de formación cuenten con un espacio académico estructurado que les posibilite el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y competencias investigativas y la adquisición de un espíritu crítico, innovador y creador¹¹⁴.

Estos postulados y estrategias institucionales fortalecen los procesos de formación en investigación curricular y extracurricular con los procesos de investigación en razón a que los programas académicos y los estudiantes se vinculan con los proyectos institucionales de investigación en el marco de los cuales se ha evidenciado entre el año 2015 y 2018 la participación de 215 estudiantes de pregrado y 124, de posgrado. También se resalta la existencia de

109. *Ibid.*

110. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 4*, 2019.

111. *Ibid.*

112. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y egresados, Factor 4. Procesos académicos*, 2019..

113. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas sector externo*, 2019.

114. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 4*, 2019.

280 semilleros de investigación¹¹⁵.

Por otra parte, la Universidad, en cumplimiento de su misión, propósitos y objetivos, y en el marco de la Constitución y la Ley, se acoge a los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional para la creación y modificación de programas. Por ello, el Sistema de garantía interna de calidad en su dimensión sobre la oferta formativa establece los mecanismos institucionales para crear, mantener y renovar la oferta académica a partir de procesos claros y estructurados¹¹⁶.

De igual modo, la institución cuenta con el Procedimiento de creación de programas académicos, a partir del cual se busca direccionar la creación de programas alineados con el PDI. También, está el Procedimiento de modificación de los planes de estudio de los programas académicos de pregrado y de posgrado en el que se señalan los pasos a seguir para modificaciones o ajustes curriculares. En línea con lo anterior, en el PDI se estructura el programa de desarrollo de la oferta educativa y particularmente, el proyecto sobre desarrollo de nueva oferta, en el que se consolida la oferta académica existente y se fortalece el desarrollo de programas que contribuyen con el posicionamiento de la Universidad para atender las necesidades en el contexto nacional e internacional¹¹⁷.

De acuerdo con lo establecido en el Sistema de garantía interna de calidad, la comunidad universitaria trabaja de forma permanente en la planeación y evaluación de la oferta académica. Para dar respuesta a estos requerimientos, la Universidad tiene estipulados los órganos que se encuentran involucrados en los procesos para la creación y modificación de programas: El Claustro, El Consejo Directivo, la Rectoría, las Vicerreorías, el Consejo Académico, los Decanos, el Consejo de Facultad, la Comisión de Asuntos Académicos y la División de Calidad son los más importantes¹¹⁸.

Finalmente, el Sistema de garantía interna de calidad es flexible y está en continuo mejoramiento. En este sentido, se identifican los aspectos que requieren fortalecerse o modificarse de los procedimientos que hacen parte del sistema lo que ha permitido fortalecer y formalizar los procedimientos de creación y modificación de programas así como desarrollar el procedimiento de eliminación de programas¹¹⁹. Sobre estos aspectos, la encuesta de percepción evidencia que el 93,8 % de los profesores está de acuerdo con que la institución aplica mecanismos claros para la creación de los currículos y el 91,5 % está de acuerdo con que aplica mecanismos claros para la reforma de los mismos. Además, el 92,1 % considera que los mecanismos utilizados por la Universidad para el aseguramiento de la calidad de los programas son efectivos. Con respecto a los programas académicos, el 94 % de los estudiantes y el mismo porcentaje de egresados está de acuerdo con que los programas son de alta calidad¹²⁰.

Los resultados de la encuesta de los egresados reflejan que el 91,5 % considera que la imagen que tiene la Universidad, de acuerdo con la calidad del servicio educativo que ofrece, es excelente, el 73,2 % manifiesta que realizaría estudios de formación avanzada en la Universidad y el 86,2 % recomendaría la Universidad como primera opción a quien esté interesado en estudiar alguno de los programas ofertados¹²¹. Por otro lado, el 85 % de los representantes del sector externo manifiesta que las prácticas de los estudiantes de la Universidad son de calidad¹²².

En la tabla 18 se muestran los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria a cada una de las características que componen este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para las mismas.

115. *Ibid.*

116. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 4*, 2019.

117. *Ibid.*

118. *Ibid.*

119. *Ibid.*

120. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y egresados, Factor 4. Procesos académicos*, 2019

121. *Ibid.*

122. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas sector externo*, 2019.

Tabla 18. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 4

Factor	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 4. Procesos Académicos	Característica 12. Políticas académicas	8	4	32	40	0,8
	Característica 13. Pertinencia académica y relevancia social	10	5	50	50	1
	Característica 14. Procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos	7	5	35	35	1

Fuente: División de Calidad, 2019

Las puntuaciones que se presentan en la tabla muestran que la característica de pertinencia académica y relevancia social y la de procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos se cumplen plenamente. Por su parte, la característica de políticas académicas se cumple en alto grado.

A partir del análisis del grado de cumplimiento de estas características, se identificaron como oportunidades de consolidación la implementación y seguimiento de la Política de lengua extranjera en aras de una mayor apropiación en la comunidad académica; el fortalecimiento de la flexibilidad en los programas académicos; la consolidación de la Política de gestión curricular; el fortalecimiento de la pertinencia, relevancia e impacto social de los programas a nivel nacional e internacional, el fortalecimiento de la formación para la investigación en los perfiles formativos de los programas, y la consolidación de la creación y actualización de los programas. Asimismo, se identificó como oportunidad de mejoramiento el uso de las TIC en los procesos académicos.

Las puntuaciones obtenidas para este factor y las justificaciones otorgadas demuestran que la

Universidad cuenta con programas académicos orientados por su misión, enfoque biopsicosocial y cultural, orientación estratégica y proyecto educativo institucional, sumado a los lineamientos y políticas que fortalecen los procesos académicos con un alto grado de implementación significativo. Todo esto permite situar al estudiante en el centro de su labor en pro de potenciar sus conocimientos, capacidades y habilidades durante su proceso de formación integral, flexible, actualizada e interdisciplinar, en armonía con la pertinencia de sus perfiles de formación, socialmente relevantes y globalizados. Además, la Universidad cuenta con un sistema de autoevaluación que establece los mecanismos, procesos y procedimientos permanentes para la creación, modificación y eliminación de programas con el compromiso participativo de la comunidad universitaria.

3.5 Factor 5. Visibilidad nacional e internacional

La Política de gestión curricular institucional estableció el aprendizaje significativo como para-

digma de enseñanza centrado en el aprendizaje y el estudiante, con lo que se instauró un modelo pedagógico que incorpora las tendencias mundiales de enseñanza y se adapta la ejecución de los programas académicos. La implementación de este modelo del aprendizaje ha estado acompañada por la Universidad de Oklahoma y busca impulsar a los estudiantes para que desarrollen pensamiento crítico, apropien y reflexionen sobre el conocimiento adquirido y puedan aplicarlo a su realidad¹²³.

Igualmente, en la Política se incluye el proceso de internacionalización del currículo, que inicia desde la estructura y organización de sus programas hasta la creación, reestructuración y definición de contenidos programáticos de los cursos en un contexto global. En el marco de la Política, entre 2014 y 2018 la Universidad ha formado cerca de 85 docentes en estancias académicas en el extranjero, con lo que se ha contribuido a mejorar su perfil internacional¹²⁴.

Por otro lado, como parte de la estrategia de la Política en lengua extranjera, se cuenta con programas para el fortalecimiento de una segunda lengua para docentes y administrativos. Así, para el año 2018, 202 docentes y 232 administrativos recibieron formación en una segunda lengua. De igual manera, como resultado de la articulación entre el PDI, la Política de gestión curricular, la Política de internacionalización y las estrategias de formación de los docentes, se logró que el 70 % de los programas de pregrado revisaran y compararan programas con los de otras Instituciones de educación superior para ajustar sus planes de estudios según las tendencias mundiales en la formación de cada disciplina¹²⁵.

De este modo, y de acuerdo con la cultura de calidad, la Universidad analiza los referentes nacionales e internacionales de la formación en educación superior; es así como la institución se ha sometido de forma voluntaria a evaluaciones de tipo internacional de la Institución y de algunos de sus programas académicos. En este ejercicio se destaca la acreditación internacional que tuvieron los programas de Medicina y Odontología por

parte de ARCUSUR; adicionalmente, la acreditación internacional del programa de Odontología en 2014 por parte de la Red Internacional de Evaluadores (RIEV). A nivel institucional, la Universidad obtuvo la certificación del Diseño del Sistema de Aseguramiento Interno de Calidad (SIGC), por parte de La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España (ANECA)¹²⁶.

Además de ello, la Universidad busca constantemente la generación de alianzas estratégicas con IES, redes de cooperación o asociaciones internacionales y nacionales; por ejemplo, para el año 2018 se lograron 114 convenios internacionales. Asimismo, en el marco de la Beca PILA, en el último año la Universidad recibió administrativos de México y Argentina. A 2018, la Universidad suscribió 323 convenios a nivel nacional, principalmente con empresas del sector privado¹²⁷.

Por otra parte, se destaca que entre los años 2015 y 2018 se presentaron 15 proyectos de investigación a convocatorias internacionales, de los cuales se han aprobado 14. Igualmente, se logró una patente en articulación con el Institut Pasteur: “A zika virus chemeric polyepitope comprising non-estructural protein and its use in a inmunogenic composition”. Desde la Vicerrectoría de Investigaciones, se han venido fortaleciendo los procesos colaborativos de investigación a nivel nacional e internacional, lo cual ha permitido establecer 16 proyectos de colaboración internacional y 6 de nacional¹²⁸.

Con respecto a la inversión para la internacionalización, el presupuesto institucional para estos procesos se encuentra en alrededor de \$140 000 000 millones de pesos anuales. También, se destacan los apoyos económicos que se han otorgado en el marco del apoyo a la formación en especialización, maestría y doctorado: 49 personas en 2018. Con respecto a estancias cortas, se apoyó a 38 profesores a nivel nacional y a 62, a nivel internacional durante el año 2018. Así, entre los años 2016 y 2018 la Universidad invirtió \$1 622 230 332 en apoyos económicos para que el cuerpo docente y administrativo entrante y saliente participara en eventos académicos a nivel internacional en aras de fortalecer su perfil profesional¹²⁹.

123. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 5*, 2019.

124. *Ibid.*

125. *Ibid.*

126. *Ibid.*

127. *Ibid.*

128. *Ibid.*

129. *Ibid.*

De igual manera, la Universidad ha mantenido y fortalecido los lazos de cooperación internacional con IES aliadas. Al respecto, entre los años 2014 y 2018 se estableció la doble titulación del programa de Ingeniería Industrial con la Universidad Arts et Métiers, convenio con el que se han favorecido quince estudiantes de la Universidad El Bosque y siete del extranjero que han ingresado a la Universidad por un periodo de año y medio para obtener la doble titulación¹³⁰.

También se destaca la ejecución de setenta proyectos con diversas instituciones de carácter nacional, como es el caso del Banco de la República, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Colciencias, Colgate, ACFO, Fundación Corona, Fundación Lazos de Calandaima, Alcaldía Municipal de Anapoima, HUPECOL, Instituto Nacional de Salud (INS), Laboratorio SANOFI, Novartis, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de Cartagena y Universidad de Los Andes. A nivel internacional, se han ejecutado más de veinte proyectos con instituciones como Colgate internacional, Instituto Nacional de Salud (NIH) USA, Universidad de Texas, Universidad de Carolina del Norte, Universidad de Duke, Instituto Pasteur e International Agency for Research on Cancer MD Anderson¹³¹.

En cuanto a la Responsabilidad social, la Universidad participa en diversos proyectos como, por ejemplo, el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos de Paz, liderado por la OEI, la participación del trabajo en articulación con el Ministerio de Educación y el Observatorio de Responsabilidad Social Universitaria en la conceptualización de la responsabilidad social de la Educación Superior, y la propuesta de un modelo de medición a partir de la formulación de indicadores de impacto. Además, la Universidad organizó el II Congreso Institucional de responsabilidad social “La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para todos”, en el que participaron cerca de quince empresas, universidades, gobierno y sociedad civil, con una asistencia de ciento cincuenta personas¹³².

Por otro lado, la Universidad y en especial, la Facultad de Educación han implementado dife-

rentes acciones de relacionamiento y de articulación con otros miembros del sistema educativo, así como actividades y proyectos interinstitucionales en el marco de alianzas que impulsan los procesos misionales y las buenas prácticas en relación con la calidad de la educación. En este ámbito se destaca el relacionamiento con instituciones de práctica, con comunidades, con otras IES y con el sector público. Igualmente, desde la oficina de mercadeo de la Universidad se ha implementado un plan de acción con la educación media para que los estudiantes puedan cursar asignaturas antes de su grado de bachiller y posteriormente puedan validarlas en su pregrado.¹³³

Con respecto a las relaciones externas de los estudiantes y profesores de la Universidad, se evidencia la existencia de convenios de cooperación académica. En el año 2018, la institución contó con 114 convenios internacionales, de los cuales el 67 % correspondieron a acuerdos marcos y/o específicos con IES extranjeras. Por ejemplo, se estableció con Europa el convenio “Intercambio con América Latina”, que les permite a estudiantes de las carreras de Ciencias de la Salud y Derecho asistir a la Universidad de Murcia. De igual forma, esta Universidad ha facilitado la formación de trece académicos que se encuentran cursando sus estudios de doctorado. Paralelamente se cuenta con tres convenios más con las Universidades de Braunschweig y Hildesheim en Alemania a través de los que se han planteado investigaciones conjuntas y movilidad docente y estudiantil¹³⁴.

Por otra parte, con respecto a la movilidad de docentes y administrativos, entre 2014 y 2018 la Universidad propició espacios de participación de docentes en diferentes eventos y redes, lo que permitió una mayor visibilidad de los procesos de investigación de las Facultades. Durante este periodo, la Universidad ha acogido a cuarenta y siete docentes con el fin de fortalecer los lazos de cooperación internacional existentes, así como generar un intercambio de buenas prácticas. Asimismo, en el contexto nacional de la movilidad, el cuerpo docente y administrativo ha participado en diferentes congresos, redes, conferencias y otras actividades de integración interinstitucional que permiten resaltar

130. *Ibid.*

131. *Ibid.*

132. *Ibid.*

133. *Ibid.*

134. *Ibid.*

los proyectos de investigación llevados a cabo por la Universidad, así como la capacitación de los mismos en temas académicos¹³⁵.

Con todo ello, desde hace cinco años la Universidad promueve el intercambio de buenas prácticas aprovechando los diferentes convenios para el fortalecimiento de la formación académica del cuerpo docente, administrativo y de investigadores. Todo ello se evidencia en los ochenta y cinco apoyos económicos a docentes y administrativos otorgados para favorecer los programas de colaboración nacional, con lo que se logró el fortalecimiento de las capacidades de innovación y emprendimiento. Igualmente, vale la pena resaltar la colaboración de ochenta y cinco docentes e investigadores nacionales que a lo largo de cinco años han participado en los diferentes eventos académicos liderados por la Universidad El Bosque, con el fin de compartir experiencias académicas y buenas prácticas en pro del fortalecimiento del perfil profesional y de investigación¹³⁶.

Por otro lado, la Universidad ha incrementado el número de estudiantes extranjeros regulares, esto evidencia la calidad de los programas ofrecidos y la constante revisión y actualización de los currículos para que respondan a las necesidades académicas globales. Al respecto, entre 2015 y 2018 se incrementó el número de estudiantes extranjeros: de 163 a 316, respectivamente. Con ello, la Universidad pasó de acoger a trece estudiantes en 2015 a noventa y ocho, en 2018. Ellos eligieron la Universidad como destino académico en diferentes modalidades de movilidad, como el caso de doble titulación, semestre académico, misiones académicas, prácticas o pasantías y rotación clínica. Los principales lugares de origen de los estudiantes de movilidad entrante son: Argentina, Estados Unidos, México, Francia, Costa Rica, Perú, España, Brasil, Ecuador, Alemania, Paraguay, Italia y Chile¹³⁷.

Con respecto a los procesos de homologación, la Universidad incluyó en el Reglamento estudiantil el anexo por el cual se regula la movilidad estudiantil en la universidad. Este presenta las definiciones, requisitos, procedimiento y el reconocimiento de las actividades académicas

realizadas en instituciones nacionales y extranjeras. En este mismo reglamento se define qué le corresponde a cada Facultad para el trámite de homologación de sus estudiantes, por lo que dicho proceso se ha centralizado en cada una de las unidades académicas¹³⁸.

En relación con redes de apoyo, la Universidad propende por generar alianzas estratégicas con IES, redes de cooperación o asociaciones internacionales y nacionales. En este sentido, la institución cuenta con más de diecisiete redes y asociaciones entre las que se destacan: con la Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud- OPS/OMS, con la American Heart Association y la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrados. De igual forma, en América Latina, se cuenta con un fuerte relacionamiento con la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (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 la región: sesenta y siete becados en el exterior y cincuenta y cuatro estudiantes becados en la Universidad El Bosque entre los años 2016-2018¹³⁹.

Por otro lado, los procesos de movilidad internacional saliente en la Universidad están dirigidos a generar oportunidades de intercambio y cooperación con el fin de incidir de manera directa en los procesos pedagógicos de los estudiantes. Así, un total de 558 estudiantes se han movilizado entre los años 2014 y 2018: se pasó de tener una movilidad de 65 estudiantes en el año 2015 a tener 195 en 2018. De igual manera, se destaca la dinamización de la movilidad internacional saliente reflejada en 233 estudiantes salientes entre 2014 y 2018. Además, se evidencia que en las rotaciones médicas hubo una participación de 167 estudiantes, doble titulación con 15 estudiantes, pasantías o prácticas con 41 estudiantes y misiones académicas con 101 participantes¹⁴⁰.

En adición, 840 docentes y administrativos entre 2014 y 2018 han participado en eventos académicos a nivel nacional, lo que ha posicionado a la Universidad El Bosque como una institución de alta calidad educativa. Como evidencia de ello se

135. *Ibid.*

136. *Ibid.*

137. *Ibid.*

138. *Ibid.*

139. *Ibid.*

140. *Ibid.*

•
•
•

puede mencionar el VIII Encuentro de la red de investigadores en Psicología de ASCOFAPSI en el 2016, la Conferencia Brinding – ASPROMER, entre otros¹⁴¹. En las encuestas de percepción el 81,70 % de los docentes reportaron haber participado en intercambio con instituciones de educación superior nacionales y extranjeras¹⁴².

Con respecto al presupuesto ejecutado en proyectos de movilidad, se destaca que entre 2016 y 2018 el total para este rubro fue de \$1 622 230 332 en apoyos económicos para que el cuerpo docente y administrativo, entrante y saliente, participe en estancias académicas, foros,

conferencias y eventos a nivel internacional. Asimismo, la Universidad ha apoyado a estudiantes internacionales que han realizado estancias académicas; la inversión en este campo ha sido de \$82 653 524 para sostener a treinta y cinco estudiantes durante un semestre académico durante el año 2018¹⁴³.

En la tabla 19 se muestran los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria a cada una de las características que componen este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para las mismas.

Tabla 19. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 5

Factor	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 5. Visibilidad Nacional e Internacional	Característica 15. Inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales	9	4	36	45	0,8
	Característica 16. Relaciones externas de profesores y estudiantes	7	4	28	35	0,8

Fuente: División de Calidad, 2019

Las puntuaciones que se presentan en la tabla muestran que las dos características correspondientes a este factor se cumplen en alto grado: inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales y relaciones externas de profesores y estudiantes.

A partir del análisis del grado de cumplimiento de estas características, se identificaron como oportunidades de consolidación el fortalecimiento de convenios nacionales e internacionales y la participación de la comunidad académica

en los intercambios nacionales e internacionales. Por otra parte, se identificó como oportunidad de mejoramiento el afianzamiento de los lazos de cooperación con el fin de promover convenios de doble titulación y movilidad académica.

Las puntuaciones obtenidas en este factor y las justificaciones otorgadas a las mismas permiten concluir que las acciones realizadas en relación con la visibilidad nacional e internacional de la Universidad son consistentes con su Misión y visión, así como con sus políticas y planes de ac-

141. *Ibid.*

142. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y docentes, Factor 5. Visibilidad nacional e internacional, 2019

143. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 5, 2019.

ción. Se destaca el incremento y fortalecimiento de la movilidad nacional e internacional y la relevancia que tiene dentro de cada uno de los programas el estudio y la utilización de estándares y referentes internacionales para la actualización de los mismos.

3.6 Factor 6. Investigación y creación artística

Desde sus inicios, la investigación en la Universidad El Bosque se ha concebido como uno de los procesos que dictaminan el deber ser y el quehacer institucional, de modo tal que permean los procesos formativos y de relacionamiento con el entorno. Conscientes de dicha relevancia, la Universidad declara en su misión institucional su compromiso con la formación de profesionales con un alto sentido de búsqueda de la verdad y una profunda actitud crítica, investigativa, autónoma, innovadora y creadora, con competencias adquiridas y fortalecidas a través de procesos de investigación, investigación-creación, desarrollo e innovación¹⁴⁴.

La Universidad cuenta con una Política de formación para la investigación, creación, desarrollo e innovación a partir del cual se identifican los escenarios en los cuales se llevan a cabo los procesos de investigación y se formulan las estrategias para la articulación y promoción de cada de uno de los espacios identificados, en aras de garantizar las condiciones para que los estudiantes cuenten con un espacio académico que posibilite el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y competencias investigativas, así como la adquisición de un espíritu crítico, innovador y creador. Entre las acciones desarrolladas, se destaca la elaboración de los Lineamientos para la implementación de la Política de Formación por parte de cada una de las unidades académicas, con lo que se establecieron las orientaciones estratégicas para atender, reconocer y promover el desarrollo de los procesos de investigación en las diferentes áreas del conocimiento¹⁴⁵.

Sobre este aspecto, se destaca que el 78 % de los docentes considera que la Universidad ofrece los medios para el desarrollo exitoso de los procesos de investigación, el 78,2 %, que las convocatorias internas que realiza la Universidad para la financiación de proyectos de investigación son adecuadas, el 63,4 % conoce las políticas de investigación de la Universidad y el 78,6 % considera que las mismas fomentan el desarrollo de proyectos de investigación¹⁴⁶.

Por otro lado, el 53,3 % de los estudiantes manifiestan haber participado con frecuencia en proyectos de investigación diferentes a los trabajos de grado, un 65,1 % expone haber participado en actividades de los semilleros de investigación, el 84,5 % considera que la formación científico-investigativa ofrecida por la Universidad es suficiente en su proceso de aprendizaje y el 54,3 % considera que su participación en actividades de investigación ha contribuido de manera significativa a su formación¹⁴⁷.

Desde la Orientación Estratégica Institucional, la Universidad favorece las condiciones institucionales para que los estudiantes de los diferentes niveles de formación cuenten con espacios curriculares y con la posibilidad de participar en espacios extracurriculares para el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y competencias investigativas. Al respecto, se han ejecutado diversas acciones, entre las que se destacan el compromiso de la planta profesoral en el desarrollo de los procesos de investigación formativa y formación para la investigación como orientadores del proceso de formación, la financiación de proyectos de semilleros de investigación y el apoyo para el desarrollo de trabajos de grado de posgrado y tesis de doctorado. Como evidencia de ello se resalta para el periodo comprendido entre 2015 y 2018 la participación de más de 304 docentes y de más de 2429 estudiantes en semilleros de investigación¹⁴⁸.

Asimismo, se ha identificado la importancia de la formación del capital humano asociado a las actividades de investigación. En este sentido, entre septiembre de 2018 y el primer trimestre del 2019

144. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 6, 2019.

145. Ibid.

146. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y docentes, Factor 6. Investigación y creación artística, 2019.

147. Ibid.

148. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 6, 2019.

se beneficiaron más de 195 miembros de la comunidad académica a través de talleres y charlas magistrales a cargo de personal altamente calificado, con la participación de Colciencias, del Observatorio de Ciencia y Tecnología de Colombia (OCyT), Clarivate Analytics, ICA2, entre otros¹⁴⁹.

Con respecto a la divulgación de los resultados de investigación, se destaca el Congreso Institucional de Investigaciones, que promueve el establecimiento de redes de trabajo colaborativo, así como la actualización permanente de la comunidad. Entre los años 2015 y 2018 se realizaron 627 presentaciones de resultados de trabajos de investigación e investigación-creación por parte de la comunidad universitaria. Igualmente, la Biblioteca registra para el período 2015-2018 la disponibilidad en sus repositorios de 3635 trabajos de grado y tesis resultado de los procesos de formación para la investigación de la comunidad académica¹⁵⁰.

Ahora bien, en el marco de las directrices definidas en las Políticas institucionales de gestión curricular y de flexibilidad en la educación, la Universidad considera el desarrollo de procesos de investigación, investigación-creación e innovación por parte de sus profesores y estudiantes como un mecanismo para facilitar la adquisición de competencias propias del quehacer investigativo y creador. Dentro de ellas se encuentran: capacidad de indagación, pensamiento autónomo y crítico, identificación y resolución de problemas, difusión y divulgación de avances y resultados de la investigación, entre otras¹⁵¹.

En este marco, los grupos de investigación de la Universidad ofrecen actualmente más de 229 líneas de investigación, en las cuales tienen cabida tanto profesores como estudiantes. También se evidencia la definición de diferentes modalidades de trabajo de grado que le permiten a los estudiantes contar con un abanico de opciones para el desarrollo de dicho requisito, con la intención de desarrollar competencias investigativas de acuerdo con el perfil y los intereses de los estudiantes¹⁵².

Por otro lado, la Universidad reconoce la importancia del fomento de la participación de los estudiantes en las diferentes actividades de investigación, por ello ha desarrollado diversas estrategias y acciones dentro de las que se encuentra el desarrollo e implementación del Programa institucional de semilleros de investigación, que hace parte de la convocatoria interna. Al respecto, en esta modalidad, en el periodo 2015-2018 se otorgó un monto de \$240 millones con el que se financiaron 38 proyectos. Asimismo, desde el año 2017 la Universidad contempla como otra de las modalidades en la convocatoria interna el apoyo al desarrollo de tesis de doctorado y trabajos de grado de maestría, especialidades médico-quirúrgicas y odontológicas, con lo que se han financiado dieciséis trabajos entre los años 2017 y 2018, con un monto total de \$550 millones¹⁵³.

Al respecto, el 74,2 % de los estudiantes consideran adecuados los medios que ofrece la Universidad para el desarrollo de las actividades de investigación y el 68,8 %, expone que las convocatorias internas para la financiación de proyectos de investigación son adecuadas¹⁵⁴.

Por otro lado, atendiendo a la necesidad de contar con equipamiento y dotación que favorezcan la ejecución de actividades de investigación, durante el periodo 2015- 2018, la Universidad invirtió más de \$2159 millones; cerca de \$1.327 millones mediante convocatoria externa y \$509 millones mediante convocatoria interna. También se destaca la adquisición de equipamiento de alta tecnología como por ejemplo: un secuenciador Mi Seg, un citómetro de Flujo Accuri de Becton Dickinson, un microscopio de fluorescencia confocal, ultracongeladores, ultracentrifugas, cabinas de flujo laminar, recursos informáticos para el procesamiento de datos, entre otros¹⁵⁵.

Como soporte al desarrollo de las actividades de investigación, la Universidad cuenta con un Comité institucional de ética que cuenta con la Certificación en buena práctica clínica, reconocimiento otorgado por el INVIMA para el periodo 2017-2021. También se cuenta con herramientas

149. *Ibid.*

150. *Ibid.*

151. *Ibid.*

152. *Ibid.*

153. *Ibid.*

154. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y docentes, Factor 6. Investigación y creación artística, 2019.*

155. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 6, 2019.*

y soporte bibliográfico y electrónico que permiten el acceso a información científica de calidad presente en diversas fuentes bibliográficas de reconocimiento académico y científico, así como con el soporte en la gestión editorial a través de la Editorial Universidad El Bosque¹⁵⁶. Sobre este aspecto, en los resultados de apreciación se destaca que el 82,4 % de los docentes considera que la Universidad cuenta con los recursos académicos necesarios para el desarrollo de procesos de investigación¹⁵⁷.

En consonancia con lo expuesto en el PDI, la Universidad focaliza sus esfuerzos hacia el mejoramiento de las cualificaciones de su personal académico, ello se refleja en el nivel de formación de los docentes con doctorado y maestría con un incremento del 79,2 % en la vinculación de personal docente con titulación doctoral y un 35,6 % con titulación de maestría durante los años 2015 a 2018. Esto ha repercutido sobre el reconocimiento de los investigadores con filiación de la Universidad El Bosque en el marco de las convocatorias de Colciencias, con lo que se pasó de tener 56 investigadores reconocidos en 2014 a 170 en 2017¹⁵⁸.

Asimismo, se han implementado estrategias que han favorecido el incremento de los grupos de investigación reconocidos por Colciencias: de 40 en 2015 a 48 en 2017. Igualmente, se ha generado un aumento en el número de grupos en categoría A1: de 3 en 2015 a 8 en 2017. La Universidad también cuenta con diversas unidades de investigación dedicadas a la generación de nuevo conocimiento, así como su transferencia, apropiación y oferta de servicios hacia la comunidad; entre ellas se destacan el Centro Internacional de Genómica Microbiana, el Museo de Ciencias, el Centro de Diseño, Comunicación y Circulación de la Creación, el Centro de Investigación de la Facultad de Psicología, y el Centro de Desarrollo Tecnológico e Innovación de la Facultad de Ingeniería¹⁵⁹.

De la mano de las estrategias de consolidación de las capacidades institucionales en investigación, la Universidad propende por garantizar la estabilidad de sus unidades de investigación. Al respecto, es pertinente resaltar que de los 48 gru-

pos de investigación, el 73 % tiene más de diez años de trayectoria, el 23 % corresponde a grupos con 5 a 9 años de creación y el 4 % corresponde a grupos con menos de 5 años, lo que evidencia la estabilidad de dichos actores. De igual forma, se destaca la convocatoria de estímulos a la excelencia, a través de la cual se reconoce e incentiva la ejecución de actividades y experiencias sobresalientes; para el periodo 2015-2018 se realizó la premiación de 317 experiencias en la modalidad de descubrimiento, con lo que se pasó de otorgar 44 premios en el año 2015 a 80 en el año 2018¹⁶⁰.

Para el fomento de los procesos de investigación, la Institución ha desarrollado diferentes estrategias, dentro de las que se resaltan: la definición de criterios para la asignación de horas dedicadas a procesos de investigación, el reconocimiento a la producción científica, la financiación de proyectos de investigación, el apoyo a los procesos de traducción y corrección de estilo de artículos científicos, el pago de tasas para publicación en revistas indexadas de reconocimiento científico, el acompañamiento en la gestión editorial para la publicación de textos académicos y científicos de difusión y divulgación, el apoyo en la gestión administrativa, la promoción para la formación de recurso humano de alto nivel, la capacitación en temas relacionados con procesos de investigación, el acompañamiento en la formulación de proyectos de investigación, entre otras¹⁶¹. Lo anterior refleja la percepción de los docentes, quienes consideran en un 85 % que la Universidad ofrece oportunidades para realizar actividades de investigación en su campo profesional¹⁶².

Como resultado de las estrategias y acciones de investigación científica, tecnológica, humanística y artística de la institución, se destaca el incremento en la generación de productos resultado de procesos de investigación en las diferentes tipologías. Este fenómeno ha sido evidente en los procesos de medición de grupos e investigadores, en los cuales se destaca un aumento del 40 % en la producción científica asociada a grupos de investigación de la Universidad en las convocatorias de Colciencias de los años 2015 frente

157. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y docentes, Factor 6. Investigación y creación artística, 2019.

158. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 6, 2019.

159. Ibid.

160. Ibid.

161. Ibid.

162. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y docentes, Factor 6. Investigación y creación artística, 2019.

a las de 2017. Este aumento también es evidente en bases bibliográficas citacionales de reconocimiento internacional como Scopus®, en la que se registra una tasa de incremento anual del 21 % durante el periodo 2015-2018, así como un aumento comparativo del 77 % en el número de publicaciones del año 2015 frente al año 2018¹⁶³.

En consonancia con estos resultados, se ha evidenciado en los últimos años un posicionamiento de la institución en *rankings* nacionales e internacionales, entre los que se destaca el proceso llevado a cabo por Scimago, para el cual en los años 2017 y 2018, la Universidad El Bosque ocupó el 8vo y 7mo puesto a nivel nacional, y el 627 y 689 a nivel internacional (entre 5230 instituciones), respectivamente. Dicho posicionamiento es un reflejo de la calidad de la investigación en la Universidad, lo que se soporta igualmente en el impacto de las publicaciones científicas, en las que se evidencia una tendencia anual de aumento del 20 % en el número de citas en Scopus® recibidas para el periodo comprendido entre 2015 y 2018, así como un impacto normalizado del 1,15 según Scimago, en el que para este último punto se destaca que el valor promedio Latinoamérica es del 0,79, y el de Colombia es del 0,84¹⁶⁴. Sobre este aspecto, el 78,4 % de los docentes considera que su producción científica es tenida en cuenta en las publicaciones periódicas de la Universidad¹⁶⁵.

Cabe mencionar que la Universidad ha implementado diversas acciones en el marco de la promoción, consolidación y reconocimiento de los procesos de investigación-creación, que cuenta como modalidad en la convocatoria Interna para la financiación de proyectos de investigación. Como resultado se ha evidenciado el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los grupos de investigación del área de Artes. De esta manera, durante los años 2015 y 2018 se desarrollaron seis proyectos de investigación financiados en esta modalidad, con un monto total de inversión de \$406 920 614¹⁶⁶.

Como resultado de la consolidación de las capacidades institucionales en investigación, la Universidad El Bosque cuenta hoy en día con un

reconocimiento y posicionamiento a nivel nacional e internacional. Ello es evidente a través de las distinciones y premios recibidos por parte de la comunidad académica investigativa en las diferentes áreas del conocimiento, en lo que sobresale que durante los años 2015 y 2018 se obtuvieron más de 122 premios y distinciones, de las cuales 88 corresponden a reconocimiento otorgados en instancias nacionales y 34 por instancias internacionales¹⁶⁷.

La Universidad cuenta con la Vicerrectoría de Investigaciones, que es la instancia encargada de orientar y promover el desarrollo de los procesos de investigación, investigación-creación, innovación y desarrollo tecnológico mediante el apoyo y fomento a la generación, la innovación, transferencia y apropiación del conocimiento. Para ello, cuenta con diferentes unidades funcionales: formación, promoción, producción, difusión y gestión y transferencia. La ejecución de actividades de estas unidades se soporta de manera transversal por las unidades de apoyo administrativo, el Comité institucional de ética y el Comité de ética *ad hoc*, así como de apoyo legal. Igualmente, cada unidad académica cuenta con un coordinador de investigaciones, quien participa en los comités de producción científica de la Vicerrectoría de Investigaciones¹⁶⁸. Sobre este aspecto, el 87,1 % de los docentes consideran que la Universidad gestiona y apoya el desarrollo de los procesos que conlleva la actividad investigativa¹⁶⁹.

En este sentido, la Universidad ha implementado estrategias encaminadas a diversificar las fuentes de financiación de las actividades de investigación. En relación con ello, se destacan actividades como: divulgación de convocatorias externas, asesorías administrativas y técnicas para la formulación de propuestas de investigación exitosas, definición de los procesos internos para el otorgamiento de avales institucionales, entre otros. Estas acciones han repercutido en la consecución de recursos externos mediante convocatorias de agencias gubernamentales tanto nacionales como internacionales. Así, en el periodo comprendido entre 2015 y 2018 se gestionó la consecución de recursos para el desarrollo de proyectos de investigación

163. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 6*, 2019.

164. *Ibid.*

165. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y docentes, Factor 6. Investigación y creación artística*, 2019.

166. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 6*, 2019.

167. *Ibid.*

168. *Ibid.*

169. *Ibid.*

por un valor de \$20 971 386 982¹⁷⁰.

Finalmente, en el marco del incremento en los programas de Maestría y Doctorado, la Universidad ha implementado estrategias para soportar el desarrollo óptimo de los procesos de formación de alto nivel, dentro de lo que se resalta el fortalecimiento de los grupos de investigación y sus líneas, la promoción de la vinculación de estudiantes para el desarrollo de proyectos en el marco de la convocatoria interna, el apoyo para el desarrollo de trabajos de grado y/o tesis a través del concurso en la convocatoria interna, entre otros. Como resul-

tado relevante, entre los años 2015 y 2018 se registraron 569 graduados de los programas de Maestría y Doctorado, de los cuales a 138 les fue otorgada mención de reconocimiento honorífica por su labor sobresaliente y aportes en la generación del conocimiento¹⁷¹.

En la tabla 20 se muestran los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria a cada una de las características que componen este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para las mismas.

Tabla 20. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 6

Factor	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 6. Investigación y Creación Artística	Característica 17. Formación para la investigación	9	5	45	45	1
	Característica 18. Investigación	7	5	35	35	1

Fuente: División de Calidad, 2019

Las puntuaciones que se presentan en la tabla muestran que las dos características de este factor se cumplen plenamente: Formación para la investigación e Investigación. A partir del análisis del grado de cumplimiento de estas características, se identificaron como oportunidades de consolidación la promoción para el desarrollo de las actividades de investigación formativa y formación para la investigación, investigación-creación, desarrollo, transferencia e innovación (I+I/C+D+T+i) y el fomento y consolidación del desarrollo de procesos de investigación, investigación-creación, desarrollo, transferencia e innovación (I+I/C+D+T+i). Por otra parte, se identificó como oportunidad de mejoramiento la continuidad de la cadena del proceso I+I/C+D+T+i en las líneas de los grupos de investigación para potenciar y consolidar el relacionamiento con los grupos de interés.

Las puntuaciones obtenidas para este factor y las justificaciones otorgadas a las mismas demuestran que la Universidad cuenta con políticas de promoción para el desarrollo de los procesos de investigación formativa y formación para la investigación, en las cuales se definen las estrategias para su fomento y articulación mediante el trabajo en frentes tales como el compromiso profesoral, la flexibilización curricular, los espacios de investigación extracurriculares, y las estrategias de financiación. Igualmente, se destacan políticas y estrategias de fomento para el desarrollo de los procesos de I+I/C+D+T+i sumado a la organización y gestión de los procesos de soporte para el desarrollo de las actividades investigativas y de creación.

170. *Ibid.*

171. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 6, 2019.

3.7 Factor 7. Pertinencia e impacto social

El impacto y la pertinencia social se han constituido en un elemento relevante al momento de conocer el desempeño de la educación superior en Colombia. Este factor busca conocer el relacionamiento de las universidades con el entorno y su capacidad de impacto en la sociedad. La Universidad El Bosque, consciente de la importancia que tiene el bienestar y la calidad de vida de los colombianos, ha venido trabajando en estrategias que le permitan interactuar con el entorno y la sociedad de manera pertinente a través de la generación de impacto en los diferentes escenarios donde hace presencia.

La lectura del entorno permite a la Universidad comprender su relacionamiento con los grupos de interés y con las necesidades propias de los escenarios donde hace presencia. Para esto, la Universidad interactúa en dos escenarios. El primero de ellos responde a su área de influencia directa que se encuentra en la localidad de Usaquén, Sabana de Bogotá y Cuenca del Río Bogotá, en el que se contemplan estrategias de evaluación y análisis de contexto a partir de las cuales se desarrollan diferentes iniciativas. Como resultado, la Universidad ha desarrollado 115 proyectos de responsabilidad social desde las diferentes unidades académicas y administrativas, a nivel local, regional y nacional con los que se ha impactado a 186 559 personas de diferentes comunidades del país¹⁷².

El segundo escenario es en la educación superior en Colombia, en el que la Universidad y las unidades académicas y administrativas participan en la reflexión y construcción permanente del modelo de educación superior del país; esta participación se realiza a través de la vinculación a la red universitaria de ASCUN y a otras redes de tipo académico, investigativo y cultural. Como resultado, la Universidad hace parte de redes a nivel nacional como la Red Universitaria de Extensión, Red de Egresados RENACE, Red de Internacionalización Colombia Challenge Your Knowledge –CCYK–, Red Colombiana de Internacionalización, Observatorio de Responsa-

bilidad Social Universitaria a nivel institucional –ORSU y a nivel internacional del Laboratorio de Internacionalización “American Council Education” –ACE–, la Unión de Responsabilidad Social de Latinoamérica –URSULA–, la Asociación Latinoamericana de Cuidado Paliativo –ALCP–, entre otras¹⁷³.

Otro aspecto relevante de la evaluación de las necesidades del contexto es la pertinencia de la oferta académica de la Universidad. En este sentido, se destaca que el 81,7 % de los representantes del sector externo consideran que los programas que ofrece la universidad atienden a las necesidades del país; de igual manera, el 85 % considera que la formación impartida por la Universidad atiende las necesidades específicas de los sectores que representa¹⁷⁴.

En su proceso de fortalecimiento de relaciones con sus grupos de interés, la Universidad ha promovido diferentes escenarios de análisis y formulación de propuestas para el abordaje de diversas problemáticas en los territorios donde hace presencia. A través de escenarios investigativos y académicos como el Congreso Institucional de investigaciones, premios a la excelencia o el Congreso Institucional de responsabilidad social, presenta experiencias en diferentes ámbitos para la atención a diferentes retos y necesidades del entorno¹⁷⁵.

Por otra parte, la universidad ha implementado plataformas tecnológicas y herramientas de seguimiento como el Sistema de Información para la Transferencia de Investigación e Innovación Organizada –SiTiiO–, que ha catalogado 621 proyectos de investigación de convocatoria interna entre el 2014 y el 2018 a través del Centro de Transferencia de Resultados de Investigación –CETRI y el formulario de seguimiento a proyectos¹⁷⁶.

La Universidad, consciente de la importancia de su relacionamiento con los grupos de interés, ha estructurado estrategias de vinculación con el entorno a través de diversas actividades. Estas experiencias, sus resultados e impactos, han sido

173. *Ibid.*

174. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas al sector externo*, 2019.

175. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 6*, 2019.

176. *Ibid.*

172. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 6*, 2019.

recopilados a través de diversos documentos institucionales como el Reporte de sostenibilidad 2015-2017, el documento capital social de la Universidad El Bosque, el portafolio de servicios de la división de educación continuada y los reportes que se hacen desde Vicerrectoría de Investigaciones con apoyo de la plataforma tecnológica SiTiiO¹⁷⁷.

El relacionamiento de la Universidad con el entorno ha facilitado a la institución aprender de los procesos dinámicos que demandan los diferentes sectores de la sociedad, en aras de promover una cultura organizacional basada en la planeación y la mejora continua. Como resultado, se ha logrado identificar aspectos relevantes de aprendizaje institucional que atienden las expectativas del entorno frente al rol de la Institución para con sus grupos de interés y responden con la formulación de dos políticas: Política y programas institucionales de investigación y la Política de innovación institucional¹⁷⁸.

La Universidad hace presencia en diferentes escenarios académicos, investigativos y culturales desde los cuales se realiza transferencia del conocimiento y se promueve la apropiación social del mismo. Desde la Vicerrectoría Académica se cuenta con un proceso de apoyo económico a iniciativas que son reconocidas a nivel interno por su calidad y que tienen el potencial de generar impacto y ser reconocidas a nivel externo; esto se desarrolla en el marco de los premios a la excelencia. De igual forma, en el periodo 2015-2018 la Universidad y su comunidad universitaria fueron reconocidas por actores externos en 84 ocasiones. Se destacan, por ejemplo, Mejores experiencias significativas con el uso pedagógico de las TIC, Premio Beatriz Gil, premio Titanes Caracol y Ciudadano con buena energía, Premios old mutual, entre otros¹⁷⁹.

Por otro lado, cabe resaltar las prácticas académicas como una estrategia de articulación con el sector externo. Estas responden a dos escenarios: el primero, a las necesidades de los aliados estratégicos públicos y privados que realizan solicitudes de vinculación, y el segundo, desde las uni-

dades académicas, en las que se hace un análisis del entorno y de las necesidades y tendencias de los sectores productivos para hacer propuestas y entablar relaciones en la búsqueda de ampliar nuevos escenarios de prácticas¹⁸⁰.

En cuanto al impacto y pertinencia de las prácticas el 84,4 % de los estudiantes considera que los sitios de práctica son de calidad, el 90,6 % cree que las prácticas son coherentes con la formación recibida durante los ciclos de formación y el 93,8 % se mostró de acuerdo en que estos espacios enriquecen los procesos de formación profesional¹⁸¹.

De igual forma, se destaca que el 83,6 % de los representantes del sector externo evidencian que el perfil de los estudiantes en práctica y/o egresados de la Universidad se adapta al requerimiento exigido por su organización, y el 89 % está de acuerdo en que los estudiantes de práctica y/o egresados se encuentran preparados para responder profesionalmente a las exigencias del entorno. Por otra parte, el 75,9 % señala que los estudiantes que se encuentran en práctica cuentan con cualidades personales que facilita el ejercicio de criterios éticos de confidencialidad y discreción en los procesos que realiza al interior de cada organización, el 77 % refiere que hay apropiación por parte de los estudiantes de los valores y principios de la organización donde hacen su práctica, y un 81,4 % está de acuerdo en que los estudiantes en práctica disponen y hacen uso de herramientas para el adecuado trabajo en equipo. De igual forma, el 85 % considera que las prácticas son de calidad y el 90,8 % resalta la pertinencia de los proyectos de práctica o actividades que realizan los practicantes en las organizaciones. La evidencia del impacto de las prácticas también se encuentra reflejada en la medida en que el 86 % de los representantes del sector externo estarían interesados en recibir o continuar recibiendo practicantes de la Universidad¹⁸².

Otro aspecto a resaltar es que la Universidad promueve y participa escenarios de transferencia, análisis y coconstrucción del conocimiento a través de proyectos de investigación, eventos académicos de conexión con empresas y de la

177. *Ibid.*

178. *Ibid.*

179. *Ibid.*

180. *Ibid.*

181. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y egresados, Factor 7. Pertinencia e Impacto social, 2019.

182. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas al sector externo, 2019.

participación activa en redes. Estos procesos se caracterizan por la vinculación activa de los diferentes grupos de interés a la búsqueda de alternativas de solución a las diferentes problemáticas que atiende la Universidad; resultado de ello es el logro de dos patentes que han sido puestas al servicio de la sociedad. En relación a ello, se destaca la existencia del Centro de Transferencia de Resultados de Investigación - CETRI. Este proceso se realiza a través de la participación activa en diferentes escenarios de articulación empresarial como Connect Bogotá Región, Sabana Centro y espacios particulares de relacionamiento con empresas como AMGEN, AON, Eternit, Novartis, entre otros¹⁸³.

Estos procesos han permitido a la Universidad posicionarse como referente de acompañamiento y asesoramiento al sector público y privado. A propósito, los representantes del sector externo en un 78,6 % afirman tener conocimiento de las actividades, asesorías y consultorías que ofrece la institución y en un 76,9 %, haber desarrollado proyectos de asesoría o consultoría con la universidad, y el 93,8 % se muestran interesados en contar con los servicios de consultoría y asesoría de la Universidad¹⁸⁴.

Ahora bien, con respecto a los graduados, la Universidad muestra su compromiso a través del apoyo en el fortalecimiento y complementariedad de las habilidades profesionales, que le faciliten su vinculación laboral, y la búsqueda de empleo, ello articulado al marco institucional a través de la Política de egresados y el PDI. En ese sentido, la institución imparte el Curso “Preparación para el ingreso a la vida laboral”, con el cual se facilitan las condiciones para que estudiantes y egresados tengan una mirada más real y acertada frente a su próxima realidad profesional y puedan fortalecer sus habilidades para el trabajo. En total, 793 estudiantes han sido parte de este curso, en el periodo 2016-2018¹⁸⁵.

De igual forma, desde el área de egresados se ha establecido una estrategia de apoyo a la empleabilidad orientada a la formación de habilidades

para el empleo a través de talleres y al acompañamiento y oferta de oportunidades laborales. A partir de 2017, la Universidad firmó un contrato con *elempleo.com*, con el cual se ofrece una bolsa de empleo exclusiva para la comunidad de El Bosque, enfocada en los perfiles de los egresados. Estas estrategias han permitido que los egresados de pregrado alcancen un porcentaje de empleabilidad del 75,7 %, con una media en salario de \$2 621 597, según datos suministrados por el Observatorio Laboral para la Educación - OLE¹⁸⁶.

En concordancia con esto, la Universidad reconoce la importancia de mantener contacto permanente con los egresados como aliados naturales de la institución. Para tal fin se han desarrollado diferentes espacios como encuentros, charlas, conferencias, bolsa empleo y redes sociales en los que se incentiva la participación de los egresados. Ello favorece la actualización de la base de datos de egresados como herramienta que facilita el desarrollo de estrategias de relacionamiento con ellos; esta base de datos se actualiza a través del Sistema SALA y cuenta con una actualización del 82,8 % a 2018¹⁸⁷.

De igual forma, la Universidad ha estructurado una estrategia de contacto con los egresados para el apoyo, seguimiento y atención, a través del área de egresados adscrita a la Oficina de desarrollo. Para tal fin se han establecido canales de atención entre los cuales se encuentran: redes sociales, medios informativos, *e-mail* de egresados, eventos para egresados, egresados ilustres, entre otros. Estas estrategias tienen como fin generar una relación cercana con los graduandos promoviendo el contacto permanente y su contribución en el progreso y desarrollo institucional¹⁸⁸.

La participación activa de los egresados en los diferentes escenarios de construcción de Universidad se contempla como un aspecto neurálgico al momento de la coconstrucción de contenidos curriculares pertinentes y de impacto. Reconociendo la importancia de este proceso, la Universidad promueve la participación de los egresados a través de los Consejos de Facultad para comprender las necesidades del entorno en las diferentes áreas de formación, y a través de las experiencias y co-

183. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor*, 2019.

184. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas al sector externo*, 2019.

185. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 6*, 2019.

186. *Ibid.*

187. *Ibid.*

188. *Ibid.*

nocimientos de este grupo de interés, buscar fortalecer la oferta académica de la Universidad. Actualmente se cuenta con la participación de diez egresados en los Consejos de Facultad¹⁸⁹.

Sobre esta participación se resalta que el 82,1 % de los egresados reporta que tienen representación en los órganos de dirección de la Universidad, un 79,6 % considera que han sido

tenidos en cuenta para participar en los procesos de autoevaluación promovidos por la institución¹⁹⁰. En la tabla 21 se muestran los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria a cada una de las características que componen este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para las mismas.

Tabla 21. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 7

Factor	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 7. Pertinencia e Impacto Social	Característica 19. institución y entorno	9	4	36	45	0,8
	Característica 20. Graduados e institución	7	3	21	35	0,6

Fuente: División de Calidad, 2019

Las puntuaciones que se presentan en la tabla anterior evidencian que la característica institución y entorno se cumple en alto grado y la característica graduados e institución se cumple aceptablemente. A partir del análisis del grado de cumplimiento de estas características, se identificaron como oportunidades de consolidación el fortalecimiento de un sistema de relacionamiento empresa-Universidad-Estado basado en la innovación, el apoyo en el posicionamiento de Los Cobos Medical Center como un referente nacional e internacional en atención y formación en salud, el fortalecimiento del proceso de documentación y evidencia de las estrategias de relacionamiento entre grupos de interés y el entorno y el fortalecimiento del relacionamiento con los graduados de la Universidad. Por otra parte, se identificó como oportunidad de mejoramiento el fomento del desarrollo de proyectos de asesorías y consultorías.

Las puntuaciones obtenidas para este factor y sus respectivas justificaciones muestran que

la Universidad ha tenido avances importantes en los procesos de transferencia y apropiación social del conocimiento como aspecto clave del rol de la institución frente a sus grupos de interés y los territorios donde hace presencia. Este se apalanca en políticas y planes de trabajo que han facilitado el relacionamiento de la universidad con sus grupos de interés, basado en la confianza, transparencia, corresponsabilidad y el trabajo bidireccional, de manera tal que se ha evidencia la transformación positiva de los territorios donde se desarrollan las diferentes iniciativas de carácter investigativo, de extensión y proyección social. Otro punto que se destaca es el reconocimiento de la institución de parte de los egresados, no solo por su alta cualificación profesional, sino por su aporte a la sociedad en diversos escenarios del conocimiento y con un componente diferencial respecto de la formación biopsicosocial y cultural de los profesionales; este proceso ha sido el resultado de diferentes estrategias de acompañamiento al graduado.

189. *Ibid.*

190. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y egresados, Factor 7. Pertinencia e impacto social, 2019.*

3.8 Factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación

En el marco del PEI, el PDI 2016-2021, la OEI, la Política de calidad y planeación, el Sistema de garantía interna de calidad, los lineamientos del CNA, entre otros, se destaca que la Universidad El Bosque se encuentra comprometida con sus procesos de planeación y autoevaluación de manera sistemática y permanente en la medida que genera planes de desarrollo y de mejoramiento continuo que impactan las decisiones institucionales en todos sus niveles y ámbitos de influencia, lo que hace posible su autorregulación como máximo referente de la autonomía institucional.

La Universidad contempla en su PDI 2016-2021 el Cimiento “Planeación, Innovación y Calidad”, en el cual se incluyen los programas de “fortalecimiento del sistema de planeación institucional y de unidades académicas y administrativas” y “fortalecimiento del sistema de calidad institucional, de los programas académicos y de las unidades administrativas”¹⁹¹. En este marco, la Universidad trabaja por fortalecer dichos sistemas con el fin de consolidar la articulación y sinergia de estos procesos.

Por su parte, la Política de calidad y planeación de la Universidad tiene como objetivo orientar el desarrollo de la cultura de evaluación, planeación y calidad, en aras del mejoramiento continuo y la aproximación progresiva a la excelencia, en concordancia con la Misión, el enfoque biopsicosocial y autonomía de la institución¹⁹². En el marco de esta Política se ha trabajado en promover y consolidar la cultura de la planeación y de la calidad a través de ejercicios continuos, simultáneos y permanentes de autoevaluación, auto regulación y autocontrol como herramientas para diagnosticar y generar acciones de mejoramiento que permitan la toma de decisiones en la búsqueda de los más altos estándares en las actividades derivadas de la misión institucional¹⁹³.

Es por ello que la universidad tiene un Modelo de gestión Institucional en el cual se contemplan las políticas institucionales y específicamente, la Política de calidad y planeación, que guían el curso de acción 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 realizar cambios, estableciendo oportunidades de aseguramiento y mejoramiento (retroalimentar). Igualmente, la Universidad tiene un Modelo de autoevaluación institucional en el que se articulan todos sus estamentos y se contemplan los procesos de autoevaluación que se realizan por parte de las unidades académicas, las unidades administrativas y la institución como un todo¹⁹⁴.

De igual manera, la Universidad cuenta con un Sistema de garantía interna de calidad, considerada una de las experiencias significativas institucionales, especialmente por la certificación del diseño del sistema obtenida por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España (ANECA) y el Ministerio de Educación Nacional en el marco del programa AUDIT – Colombia. A través de este sistema, se brinda información pertinente veraz y oportuna con lo que se fortalece la capacidad de procesamiento, análisis y uso de información consistente y accesible sobre las acciones desarrolladas por la Universidad y las unidades académicas y administrativas. Ello ha propiciado el libre acceso a la información, la generación de cultura de uso de información para la gestión, la toma de decisiones, la transparencia de la información, la rendición de cuentas y el seguimiento de resultados¹⁹⁵.

En el marco del PDI y de la Política, en los procesos de recogida, análisis y utilización de los resultados participan todos los miembros de la comunidad universitaria, quienes a partir de su experiencia, las actividades que desempeñan, la aplicación de diferentes herramientas y el análisis que realizan de los resultados de los procesos de autoevaluación, identifican los elementos centrales en los cuales debe enfocarse la toma de decisiones a nivel institucional y de los programas académicos. De igual forma, se resalta la existen-

191. Universidad El Bosque. *Plan de Desarrollo Institucional 2016 - 2021*, 2016

192. Universidad El Bosque. *Política de Calidad y Planeación*, 2013.

193. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 8*, 2019.

194. *Ibid.*

195. *Ibid.*

cia del Comité directivo de autoevaluación y planeación, el Comité operativo de autoevaluación y planeación y los Comités de autoevaluación y planeación de las unidades¹⁹⁶.

Un aspecto para resaltar sobre la participación de la comunidad en estos procesos se encuentra sustentado en el Reglamento general y en el Código de buen gobierno, en los que se establecen los órganos de gobierno, organización académica y los grupos colegiados responsables de la publicación de información y rendición de cuentas sobre los programas formativos¹⁹⁷. La existencia de este aspecto se demuestra a partir de la apreciación de la comunidad universitaria: el 60,5 % de los estudiantes, el 60,3 % de los profesores, el 89,4 % de los directivos y el 59,7 % de los administrativos manifiestan haber participado en las actividades de rendición de cuentas que realiza la Rectoría¹⁹⁸.

Los resultados que se obtienen a partir de los diferentes insumos son analizados por la comunidad universitaria en general mediante el modelo de análisis institucional CIMA. En coherencia con el PDI, la OEI y los resultados obtenidos en los diferentes ejercicios de autoevaluación, se elaboran de manera participativa a nivel institucional y en las diferentes unidades académicas el PDI, los Planes de desarrollo de las unidades académicas, los Planes de consolidación y mejoramiento¹⁹⁹.

Como resultado de lo anterior, y especialmente de los resultados del proceso de autoevaluación de 2014 y de evaluación externa del CNA en 2015, la Universidad construyó su nuevo PDI con la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria. Asimismo, articulado con este, y teniendo como base los propios resultados de autoevaluación realizados en los diferentes programas académicos, se diseñaron e implementaron doce planes de desarrollo de las unidades académicas. Con el fin de realizar el respectivo seguimiento, control e informe sobre los avances de los planes de desarrollo, la Uni-

versidad creó el Sistema de gestión de los planes de desarrollo, el cual permite la planeación, el seguimiento y la gestión de los planes de las diferentes unidades académicas y de la institución, facilita la gestión de las unidades académicas, favorece la toma de decisiones, realiza seguimiento de las metas definidas y proporciona un archivo organizado de las evidencias del cumplimiento de cada una de ellas²⁰⁰.

Por otra parte, y como aspecto visible de calidad, la Universidad El Bosque entiende que las pruebas de Estado permiten comprobar el grado de desarrollo de las competencias de los estudiantes próximos a finalizar sus estudios. En coherencia con ello la Universidad y las unidades académicas revisan y analizan los resultados obtenidos en las pruebas de Estado con el fin de identificar estrategias con las que se pueda fortalecer en los estudiantes aquellas competencias, tanto genéricas como específicas, que han sido identificadas con un menor desempeño. Como ejemplo de estas estrategias se resalta el desarrollo de talleres virtuales para los estudiantes de todos los programas académicos con el fin de fortalecer las competencias genéricas, la incorporación en los syllabus del desarrollo de estas competencias, el desarrollo de talleres dirigidos a docentes de todos los programas académicos para involucrar en su asignatura actividades que favorezcan tanto las competencias generales como las específicas, la formación a docentes en el desarrollo de preguntas tipo Saber Pro que permitan familiarizar al estudiante con este tipo de pruebas, entre otros²⁰¹.

Con respecto a los sistemas de información, la Universidad El Bosque ha estructurado y diseñado un sistema integrado de información, el cual permite, entre otros, la consulta y verificación de la información de las diferentes unidades académicas y dependencias de la Universidad, así como la sistematización de diversos procesos académicos. A través de este Sistema, se brinda información pertinente veraz y oportuna, fortaleciendo la capacidad de procesamiento, análisis y uso de información consistente y accesible, sobre las acciones desarrolladas por las unidades académicas y administrativas, lo que facilita, a

196. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 8*, 2019.

197. Universidad El Bosque. *Código de Buen Gobierno*, 2015. p.14

198. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos. Factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación*, 2019.

199. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 8*, 2019.

200. *Ibid.*

201. *Ibid.*

su vez, la gestión institucional, propicia el libre acceso a información, genera una cultura de uso de información para la gestión, la toma de decisiones, la transparencia de la información, la rendición de cuentas y el seguimiento de resultados, y permite responder a las solicitudes externas de información²⁰².

Dentro de los sistemas con que cuenta la Institución se resalta el sistema de información académico SALA, que cuenta con diferentes módulos. Este sistema tiene un total de 36 757 usuarios activos en los roles de estudiantes, docentes, administrativos y padres de familia. Los diferentes usuarios tienen asignados permisos que les permiten, según su rol, realizar consultas, registrar información, revisar informes, obtener estadísticas, entre otros aspectos. El sistema cuenta con un sistema de seguridad de acceso mediante claves y roles que es asignado a cada usuario, siendo cada uno el único responsable del manejo de dicha información²⁰³.

Dentro de los sistemas de información también se encuentra el Observatorio de Éxito Estudiantil (OEES), el cual ofrece servicios y herramientas adecuadas para la gestión del éxito estudiantil; el sistema de registro y control de educación continuada, que permite el registro y consulta de los cursos ofrecidos, los participantes, las estadísticas, la certificación informal de estudiantes y la autoevaluación de los cursos ofrecidos; el Sistema de Información para la Transferencia de la Investigación e Innovación Organizada (SiTiiO), en el que se encuentra el catálogo de la oferta de conocimiento de la Universidad; el Sistema de gestión de los planes de desarrollo con el que se realiza el seguimiento a los planes de desarrollo, y el Sistema de Información de Calidad (SIQ), gracias al cual se obtiene información de estadísticas e indicadores actualizados de la Universidad²⁰⁴.

Así, la información que se obtiene de los diferentes sistemas se ha fortalecido tanto para la parte institucional como desde las diferentes unidades académicas y administrativas, que los utilizan para la elaboración y seguimiento de los planes de desarrollo y los planes de mejoramiento, así como para la elaboración de informes de

gestión ante la Rectoría y las Vicerreorías, y la realización de documentos para los procesos de acreditación y aseguramiento de la calidad de programas académicos. A su vez estos registros estadísticos e indicadores de gestión son utilizados para los informes de gestión que la Rectoría presenta en las reuniones ordinarias de El Claustro, el informe de gestión del periodo rectoral y la rendición de cuentas²⁰⁵. Como evidencia de ello, se resalta la apreciación de la comunidad universitaria: el 81,8 % de los estudiantes, el 82,3 % de los profesores, el 68,1 % de los directivos y el 86,7 % de los administrativos manifiestan que los sistemas de información que soportan la gestión académica y administrativa en la Universidad son efectivos²⁰⁶.

De igual forma, la Universidad ha planteado indicadores de gestión que permiten tener información sobre aspectos relevantes de las unidades académicas y administrativas y de los programas académicos. Los tópicos en los cuales se centran los indicadores de gestión son: estudiantes, profesores, graduados, oferta académica, investigación, responsabilidad social y transferencia de conocimiento, calidad, aspectos financieros, internacionalización. El análisis de estos indicadores permite a la Universidad tener información actualizada y confiable sobre los avances que se han tenido y los aspectos que se deben continuar fortaleciendo²⁰⁷. Sobre lo anterior, la apreciación de la comunidad universitaria evidencia que el 91,5 % de los directivos y el 81,3 % de los profesores refieren estar de acuerdo en que la información estadística y de indicadores de gestión es útil para la planificación y toma de decisiones. Igualmente, el 89,4 % de los directivos y el 78,6 % considera que la información estadística y de indicadores de gestión es oportuna para la planificación y toma de decisiones²⁰⁸.

Más aún, la Universidad desarrolla los mecanismos y herramientas necesarios con el fin de cumplir con los requerimientos de los sistemas nacionales de información en la medida que otorga

202. *Ibid.*

203. *Ibid.*

204. *Ibid.*

205. *Ibid.*

206. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos. Factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación*, 2019.

207. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 8*, 2019.

208. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos. Factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación*, 2019.

información confiable, transparente y fidedigna sobre la institución y sus unidades académicas y administrativas. La información que se reporta en los sistemas, es tomada y analizada por la Universidad con el fin de identificar aquellas oportunidades de consolidación y mejoramiento o acciones inmediatas que busquen siempre mejorar los indicadores institucionales²⁰⁹.

Por otro lado, la Universidad El Bosque considera la evaluación del desempeño como un proceso que contribuye a la consolidación de un mejor equipo y propicia el crecimiento del talento humano de la Institución tanto a nivel personal como profesional, en busca de valorar constantemente el compromiso y la responsabilidad. Dado lo anterior, la evaluación del desempeño se realiza para todos los trabajadores de la Universidad El Bosque: profesores, administrativos y directivos²¹⁰.

Con respecto a la evaluación de docentes, las unidades académicas definen los procedimientos e instrumentos más adecuados para la evaluación del desempeño de sus profesores. De esta forma, las unidades académicas aplican periódicamente la evaluación de desempeño a sus académicos de acuerdo con los criterios establecidos tanto a nivel institucional como de las particularidades del programa, dentro de los cuales se encuentran el cumplimiento de los planes de trabajo, la producción intelectual, la habilidad pedagógica, investigativa y/o para la proyección del servicio social, el apoyo al trabajo de los estudiantes, la puntualidad en los compromisos, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la contribución a la formación humana e integral de los estudiantes, el compromiso con la Universidad y con la unidad correspondiente, entre otros. Igualmente, la Universidad cuenta con la herramienta “Planeación de las actividades académicas”, ubicada en el sitio web de la Universidad, la cual contempla el plan de trabajo del docente y su proceso de autoevaluación en cada una de las orientaciones de la vocación académica: a) enseñanza-aprendizaje, b) descubrimiento, c) compromiso, y d) gestión académica. Los académicos consignan allí su autoevaluación reconociendo el cumplimiento de las actividades

planeadas y las principales oportunidades de consolidación y mejora²¹¹.

En cuanto a la evaluación del personal administrativo, se cuenta con una herramienta ubicada en el microsítio de talento humano en la que el jefe inmediato diligencia el respectivo instrumento de evaluación en presencia del colaborador. Allí se evalúan cuatro dimensiones: habilidades de análisis y ejecución, calidad de la gestión, facilitadores de desempeño y compromiso institucional²¹².

Ahora bien, con respecto a la evaluación de los directivos, se destaca la existencia de un instrumento de evaluación de desempeño que contempla competencias funcionales y comportamentales a partir del cual se evalúan las competencias funcionales (planeación y organización, ejecución, pedagogía y didáctica, innovación y direccionamiento, administración de recursos, gestión del talento humano, comunicación institucional e interacción comunidad/entorno) y las competencias comportamentales (liderazgos, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, negociación y mediación, compromiso social e institucional, iniciativa y orientación al logro)²¹³.

Los resultados de las respectivas evaluaciones de desempeño son conocidos por los profesores, administrativos y directivos con el fin de ofrecer retroalimentación oportuna y desarrollar de manera conjunta los respectivos planes de mejoramiento. A través de estos, el evaluado establece las oportunidades de mejora y de consolidación de las competencias, comportamientos, habilidades y otros aspectos que se consideren relevantes para el desempeño del cargo²¹⁴.

Finalmente, a través de la Política de gestión del talento humano académico la institución reconoce y valora la excelencia académica a partir de orientaciones como: vocación enseñanza aprendizaje, vocación de descubrimiento, vocación de compromiso y vocación de integración. Para el desarrollo de este proceso se establecen comisiones especiales para cada vocación, las cuales están conformadas por académicos e investigadores de diferentes áreas del conocimiento, quienes a partir de la evaluación que realizan de la

209. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 8*, 2019.

210. *Ibid.*

211. *Ibid.*

212. *Ibid.*

213. *Ibid.*

214. *Ibid.*

calidad de los productos y el cumplimiento de los lineamientos de la convocatoria, eligen los finalistas de las mismas. Con ello, el Comité de estímulos revisa, aprueba y recomienda los candidatos propuestos por las diferentes comisiones y selecciona a los premiados²¹⁵.

En la tabla 22 se muestran los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria a cada una de las características que componen este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para las mismas.

Tabla 22. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 8

Factor	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 8. Procesos de Autoevaluación y Autorregulación	Característica 21. Sistemas de autoevaluación	10	5	50	50	1
	Característica 22. Sistemas de información	8	4	32	40	0,8
	Característica 23. Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo	9	5	45	45	1

Fuente: División de Calidad, 2019

Las puntuaciones que se presentan en la tabla muestran que las características de sistemas de autoevaluación y evaluación de directivas, profesores y personal administrativo se cumplen plenamente. Por su parte, la característica de sistemas de información se cumple en alto grado.

A partir del análisis del grado de cumplimiento de estas características se identificaron como oportunidades de consolidación el fortalecimiento de la cultura de autoevaluación y planeación en la comunidad académica, el fortalecimiento de los mecanismos de difusión de la información producto de los procesos de autoevaluación y del seguimiento a los planes, el fomento del uso de los resultados de las pruebas de Estado y el fortalecimiento de la evaluación de desempeño con evaluaciones de 360 grados. Se debe agregar que se identificaron como oportunidades de mejoramiento la articulación de los sistemas de información de la Universidad y el seguimiento

efectivo a los planes de mejoramiento productos de los procesos de evaluación y autoevaluación de desempeño.

Las puntuaciones obtenidas para este factor evidencian la cultura sólida y permanente de calidad, planeación y autoevaluación de la Universidad, soportada en los planes de desarrollo, las políticas institucionales, los ejercicios continuos de autoevaluación, la elaboración y seguimiento de los planes de consolidación y mejoramiento, entre otros. Al respecto, es de resaltar la participación de la comunidad universitaria en los procesos de autoevaluación y de planeación, así como la existencia de sistemas de información articulados a partir de los cuales se obtiene información actualizada y veraz sobre diferentes aspectos de la institución, que sirven de insumo significativo en los procesos de autoevaluación, planeación, y especialmente, en la toma de decisiones. Asimismo, se evidencia la existencia de diversos mecanismos de difusión de la información que dan fe de la transparencia de los procesos.

²¹⁵. *Ibid.*

Finalmente, la existencia de procesos e instrumentos de evaluación para el personal docente, administrativo y directivo de la Universidad es valiosa pues redundan en el mejoramiento continuo del talento humano a partir de su retroalimentación permanente y al permitir identificar con ellos oportunidades de consolidación y mejoramiento con la intención de mejorar su desempeño. Al mismo tiempo, dichos mecanismos son un aspecto fundamental para la toma de decisiones, tanto a nivel institucional como desde las unidades académicas y administrativas.

3.9 Factor 9. Bienestar institucional

El bienestar de la comunidad universitaria se convierte en un elemento fundamental para la generación de entornos propicios para la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y la transferencia del conocimiento y el servicio. Se configura entonces como un punto de encuentro entre la universidad como colectivo y cada individuo, en el que la formación integral, el desarrollo humano y la calidad de vida, más allá de ser aspectos constitutivos de la misión, están inmersos en la dinámica diaria de la universidad, desde el cumplimiento de las funciones sustantivas, pero también desde lo humano.

Con el fin de orientar la planeación, ejecución, evaluación y mejora de los recursos, actividades, servicios y procesos que la institución adelanta desde su misión, visión y enfoque biopsicosocial y cultural, en el desarrollo del bienestar para su comunidad universitaria, el Consejo Directivo de la Universidad El Bosque estableció la Política de bienestar universitario, en la que se aborda la definición del concepto de bienestar para la Universidad El Bosque y la descripción del modelo de gestión del bienestar Institucional. Igualmente, el PDI 2016-2021 vincula el bienestar como una estrategia transversal a todo el plan, con tres programas y siete proyectos²¹⁶.

La percepción de la comunidad universitaria permite visibilizar la integración existente entre la oferta del departamento y su contribución en

la vida de los integrantes de la Universidad. Al respecto, cada uno de los grupos poblacionales encuestados tiende a estar de acuerdo en que los servicios prestados por bienestar universitario contribuyen a su desarrollo integral: 93,8 % de administrativos, 88,7 % de estudiantes, 89,8 % de académicos, y 91,5 % de directivos, lo que demuestra no solamente la idoneidad de la oferta, sino su impacto²¹⁷.

También existen políticas que guardan relación bidireccional con el bienestar universitario, lo que implica un trabajo colaborativo en pro de la calidad de vida, la formación integral y el desarrollo humano de la comunidad universitaria. Dentro de estas se destacan la Política de éxito estudiantil, la Política de seguridad y salud en el trabajo, la Política de apoyos financieros para el acceso y la excelencia, la Política de Inclusión, las Políticas de gestión del talento humano para académicos y de gestión del talento humano para administrativos, la Política de proyección y responsabilidad social universitaria y la Política de comunicación²¹⁸.

Ahora bien, la Política institucional de bienestar universitario define cuatro campos de acción a través de los cuales se desarrollan los principios, criterios y ámbitos de la política: salud integral, deporte y actividad física, cultura y recreación, y grupos universitarios. Además de estos campos de acción, los procesos de mejoramiento continuo han señalado la necesidad de fortalecer el impacto y cobertura en algunos grupos poblacionales que por su dinámica no hacen uso de la oferta presencial, por lo que se creó el área de eBienestar desde la cual se han desarrollado más de veinticinco recursos virtuales²¹⁹.

Con respecto a la participación de académicos y administrativos en actividades de Bienestar se resalta que para el año 2014 se evidenció una participación de 1402 académicos y 461 administrativos y para el año 2018, la participación correspondió a 1732 académicos y 461 administrativos. Con respecto a la participación de los estudiantes, se tuvo también un incremento: de 17 524 estudiantes en 2014 a 21 564, en 2018.

216. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 9, 2019.

217. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos. Factor 9. Bienestar Universitario, 2019.

218. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 9, 2019.

219. *Ibid.*

En cuanto a egresados, se encontró también un incremento en la participación: de 35 egresados en 2014 a 116, en 2018. También se destaca la asistencia de participantes en los eventos masivos que desarrolla el área de cultura y recreación, en los que se registra un promedio de asistencia anual de más de 18 300 personas²²⁰.

Para lograr el desarrollo de las acciones de bienestar, la Universidad asegura los recursos financieros necesarios para su planeación y operación. Así, se destaca que la inversión económica en bienestar universitario ha crecido: de \$5 937 millones de pesos en 2014 a \$11 371 millones de pesos en 2018. Adicionalmente, se tiene una tendencia al incremento porcentual de asignación presupuestal para bienestar: del 4,31 % en 2014 al 5,43 % en 2018, lo que se encuentra por encima de lo estipulado por la ley. Igualmente, se ha identificado una ejecución presupuestal promedio del 106,6 %, entre el 2014 y el 2018, lo que evidencia un uso eficaz del presupuesto²²¹.

La inversión anual en bienestar universitario también le ha permitido a la Universidad crear nuevos espacios físicos y recursos de apoyo para las actividades y programas de bienestar que impactan a toda la comunidad. Lo anterior se da también en respuesta al crecimiento constante de la comunidad universitaria; como evidencia de ello se destaca la casa de docentes, nuevos escenarios deportivos (cancha de voleibol y de fútbol-tenis), espacios para el desarrollo de actividades del área de salud (primordialmente de prevención y promoción), casa de bienestar, comedor para académicos y administrativos, entre otros espacios²²².

Frente a lo anterior, el 70,2 % de los directivos, el 69,2% de los administrativos, el 71,5 % de los académicos y el 71,4 % de los estudiantes considera que los espacios físicos con que dispone bienestar universitario para la prestación de sus servicios son suficientes. Igualmente, el 76,8 % de administrativos, el 77,5 % de académicos, 80,9 % de directivos y el 78,2 % de los estudiantes tiende a considerar que el número de personas que prestan los servicios de bienestar universitario en relación con el número de

usuarios y actividades es suficiente, y el 85,8 % de administrativos, el 86,9 % de los académicos y el 89,4 % de los directivos considera que la dotación de los espacios físicos con que dispone bienestar universitario es adecuada²²³.

De otro lado, el Departamento de bienestar diseña e implementa acciones de divulgación y cuenta con estrategias de comunicación que permiten dar a conocer su quehacer, motivar la participación y contribuir a la integración de quienes hacen parte de la Universidad. Es así como, bienestar universitario viene fortaleciendo y diversificando sus estrategias de comunicación dentro de las que se encuentran la fanpage de bienestar, el micrositio del Departamento, la app de bienestar, los gestores de bienestar, el grupo de apoyo, los amigos de bienestar, los representantes de estudiantes y académicos, piezas de comunicación, entre otras²²⁴.

La implementación de las estrategias referidas y el uso de canales de comunicación diferenciales para los grupos poblacionales, se refleja en la percepción de la comunidad universitaria, ya que el 70,6 % de los administrativos, el 89,4 % de los directivos, el 73,2 % de los académicos, y el 70,4 % de los estudiantes tienden a considerar que la información que tienen sobre la oferta de bienestar universitario es completa. De igual forma, el 74,8 % de los estudiantes, el 74,9 % de los administrativos y el 85,1 % de los directivos indica que los servicios que presta el departamento tienden a ser ampliamente conocidos por la comunidad universitaria²²⁵.

En relación con la diversificación de la oferta, la política define, además de los campos de acción, cinco ámbitos de gestión: bienestar formativo, bienestar reflexivo, bienestar lúdico, bienestar representativo, y bienestar extensivo. Estos aspectos se concretan en el Modelo de gestión de bienestar universitario, dentro del cual se encuentra la oferta de actividades y servicios de cada uno de los campos de acción: deportes y actividad física (talleres formativos, selecciones represen-

220. *Ibid.*

221. *Ibid.*

222. *Ibid.*

223. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos. Factor 9. Bienestar Institucional*, 2019.

224. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 9*, 2019.

225. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos. Factor 9. Bienestar Institucional*, 2019.

tativas, centro de actividad física, torneos internos, pausas activas, olimpiadas recreo-deportivas); cultura y recreación (talleres formativos, grupos representativos, festivales y encuentros culturales, ferias de promoción socioeconómica, eventos de promoción cultural y artística); salud (proyectos de prevención de riesgo y promoción de la salud, programa Oruga, servicios en salud, semana de la salud); grupos universitarios (grupo de apoyo, voluntariado universitario, programa Awala, club de padres); eBienestar (cápsulas informativas, cursos, tutoriales, streaming), y proyectos transversales (tómame tu tiempo, jornadas Chía, Yo también soy de El Bosque, día de los niños, mobiéndonos)²²⁶.

Por otro lado, bienestar universitario desarrolla ejercicios de evaluación interna en tres líneas: interés, cobertura y satisfacción de los servicios y actividades. Con relación al interés, bienestar realiza periódicamente una caracterización de los diferentes actores universitarios en cuanto a la evaluación de la cobertura. Se lleva a cabo mediante un análisis continuo de los informes cuantitativos mensuales y semestrales por parte de todas las áreas del Departamento, y para la evaluación de satisfacción, se ha construido una “caja de herramientas de evaluación” en la que se encuentran diversos instrumentos para evaluar la satisfacción de la oferta y determinar la periodicidad con que estos deben ser aplicados²²⁷.

A nivel institucional también se aplican periódicamente instrumentos de autoevaluación que reflejan la percepción que la comunidad universitaria tiene con relación a bienestar universitario. Así, el 93,6 %, de los directivos, el 95,3 % de los administrativos y el 79,1 % de los estudiantes consideran que la atención brindada por el personal de bienestar universitario es buena. Más aún, el 85,8 % de administrativos, el 85,1 % de directivos y el 77 % de los estudiantes considera que el estado de los espacios físicos con que dispone bienestar para la prestación de sus servicios es bueno. Adicionalmente, el 91,5 % de los directivos manifiestan que los servicios que ofrece bienestar universitario son de calidad²²⁸.

226. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 9*, 2019.

227. *Ibid.*

228. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos. Factor 9. Bienestar Institucional*, 2019.

Por otra parte, la Universidad El Bosque asume, desde su enfoque biopsicosocial y cultural, la responsabilidad de identificar e intervenir situaciones que pongan en riesgo el óptimo desarrollo personal de los individuos y/o la calidad de vida de sus integrantes, de sus grupos de interés y/o del adecuado desarrollo institucional. El área de salud de bienestar universitario ha definido un modelo de atención que le permite compilar y analizar los motivos de consulta más recurrentes, las principales causas de morbilidad y los factores de riesgo que afectan la salud física y mental de la comunidad universitaria. A partir de dicha información, se planean y ejecutan proyectos de prevención y promoción en cuatro ejes estratégicos: salud sexual y reproductiva, enfermedades no transmisibles, desarrollo de estilos de vida saludables, y salud mental. En la misma línea, el Departamento de talento humano, a través del área salud y seguridad en el trabajo, lleva a cabo un estudio de tipo descriptivo correlacional, de corte transversal, que se realiza mediante la aplicación a académicos y administrativos de la “batería para la evaluación de factores de riesgo psicosocial”; las aplicaciones de esta batería se han llevado a cabo en el 2015 y en el 2018²²⁹.

De manera análoga, la Universidad El Bosque reconoce la importancia que tiene el desarrollo de estrategias orientadas a la inclusión de poblaciones en condición de vulnerabilidad y discapacidad. En este aspecto, se destaca la vinculación de la Universidad como coordinadora de la Red Colombiana de IES para la discapacidad (CIESD). Por otro lado, la Universidad ha diseñado e implementado recientemente la Política institucional de inclusión y la Política de género, desde las cuales se ejecuta y proyecta a futuro acciones de mejora en los tres diferentes ejes que articulan la educación inclusiva: ajustes razonables, apoyos naturales y planeación centrada en la persona²³⁰.

Asimismo, consciente de la necesidad de fortalecer la capacidad institucional para la prevención de desastres, así como para la atención de emergencias y la mitigación de sus consecuencias, la Universidad El Bosque ha consolidado el grupo base de la brigada con una participación de veint-

229. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 9*, 2019.

230. *Ibid.*

titrés voluntarios, quienes han recibido capacitación y entrenamiento en diferentes temáticas. También se creó el Comité de emergencias de la Universidad con el fin de plantear objetivos y metas, programas, planes, actividades y procedimientos encaminados a prevenir, mitigar, atender y recuperar situaciones que puedan afectar a los diferentes espacios físicos, a las personas, los bienes y los servicios²³¹. La consolidación de estas iniciativas se refleja en el conocimiento que tiene la comunidad universitaria de los programas de prevención de desastres y atención a emergencias: el 70,2 % de los estudiantes y el 56,5 % de los académicos manifiesta conocerlos²³².

Desde su política institucional, bienestar universitario asume la responsabilidad de promover la

integración entre los miembros de la comunidad universitaria, así como una participación activa y proactiva. Es así como se han desarrollado acciones que favorecen la resolución armónica de los conflictos entre los que se encuentran: conviviendo en la U, fortalecimiento del clima institucional, programa de habilidades de afrontamiento, trabajo articulado con las unidades académicas, sentido de pertenencia y programa Oruga como los principales²³³.

En la tabla 23 se muestran los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria la característica que compone este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para la misma.

Tabla 23. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 9

Factor	Característica	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 9. Bienestar Institucional	Característica 24. Estructura y funcionamiento del bienestar institucional	10	4	40	50	0,8

Fuente: División de Calidad, 2019

Las puntuaciones que se presentan en la tabla muestran que la característica estructura y funcionamiento del bienestar institucional se cumple en alto grado. A partir del análisis del grado de cumplimiento se identificaron como oportunidades de consolidación el fortalecimiento de las estrategias y medios de comunicación del Departamento de Bienestar, el fortalecimiento de los procesos de seguimiento y evaluación de la oferta de bienestar, la promoción del trabajo colaborativo con las unidades académicas y administrativas, y el desarrollo de proyectos y acciones que continúen impactando positivamente el clima organizacional.

Por otra parte, se identificaron como oportunidades de mejoramiento la caracterización de intereses y expectativas de la comunidad universi-

taria frente a la oferta de Bienestar, el desarrollo de estrategias y acciones que fomenten la cultura inclusiva en la Universidad, y el fortalecimiento de la promoción de una sana convivencia en la comunidad universitaria.

Las puntuaciones obtenidas para este factor y las justificaciones otorgadas demuestran el posicionamiento que ha tenido bienestar universitario en la Universidad como uno de los principales promotores de la calidad de vida, el desarrollo humano y la formación integral, que tiene como punto de partida y propósito fundamental al ser humano. Esto es posible gracias al ejercicio permanente y consciente de articular su quehacer con la filosofía institucional, el modelo pedagógico y el enfoque biopsicosocial y cultural de la Universidad.

223. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos. Factor 9. Bienestar Institucional, 2019.

232. Ibid.

En síntesis, la Universidad se ha consolidado como una institución que dispone de mecanismos e instrumentos eficientes y suficientes para favorecer el desarrollo humano integral de toda la comunidad y en todos los ámbitos donde tiene presencia, en aras de fortalecer el clima institucional y generar acciones que le permitan estrechar sus relaciones para consolidar su cobertura, su impacto, y la capacidad de gestionar su quehacer.

3.10 Factor 10. Organización, gestión y administración

La Universidad cuenta con un Reglamento general en el que se encuentra establecida la organización académica y administrativa, así como los órganos de gobierno. el Estatuto General establece que la vinculación, las relaciones académicas y laborales con los docentes, su promoción y los demás asuntos relativos están regidos por el Estatuto docente, por las normas de la institución y por todas las consagradas en los órdenes laboral y educativo a nivel nacional. En el marco del Modelo de gestión institucional se contempla la participación de todos los estamentos de la Universidad, desde los procesos realizados por parte de las unidades académicas, las unidades administrativas y la institución como un todo²³⁴.

Al respecto, se resalta que el 93,4 % de los administrativos, el 93,3 % de los docentes, y el 89,2 % de los estudiantes está de acuerdo con que la Universidad posee una estructura organizacional que garantiza el logro de los objetivos institucionales. A su vez, el 94,3 % de administrativos, 92,5 % de los docentes y el 91,1 % de los estudiantes se encuentran de acuerdo con que la Universidad posee mecanismos de administración y gestión que garantizan el logro de los objetivos institucionales. Frente a la representación que tienen los diferentes actores de la Universidad en los organismos colegiados, el 95,7% de administrativos, 85% de docentes y el 89,7% de estudiantes se encuentran de acuerdo con que esta contribuye a la toma de decisiones. De otro lado, el 93,6 % de los administrativos, el 87,7 % de los docentes, y el 90,8 % de los estudiantes están de acuerdo

con que los procedimientos de la Universidad contribuyen a la efectividad de la gestión para el logro de los objetivos institucionales²³⁵.

De igual forma, se destaca que el 89,4 % de los administrativos, y el 85,4 % de los docentes encuestados está de acuerdo con que los mecanismos de control usados por la Universidad contribuyen a la efectividad de la gestión para el logro de los objetivos institucionales. En cuanto a los procesos de seguimiento y evaluación el 89,4 % de los administrativos, 86,9 % de los docentes, 90,2 % de los estudiantes, está de acuerdo en que estos contribuyen a la efectividad de la gestión para el logro de los objetivos institucionales. La atención brindada por el personal administrativo de la Universidad es considerada como eficiente para el 96,1 % de los docentes y el 81,9 % de los estudiantes. Finalmente, el 95,2 % de los docentes considera oportuna la atención brindada por el personal de atención al usuario²³⁶.

De la misma forma, la Universidad cuenta con una estructura organizacional establecida por el Estatuto General, en la que se describen los órganos de dirección, gobierno y administración y con la descripción de sus respectivas funciones. Así, El Claustro es el organismo superior, cuyas decisiones son de carácter obligatorio para toda la comunidad universitaria. En un segundo nivel se encuentran los Consejos (directivo, académico y administrativo), los cuales ejercen su función de dirección, orientación y vigilancia de la Institución. También se encuentran la Rectoría, las vicerrectorías, las facultades, las divisiones, las unidades administrativas y los departamentos e institutos. Se cuenta con el Código de buen gobierno a través del cual se garantiza el buen gobierno de la institución y con ello la gestión institucional eficiente y transparente²³⁷.

Asimismo, en el marco de la Política de gestión del talento humano administrativo, la Universidad contempla las políticas de estímulos y promoción del personal administrativo. Allí se evidencia la capacitación del cuerpo administrativo como una prioridad y se resaltan sus ascensos.

234. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 10, 2019.

235. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 10. Organización, gestión y administración, 2019

236. Ibid.

237. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 10, 2019.

Con ello, entre el 2015 y el 2018, 91 funcionarios han sido ascendidos a diferentes cargos dentro de la organización, de acuerdo con sus perfiles y los intereses de cada uno de los colaboradores²³⁸.

Igualmente, se destaca el apoyo financiero para el otorgamiento de becas, estímulos y beneficios a colaboradores docentes y administrativos de la Universidad. En este grupo de estímulos están los apoyos económicos administrativos, que entre 2015 y 2018 cubrieron un total de 33 apoyos educativos hasta del 40 % para adelantar estudios de educación superior; los apoyos económicos docentes, que entre 2014 y 2018 llegaron a un total de 52 estímulos de hasta del 100 % para adelantar estudios de postgrado, y programas de capacitación para el desarrollo del talento humano administrativo, como por ejemplo servicio al cliente, liderazgo, comunicación asertiva, fortalecimiento y/o desarrollo de competencias blandas y competencias duras²³⁹.

En relación con los procesos de gestión documental de la historia académica de los estudiantes, se lleva a cabo una valoración documental al expediente del matriculado para su respectiva transferencia al archivo general. En el área de talento humano, para el manejo de información de docentes y administrativos en lo relacionado con la nómina y su relación laboral, se maneja el software PeopleSoft. Con respecto a la gestión documental de la historias laborales de docentes y administrativos, actualmente se cuenta con las bases en Excel que genera PeopleSoft como insumo de información mensual para control de físicos de carpetas del personal activo e inactivo, a través de herramientas de control e inventarios y hojas calculo Excel tales que cobijan el listado de docentes contratados, el control de préstamos, la formación docente, entre otros²⁴⁰.

En cuanto a los procesos de comunicación, la Universidad cuenta con una Política de Comunicación que tiene como objetivo 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. Desde la Oficina de Desarrollo, se coordinan los pro-

cesos de comunicación interna y externa de la Universidad El Bosque, haciendo uso de los diferentes sistemas de información dispuestos por la institución. Entre los principales medios con los que cuenta la universidad se destacan: la página web, el boletín electrónico “El Bosque te Informa”, el correo institucional, las carteleras físicas, las pantallas LED informativas, la app para dispositivos móviles, el sistema de información académica SALA, el centro de información como los documentos de consulta disponibles en el sitio web, el canal de YouTube, las redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter) y free press. También, las unidades académicas cuentan con medios propios como boletines digitales, revistas y redes sociales, los cuales buscan alinearse a la identidad institucional con el acompañamiento del área de comunicaciones²⁴¹.

Del mismo modo, se realiza gestión con medios de comunicación externos y entidades a través de la Agencia de Relaciones Públicas, Smart PR, con la finalidad de mostrar las fortalezas con que cuentan los programas de pregrado, posgrado y educación continua; la producción investigativa de la UEB; las redes y los escenarios de internacionalización con los que cuenta la Universidad, y los proyectos e iniciativas de responsabilidad social. Adicionalmente, se cuenta con una plataforma robusta de envíos para campañas de comunicación, mail marketing y publicidad, denominada Infusionsoft²⁴².

Al respecto, se destaca que el 78,7 % de los administrativos, el 89,8 % de los docentes, el 84,3 % de los estudiantes, y el 78,7 % de los directivos considera que los sistemas de información para la comunicación, tanto interna como externa, son efectivos. A su vez, el 78,7 % de los administrativos, el 72,3 % de los directivos, el 88,8 % de los docentes y el 83,7 % de los estudiantes los considera eficaces. En lo relacionado con la comunicación establecida por la institución a través del correo electrónico, el 91 % de los administrativos, el 78,7 % de los directivos, el 92,7 % de los docentes, el 86,4 % de los estudiantes y 82,6 % de los egresados la considera eficiente²⁴³.

241. *Ibid.*

242. *Ibid.*

243. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 10. Organización, gestión y administración, 2019.*

238. *Ibid.*

239. *Ibid.*

240. *Ibid.*

De igual modo, la Universidad El Bosque cuenta con un portal institucional bajo la URL: <https://www.uelbosque.edu.co>, que brinda información a toda la comunidad universitaria de acuerdo con sus intereses y necesidades específicas, conscientes en responder a las tendencias actuales de acceso a través de la variedad de dispositivos disponibles (móvil, Tablet, o equipos de escritorio). Además, el acceso a los servicios digitales que ofrece la Universidad se da a través de la sección El Bosque en Digital, a través del sitio web de la Universidad; dentro del abanico de servicios allí alojados, se encuentran: biblioteca, correo, actividades de gestión académica, revistas, apps UEB y novedades²⁴⁴.

Asimismo, el portal cuenta con una sección llamada “Centro de información”, en la que se publican las noticias, eventos, convocatorias y la participación en medios que ha tenido la Universidad. Esta sección tiene visibilidad en la página principal con las noticias, eventos y convocatorias, como en otras secciones de segundo nivel dentro del sitio, en páginas dirigidas a audiencias específicas, y a la sección de investigaciones y bienestar universitario. Durante el 2018, el portal web de la Universidad contó con más de 12 millones de visitas y tuvo un promedio de 1 100 000 visitas mensuales, y la página principal tuvo un promedio de 450 000 visitas al mes²⁴⁵.

Con respecto a lo anterior, el 72 % de los administrativos, el 89,6 % de los docentes y el 91,1 % de los estudiantes considera que el sitio web institucional se mantiene actualizado; igualmente, el 63,8 % de los directivos y el 90,9 % de los egresados considera que el sitio web es funcional²⁴⁶.

En el mismo sentido, el portal web Institucional cuenta con la sección “Programas Académicos” en la que se describe la oferta de formación a nivel de pregrado, posgrado y educación continuada. Dentro de cada programa, se describe la información pertinente a información general, valores diferenciales, título, créditos, duración, nivel de formación, modalidad, perfil del estu-

dante, campo laboral y perfil del egresado. Se describe la información relacionada al plan de estudios permitiendo su descarga. Finalmente, se presenta información a tener en cuenta sobre el proceso de inscripción, requisitos para aplicar, procesos de entrevista y valores del programa²⁴⁷.

Por otra parte, la Universidad diseñó e implementó un Sistema de Información Académica (SALA), que permite una eficiente manera de consultar la información con el objeto de asegurar que la institución lo utilice como una herramienta estratégica para su desarrollo, fortalecimiento organizacional, así como desafiar los retos que se presenten en el entorno educativo. En este sistema los diferentes usuarios pueden registrar y consultar la información académica de los estudiantes y la referida a los profesores²⁴⁸.

Asimismo, en el Archivo general de la Universidad existen instrumentos archivísticos como inventarios y tablas de retención documental, y son el instrumento con el cual las diferentes dependencias académicas y administrativas organizan, consultan, disponen y preservan los archivos, según su naturaleza²⁴⁹.

Otro aspecto importante para resaltar a nivel tecnológico y de conectividad hace referencia a la selección que ha realizado la Universidad de Oracle como socio estratégico en la implementación de infraestructura Cloud. El proyecto bautizado como El Bosque-cloud implementa herramientas IaaS, PaaS y SaaS y fortalece los Módulos de ERP, HCM y FE en una arquitectura más robusta y de mejor desempeño. El servicio de correo electrónico se gestiona través de la plataforma de Google-Apps, con capacidad de almacenamiento ilimitado en Drive y Gmail, y servicio vitalicio para sus estudiantes con dominio @unbosque.edu.co. A nivel de conectividad, la Universidad cuenta con un cubrimiento del 100% de las instalaciones de Usaquén para el acceso a los servicios de Internet en zonas cubiertas, 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 MB²⁵⁰.

244. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 10*, 2019.

245. *Ibid.*

246. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 10. Organización, gestión y administración*, 2019.

247. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 10*, 2019.

248. *Ibid.*

249. *Ibid.*

250. *Ibid.*

En esta misma línea, el Data Center de la Universidad ofrece un ambiente apropiado que cuenta con (2) aires acondicionados, (1) UPS de 30 KVA que proporciona autonomía eléctrica de treinta minutos, tablero bypass, tablero de distribución eléctrica y un sistema de detección de incendios automatizado, todo ello en aras de garantizar la operación de los servidores las 7x24x365. Las instalaciones igualan a la calidad de los Data Centers avanzados en Colombia y cumple los estándares internacionales de un Datacenter Tier II. Adicionalmente, se cuenta con servicios IaaS que se apoyan en *datacenters* ubicados fuera de Colombia, con calificación de Tier IV otorgada por el uptime²⁵¹.

Con relación a la capacidad de la gestión, se destaca que la Universidad ha buscado y convocado personas, a través de diversos perfiles, que demuestren la cualificación idónea para ocupar los principales cargos administrativos, siempre enfocándose en la formación y en la experiencia del mismo. En el caso de los Decanos, Directores de área, Directores de división, Directores de programa y Secretarios académicos, el Consejo Directivo formalizó los perfiles establecidos para estos cargos²⁵².

De igual forma, se resalta la existencia del Código de buen gobierno de la Universidad, que incluye el conjunto de normas, prácticas, principios, valores y procedimientos en virtud de los cuales la Institución regula la toma de decisiones por parte de las instancias y órganos de dirección, gobierno y administración, y regula las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, así como entre estos y los grupos de interés. En relación con esto, anualmente, la Universidad realiza la “rendición de cuentas”, en la cual la Rectoría presenta ante la comunidad educativa y los distintos sectores de la ciudadanía, los logros y avances institucionales del año inmediatamente anterior²⁵³.

Adicionalmente, la Universidad ha elaborado, actualizado y evaluado la asignación de funciones para el personal administrativo mediante la

descripción de cargos y perfiles, los cuales reposan en el Departamento de talento humano. El perfil de cada cargo de carácter administrativo se encuentra elaborado en concordancia con las necesidades de la unidad a la cual se encuentra inscrita y los requerimientos que esta haya realizado en relación con las metas asignadas y su alineación al PDI²⁵⁴.

Por otra parte, los cargos directivos establecidos y las decisiones en cuanto a nombramientos y provisión de cargos directivos se encuentran establecidas en el Reglamento general, que establece los mecanismos y exigencias para la provisión de cargos directivos. Como evidencia de su aplicación, se cuenta con las respectivas actas de cada órgano de gobierno colegiado que tiene dentro de sus funciones estos nombramientos. Adicionalmente, se contempla la transparencia y equidad en el marco de lo establecido en el código de buen gobierno²⁵⁵.

Finalmente, se resalta que la Universidad desde su Departamento de servicios integrales ha venido trabajando constantemente en la atención al usuario prestando un servicio cálido, amable y de excelente calidad, especialmente a los estudiantes, aspirantes, padres de familia, administrativos y académicos, en procura de satisfacer sus necesidades de información y brindar acompañamiento en la búsqueda y selección de programas académicos. Resultado de ello, durante el año 2018 se atendieron alrededor de 16 800 solicitudes. De igual manera, la Universidad cuenta con el sistema de PQR denominado “El Bosque te escucha”, en el que se logra identificar oportunidades de mejora y fortalezas de los servicios prestados con el fin de garantizar la atención eficiente y la satisfacción de los usuarios²⁵⁶.

En la tabla 24 se muestran los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria a cada una de las características que componen este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para las mismas.

251. *Ibid.*

252. *Ibid.*

253. *Ibid.*

254. *Ibid.*

255. *Ibid.*

256. *Ibid.*

Tabla 24. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 10

Factor	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 10. Organización, Gestión y Administración	Característica 25. Administración y gestión	10	5	50	50	1
	Característica 26. Procesos de comunicación	8	4	32	40	0,8
	Característica 27. Capacidad de gestión	9	5	45	45	1

Fuente: División de Calidad, 2019

Las puntuaciones que se presentan en la tabla muestran que las características de administración y gestión y capacidad de gestión se cumplen plenamente. Por su parte, la característica de procesos de comunicación se cumple en alto grado.

A partir del análisis del grado de cumplimiento de estas características se identificaron como oportunidades de consolidación la revisión y ajuste de las políticas institucionales, el fortalecimiento de los mecanismos de estímulos y promoción para el personal administrativo, la consolidación del proceso de rendición de cuentas, y el cumplimiento del Código de buen gobierno. Por otra parte, se identificaron como oportunidades de mejoramiento la productividad del talento humano administrativo, el mejoramiento de los procesos de gestión documental, el mejoramiento del sitio web institucional para que responda a los diferentes grupos de interés, la optimización y socialización de los procesos y procedimientos de la institución, y la generación de una estrategia de comunicación integrada.

Las puntuaciones obtenidas para este factor y las justificaciones otorgadas a las mismas permiten concluir que la Universidad cuenta con una estructura administrativa y procesos de gestión en función de su PEI. Se evidencia entonces la capacidad de administración y gestión orientada al servicio de las necesidades de la academia, el estímulo, promoción y cualificación de sus funcionarios, los procesos de comunicación y la capacidad de gestión evidenciada en el lideraz-

go, que contribuyen de manera contundente a la estabilidad administrativa y la continuidad de las políticas.

Así las cosas, se destaca la coherencia de la estructura organizacional con las funciones que desarrolla la institución apoyadas en los sistemas de información, los cuales facilitan los procesos administrativos y de planeación a la luz de la orientación del quehacer institucional. Asimismo, se resalta el fortalecimiento de los programas de formación y capacitación del talento humano, que redundan en una mejor cualificación para el ejercicio de las funciones. Finalmente, se resalta la gestión eficiente y transparente por parte de los órganos de gobierno a través de la aplicación de las diferentes políticas, reglamentos y estatutos, y en especial, del Código de buen gobierno, con la existencia de procesos de certificación que le permite a la institución dar cuenta de la pertinencia de sus procesos de gestión administrativa y de calidad.

3.11 Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física

La Universidad reconoce la importancia de los recursos de apoyo y la infraestructura física para el adecuado desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad en el marco de su Misión y PEI. En este sentido, desarrolla acciones condu-

centes a su mantenimiento y mejoramiento de tal forma que ello redunde en la calidad de todo lo que se desarrolla en la institución.

La Biblioteca “Juan Roa Vásquez” trabaja en procesos de adquisición de material bibliográfico y el desarrollo de colecciones con los cuales se priorizan y administran las solicitudes y compras de material bibliográfico, documental y publicaciones seriada físicas y electrónicas. Es así como para el segundo periodo de 2018, la universidad ofreció una colección compuesta por 1 505 volúmenes propios, 38 554 títulos de publicaciones periódicas, 455 690 referencias electrónicas, 418 792 libros electrónicos, 41 017 títulos adquiridos, 183 777 volúmenes adquiridos, 302 títulos propios y 48 bases de datos especializadas. Igualmente, se resaltan las instalaciones físicas de la Biblioteca, que cuentan con un espacio de 1851,66 m², distribuidos en tres pisos, donde se encuentra la colección abierta, 525 puestos de trabajo/lectura, 44 cubículos y 11 salas de estudio (6 con televisor y 5 con video beam), recursos de apoyo electrónico como 89 tabletas, 6 pantallas táctiles para consulta de catálogo, 139 computadores portátiles y 1 video wall²⁵⁷.

Al respecto, se destaca que el 85,5 % de los docentes y el 84,1 % de los estudiantes consideran que el material bibliográfico de la biblioteca que apoya el desarrollo de las actividades académicas de su programa está actualizado; el 87,3 % de los profesores manifestaron participar en la adquisición de recursos bibliográficos. Con respecto a la colección bibliográfica, el 87,1 % de los docentes y el 83 % de los estudiantes consideraron que la colección bibliográfica accesible por internet es suficiente. Respecto al catálogo web, el 94,6 % de los docentes y el 90,1 % de los estudiantes consideraron que dicho catálogo era de gran ayuda para realizar consultas bibliográficas; en cuanto a las bases de datos, el 88,3 % de los estudiantes reporta estar de acuerdo con que las bases de datos con que cuenta la Universidad están acordes con el campo de formación. Finalmente, el 95,6 % de los docentes y el 71,8 % de los estudiantes considera que el nivel de actualización del software que se encuentra instalado en los equipos de la biblioteca es bueno²⁵⁸.

257. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 11, 2019.

258. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física, 2019.

La Biblioteca cuenta con un conjunto de recursos tecnológicos que le permiten al usuario acceder a la información independientemente de la ubicación y el formato, así como con una oferta de servicios presenciales y en línea que buscan mejorar la experiencia del usuario. En el sitio web de la Biblioteca (<http://biblioteca.unbosque.edu.co>) se pueden encontrar cuatro sistemas disponibles para la consulta de recursos: el sistema, el acceso a bases de datos específicas, la búsqueda de Google académico y la herramienta “Fulltext Finder”²⁵⁹.

Respecto a esto, se evidencia que el 95 % de los docentes y el 86,9 % de los estudiantes considera eficientes los sistemas de consulta bibliográfica. En temas de servicio, el 96,7 % de docentes y el 91,6 % de los estudiantes consideran adecuado el horario de atención de la Biblioteca; en cuanto a los tiempos de espera y rapidez del servicio de préstamos bibliotecarios, el 86,9 % de los estudiantes y el 98,5 % de los docentes están de acuerdo en que son adecuados, y finalmente, el 97,7 % de los docentes y el 86,1 % de estudiantes manifiesta que el plazo de duración y cantidad del préstamo es adecuado²⁶⁰.

Por otra parte, la Universidad cuenta con 72 laboratorios, 13 de estos son espacios utilizados para investigación propiamente dicha, nueve bajo la dirección de la Vicerrectoría de Investigaciones y cuatro bajo la dirección del programa de Biología. Los 59 laboratorios restantes son espacios adecuados para el desarrollo de procesos de docencia e investigación formativa y son utilizados por los diferentes programas de pregrado y postgrado. Es importante señalar que la Universidad cumple con todas las normas técnicas establecidas sobre diseño y planeamiento de ambientes escolares²⁶¹. Sobre lo anterior, el 82,1 % de los docentes y el 80 % de los estudiantes refiere que la capacidad de los laboratorios o talleres es adecuada; en cuanto al funcionamiento de los equipos con los que se encuentran dotados los laboratorios, el 73,2 % de los docentes y el 74,5 % de los estudiantes consideran

259. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 11, 2019.

260. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física, 2019.

261. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 11, 2019.

que es bueno, y el 67,6 % de los docentes y el 78,8 % de los estudiantes consideran que las acciones que ejecuta la Universidad para el mejoramiento de los laboratorios y talleres son suficientes²⁶².

A su vez, las instalaciones de la Universidad están adecuadas con equipos audiovisuales para apoyo de las actividades académicas y al servicio de los estudiantes. Entre los equipos que posee están: 280 videoproyectores, 191 pantallas/televisores, 8 cámaras de video, 6 cámaras fotográficas, 4 equipos de videoconferencia, 4*25 Turning Point, un sistema de audio móvil y 23 tarjetas de sonido. Durante los años 2017 y 2018 se adquirieron 359 equipos de cómputo nuevos, 75 de estos fueron portátiles que se destinaron para las salas de tutorías de éxito estudiantil en los dos campus. Es así como en el año 2018 la Universidad contó con un total de 2 853 equipos de cómputo, 1 850, para el servicio de los procesos de formación e investigación y 1 003, para el apoyo de las áreas académicas y administrativas. Con ello, hubo un crecimiento del 27 % respecto del año 2015²⁶³.

Sobre estos aspectos, se destaca que el 76,7 % de los docentes y el 78,2 % de los estudiantes considera suficiente la cantidad de computadores asignados a la Oficina de apoyo en TIC. Sobre el funcionamiento de los equipos de las aulas de informática, el 74,4 % de los docentes y el 76,7 % de los estudiantes considera que es bueno, En cuanto a la cantidad de video beams, el 82,9 % de los estudiantes y el 80% de docentes la consideran adecuada. Finalmente, el 77,8 % de los docentes y el 81 % de los estudiantes consideran adecuada la disponibilidad de los recursos audiovisuales, y respecto al nivel de actualización de los recursos, el 73,2 % de los docentes y el 78,5 % de los estudiantes consideran que los equipos audiovisuales se encuentran actualizados²⁶⁴.

Por otro lado, la Universidad cuenta con siete sitios de práctica propios en los cuales se desarrollan actividades de los programas de Odontología, Medicina y Biología, ubicados en las

instalaciones de Usaquén y distribuidas tres en el Bloque L y cuatro en el Bloque B. Asimismo, la Universidad ha realizado diversos convenios con diferentes instituciones que le permiten a sus estudiantes realizar prácticas profesionales, clínicas/asistenciales²⁶⁵.

La Universidad, pensando en facilitar la interacción de su comunidad con las plataformas académicas, incorporó para el desarrollo de sus procesos de formación el campus virtual, espacio en el cual se encuentran 2016 aulas activas, un crecimiento del 85 % en comparación con el periodo 2015-1, en el cual existían 1089 aulas activas. Desde este entorno, cuenta con tres programas académicos virtuales de pregrado: Administración de Empresas, Negocios Internacionales y Contaduría; y de postgrado, la Especialización en Seguridad del Paciente. Paralelamente, cuenta con plataformas tecnológicas entre las que se destacan: la plataforma de formación Miriada X, LMS Moodle, el programa “Home Use Program, HUP” de Microsoft, Seppo, plataforma de gamificación, E-portafolio Mahara, plataforma Google y Turning Point. Adicionalmente, Blackboard Collaborate y Zoom Meeting como herramientas de videoconferencia²⁶⁶.

La apreciación de los docentes y estudiantes sobre la suficiencia, disponibilidad, actualización y uso eficiente de tecnologías de la información y la comunicación muestran que, para el 92,9 % de los docentes y el 88,8 % de los estudiantes las tecnologías de información y comunicación para procesos de interacción docentes-estudiantes son utilizadas con frecuencia; la comunicación que tienen profesores y estudiantes a través de tecnologías de información es considerada adecuada por el 87,7 % de los docentes y el 92,3 % de los estudiantes; para el 93,4 % de los docentes y el 92,3 % de los estudiantes, el uso de aulas virtuales como apoyo a la formación es adecuada; el 80,9 % de los docentes y el 85,9 % de los estudiantes consideran que el software que se encuentra instalado en los equipos de las aulas de informática está actualizado²⁶⁷.

262. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física, 2019.

263. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 11, 2019.

264. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física, 2019.

265. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 11, 2019.

266. Ibid.

267. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física, 2019.

Dentro de los OIA planteados en las Políticas de gestión curricular institucional, se describe la aplicación del aprendizaje, la cual es la forma como el estudiante usará el contenido de manera apropiada. En este sentido, la Universidad, a diciembre 31 de 2018 había suscrito 130 convenios de docencia servicio para las áreas de salud, 160 convenios de cooperación y había firmado 1256 cartas convenio. Lo anterior permite que el estudiante pueda aplicar los conocimientos en la práctica²⁶⁸.

Así mismo, la Universidad, dentro de su proceso de planeación y calidad, realiza la proyección anual de ingresos y gastos de cada programa, elaborada por los decanos, jefes o directores de área, y presentada en las reuniones de presupuesto, planeación y calidad. Durante los últimos cuatro años, la Universidad ha invertido \$18 367 millones de pesos en recursos para la biblioteca, laboratorios, y en recursos de apoyo académico²⁶⁹.

Con respecto a la infraestructura física, la Universidad cuenta con dos instalaciones: una principal ubicada en la localidad de Usaquén, que posee 72 562,71 m², y otra en el municipio de Chía, que cuenta con 47 331 m², para un área total de 119 893,71 m², de los cuales se cuenta con 66 043,52 m² de área construida. Al interior de estas instalaciones, se encuentran ubicadas 206 aulas, 24 salas de cómputo, 71 laboratorios, 14 talleres, 38 salas de tutorías, 1 Biblioteca, 7 sitios de práctica, 5 Auditorios, 24 salas de Juntas, 192 oficinas académico/administrativas, 9 Escenarios deportivos, 25 zonas de recreación, 17 servicios alimenticios y 714 unidades de servicio sanitario²⁷⁰.

Sobre estos espacios físicos, se evidencia que el 62 % de los docentes, el 63,8 % de los directivos y el 66,4 % de los administrativos consideran que los espacios físicos con los que cuenta la universidad son suficientes; el 82 % de los docentes y estudiantes, y el 87 % de los directivos y administrativos manifiestan que los espacios con los que cuenta la universidad son funcionales. Sobre la distribución de los espacios, el 91 % de los directivos y el 85 % de los administrativos la considera adecuada. En cuanto a

las aulas de clase, el 62,9 % de los docentes, el 82,2 % de los estudiantes y el 76,6 % de los directivos manifiestan que tienen una adecuada capacidad. Con referencia a la capacidad de las aulas de cómputo, el 69,2 % de los docentes y el 83,6 % de los estudiantes consideran que tienen una adecuada capacidad; el 66,3 % de los docentes, el 89,4 % de los directivos y el 73,5% de los administrativos están de acuerdo con que los diferentes puestos de trabajo se encuentran dotados adecuadamente de tal forma que se permiten el buen desempeño de las funciones²⁷¹.

De igual manera, la Universidad dispone para el servicio de su comunidad 9 espacios deportivos y 25 áreas recreativas con iluminación, seguridad y una dotación adecuada para la adecuada práctica por parte de docentes, estudiantes y administrativos²⁷². Al respecto, el 93,1 % de los docentes, el 86,5 % de los estudiantes, el 85,1 % de los directivos y el 89,1 % de los administrativos considera que la Universidad cuenta con una adecuada seguridad en sus instalaciones²⁷³.

La Universidad, a través del Departamento de Desarrollo Físico y Mantenimiento -DDFM, realiza las actividades y tareas de mantenimiento de los espacios y bienes inmuebles de la Universidad. Estas labores se realizan coordinadamente a través de las programaciones de los mantenimientos preventivos de la infraestructura y el seguimiento y atención de solicitudes de mantenimientos correctivos, preventivos y sustitutivos a través de la mesa de ayuda de DDFM²⁷⁴. Al respecto, el 87 % de los docentes, estudiantes y directivos, y el 89,6 % de los administrativos, consideran adecuado el aseo de los espacios físicos en general²⁷⁵.

Por otra parte, dando cumplimiento a lo establecido en la normatividad, la Universidad ha estructurado e implementado el Sistema de gestión en salud y seguridad en el trabajo. Para tener un

268. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 11, 2019.

269. *Ibid.*

270. *Ibid.*

271. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física, 2019.

272. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 11, 2019.

273. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física, 2019.

274. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 11, 2019.

275. Universidad El Bosque. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física, 2019.

adecuado manejo de las actividades de limpieza y desinfección de las diferentes áreas, la Universidad cuenta el Manual de procedimientos de servicios generales. Así mismo, los laboratorios y las clínicas odontológicas cuentan con manuales de bioseguridad que les permiten realizar los trabajos dentro de las instalaciones de manera segura²⁷⁶.

De igual forma, la Universidad cuenta con un Reglamento general de archivo y el sistema de codificación y tablas de retención documental para cada unidad académica y administrativa.

Teniendo en cuenta el ciclo vital de los documentos, el archivo total institucional se encuentra clasificado en archivo de gestión, al cual tienen fácil acceso las diferentes oficinas, el archivo central y el archivo histórico²⁷⁷.

En la tabla 25 se muestran los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria a cada una de las características que componen este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para las mismas.

Tabla 25. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 11

Factor	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 11. Recursos de Apoyo Académico e Infraestructura Física	Característica 28. Recursos de apoyo académico	10	4	40	50	0,8
	Característica 29. Infraestructura física	9	4	36	45	0,8

Fuente: División de Calidad, 2019

Las puntuaciones que se presentan en la tabla muestran que las características de recursos de apoyo académico e infraestructura física se cumplen en alto grado.

A partir del análisis del grado de cumplimiento de estas características se identificaron como oportunidades de consolidación el fortalecimiento de la cultura de uso de los recursos de la biblioteca, el fortalecimiento del uso eficiente de las tecnologías de la información y la comunicación, y el fortalecimiento de la calidad y pertinencia de los laboratorios y sitios de práctica. Por otra parte, se identificó como oportunidad de mejoramiento la adecuación y establecimiento de soluciones para facilitar la movilidad a las personas con limitaciones físicas.

Las puntuaciones obtenidas para este factor y las justificaciones otorgadas a las mismas permiten concluir que la Universidad cuenta con los recursos bibliográficos, suficientes y actualizados; así

como con laboratorios y sitios de práctica pertinentes, equipos didácticos y tecnologías de la información y comunicación actualizadas y con una adecuada conectividad. Todos estos recursos permiten dar cumplimiento al proyecto educativo y son utilizados apropiadamente para el desarrollo de las funciones sustantivas de la Institución.

De igual modo, la universidad cuenta con una infraestructura física que ofrece espacios adecuados suficientes para el desarrollo de sus procesos de formación, investigación y responsabilidad social, y que favorecen el bienestar de la comunidad institucional. Estos espacios cumplen con la normatividad técnica requerida. Igualmente, se destaca la existencia de políticas ambientales, procesos y protocolos de mantenimiento y aseo, un sistema de seguridad y salud en el trabajo y manuales para el manejo de seres vivos, que dan cuenta del cumplimiento de la normatividad vigente.

276. Universidad El Bosque. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 11, 2019.

277. Ibid.

3.12 Factor 12. Recursos financieros

La Universidad El Bosque se ha caracterizado por el manejo transparente y eficiente de sus recursos, lo cual le ha permitido cumplir con sus funciones misionales a través de una adecuada planeación financiera bajo los lineamientos de la política de administración de recursos financieros, articulados con el PDI 2016-2021. Durante su funcionamiento, la Universidad ha constituido un patrimonio que sirve de sustento a todas sus actividades y destacan su solidez financiera.

La Institución se financia principal y casi exclusivamente de sus ingresos por matrículas, con una participación sobre los ingresos totales en el 2015 del 89 %, y en el 2018, del 90 %; los otros ingresos académicos (habilitaciones, cursos vacacionales, inscripciones, certificados, derechos de grado, entre otros) participan con un 3.5 % en promedio sobre los ingresos totales de los últimos cuatro años. Otra fuente de financiación en el periodo 2015-2018 ha sido los rendimientos financieros, con un porcentaje promedio de participación sobre los ingresos totales de un 4 %, producto de un adecuado manejo del portafolio de inversión de acuerdo con la Política de administración de recursos financieros²⁷⁸.

La Universidad El Bosque es una institución de Educación Superior privada sin ánimo de lucro. Por su naturaleza, no recibe financiación o fondos directos del Estado, los recibe a través del desarrollo de proyectos de investigación, por consultorías o asesorías que se prestan a las diferentes entidades del Estado y también, para financiar proyectos de infraestructura. Con ello, se ha alcanzado en promedio en los últimos cuatro años, el 2 % de la participación sobre los ingresos totales²⁷⁹.

La Universidad ha constituido un patrimonio a lo largo de sus 41 años de existencia; el patrimonio de la Universidad pasó de ser en 2009 de \$77 733 millones a \$403 078 millones en 2018, es decir, se presentó un incremento del 419 %. Al expresar el valor del 2009 en términos constantes para el 2018, se obtiene un valor de

\$109 200 millones, que frente al patrimonio del 2018, evidencia un incremento real del 269 %²⁸⁰.

Asimismo, se destaca que la relación entre los activos y pasivos siempre ha sido positiva. Así, para el año 2015 los activos sumaron \$438 244 millones y los pasivos \$92 019 millones con una relación de 4,76 de activos sobre pasivos; para el año 2018, los activos sumaron \$618 804 millones y los pasivos \$214 094, con una relación de 2,89. Esta evolución del patrimonio y la relación positiva de los activos sobre los pasivos demuestra que la institución conserva una solidez financiera que garantiza el cumplimiento de sus obligaciones a mediano plazo²⁸¹.

Por otra parte, la Universidad El Bosque tiene en sus procesos de planeación y calidad la construcción del presupuesto, en la que participan a todas las unidades académicas y administrativas que comparten la responsabilidad en la elaboración y manejo de la herramienta presupuestal como principal instrumento de la planeación de las actividades de cada programa académico. El Claustro, como máximo órgano de gobierno, aprueba el presupuesto en marzo de cada año. A partir de octubre se inicia la construcción del presupuesto de la próxima vigencia, las directrices a tener en cuenta para la asignación de las partidas presupuestales se relacionan con el plan de gestión, operación y mejoramiento que proponga cada programa y que estén orientadas hacia el cumplimiento del plan de desarrollo del programa. Articuladas con los planes institucionales, estas solicitudes se discuten y se aprueban en el mes de noviembre en la reunión de “planeación, calidad y presupuesto”²⁸².

Para el manejo del presupuesto, su elaboración y control de ejecución presupuestal, la institución cuenta con el software de Oracle llamado “Fusión”, en el que cada unidad hace las solicitudes o requerimientos necesarios para el cumplimiento de sus actividades de cada programa, en el que cada centro de costo visualiza el presupuesto y su ejecución²⁸³. Al respecto, el 78,7 % de los directivos manifiesta que el conocimiento que tiene sobre los procesos manejados por la unidad de presupuesto es suficiente

280. *Ibid.*

281. *Ibid.*

282. *Ibid.*

283. *Ibid.*

278. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 12, 2019.*

279. *Ibid.*

y está de acuerdo en que el informe de ejecución presupuestal es oportuno para hacer una adecuada toma de decisiones²⁸⁴.

Ahora bien, la estructura del presupuesto está organizada con el fin de dar soporte a los procesos de planeación, ejecución y control de los planes y proyectos en el cumplimiento y toma de decisiones de acuerdo con las funciones misionales de la Universidad. Los principales componentes para todos los programas están dados por los ingresos operacionales, los gastos operacionales y los resultados operacionales e inversiones académicas. A nivel Institucional, además de los enunciados anteriormente, se incluyen los ingresos no operacionales, los gastos no operacionales y las inversiones institucionales. Al respecto, se destaca que en los últimos cinco años el cumplimiento de la ejecución presupuestal ha sido alto²⁸⁵. Con respecto a la herramienta presupuestal, el 74,5 % de los directivos consideran que es adecuada y el 83 %, considera que el apoyo de la oficina de presupuesto en el manejo de la herramienta ha sido adecuado²⁸⁶.

Otro aspecto importante para destacar es el referido al índice de endeudamiento, que pasó de ser el 21 % en el 2015 al 34,6 % en el 2018. La institución, desde el año 2014, realizó estudios y análisis para conseguir recursos del Gobierno nacional que permitieran financiar la construcción y puesta en marcha del Hospital Universitario en alianza con la Caja de Compensación Familiar Compensar. Findeter, a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público dio a conocer la regulación de la línea de redescuento con tasa compensada por medio de la cual se otorgan recursos de la nación para el “financiamiento de la infraestructura sostenible de las regiones en los sectores de Educación”. En este marco, Findeter prestó a la Universidad \$108 796 millones. Vale la pena referir que el incremento del índice de la deuda se debe precisamente al préstamo recibido por Findeter²⁸⁷.

Por otra parte, la estabilidad financiera de la Universidad se manifiesta por el comportamiento de sus estados financieros. Así, se evidencia que los activos pasaron de ser \$438 244 millones en el año 2015 a \$618 804 millones en el año 2018, lo que muestra un crecimiento del 41,2 %. Para el año 2018, el pasivo representó el 34,6 % del activo y el patrimonio, el 65,4%. Cabe mencionar que los estados financieros son dictaminados y auditados por Ernst & Young, quienes son nombrados por El Claustro para prestar el servicio de la revisoría fiscal. Estos informes no han expresado ninguna salvedad, lo cual indica que la Universidad lleva y registra sus operaciones de acuerdo con la normatividad vigente²⁸⁸.

De igual forma, la Universidad construye sus inversiones académicas de acuerdo con el plan de desarrollo de cada programa y en articulación con el PDI. Para atender estas necesidades académicas, en el periodo 2015-2018 se invirtió en muebles \$2064 millones, en equipos de cómputo, tecnología, licencias y software, \$9041 millones, en equipos médicos, odontológicos y de laboratorios, \$8045 millones, y en adecuaciones locativas, \$3795 millones para un total de inversión en los últimos cuatro años de \$22 945 millones. Para el 2019, siguiendo las directrices del PDI, y de acuerdo con el presupuesto 2019, la Universidad decidió destinar \$ 11 602 millones en inversiones académicas²⁸⁹.

Las inversiones institucionales se planean y se ejecutan de acuerdo con el PDI, el Plan maestro de desarrollo físico integral 2015-2030 y el Plan de regularización y manejo. La construcción y dotación de la Clínica Los Cobos Medical Center, en asocio con Compensar, es el principal proyecto en los últimos cuatro años con una inversión de \$126 720 millones, que permitirá a la Universidad atender la rotación de sus estudiantes, principalmente en las áreas de salud, ciencias, ciencias económicas y jurídicas, entre otros. Por otro lado, en el periodo 2015-2018, la construcción de nuevas aulas y laboratorios en las instalaciones de Chía sumó \$4 114 millones, la adquisición de casas para expansión en el campus de Usaquén, \$24 514 millones, la adecuación del edificio que

284. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a directivos. Factor 12. Recursos financieros*, 2019.

285. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 12*, 2019.

286. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a directivos. Factor 12. Recursos financieros*, 2019.

287. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 12*, 2019.

288. *Ibid.*

289. *Ibid.*

se adquirió a Colciencias, \$ 5 586 millones. Las inversiones realizadas, según el PRM, suman \$1 145 millones, compuestas por el edificio de la salud y la casa de la cultura, en la compra e implementación de un nuevo software ERP Fusión ICloud. Para el manejo financiero y presupuestal se invirtieron \$ 1 968 millones, el apoyo a los proyectos del plan de mejora y desarrollo institucional, \$802 millones. Para el año 2019, estas inversiones institucionales suman \$44 089 millones de pesos, de cuales la inversión en Los Cobos es de \$38 210²⁹⁰.

De igual modo, la Universidad invierte en el bienestar universitario en promedio el 5 % de sus ingresos; así, para el año 2015 se invirtió la suma de \$7 820 millones, que corresponde al 5,1 %, y para el año 2018, \$11 371 millones, que equivale al 5,4 % sobre los ingresos. Para el año 2019 se presupuesta invertir \$11 687 millones²⁹¹.

Así, el manejo financiero de la Universidad está en cabeza de la Vicerrectoría administrativa, que cuenta con varios departamentos y unidades: contabilidad, presupuesto, tesorería y finanzas estudiantiles que lo apoyan en la gestión financiera; todas estas dependencias cuentan con personal suficiente y adecuado para las diferentes funciones que les corresponden. La Vicerrectoría Administrativa tiene a su cargo dirigir, coordinar y supervisar las actividades administrativas y financieras para facilitar las labores académicas; además, presenta los informes financieros ante El Consejo Directivo y El Claustro²⁹².

Con el fin de optimizar los procesos administrativos, en el año 2017 se implementó los software Oracle, ERP Fusión Cloud y Planning and Budgeting Cloud Service, lo que permitió sistematizar los requerimientos de bienes y servicios, así como el control presupuestal²⁹³. Con respecto a los procedimientos y trámites financieros, el 76,55 % de los directivos considera que son eficientes y el 78,7 % considera que son efectivos²⁹⁴.

Por otra parte, la Universidad se distingue por el manejo transparente de sus recursos financieros, de acuerdo con los lineamientos de la Política que garantizan el cumplimiento de las actividades misionales de formación, investigación y proyección social. Las inversiones financieras están en línea con los objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo conformes a las condiciones de mercado, en aras de obtener los mejores resultados financieros posibles. El portafolio de inversiones durante los últimos cuatro años se ha constituido por la colocación de los recursos en entidades financieras, en los diferentes tipos de cuenta, CDT y títulos valores. Los excedentes fundacionales de la Universidad siempre se han reinvertido en apoyo a las funciones misionales de la esta, tanto en las actividades académicas como de investigación y proyección social²⁹⁵.

En la tabla 26 se muestran los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria a la característica que compone este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para la misma.

Tabla 26. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 12

Factor	Característica	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 12. Recursos Financieros	Característica 30. Recursos, presupuesto y gestión financiera	10	5	50	50	1

Fuente: División de Calidad, 2019

290. *Ibid.*

291. *Ibid.*

292. *Ibid.*

293. *Ibid.*

294. Universidad El Bosque. *Informe de resultados de las encuestas aplicadas a directivos. Factor 12. Recursos financieros*, 2019.

295. Universidad El Bosque. *Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar del Factor 12*, 2019.

Las puntuaciones que se presentan en la tabla muestran que la característica recursos, presupuesto y gestión financiera se cumple plenamente.

A partir del análisis del grado de cumplimiento de los aspectos contemplados en esta característica se identificó como principal oportunidad de consolidación el desarrollo de las propuestas de diversificación de los ingresos institucionales. Por otra parte, se identificaron como oportunidades de mejoramiento la implementación del Plan estratégico de la División de educación continuada, la generación de autonomía de la ejecución presupuestal por parte de las unidades académicas y el incre-

mento de los ingresos no operacionales por medio de las inversiones financieras.

Las puntuaciones obtenidas para este factor muestran que existe una adecuada articulación entre el plan de desarrollo de cada programa y el Plan de Desarrollo Institucional, bajo la política de administración de recursos financieros, que ha permitido un desarrollo sostenible de los recursos, apalancados en una solidez financiera y en un patrimonio en constante crecimiento, con procesos administrativos que involucran tecnología de punta como el software de Oracle, el manejo del ERP en Fusion y del presupuesto, con Planning.



UNIVERSIDAD EL BOSQUE

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

4

Apreciación general sobre la calidad de la institución como resultado de la autoevaluación realizada con fines de acreditación de alta calidad



En el marco de la cultura de la calidad, la planeación y la autoevaluación, y como resultado del proceso de autoevaluación con fines de renovación de la acreditación institucional, la Universidad presenta a continuación la apreciación sobre su propia calidad, como expresión del cumplimiento cabal de su Misión. En la realización de este ejercicio reflexivo se tuvieron como insumos: a) los resultados obtenidos de la valoración del cumplimiento de cada uno de los factores en el marco de la autoevaluación realizada en el año 2014 con fines de acreditación institucional; b) la valoración del avance y cumplimiento del Plan de Mejoramiento y Consolidación del año 2014; c) las recomendaciones realizadas por el Consejo Nacional de Acreditación en el marco de la resolución de acreditación institucional; d) la valoración del avance del Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021; e) la evaluación del impacto de las políticas institucionales; f) el análisis de las experiencias significativas institucionales; g) la calificación del grado de cumplimiento, por la comunidad académica, de cada una de las características establecidas en los lineamientos del CNA (2015) por parte de la comunidad académica en la Jornada de Autoevaluación y; g) el juicio explícito sobre la calidad global de la institución.

4.1 Resultados del proceso de autoevaluación 2014

Con base en el análisis realizado en el proceso de autoevaluación del año 2014, se identificaron hallazgos en el cumplimiento de los factores y características que los componen, los cuales se transcriben a continuación.

4.1.1 Misión y Proyecto Institucional

La Universidad El Bosque, cuenta con una Misión claramente establecida, la cual enmarca y articula el desarrollo de las funciones sustantivas con su carácter de Institución de Educación Superior. La adopción del modelo bio-psico-social que ha diferenciado a la Universidad El Bosque, en su quehacer académico y el proceso mismo de la docencia a nivel de educación superior, ha hecho que se articulen las dimensiones biológica, psicológica y social en torno a propuestas

innovadoras y resolutivas frente a las condiciones económicas, sociales, culturales y académicas propias del medio.

Los resultados evidencian que existe una plena correspondencia entre lo estipulado en la Misión Institucional y los procesos académicos y administrativos de la Universidad, ofreciendo las condiciones propias para el desarrollo de las funciones sustantivas de la Institución²⁹⁶.

4.1.2 Estudiantes

Se evidencia una apropiación de la cultura del éxito estudiantil, partiendo desde las directivas, las facultades y el equipo de trabajo, la caracterización bio-psico-social y académica de los estudiantes, la disminución de la deserción anual de 7,0% en 2012-1 a 6,2% en 2013-2, el seguimiento académico de los estudiantes, la identificación de causas de deserción y la identificación de estrategias que permitan el éxito de los estudiantes. Se destaca el plan de apoyo a estudiantes en beneficio de su permanencia en condiciones de calidad, a través del seguimiento, las becas y las ayudas económicas relacionadas con el desempeño académico y las condiciones de vulnerabilidad.

Los estudiantes representan el pilar fundamental del quehacer de la Institución, por ello la Universidad ha evolucionado el concepto de gestión y control de la “deserción” al de “éxito estudiantil”, lo que supone un entorno de aprendizaje adecuado para la calidad de vida del estudiante que incluye el bienestar integral en su proceso de formación y el diseño y desarrollo de prácticas que permitan mejorar los indicadores de retención y graduación estudiantil, fortaleciendo en el estudiante las habilidades para gestionarse, hasta convertirse en ciudadanos responsables y exitosos que generen valor en la sociedad²⁹⁷.

4.1.3 Profesores

Se destaca que la elaboración de la Política de gestión del talento humano académico ha permitido que la Universidad consolide un entorno con las condiciones propicias para la satisfacción de las expectativas académicas y laborales.

296. Universidad El Bosque, *Informe de autoevaluación con fines de acreditación institucional*, 2014, p. 154.

297. *Ibid.*

Lo anterior se evidencia en: a) la formación docente en los niveles de maestría y doctorado, b) el fortalecimiento de la política de vinculación y contratación docente de manera que se consolida una planta profesoral con mayores tiempos de vinculación que permite darle continuidad a los procesos de docencia, investigación y proyección que la Universidad está empeñada en desarrollar, y c) la generación de estímulos económicos a la producción docente.

La Universidad considera a sus académicos como el verdadero generador y propagador de conocimientos, así como el pilar fundamental para el fortalecimiento de la misma, por ello cuenta con una planta apropiada en cantidad, dedicación y niveles de formación lo que permite asignar las cargas a sus profesores de manera equitativa y suficiente²⁹⁸.

4.1.4 Procesos Académicos

La Universidad en el marco de su PDI 2011-2016, estableció una serie de programas que están relacionados con la manera de articular los referentes del estudiante, el aprendizaje, la internacionalización, la inclusión progresiva de la segunda lengua en los procesos curriculares, la implementación de las TIC en el proceso de fortalecimiento curricular, la atención a la necesidad de orientar los programas hacia el aprendizaje y el estudiante, la flexibilización de los procesos curriculares permitiendo que el estudiante autogestione su proceso formativo, la consolidación en la formación de bioética y humanidades, aspectos reconocidos como fortaleza en los procesos formativos de la Universidad.

Se resalta el modelo pedagógico centrado en el aprendizaje significativo y en el desarrollo de competencias, el esfuerzo en las TIC al servicio de los procesos misionales y de apoyo, el conocimiento del Plan de Desarrollo y el Modelo Pedagógico Institucional por parte de estudiantes y docentes, lo cual genera compromiso e identidad en la comunidad académica²⁹⁹.

4.1.5 Investigaciones

Los principales avances en investigación se reflejan en la elaboración y puesta en marcha del

Plan de Desarrollo de Investigaciones en el que la investigación formativa se articula con la formación científica a través de la vinculación de estudiantes a los proyectos y a los semilleros de investigación, así como en la selección de estudiantes sobresalientes que tengan interés en desarrollarse como investigadores.

La Universidad ha consolidado, entre otros, los siguientes aspectos: a) desplegar mayores esfuerzos en la formación docente en los niveles de maestría y doctorado, como condición para el desarrollo investigativo deseado y para atender a los requerimientos de una docencia de alta calidad tanto en el pregrado como en el posgrado, y b) concentrar esfuerzos en aquellos grupos y líneas de investigación con un mayor potencial de desarrollo y correspondientes con áreas académicas de desarrollo prioritarias para la Institución, las cuales requieren mayor precisión.

La Universidad cuenta con políticas institucionales de investigación que permiten orientar y desarrollar la investigación en el marco del PDI en el que se prioriza la salud y la calidad de vida. Las políticas de investigaciones, centran su atención en la gestión y transferencia del conocimiento, que en unión con el Plan de Desarrollo Institucional de Investigaciones permiten orientar la investigación en la Universidad y operacionalizar por medio de proyectos y actividades concretas este quehacer³⁰⁰.

4.1.6 Pertinencia e Impacto Social

En el marco del programa de “fortalecimiento de la relación con los grupos de interés” del Plan de Desarrollo se muestra un afianzamiento de los lazos de cooperación con los distintos agentes del Estado, la empresa, instituciones afines, sociedad civil y organizaciones no gubernamentales, lo que ha permitido conocer y aprovechar todas las posibilidades de contribución mutua en el desarrollo de la Institución y de la sociedad.

Por su parte, el CNA menciona la impronta de formación integral correspondiente con su enunciado misional y el Proyecto Educativo Institucional, especialmente en las áreas de la salud. La Universidad realiza la función sustantiva de la responsabilidad social universitaria, manteniendo

²⁹⁸.Ibid.

²⁹⁹.Ibid.

³⁰⁰.Ibid

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. Evidencia de ello se encuentra en la Política Institucional de Responsabilidad Social Universitaria³⁰¹.

4.1.7 Autoevaluación y Autorregulación

Sobre este aspecto se destacan como logros significativos: a) la generación de una política de calidad articulada a la estrategia de planeación institucional, b) los avances en el proceso de desarrollo de un Modelo de Autoevaluación Institucional, el cual compromete tanto las Unidades académicas como administrativas, c) el Sistema de información que provee gran cantidad de datos utilizables en los procesos de toma de decisiones estratégicas y del día a día institucional, y d) el esfuerzo por desarrollar una cultura de la planificación evidenciada en el Plan de Desarrollo Institucional, el cual cuenta con mecanismos de seguimiento y direcciona todos los procesos institucionales en función del cumplimiento de la Misión.

Es de resaltar el grado de apropiación de la cultura evaluativa fortalecida por parte de los entes académicos y administrativos de la Universidad. Hoy en un proceso dinámico y constante, todos evaluamos todo, buscando hacer un uso más eficiente de los recursos para lograr el cumplimiento de nuestro proyecto en la Institución³⁰².

4.1.8 Bienestar Universitario

Se resalta la existencia de políticas referidas al bienestar universitario. La comunidad universitaria calificó como una fortaleza la estructura, los recursos y servicios para el bienestar universitario.

Es así como desde la gestión del Departamento de Bienestar Universitario la Institución atiende de manera permanente diversas actividades en las que los miembros de la comunidad universitaria interactúan construyendo vínculos que dinamizan la vida universitaria³⁰³.

301. *Ibid.*

302. *Ibid.*

303. *Ibid.*

4.1.9 Gobierno, Administración y Gestión

Se destaca a nivel institucional el compromiso con la calidad demostrado en la revisión de la estructura institucional con la identificación de las respectivas responsabilidades y relaciones. La comunidad universitaria califica que se cumple en alto grado la característica de administración, gestión y funciones institucionales.

La estructura organizacional planteada por la Universidad permite y facilita la gestión institucional, dando alcance a los objetivos y metas planteadas con relación a la docencia, la investigación y la responsabilidad social universitaria³⁰⁴.

4.1.10 Recursos de Apoyo Académico y Planta Física

Se resalta el compromiso de la Universidad con la calidad demostrada en las mejoras al campus y las correspondientes proyecciones de la infraestructura institucional.

La Universidad, consciente de la necesidad de contar con espacios con calidad para el apoyo de los procesos de formación, investigación y responsabilidad social universitaria, busca crecer y mejorar los espacios físicos, los recursos y servicios de manera estratégica, integrando su campus a los procesos de aprendizaje y desarrollo de la comunidad, para favorecer el éxito estudiantil³⁰⁵.

4.1.11 Recursos Financieros

La Universidad reconoce que la planeación financiera es un pilar fundamental en su plan de desarrollo. La Institución se ha caracterizado por el manejo transparente y eficiente de los recursos, que soportan las funciones misionales.

Durante su funcionamiento la Universidad ha constituido un patrimonio propio que sirve de sustento a todas sus actividades, destacándose su solidez financiera gracias a la Política de administración de recursos financieros³⁰⁶.

304. *Ibid.*

305. *Ibid.*

306. *Ibid.*

4.1.12 Internacionalización

La Institución ha definido un programa transversal de internacionalización que permea los 5 ejes estratégicos del PDI 2011-2016. En cada uno de estos ejes estratégicos, se definen una serie de proyectos que permiten desarrollar la internacionalización a nivel Institucional y que se articula con los planes de desarrollo de cada uno de los programas académicos³⁰⁷.

4.2 Avances en el Plan de Mejoramiento y Consolidación 2014

Como se mencionó, el Plan de mejoramiento y consolidación definió las acciones, objetivos y metas que permitieran fortalecer las oportunidades de consolidación y atender las oportunidades de mejoramiento identificadas en el proceso de autoevaluación institucional de 2014.

A través del Plan se fortalece la cultura de la calidad y la autorregulación, en la medida en que la institución va logrando las acciones de mejoramiento propuestas en determinadas características o en el conjunto de ellas, y

continúa avanzando en el cumplimiento de estas. Así las cosas, se incorporaron acciones inmediatas, de corto plazo y de mediano plazo, que dieran respuesta a las necesidades planteadas en el proceso de autoevaluación.

En el marco de la Política institucional de planeación y calidad, se realiza el seguimiento a la implementación del Plan de mejoramiento y consolidación. Producto de lo anterior, a continuación se presentan los resultados de la implementación del Plan con corte a febrero de 2019³⁰⁸.

Es importante referir que la información detallada de los principales avances y evidencias para cada factor y oportunidad de consolidación y mejoramiento se puede consultar en el respectivo informe de seguimiento. De igual forma, el reporte de los avances y de las evidencias que los soportan se encuentra en el Sistema de calidad.

El avance del Plan de mejoramiento y consolidación se obtuvo al comparar lo alcanzado con los objetivos planteados, utilizando una escala cualitativa en relación con el tiempo total de ejecución, así: bajo (avance del 1 % al 25 %), medio (26 %-50 %), alto (51 %-75 %) y muy alto (76 %-100 %). El avance se presenta a continuación, en la tabla 27³⁰⁹.

307. *Ibid.*

308. Universidad El Bosque. Seguimiento al Plan de Mejoramiento y Consolidación, 2019.

309. *Ibid.*

Tabla 27. Estado de avance de las oportunidades de consolidación y mejoramiento discriminadas por factor y característica

Factor CNA	Característica CNA	Oportunidad	Consolidación	Mejoramiento	Alcance
Factor 1. Misión y Proyecto Institucional	Característica 1. Coherencia y pertinencia de la Misión	Fortalecer los mecanismos de comunicación institucional		X	Alto
		Afianzar la apropiación de la Misión Institucional por parte de la comunidad universitaria	X		Muy Alto
	Característica 2. Orientaciones y estrategias del Proyecto Institucional	Consolidar la coherencia entre el PEI, las políticas, la Orientación Estratégica Institucional y el PDI	X		Muy Alto
		Fortalecer el Modelo Bio-Psico-Social y Cultural, el enfoque humanístico y la formación integral de todos los miembros de la comunidad universitaria	X		Alto
	Característica 3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en el proyecto institucional	Fortalecer el Modelo de Aprendizaje centrado en el estudiante como estrategia principal de la formación integral para los estudiantes	X		Alto

Factor CNA	Característica CNA	Oportunidad	Consolidación	Mejoramiento	Alcance	
Factor 2. Estudiantes	Característica 4. Deberes y derechos de los estudiantes	Apoyar las iniciativas de los estudiantes en relación con su propia organización	X		Alto	
		Mejorar los canales de comunicación y socialización de información con los estudiantes		X	Muy Alto	
		Buscar la participación de los estudiantes de posgrado en instancias de órganos colegiados		X	Alto	
	Característica 5. Admisión y permanencia de estudiantes	Hacer más eficiente y amigable el proceso de pre matrícula	X		Muy Alto	
		Mejorar las condiciones institucionales que favorezcan la permanencia de estudiantes con condiciones especiales		X	Muy Alto	
		Continuar con el seguimiento y acompañamiento en los procesos de admisión	X		Muy Alto	
		Incrementar cupos en las electivas que tienen mayor demanda	X		Muy Alto	
		Fortalecer las acciones de éxito estudiantil	X		Alto	
		Característica 6. Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	Diversificar las fuentes de ingresos que permitan favorecer a un mayor número de estudiantes			X
	Mejorar las estrategias de difusión y apropiación por parte de los estudiantes de los sistemas de becas, préstamos y estímulos otorgados		X		Muy Alto	

Factor CNA	Característica CNA	Oportunidad	Consolidación	Mejoramiento	Alcance
Factor 3. Profesores	Característica 7. Deberes y derechos del profesorado	Integrar, articular y actualizar el Estatuto Docente con las Políticas de Gestión del talento humano académico, de planeación y calidad del talento humano académico, de estímulos a la excelencia académica	X		Muy Alto
	Característica 8. Planta profesoral	Ajustar la herramienta de Planeación de las Actividades Académicas	X		Muy Alto
		Consolidar la convocatoria que permita la vinculación de docentes cualificados de esta y otras instituciones	X		Alto
	Característica 9. Carrera docente	Continuar fortaleciendo la cualificación docente de acuerdo con las necesidades de la Institución	X		Alto
	Característica 10. Desarrollo profesoral	Continuar fortaleciendo la cualificación docente de acuerdo con las necesidades de la Institución	X		Alto
Característica 11. Interacción académica de los profesores	Fortalecer la interacción con comunidades académicas y científicas	X		Alto	

Factor CNA	Característica CNA	Oportunidad	Consolidación	Mejoramiento	Alcance
Factor 4. Procesos Académicos	Característica 12. Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo	Diversificar las estrategias de aseguramiento y apoyo para garantizar la apropiación de la primera lengua y segunda lengua		X	Alto
		Consolidar los procesos de flexibilidad curricular	X		Alto
		Fortalecer las políticas institucionales relacionadas con los procesos de inclusión	X		Alto
		Promover mayor apropiación de las TIC	X		Alto
Factor 5. Investigaciones	Característica 13. Programas de pregrado, postgrado y educación continua	Consolidar la integración entre los programas de pregrado, posgrado y educación continua	X		Alto
		Característica 14. Investigación Formativa		X	Alto
		Característica 15. Investigación en sentido estricto	Continuar priorizando recursos para la investigación relacionada con la orientación estratégica de la Institución y en los grupos con mayor potencial de desarrollo	X	

Factor CNA	Característica CNA	Oportunidad	Consolidación	Mejoramiento	Alcance
Factor 6. Pertinencia e Impacto Social	Característica 16. Institución y entorno	Articular proyectos de transferencia de las diferentes unidades		X	Alto
		Fortalecer la relación universidad - empresa - Estado	X		Alto
		Consolidar y divulgar el portafolio de servicios de acuerdo a la instalación de capacidades	X		Alto
		Mejorar la capacidad de respuesta para la generación de oportunidades con el contexto externo		X	Alto
		Multiplicar el impacto de la actividad de la Universidad en la comunidad del país	X		Muy Alto
		Característica 17. Egresados e institución	Fortalecer las relaciones con los egresados de todos los niveles de formación	X	
Característica 18. Articulación de funciones con el sistema educativo	Fortalecer el impacto de los programas de educación de la Universidad con la comunidad	X		Alto	

Factor CNA	Característica CNA	Oportunidad	Consolidación	Mejoramiento	Alcance
Factor 7. Autoevaluación y Autorregulación	Característica 19. Sistemas de evaluación y autorregulación	Fortalecer los canales de comunicación con la comunidad en general con el propósito de garantizar el acceso y la apropiación de la información de la autoevaluación	X		Muy Alto
		Realizar evaluación y seguimiento continuo al Sistema de Autoevaluación y Autorregulación con el fin de garantizar la calidad del sistema		X	Muy Alto
		Dar continuidad a los procesos de desarrollo institucional y de unidades académicas basados en la autoevaluación	X		Muy Alto
		Continuar con los procesos de acreditación de alta calidad de los programas	X		Muy Alto
	Característica 20. Sistemas de información	Fortalecer los sistemas de acuerdo a los escenarios de crecimiento de la Universidad	X		Alto
		Asegurar el acceso de la comunidad académica al sistema de información de calidad para facilitar la construcción de sinergias y evitar duplicidad en las acciones	X		Alto
		Consolidar el uso de la información de los sistemas para los reportes y toma de decisiones institucionales y de las unidades académicas	X		Muy Alto

Factor CNA	Característica CNA	Oportunidad	Consolidación	Mejoramiento	Alcance
Factor 8. Bienestar Universitario	Característica 21a. Clima institucional	Fortalecer otros aspectos que contribuyan en la consolidación del clima institucional	X		Muy Alto
		Visibilizar los resultados de los ejercicios de investigación sobre temas de bienestar		X	Alto
	Característica 21. Estructura del bienestar institucional	Actualizar el plan estratégico de Bienestar para que se articule con la Política de bienestar	X		Muy Alto
		Disponer de información sobre bienestar que llegue a toda la población	X		Muy Alto
		Continuar con la programación permanente de las actividades ofrecidas a la comunidad universitaria	X		Muy Alto
	Característica 22. Recursos y servicios para el bienestar institucional	Continuar con la asignación de recursos físicos para bienestar	X		Muy Alto
		Desarrollar oferta para los diferentes grupos de la comunidad	X		Alto

Factor CNA	Característica CNA	Oportunidad	Consolidación	Mejoramiento	Alcance	
Factor 9. Organización, Gestión y Administración	Característica 23. Administración y gestión y funciones institucionales	Buscar la participación del sector externo en los órganos colegiados de la Universidad		X	Alto	
		Mejorar la difusión de las decisiones tomadas por los diferentes órganos de gobierno colegiado en la Institución	X		Alto	
		Actualizar la estructura organizacional y administrativa que responde a las necesidades de las funciones misionales	X		Muy Alto	
		Divulgar los procesos según las necesidades de las diferentes áreas de la Universidad		X	Alto	
		Adquirir certificaciones de calidad para los procesos administrativos		X	Alto	
		Mejorar las acciones de promoción y estímulos para el personal directivo y administrativo		X	Muy Alto	
		Característica 24. Procesos de comunicación interna	Mejorar los sistemas de comunicación dirigidos a la comunidad universitaria		X	Alto
			Designar mayor tiempo para las actividades de planeación, análisis, retroalimentación y comunicación de los administrativos y directivos		X	Alto

Factor CNA	Característica CNA	Oportunidad	Consolidación	Mejoramiento	Alcance		
Factor 10. Recursos de Apoyo Académico y Planta Física	Característica 25. Recursos de apoyo académico	Aumentar el uso de las TIC en la Universidad	X		Muy Alto		
		Consolidar una cultura de uso de los recursos de la biblioteca	X		Muy Alto		
		Ubicarse a la vanguardia de los avances de la tecnología como complemento a los procesos de formación e investigación	X		Muy Alto		
		Potencializar los laboratorios a través de la integración de actividades entre los diferentes programas	X		Alto		
	Característica 26. Recursos físicos	Integrar el crecimiento de la planta física de acuerdo con las necesidades de la comunidad universitaria		X		Muy Alto	
			Generar mayores ofertas y espacios para el consumo y disponibilidad de alimentos		X	Muy Alto	
		Crear la cultura de espacios físicos sin barreras arquitectónicas que impidan la movilidad para personas con capacidades especiales				X	Alto
			Favorecer la Orientación Estratégica Institucional a través de la construcción de nuevos espacios físicos		X		Muy Alto

Factor CNA	Característica CNA	Oportunidad	Consolidación	Mejoramiento	Alcance
Factor 11. Recursos Financieros	Característica 27. Fuentes de financiación y patrimonio institucional	Generar propuestas de diversificación de los ingresos institucionales		X	Alto
	Característica 28. Gestión financiera y presupuestal	Optimizar el uso por parte de las unidades académicas de la herramienta de planeación, calidad y presupuesto	X		Alto
	Característica 29. Presupuesto y funciones sustantivas	Cuantificar económicamente la implementación del Plan de Desarrollo Institucional	X		Alto
	Característica 30. Organización para el manejo financiero	Optimizar los tiempos en los procesos financieros y administrativos	X		Alto
Factor 12. Internacionalización		Elaborar un Plan de acción para la implementación de la Política de Internacionalización	X		Alto
	Característica 31. Inserción de la Institución en contextos	Existencia de políticas de internacionalización y su articulación con el programa transversal de internacionalización del PDI y otras políticas institucionales	X		Alto
	Característica 32. Relaciones externas de profesores y estudiantes	Fomentar la movilidad internacional de estudiantes y académicos Mejorar la comunicación institucional, en la divulgación de las buenas prácticas de internacionalización en las facultades	X	X	Alto

De acuerdo con los datos presentados, se resalta que el 59 % de las oportunidades de consolidación y mejoramiento se encuentran en estado de avance muy alto y el 41 % se encuentran en avance alto.

También pueden resaltarse los promedios de avance de cada una de las oportunidades de consolidación y mejoramiento para cada factor. El factor 1 (Misión y proyecto institucional) presenta un avance 40 % muy alto y 60 % alto; el factor 2 (Estudiantes), 60 % muy alto y 40 % alto; el factor 3 (Profesores), 33 % muy alto y 67 % alto; el factor 4 (Procesos académicos), 100 % alto; el factor 5 (Investigaciones), 50 % muy alto y 50 % alto; el factor 6 (Pertinencia e impacto social), 14 % muy alto y 86 % alto; el factor 7 (Autoevaluación y autorregulación), 71 % muy alto y 29 % alto; el factor 8 (Bienestar universitario), 71 % muy alto y 29 % alto; el factor 9 (Organización, gestión y administración), 25 % muy alto y 75 % alto; el factor 10 (Recursos de apoyo académico y planta física), 75 % muy alto y 25 % alto; finalmente, los factores 11 (Recursos financieros) y 12 (Internacionalización) muestran un avance 100 % alto³¹⁰.

Estos datos evidencian el elevado grado de cumplimiento y avance en la implementación del Plan de consolidación y mejoramiento, lo cual muestra el compromiso de la Universidad no solo para conocer y evaluar sus procesos y quehacer institucional, sino para adelantar acciones que permitan consolidar las fortalezas detectadas y mejorar las áreas identificadas como débiles.

4.3 Recomendaciones del Consejo Nacional de Acreditación en el marco de la acreditación institucional

En este apartado se presentan los resultados del seguimiento a los aspectos señalados por el Consejo Nacional de Acreditación y el Ministerio de Educación Nacional en la Resolución 11373 de 2016, por medio de la cual se otorgó la acreditación institucional de alta calidad a la Universi-

dad El Bosque. En dicha Resolución, el MEN y el CNA resaltaron aspectos positivos de la Universidad y presentaron recomendaciones para tener en cuenta. A continuación, se transcriben los aspectos positivos:

Para este Consejo se ha hecho evidentes diversos aspectos positivos que ubican a la Universidad El Bosque con domicilio en la ciudad de Bogotá, en altos niveles de calidad, entre los que cabe destacar:

- *La coherencia existente entre la misión, los objetivos, el proyecto educativo institucional (PEI) y el enfoque filosófico de la institución, basado en la integralidad, la dignidad y autonomía del ser humano como un fin en sus dimensiones Bio-Psico-Socio y Cultural, y siempre enfatizado en el abordaje de la salud y calidad de vida en el proceso de formación.*
- *El énfasis institucional en el desarrollo de programas en el área de Ciencias de la salud desde su creación, lo cual se refleja en que la Fundación Escuela Colombiana de Medicina fue creada por la Junta General de Socios de la Clínica El Bosque en julio de 1977, lo cual se ratifica por parte del Ministerio de Educación al otorgarle Personería Jurídica en 1978 como Escuela Colombiana de Medicina y adicionalmente tres (3) de los 4 programas acreditados, son del área de Salud.*
- *El Código de Buen Gobierno implementado en la Universidad El Bosque, que entre otros aspectos determina los requisitos para ser miembro del Consejo Directivo de la Universidad.*
- *El proyecto que actualmente desarrolla la Institución para la construcción de un segundo Hospital Universitario en sus predios, que permite fortalecer las actividades docencia – servicio, la formación académica de pregrado y posgrado de los programas del área de la Salud y el cumplimiento de los planes y proyectos de responsabilidad social universitaria.*
- *El Modelo de Responsabilidad Social Universitaria que integra la Universidad con el entorno y la sociedad, permitiendo que cada facultad desarrolle iniciativas que se articulan con otras facultades a través de la definición de núcleos geográficos de influencia.*

310. *Ibid.*

-
-
-
- *El impacto en la matrícula estudiantil de la Institución que ejercen los programas acreditados (Medicina, Enfermería, Ingeniería Ambiental y Odontología), que representa el 33,5% del total de estudiantes matriculados en pregrado (3.118/9.303).*
- *La relación de 15 estudiantes/docente de tiempo completo. De acuerdo con la información de los cuadros maestros para el periodo de 2015 I, se encontraban matriculados 11.196 estudiantes (9303 de pregrado y 1893 de posgrado), para ser atendidos por 736 docentes de tiempo completo.*
- *Los 1428 proyectos de investigación desarrollados durante el periodo 2010 – 2014, de los cuales se derivaron publicaciones en artículos de revistas, libros, capítulos de libro y otras publicaciones académicas.*
- *Los 28 grupos de investigación clasificados en la plataforma ScienTI de Colciencias, de los cuales se encuentran 1 en A1, 5 en A, 8 en B, 10 en C y 4 en D.*
- *Los 151 proyectos de extensión desarrollados durante el periodo 2010 – 2014, los cuales contaron con financiación internacional, nacional y de recursos propios.*
- *La movilidad estudiantil internacional saliente y entrante. De acuerdo con la información de los cuadros maestros aportados por la institución, para el periodo 2010-2015 se registró movilidad internacional saliente de 220 estudiantes y movilidad internacional entrante de 47 estudiantes.*
- *Los convenios de cooperación académica nacionales e internacionales suscritos por la Universidad. De acuerdo con la información de los cuadros maestros, se encuentran activos y vigentes 82 convenios de cooperación internacional y 247 convenios de cooperación nacional³¹¹.*

De otro lado, en la Resolución el CNA recomendó a la Universidad trabajar en algunos aspectos con el fin de garantizar el mejoramiento continuo en condiciones de calidad. La Universidad asumió de manera contundente las acciones necesarias para atender esas recomendaciones.

Como evidencia de ello, se presentan a continuación las acciones desarrolladas para cada recomendación. Es importante mencionar que la información detallada y sus soportes pueden consultarse en la documentación anexa referida a cada una de las recomendaciones.

4.3.1 Acreditación de programas

La primera recomendación consiste en “Continuar estimulando los procesos de autoevaluación de programas de pregrado y posgrado de tal forma que permita mejorar el indicador de acreditación de programas acreditables”.

Comprometida con el fortalecimiento de sus procesos de calidad (como lo ratifica el PDI 2016-2021, que contempla en el cimiento Planeación, Innovación y Calidad el programa de Fortalecimiento del Sistema de Calidad Institucional, de los Programas Académicos y de las Unidades Administrativas), la Universidad y sus unidades académicas realizan de manera continua ejercicios de autoevaluación con miras a generar planes de mejoramiento y consolidación y plantear de forma analítica y crítica el cumplimiento de las condiciones de calidad para las solicitudes de acreditación de alta calidad nacionales e internacionales³¹².

Como resultado se evidencia un incremento, respecto del año 2014, en el número de programas con acreditación de alta calidad, lo que refleja el compromiso, el interés y la motivación de la Universidad y de los programas por mostrar su alta calidad. Así, de tener 5 programas de pregrado acreditados en 2014, se pasó a tener 12 programas de pregrado y 1 programa de posgrado acreditados, para un total de 13, en 2019; de estos, los programas de Medicina, Odontología, Psicología, Enfermería e Ingeniería Ambiental cuentan con renovación de la acreditación. De igual forma, se han radicado ante el Consejo Nacional de Acreditación las solicitudes de acreditación de 3 programas de pregrado (Artes Plásticas, Ingeniería Electrónica e Ingeniería Industrial) y 3 de posgrado (Especializaciones en Anestesiología, Dermatología y Neurología). Igualmente, es importante resaltar las acreditaciones

311. Ministerio de Educación Nacional. Resolución 11373, 2016.

312. Universidad El Bosque. Recomendación CNA: Acreditación de programas, 2019.

internacionales de ARCUSUR, recientemente obtenidas para los programas de Medicina y Odontología³¹³.

4.3.2 Formación posgradual

La segunda recomendación señala: “De manera prioritaria, establecer mecanismos que permitan fortalecer la formación posgradual a nivel de doctorado y maestría de los docentes de tiempo completo”.

Para avanzar en el fortalecimiento del talento humano académico, el PDI 2016-2021 contempla el proyecto de desarrollo e implementación de la Política de gestión de talento humano. Una de sus acciones es poner en marcha el plan de acción para el desarrollo profesoral, cuyo horizonte se define a partir de dos programas: a) el institucional, encaminado al desarrollo de competencias pedagógicas y didácticas del quehacer del docente; y b) el disciplinar, enfocado al desarrollo de posdoctorados, doctorados y maestrías³¹⁴.

Las estrategias implementadas en los últimos años han permitido el incremento de los doctorados y maestrías, de acuerdo con la OEI. Así, se observa un aumento en la formación posgradual de la planta profesoral: de 64 doctorados en el año 2014 a 133 en el año 2018, y de 618 maestrías en 2014 a 887 en 2018. Adicionalmente, se destaca que la Universidad no solo busca aumentar el número de docentes con titulaciones de doctorado y maestría, sino vincularlos con mayores dedicaciones. Se ha logrado incrementar los tiempos completos de los profesores con doctorado: del 5 % en el año 2014 al 10 % en el año 2018. Esto ha permitido pasar de 46 TCE de profesores con doctorado en 2014 a 107 TCE en 2018, y de 420 TCE de profesores con maestría en 2014 a 569 TCE en 2018³¹⁵.

4.3.3 Estímulos para la visibilidad

La tercera recomendación consiste en “Continuar las políticas de estímulo a los docentes que permitan fomentar e incrementar las publicaciones en medios indexados de alto nivel y de esta manera fortalecer la visibilidad de los grupos de investigación y de los investigadores”.

En consonancia con el compromiso de la Universidad con la generación, transferencia, uso y promoción de la apropiación del conocimiento, se han venido adelantando una serie de acciones para fomentar los procesos de investigación, investigación-creación, desarrollo e innovación. Evidencia de ello es el fortalecimiento en la implementación de la Política de estímulos a la excelencia académica y la promoción para el desarrollo de proyectos de investigación, en el marco de convocatorias internas, así como el acompañamiento y apoyo a los procesos de difusión y divulgación de los resultados de investigación y producción³¹⁶.

Tales estrategias se traducen en resultados significativos que han favorecido la visibilidad de grupos e investigadores. Entre 2015 y 2018 se otorgaron 317 reconocimientos a experiencias en la modalidad de descubrimiento, pasando de 44 en el año 2015 a 80 en el año 2018. De igual forma, se resalta el aumento progresivo en la asignación presupuestal para la convocatoria interna de investigación: el presupuesto total de convocatoria en 2015 fue de \$1264 millones, y en 2018 de \$1700 millones, lo que equivale a un aumento del 34 %³¹⁷.

Igualmente, se observa un aumento en el número de publicaciones científicas en revistas indexadas en la base de datos de Scopus®: de 105 publicaciones en 2015 a 186 en 2018. Se evidencia una concentración de las publicaciones durante el periodo 2015-2018 en las revistas de los cuartiles superiores, con 35,4 % de los documentos en revistas del cuartil 1. Esto ha repercutido en el impacto de los documentos publicados en Scopus®: se registra un incremento anual de las citas, pasando de 1172 en 2015 a 2031 en 2018, con un índice h de 51. Adicionalmente, en la convocatoria de 2015 se publicaron 17 libros de investigación, 56 capítulos de libro de investigación, 48 libros de divulgación y 3 capítulos de libro de divulgación, mientras que en la de 2017 se publicaron 22 libros de investigación, 63 capítulos de libro de investigación, 70 libros de divulgación y 18 capítulos de libro de divulgación³¹⁸.

313. *Ibid.*

314. Universidad El Bosque. *Recomendación CNA: Formación posgradual*, 2019.

315. *Ibid.*

316. Universidad El Bosque. *Recomendación CNA: Estímulos para la visibilidad*, 2019.

317. *Ibid.*

318. *Ibid.*

Finalmente, pueden destacarse otros dos productos derivados de investigación. En primer lugar, la patente nacional “Soporte para organización, ubicación y parqueo de bicicletas con medios para acoplar un dispositivo antirrobo”, otorgada a investigadores de la Facultad de Creación y Comunicación de la Universidad por la Superintendencia de Industria y Comercio. En segundo lugar, la patente internacional “A Zika virus chimeric polyepitope comprising non-structural proteins and its use in immunogenic composition (EP 17 306553.3)”, resultado del trabajo colaborativo entre investigadores de la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad El Bosque y el Instituto Pasteur³¹⁹.

4.3.4 Visibilidad y categorización

La cuarta recomendación consiste en “Implementar las estrategias necesarias para mejorar la visibilidad y categorización como investigadores en la plataforma ScienTI de Colciencias de los docentes líderes de grupos de investigación vinculados a la Universidad El Bosque”.

Para responder a esta recomendación, la Universidad ha implementado diversas acciones, entre las que se destaca la promoción para el desarrollo de proyectos de investigación, investigación-creación, desarrollo e innovación a través de convocatorias tanto internas (ya mencionadas) como externas, con miras a favorecer la diversificación de recursos para investigación³²⁰.

Esto ha promovido un incremento en la gestión de recursos para el desarrollo de actividades de investigación (con el rol de ejecutor) a través de convocatorias externas nacionales e internacionales: de un valor total de \$1 579 900 055 en 2015 se pasó a un valor de \$10 230 824 102 en 2018. De igual forma, se destaca el fortalecimiento de la infraestructura y la tecnología para el desarrollo de actividades de investigación, a través de la construcción y adecuación de laboratorios. Para la adquisición de equipos y dotación se invirtieron, en el periodo 2015-2018, aproximadamente \$2 159 millones, así como cerca de \$1 327 millones mediante convocatoria externa y \$509 millones mediante convocatoria

interna. La asignación de recursos para el fortalecimiento de la infraestructura física ascendió a \$1 837 500 000 entre 2014 y 2017, con estos resultados: la construcción y/o adecuación de 270 m² de laboratorios entre 2014 y 2015, y de 160 m² entre 2016 y 2017³²¹.

Como consecuencia de todas estas acciones, se ha evidenciado un aumento en el reconocimiento y la categorización de los grupos de investigación de la Universidad El Bosque en las convocatorias de Colciencias: 28 grupos reconocidos en el año 2014, 40 en el año 2015 y 48 en el año 2017, lo que representa un incremento del 71 % entre 2014 y 2017, y del 20 % entre 2015 y 2017. Se observa igualmente un aumento en las categorías de reconocimiento de los grupos de investigación: de 3 grupos en categoría A1 en 2015 a 8 en 2017, lo que representa un aumento del 700 % entre 2014 y 2017, y del 167 % entre 2015 y 2017³²².

En cuanto al reconocimiento de los investigadores, se observa una tendencia al aumento en los últimos procesos de medición: de 56 investigadores reconocidos en el año 2014 (33 júnior, 16 asociados y 7 sénior) a 170 en el año 2017 (100 júnior, 54 asociados, 12 sénior y 4 eméritos), lo que representa un aumento del 203,6 %. En el caso de los líderes de grupos de investigación, se destaca el incremento en el reconocimiento como investigadores: de 18 en 2014 a 30 en 2017³²³.

Este aumento en la visibilidad y el reconocimiento se refleja igualmente en el posicionamiento de la Universidad El Bosque en los rankings internacionales de Instituciones de Educación Superior que realizan actividades de investigación, como el de Scimago. En 2018, El Bosque ocupó la posición 7 entre las 27 instituciones de Colombia presentes en este ranking, y la posición 689 entre las 5630 instituciones del mundo³²⁴.

4.3.5 Financiación externa

La quinta recomendación consiste en “Establecer estrategias que permitan incrementar la financiación externa de origen nacional e inter-

319. *Ibid.*

320. Universidad El Bosque. Recomendación CNA: Visibilidad y categorización, 2019.

321. *Ibid.*

322. *Ibid.*

323. *Ibid.*

324. *Ibid.*

nacional a los proyectos de extensión desarrollados por la institución”.

Con el fin de incrementar esta financiación externa, la Universidad ha trabajado principalmente en cinco líneas: Investigación, Asesorías y Consultorías, Educación Continuada, Los Cobos Medical Center y Fundraising.

Para vincular la demanda de servicios externos con la oferta de la Universidad e incrementar las fuentes de financiación para el desarrollo de proyectos de investigación, se han implementado acciones enfocadas a la definición de procesos para el otorgamiento de avales institucionales, la divulgación de convocatorias externas y el acompañamiento para la presentación de las propuestas atendiendo a los términos de referencia³²⁵.

Desde el año 2013, la Universidad cuenta con el Centro de Transferencia de Resultados de Investigación (CETRI), responsable del acompañamiento y la formación a las facultades para la gestión de proyectos de investigación que puedan derivar en productos de carácter transferible. Como resultado de las acciones en esa dirección, entre 2015 y 2018 la Universidad recibió \$2829 millones correspondientes a financiación externa de proyectos de investigación, y cerca de \$818 millones de aporte en efectivo del NIH (National Institute of Health)³²⁶.

Por otro lado, el pilar de Responsabilidad Social Universitaria del PDI pone de manifiesto la actuación de la Universidad en su entorno, con proyectos específicos que respondan a las necesidades de la comunidad. Entre las estrategias implementadas se encuentra la vinculación institucional a iniciativas locales y nacionales de relacionamiento con el sector empresarial, como Sabana Centro, Connect Bogotá Región, Connected Inncompany, Open Innovation Summit y Tecnova, entre otras. Esta vinculación ha generado la firma de convenios y el desarrollo de proyectos de asesoría y consultoría por las unidades académicas, los cuales han impactado con sus resultados las áreas de influencia de la localidad de Usaquén, Sabana-Chía, cuenca del río Bogotá y otras regiones del país. Entre 2015 y 2018, la Universidad recibió \$1 740 millones, provenientes de recursos

de financiación externa, para el desarrollo e implementación de tales proyectos³²⁷.

En concordancia con el Plan Maestro de Desarrollo Físico 2015-2035 y la Planeación Financiera 2015-2035, la Universidad comenzó en 2014 a realizar los estudios y análisis pertinentes para obtener los recursos que le permitieran la construcción y puesta en marcha del nuevo Hospital Universitario, proyecto que se realizó en alianza con la Caja de Compensación Familiar Compensar y hoy día se encuentra materializado como Los Cobos Medical Center. Para el cierre del año 2018, la Universidad registró desembolsos totales de \$ 108 796 millones bajo las modalidades de Tasa Compensada de Redescuento y Tasa Comercial, las dos líneas de Findeter, y consolidó una estructura de deuda indexada al IPC +1,32 %, que en números efectivos equivale hoy a 4,37 % EA, con garantías reales cercanas a los \$38 898 millones y un plazo total de 12 años, con 2 de gracia. Esto representó una reducción en sus costos financieros cercana a los \$ 19 000 millones, los cuales se han reinvertido en el mejoramiento de la calidad de toda la comunidad. Este proyecto se consolida como uno de los más importantes en la búsqueda de la diversificación de ingresos para la Universidad. De acuerdo con las proyecciones financieras, en los próximos 5 años se recibirán cerca de \$ 65 000 millones en ingresos como resultado de la operación de Los Cobos Medical Center³²⁸.

Otra estrategia para la financiación externa es el incremento y mantenimiento en la oferta de educación continuada, especialmente diplomados, cursos, jornadas de actualización y programas virtuales en los ámbitos nacional e internacional. Así mismo, a través de El Bosque Corporativo se diseñan programas cerrados que son presentados a las empresas que requieran capacitación y formación empresarial en las diferentes áreas de la organización. Para el año 2018, los ingresos generados por estas actividades fueron cercanos a los \$1 556 millones, lo que representa en promedio un 38 % de los ingresos totales de educación continuada³²⁹.

De otro lado, se resaltan las acciones que se han venido desarrollando para la creación de un Cen-

325. Universidad El Bosque. Recomendación CNA: Financiación externa, 2019.

326. *Ibid.*

327. *Ibid.*

328. *Ibid.*

329. *Ibid.*

tro Integral de Servicio a la Comunidad, en el cual las facultades se articulen para ofrecer servicio, asesoría y consultoría. En junio de 2017, el Consejo Directivo autorizó continuar trabajando en el tema, y en 2019, la Unidad de Asesorías y Consultorías hace parte del Departamento de Prospectiva e Innovación. De igual forma, la Universidad aprobó la construcción del Edificio HUB-iEX, diseñado para la producción de servicios de extensión que atiendan las necesidades del sector externo. Este cuenta con espacios para acciones específicas de innovación, asesoría y consultoría, educación continuada y transferencia del conocimiento, entre otras actividades³³⁰.

También cabe destacar la aprobación por el Consejo Directivo (Acuerdo 14161 de 2016) de la estructura organizacional de Fundraising, la creación y conformación del Comité Directivo Fundraising y el desarrollo de una consultoría que le permitiera a la Universidad establecer estrategias para el desarrollo de esta iniciativa. Como parte de ellas, se han desarrollado 3 canales de atención: a) individuos, b) corporativo y c) eventos y campañas. A través de estas estrategias se obtuvo, entre los años 2017 y 2018, un recaudo total de \$269 millones, que garantiza el acceso a la educación a 155 jóvenes de diferentes regiones y estratos sociales³³¹.

4.3.6 Movilidad estudiantil

La sexta recomendación consiste en “Fortalecer la movilidad estudiantil nacional tanto entrante como saliente”.

En coherencia con lo planteado en el PDI 2016-2021, se han impulsado los procesos de movilidad académica nacional mediante la flexibilización en los planes de estudio de los programas académicos y la firma de convenios: en el periodo 2014-2018 se suscribieron 26 convenios de movilidad con otras Instituciones de Educación Superior del país. Entre los años 2015 y 2018 se presentó una movilidad de 1636 miembros de la comunidad universitaria en escenarios académicos y de investigación, y la Universidad fue anfitriona de 143 miembros de otras IES³³².

En cuanto a la movilidad estudiantil entrante, en el periodo 2015-2018 se registraron 25 casos para diferentes unidades académicas de la Universidad. En cuanto a la movilidad saliente, en el mismo periodo se registraron en total 1642 casos, en las modalidades de semestres académicos, representación en eventos y de investigación, entre otras. Los estudiantes representaron el 65,6 % del total de la movilidad, con 1077 casos³³³.

Es importante señalar que en este proceso de movilidad saliente se han vinculado de manera activa todas las unidades académicas y administrativas de la Universidad. Se ha logrado así una significativa participación en escenarios nacionales y en espacios académicos de otras instituciones con las cuales la Universidad ha firmado convenios de movilidad³³⁴.

4.3.7 Convenios de cooperación académica

La séptima recomendación consiste en “Estimular la plena utilización de los convenios de cooperación académica suscritos por la institución, de tal manera que permitan fortalecer la movilidad estudiantil, especialmente la nacional, y la movilidad y visibilidad de los docentes”.

La Universidad entiende los convenios de cooperación académica como el mecanismo para “gestionar relaciones de cooperación académica con Instituciones de Educación Superior, agencias y organismos nacionales e internacionales con el objeto de responder a las necesidades de formación a nivel local, regional y del sector productivo”. Esta definición se enmarca en los alcances del PDI 2016-2021 y, en el caso de la movilidad nacional, tiene como objetivo fortalecer la capacidad de relacionamiento de la institución con otras IES del país para facilitar los procesos de movilidad de la comunidad universitaria³³⁵.

En el periodo 2014-2018, la Universidad firmó un total de 26 convenios de movilidad con otras IES colombianas. Estos han facilitado los procesos de movilidad y han logrado establecer espacios de intercambio cultural, académi-

330. *Ibid.*

331. *Ibid.*

332. Universidad El Bosque. Recomendación CNA: Movilidad estudiantil, 2019.

333. *Ibid.*

334. *Ibid.*

335. Universidad El Bosque. Recomendación CNA: Convenios de cooperación académica, 2019.

co e investigativo entre quienes han sido parte de tales procesos³³⁶.

Para estimular el uso de los convenios, dos veces al año se realiza su oferta y promoción ante estudiantes, docentes, administrativos y directivos, en el caso de semestres, pasantías y prácticas. De igual forma, se mantiene permanentemente el desarrollo de misiones académicas, apoyo a la representación de la Universidad en diversos escenarios y cursos cortos. Adicionalmente, se han establecido nuevas alianzas nacionales y se ha avanzado en la suscripción de nuevos convenios³³⁷.

Estas acciones permitieron entre 2014 y 2018 la movilidad de 1637 miembros de la comunidad universitaria –entre estudiantes, docentes y directivos– a escenarios académicos y de investigación; igualmente, la Universidad ha sido anfitriona de 144 miembros de otras IES. Todo esto ha favorecido la visibilidad, no solo de la Universidad, sino de sus docentes y estudiantes³³⁸.

4.4 Avances en el Plan de Desarrollo Institucional 2016 - 2021

Como se ha expuesto, la Universidad concibe la planeación y la calidad como un ciclo virtuoso, como procesos complementarios y sinérgicos, que se enmarcan en la reflexión interna de los miembros de la comunidad universitaria y permiten tener un conocimiento sobre la forma en que la Universidad está desarrollando su quehacer. En el marco de lo anterior, se elaboró el PDI 2016-2021.

Con el fin de tener mayor seguimiento, control y reporte sobre los avances del PDI y de los planes de desarrollo de las unidades, la Universidad creó el Sistema de Gestión de los Planes de Desarrollo. Este permite la planeación, el seguimiento y la gestión de los planes de las unidades académicas y de la institución, facilita la gestión de las unidades académicas, favorece la toma de deci-

siones, hace seguimiento de las metas definidas y proporciona un archivo organizado de las evidencias del cumplimiento de cada una de ellas.

Esta herramienta ofrece información semestral sobre los avances de los planes; así, permite identificar cómo están la institución y las unidades en la implementación y el desarrollo de aquellos; determinar, en el marco de la autorregulación, acciones inmediatas para alcanzar las metas; y analizar la información obtenida para verificar si deben realizarse ajustes como evidencia del mejoramiento continuo. Ejemplo de ello se expresa en el mismo Sistema y en los reportes que arroja, en los que se puede ver el porcentaje de avance por cimiento, pilar y estrategia, por año y en total para el quinquenio. Esta información se presenta en los Comités Directivo y Académico; a partir de su análisis, se contemplan opciones de mejoramiento y se proponen ideas para lograr los objetivos propuestos.

Para el cierre de 2018, la Universidad avanzaba hacia el segundo año de implementación de este plan quinquenal al 40 % de su ejecución; resta el 60 % para los siguientes tres años. Es importante destacar que, gracias a la flexibilidad del Plan de Desarrollo, la siguiente actividad en la que se concentrará la Universidad será revisarlo y ajustarlo (si se requiere), de tal forma que responda a las principales oportunidades de mejoramiento y consolidación identificadas en el ejercicio de autoevaluación del año 2019.

4.5 Impacto de las políticas institucionales

En el marco de la Política de calidad y planeación, como ya se ha dicho, es fundamental para la Universidad 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 mejora 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

336. *Ibid.*

337. *Ibid.*

338. *Ibid.*

•
•
•

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) coconstruir recomendaciones conducentes a la generación de acciones de mejora para cada una de estas³³⁹. Es importante aclarar que, como ya se mencionó, 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 perceptual que se obtuvo en el transcurso de mesas de trabajo con sus líderes. 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 recopilada³⁴⁰.

Los resultados obtenidos en la evaluación del impacto de cada una de las políticas se encuentran en un informe que puede consultarse en los anexos. Estos resultados fueron un insumo significativo para la jornada de autoevaluación, como una evidencia más del cumplimiento de las características y factores de cada política.

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 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 planteen 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

339. Universidad El Bosque. *Informe de evaluación de impacto de las políticas institucionales*, 2019.

340. *Ibid.*

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.

Como se mencionó, el detalle de las oportunidades de consolidación y mejoramiento de cada una de las políticas se puede consultar en el Informe de evaluación de impacto anexo³⁴¹.

4.6 Experiencias significativas

En el marco de la implementación de sus planes de desarrollo institucional y de unidades académicas, sus planes de mejoramiento y consolidación, su quehacer institucional y su compromiso con la calidad, la Universidad El Bosque ha desarrollado en los años recientes una serie de actividades que muestran no solo los avances destacados en su gestión, sino los impactos que ellas han tenido en la institución, en la comunidad universitaria y en la sociedad en general. Estas experiencias significativas se describen bre-

vemente a continuación. La información detallada de cada una de ellas, así como sus principales logros y soportes, se pueden consultar en la documentación anexa referida a cada experiencia.

4.6.1 Relación Universidad - Empresa - Estado en torno a la Calidad de Vida - Centro Hospitalario Los Cobos Medical Center

Como se mencionó en la historia de la Universidad, la Clínica El Bosque fue el origen del proyecto de la Escuela Colombiana de Medicina, posteriormente reconocida como Universidad El Bosque. La Clínica, como lugar de atención de la salud, fue un componente orgánicamente establecido para la formación de talento humano en salud que, en conjunto con la Universidad, construyó una experiencia como hospital universitario. Cuatro décadas después, y en asocio con la Caja de Compensación Familiar Compensar, se desarrolló el proyecto del Hospital Universitario Los Cobos Medical Center, en el que se han sumado las experiencias acumuladas de la Universidad El Bosque, la Clínica El Bosque y Compensar. Esta confluencia institucional supuso un cambio y una innovación en la prestación de servicios y en la formación de talento humano, que dan origen a este centro académico en salud³⁴².

Por lo anterior, la Universidad tuvo en cuenta dentro de su Plan Maestro de Desarrollo Físico 2015-2030 la construcción de Los Cobos Medical Center, sede hospitalaria de IV nivel, para brindar servicios a la población afiliada a planes complementarios del sistema de salud, así como para la formación del talento humano y la investigación. Su construcción comenzó en 2015 y fue inaugurado el 30 de octubre de 2018, con una inversión de más de \$300 000 millones, 49 680 m² de área construida y 311 camas.

Con este proyecto se buscó ir más allá de la noción de “hospital universitario” y ser referente de la prestación de servicios con calidad, la formación de excelentes profesionales y la investigación inspirada en la atención de la salud. Como centro académico en salud, el hospital está conectado a una red de servicios y ofrece

341. *Ibid.*

342. Universidad El Bosque. *Centro académico en calidad de vida*, 2017, p. 160.

• una atención centrada en los pacientes y sus familias, una educación centrada en los estudiantes y una investigación clínica en la que se articulan las ciencias biomédicas, el cuidado de los pacientes y las acciones efectivas para contribuir al mejor funcionamiento del sistema de salud. Todo ello mejorará la calidad de vida de familias y comunidades³⁴³.

El concepto de “centro académico en salud” y la red de estrategias y acciones que le son propias enmarcan la definición del modelo de atención. La oferta de servicios y el modo de atención son coherentes con la naturaleza y el significado de un hospital conectado a una red de servicios y articulado orgánicamente con una universidad. La responsabilidad social de un centro como este se expresa en el diseño de la atención, que responde a las necesidades en salud y calidad de vida de quienes demandan la prestación de servicios. En consecuencia, el modelo traduce las necesidades de los pacientes, que tienen una familia y pertenecen a una comunidad³⁴⁴.

Así, la Universidad ha multiplicado su impacto en el país con este importante avance en infraestructura médica, el cual está enfocado en la prestación de servicios integrales de salud que garantizan una atención humanista centrada en el paciente y en su familia y promueven el conocimiento científico, la innovación y la formación del talento humano del área de la salud.

4.6.2 Sistema de Garantía Interna de Calidad

En la Universidad El Bosque, el compromiso con la calidad subyace a los propósitos expresados en la Misión, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el enfoque biopsicosocial y cultural, el PDI 2011-2016, el PDI 2016-2021 y la OEI; esto significa que cada miembro de la institución tiene responsabilidad en el aseguramiento y la mejora de la calidad en la institución. Responsabilidad que no se limita a su propio ambiente de trabajo, sino que trasciende a todos aquellos ambientes con los que su actividad se relaciona³⁴⁵, pues la gestión de la calidad debe entenderse que es de todos y para todos, con un trabajo permanen-

te hacia mejores niveles de pertinencia y calidad institucional.

En coherencia con lo anterior, la Universidad decidió atender la invitación del Ministerio de Educación Nacional de Colombia que, en su trabajo constante por ratificar su compromiso con la calidad de la educación superior, estableció un acuerdo de colaboración con la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España (ANECA) con el fin de apoyar las iniciativas de las universidades colombianas para garantizar la calidad de su oferta educativa e impulsar una cultura de mejora continua. Para esto desarrolló el programa AUDIT-Colombia, el cual reúne las mejores prácticas de ANECA y las adapta al contexto y las necesidades de las universidades y centros de formación superior de Colombia.

En este escenario, la Universidad realizó un diagnóstico de los procesos de planeación y calidad adelantados a nivel institucional y de los programas. Producto de dicho análisis, se identificó la importancia de formalizar estos avances significativos y lo establecido hasta el año 2017 en el Sistema interno de calidad.

Como resultado, la Universidad cuenta con un Sistema de Garantía Interna de Calidad³⁴⁶ que toma como referentes un marco legal constituido por las normas vigentes y las tendencias nacionales e internacionales relacionadas con la educación; un marco institucional definido por la Misión, la visión, el PEI, la OEI, las políticas institucionales y demás reglamentación interna; y un marco conceptual teórico y axiológico, que fundamenta el concepto de “calidad”. Este Sistema se enmarca especialmente (no exclusivamente) en 10 dimensiones orientadas a evidenciar cómo la institución garantiza la calidad de sus programas formativos y sus actividades: a) política y objetivos de calidad, b) diseño de la oferta formativa, c) desarrollo de la docencia y otras actuaciones orientadas a los estudiantes, d) personal académico y de apoyo a la docencia, e) gestión y mejora de los recursos materiales y servicios, f) desarrollo de la investigación, g) extensión universitaria y proyección social, h) dimensión externa de la Universidad, i) análisis y uso de los resultados, y j) información pública y transparencia.

343. *Ibid.*

344. *Ibid.*, p. 180.

345. Universidad El Bosque. *Política de calidad y planeación*, 2013, p. 29.

346. Universidad El Bosque. *Sistema de Garantía Interna de Calidad*, 2018.

El logro más importante para resaltar de esta experiencia es la existencia del Sistema de Garantía Interna de Calidad y la certificación del diseño del Sistema por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España y el Ministerio de Educación Nacional, en el marco del programa AUDIT-Colombia.

Otros logros significativos son la socialización y el conocimiento del Sistema en la comunidad universitaria y su articulación con la Política de calidad y planeación, que ha permitido consolidar la cultura de la calidad y la planeación articulando los elementos del Sistema con el quehacer institucional y de las unidades académicas³⁴⁷.

Así mismo, se destacan como logros los nuevos desarrollos que se han implementado en los sistemas actuales, entre ellos la aplicación de controles de uso en las actividades de los usuarios del sistema académico SALA y la actualización del sistema SALA para mejorar su usabilidad y seguridad.

4.6.3 La innovación en la Universidad El Bosque

La Universidad El Bosque reconoce la importancia que tiene el desarrollo de la innovación y el emprendimiento para elevar la competitividad. Ello en coherencia con lo planteado en la Carta Universitaria Río 2014³⁴⁸, en la que se hace explícito el compromiso de las IES con la investigación, el impacto y la transferencia e innovación.

Por lo anterior, en las jornadas de planeación para la elaboración del PDI 2016-2021 se realizó el taller “Innovación en el quehacer institucional”, en el que los participantes debatieron acerca de la innovación aplicada a cada uno de los aspectos que se abordarían en el Plan. Se trabajó principalmente sobre estas temáticas: a) innovación, aprendizaje y TIC; b) docencia; c) investigación; d) responsabilidad social; e) calidad; f) internacionalización; g) bienestar universitario; h) éxito estudiantil; i) talento humano; j) procesos administrativos; y k) tecnología, audiovisuales, biblioteca, servicios generales, desarrollo físico y mantenimiento³⁴⁹.

A partir de este análisis, se identificó la importancia de incorporar claramente la innovación en el Plan de Desarrollo, como se hizo en efecto, dentro del cimiento Planeación, Innovación, Calidad. En este se contempla el programa “Desarrollo de un Sistema de Innovación en el quehacer institucional de las unidades académicas y administrativas”, en el marco del cual la Universidad desarrolla estrategias que favorecen la innovación en el quehacer de todas sus áreas, en cuanto a formación, investigación y proyección, para los niveles país, empresa y personas. Dentro de este programa se plantean dos proyectos: el desarrollo e implementación de una cultura de innovación en la Institución y la implementación del Sistema de Innovación³⁵⁰.

En coherencia con lo anterior, en 2018 la Universidad desarrolló e implementó la Política institucional de innovación, en la cual se establecen los lineamientos generales y la normatividad que permea el Sistema Estratégico de Gestión de Innovación. Estos exponen la posición institucional y determinan un marco de acción para estimular, promover, gestionar y materializar iniciativas innovadoras relacionadas con las siguientes áreas: 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 la sinergia entre las funciones sustantivas, así como entre las diversas áreas organizacionales y grupos de interés de la Universidad³⁵¹.

Como logros fundamentales de esta experiencia se resaltan la creación del Centro de Innovación, el cual tiene como principal misión irradiar la innovación como un vector de transformación de los tres pilares de la Universidad, y su desarrollo, organización y gestión. Este Centro también ha sido proyectado para incidir en los entornos local, regional, nacional y global, con miras a aportar al mejoramiento del sistema educativo del país³⁵².

El Centro se enfoca en cuatro áreas de trabajo: a) innovación en el modelo organizacional y de gestión de la Universidad El Bosque y otras instituciones; b) innovación educativa, tanto en la

347. Universidad El Bosque. *Experiencia significativa: Sistema de Garantía Interna de Calidad*, 2019.

348. Universia. *Carta Universitaria Río 2014*.

349. Universidad El Bosque. *Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021*, 2016, p. 35.

350. *Ibid.*, p. 111.

351. Universidad El Bosque. *Política institucional de innovación*, 2018, p. 34.

352. Universidad El Bosque. *Experiencia significativa: La innovación en la Universidad El Bosque*, 2019.

formación que se imparte en los programas de la Universidad como en los currículos y planes de estudio que hacen parte de la oferta académica que conforma un sistema educativo; c) innovación social, basada en la capacidad que tienen los actores sociales para identificar y diagnosticar los problemas que afectan a sus comunidades y la búsqueda de soluciones que sean pertinentes a las necesidades del contexto y sostenibles en el tiempo; y d) impulso a la innovación para incubar, acelerar y escalar nuevos emprendimientos, tanto gestados por emprendedores como por las mismas empresas³⁵³.

Entre los logros del Centro de Innovación se destaca el desarrollo de dos campañas de innovación abierta en la Universidad El Bosque, llamadas “Enfermería 2021” y “El Bosque Crece” (utilizando la plataforma Ideascale). También cabe mencionar el taller de estrategia de fortalecimiento del modelo de negocio de la División de educación continuada, durante el cual se trabajó en la identificación de nuevos segmentos de mercado, tanto públicos como privados, en los que la Universidad pudiera incursionar en el futuro³⁵⁴.

Adicionalmente, se hicieron un bootcamp con Smurfit Kappa y una hackatón con El Tiempo, espacios en los que se vincularon estudiantes de diferentes facultades de la Universidad El Bosque y otras universidades. A partir de estas acciones se visibilizó el Centro de Innovación con empresas de reconocimiento nacional e internacional, como las mencionadas, y se vinculó a los estudiantes con las empresas que están demandando el abordaje innovador de desafíos específicos. Igualmente, se destaca la participación que ha tenido la Universidad en convocatorias públicas: en el marco de la convocatoria de la Secretaría de Desarrollo Económico se atendieron 12 empresas, y de estas 12 se hicieron propuestas a 2, de las cuales se seleccionó a la Unión Temporal Tecnalia para realizar un módulo de vigilancia tecnológica³⁵⁵.

El Centro de Innovación hace parte del recientemente inaugurado HUB de Innovación, Educación y Extensión Universidad El Bosque

(HUB-iEX), cuya misión es fortalecer los sectores público y privado a través de formación, investigación aplicada y propuestas innovadoras. El HUB-iEX busca construir nuevos escenarios de desarrollo para que estos sectores crezcan y sean generadores de oportunidades para los ciudadanos. Allí, emprendedores y empresarios encontrarán a su disposición más de 1700 académicos, laboratorios, bases de datos bibliográficas, plataformas tecnológicas especializadas y metodologías para procesos de innovación abierta. Inicialmente, el HUB se concentrará en cuatro segmentos de mercado: Salud, Educación, Industrias Creativas y Sector Empresarial, a los cuales ofrece una propuesta de valor que no solo permite comprender sus necesidades e identificar sus oportunidades de crecimiento, sino que define la mejor estrategia para fortalecer su desarrollo con efectividad³⁵⁶.

4.6.4 Aprendizaje para el éxito

En coherencia con la Misión, la visión, el PEI, la OEI, los planes de desarrollo y la implementación de las políticas institucionales, la experiencia de aprendizaje para el éxito ha obtenido sus logros a partir de la apropiación y consolidación del aprendizaje centrado en el estudiante y los currículos centrados en el aprendizaje. Así mismo, se ha fomentado la incorporación progresiva en los currículos de los referentes del estudiante, el aprendizaje, la internacionalización, la segunda lengua, la flexibilidad curricular, la formación en bioética y humanidades y la implementación de las TIC³⁵⁷.

Dentro de los logros más significativos de esta experiencia se encuentran la construcción y socialización de los Objetivos de Aprendizaje Institucionales (OIA), en el marco de los cuales el 100 % de las unidades académicas elaboraron los Objetivos de Aprendizaje de los Programas (OAP), y el 100 % de las asignaturas de los planes de estudio de los programas académicos de pregrado elaboraron 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.

353. *Ibid.*

354. *Ibid.*

355. *Ibid.*

356. *Ibid.*

357. Universidad El Bosque. *Experiencia significativa: Aprendizaje para el éxito*, 2019.

Otro de los logros por destacar es el proceso de evaluación y mejoramiento microcurricular para el aprendizaje significativo. Con tal fin, se construyó el Formato Institucional de Syllabus y Contenidos Programáticos, a partir de una guía instruccional para el Diseño de Curso Integrado. Se diseñó e implementó un desarrollo tecnológico en el sistema de gestión académica SALA para permitir que cada uno de los docentes incorpore los syllabus, con el propósito de que los estudiantes los consulten, revisen y apropien. De esta manera se fomenta la autogestión del aprendizaje por medio de la preparación de las actividades de aprendizaje y la evaluación para el logro de los objetivos de las asignaturas. De igual forma, se diseñó e implementó 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.

Adicionalmente, se estructuraron los procesos institucionales para el fortalecimiento microcurricular y el éxito estudiantil. En cuanto al primero, se estableció 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. En cuanto al segundo, se identificaron, documentaron y socializaron 28 procesos para el éxito estudiantil, los cuales tienen la finalidad de contribuir al éxito académico de los estudiantes y la calidad de sus aprendizajes.

Se resalta también la creación del Modelo de gestión de éxito estudiantil, a partir del cual se han estructurado las estrategias de acompañamiento y seguimiento a los estudiantes. En el marco de este modelo, se cuenta con el Sistema de Acompañamiento Estudiantil (SAE), que reúne un conjunto de actividades cuya finalidad es lograr en los estudiantes la formación integral, las condiciones necesarias para el buen desempeño académico y el éxito en la culminación de su plan de estudios. Para su funcionamiento, se diseñó el Observatorio de Éxito Estudiantil (OEES), sistema que integra información mediante estadísticas globales y específicas, las cuales son analizadas para identificar las variables que influyen en la formación del estudiante, con el fin de definir políticas e intervenir de manera

oportuna y eficiente para asegurar la permanencia y la graduación.

Como evidencia de estas estrategias, cabe mencionar que en 2018 se realizaron 17 877 apoyos académicos, entre tutorías académicas, intervenciones en psicopedagogía, talleres de apoyo al aprendizaje, tutorías PAE y tutores pares a estudiantes de pregrado. En el periodo 2018-1 fueron identificados en riesgo 4118 estudiantes, de los cuales 3050 superaron el riesgo –es decir, el 74 %–, y en el periodo 2018-2 fueron identificados en riesgo 5204 estudiantes, de los cuales 2587 superaron el riesgo –lo cual corresponde a un 50 % de éxito.

Por otra parte, para consolidar la calidad en el aprendizaje de los estudiantes y el alcance de su éxito académico, la Universidad ha considerado prioritario el fortalecimiento de las competencias pedagógicas de los docentes, por lo cual desde la Vicerrectoría Académica se estructuran e implementan los planes de formación profesoral, en modalidades presencial y virtual, con invitados nacionales e internacionales. Los núcleos de formación se han orientado principalmente a estos temas: diseño de curso integrado para un aprendizaje significativo, estrategias para la evaluación de los resultados de aprendizaje, estrategias de metacognición, estrategias de motivación y fortalecimiento del éxito de los estudiantes, fundamentos para el diagnóstico pedagógico, tutorías efectivas, portafolios de aprendizaje, diseño de preguntas tipo Saber Pro e incorporación de las competencias genéricas.

4.6.5 Centro de investigación y servicios en resistencia antimicrobiana

Atendiendo a la necesidad de contar con recurso humano altamente calificado capaz de responder a los requerimientos locales, regionales y nacionales en torno a temas de interés en salud pública –como la resistencia antimicrobiana–, así como de asumir el reto de estar a la vanguardia para la generación del conocimiento en respuesta a las dinámicas globales, la Universidad El Bosque cuenta con grupos de investigación líderes en resistencia antimicrobiana (en bacterias Gram positivas y Gram negativas), estudios de la virulencia en patógenos bacterianos, elucidación de los mecanismos asociados al desarrollo de resis-

tencia a antibióticos, infecciones nosocomiales e implementación de programas de optimización para el uso racional de antibióticos³⁵⁸.

El grupo de investigación UGRA (Unidad de Genética y Resistencia Antimicrobiana) cuenta con casi 20 años de experiencia en investigación de la resistencia bacteriana a los antibióticos y ha desarrollado un gran número de trabajos en colaboración estrecha con grupos internacionales, lo que ha permitido entregar contribuciones significativas a la investigación en resistencia antibiótica en Latinoamérica y el mundo. Está integrado por un equipo interdisciplinario de reconocida formación académica, con entrenamiento en el exterior y más de 100 publicaciones científicas en revistas tan prestigiosas como *New England Journal of Medicine*, *Clinical Infectious Diseases* y *mBio*. Cuenta con infraestructura de laboratorio y computacional y una estrecha red de colaboración internacional que ha permitido el posicionamiento internacional con altos estándares de calidad, lo cual incluye la obtención de una certificación *Quality Assurance and Regulatory Compliance*, otorgada por el *Duke Clinical Research Institute*. Esta ha permitido la participación en estudios observacionales con pacientes en proyectos financiados por el *National Institute of Health (NIH)* alrededor del mundo.

Es de destacar que este grupo ha recibido patrocinio de entidades como Colciencias, The Wellcome Trust, el NIH, la Universidad de Duke y varias compañías farmacéuticas. Adicionalmente, ha establecido vínculos sólidos de colaboración con reconocidas instituciones nacionales e internacionales, entre ellas el Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas (CIDEIM), el Instituto Nacional de Salud, el Centro de Investigaciones Biológicas de Medellín, la Universidad de la Sabana, Agrosavia, la Universidad del Desarrollo (Chile), la Universidad de Cambridge, la Unidad de Agentes Antibacterianos del Instituto Pasteur (Francia) y la Escuela de Medicina de la Universidad de Texas en Houston. También ha desarrollado redes de colaboración de investigación con múltiples hospitales en diferentes regiones de Colombia y Latinoamérica.

Por su parte, el grupo de investigación RAEH (Resistencia Antimicrobiana y Epidemiología Hospitalaria) ha consolidado una red de 25 hospitales públicos y privados en 12 ciudades colombianas, a cuyo perfil epidemiológico hace seguimiento a través de WHONET (con base en datos semestrales enviados por los hospitales). Tras recibir y analizar la información, el grupo genera informes consolidados semestrales para cada hospital participante, en los cuales se proporcionan datos sobre los patrones de resistencia de los microorganismos involucrados en las infecciones asociadas a la atención en salud (IAAS) y se identifican los microorganismos Gram positivos y Gram negativos más prevalentes (por ende, los tipos de infección que se presentan con mayor frecuencia). Adicionalmente, brinda apoyo continuo a los laboratorios de microbiología de estos hospitales para la identificación de resistencias inusuales y mecanismos emergentes de resistencia en bacterias Gram negativas, estudio de brotes, así como protocolos y directrices para los comités de control de infecciones para la prevención y control de bacterias resistentes a antibióticos e IAAS.

Dentro de la gestión de este grupo se resalta la organización de la octava versión del Simposio Internacional en Infecciones Hospitalarias y Programas de Optimización de Antibióticos, que se llevó a cabo en marzo de 2019 con la asistencia de 684 participantes de diferentes regiones de Colombia y de otros países, como Estados Unidos, Perú, Guatemala, Chile, Corea, México y Jamaica. El Simposio contó con la participación como ponentes de 4 conferencistas internacionales y 9 nacionales. También vale la pena mencionar la organización de la décima versión del Simposio Internacional de Resistencia Antimicrobiana: “Combatiendo la resistencia bacteriana, estrategias que se adaptan a todos”, que se llevó a cabo en marzo de 2018 con la asistencia de 723 participantes de Colombia, Ecuador, Perú, Salvador, Guatemala y México y la participación como ponentes de 10 conferencistas internacionales y 5 nacionales.

Debe destacarse además la realización de cursos de actualización en infecciones nosocomiales SKAPE+M y en infecciones fúngicas, capacitaciones a médicos infectólogos y bacteriólogos clínicos en resistencia antimicrobiana y técnicas

358. Universidad El Bosque. *Experiencia significativa: Centros de investigación y servicios en resistencia antimicrobiana*, 2019.

de detección de esos mecanismos, así como el desarrollo de proyectos de investigación financiados por agencias internacionales, entre ellas el NIH.

4.6.6 Usaqué y la cuenca del río Bogotá: Investigaciones con impacto social

La ejecución de proyectos de investigación con abordaje de impacto social permite conocer y entender las condiciones de las comunidades rurales que habitan en municipios con necesidades básicas asociadas a problemas de salud. Este aspecto es fundamental para la formulación exitosa de estrategias orientadas a mejorar la calidad de vida de poblaciones vulnerables situadas en la zona de influencia de la cuenca del río Bogotá. Al ser socializados con las autoridades locales, el sector educativo y la comunidad en general, los hallazgos identificados mediante el desarrollo de este tipo de proyectos generan un impacto en la toma de decisiones relativas a la prevención y el control de enfermedades transmisibles³⁵⁹.

Diversos actores de la comunidad universitaria han realizado esfuerzos para el desarrollo de proyectos encaminados a mejorar la comprensión de las condiciones de salud pública en la zona de influencia de la cuenca del río Bogotá. En este marco se han generado diferentes iniciativas con el fin de establecer estrategias para el manejo ambiental del río, cuyo saneamiento ha sido prioridad explícita en los últimos Planes Nacionales de Desarrollo. La ejecución, administración y operación de las cuencas hidrográficas son procesos que se deben planear a largo plazo permitiendo a todos los entes involucrarse para aunar esfuerzos por el saneamiento ambiental de los ríos³⁶⁰.

La Universidad El Bosque ha sido partícipe de estas acciones, dentro de las que se destaca la socialización de los hallazgos de investigación con el Ministerio de Salud y la Secretaría de Salud de Cundinamarca. Esto ha permitido la formulación e implementación de intervenciones para reducir el riesgo de transmisión de dengue, zika y chikungunya y la enfermedad por diarrea en municipios de Cundinamarca como Anapoima y La Mesa³⁶¹. De igual forma, se ha brindado acom-

pañamiento a la implementación de la estrategia de vivienda saludable de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) en un proyecto piloto en el municipio de Anapoima.

Se destaca también la creación del Observatorio en Sistemas de Información Geográfica de Salud y Ambiente (OSSA), a través del cual se busca articular diferentes dependencias de la Universidad con el desarrollo de proyectos interdisciplinarios en torno a problemas relacionados con la salud y el ambiente, con base en los Sistemas de Información Geográfica (SIG) como herramienta de análisis³⁶².

Por último, vale la pena mencionar la generación de nuevo conocimiento difundido a través de artículos científicos publicados en revistas nacionales e internacionales; la divulgación en textos y revistas no científicas; la socialización de los resultados de los proyectos con habitantes y autoridades de los municipios influenciados por la cuenca baja del río Bogotá; el desarrollo de estrategias de comunicación del conocimiento a través de infografías sobre los ecosistemas estratégicos a los municipios del área de influencia; y el desarrollo del banco de datos de cartografía social de la cuenca alrededor de los ecosistemas estratégicos³⁶³.

4.6.7 Publicaciones institucionales con sello editorial Universidad El Bosque

La Editorial Universidad El Bosque fue creada mediante el Acuerdo 11240 de 2012 del Consejo Directivo, como unidad adscrita a la Vicerrectoría de Investigaciones, y reconocida por Colciencias por sus procesos de calidad mediante la Resolución 001566 del 25 de octubre de 2013. Desde su creación ha desarrollado diversas acciones que le han permitido apoyar la producción de nuevo conocimiento mediante la gestión editorial de los contenidos bibliográficos que se derivan de los procesos misionales de la institución: formación, investigación y responsabilidad social³⁶⁴.

361. *Ibid.*

362. *Ibid.*

363. *Ibid.*

364. Universidad El Bosque. *Experiencia significativa: Publicaciones institucionales con sello Universidad El Bosque*, 2019.

359. Universidad El Bosque. *Experiencia significativa: Usaqué y la cuenca del río Bogotá: investigaciones con impacto social*, 2019.

360. *Ibid.*

El principal logro de esta experiencia es el desarrollo e implementación de la Política editorial y del Reglamento de procesos editoriales. También se destaca el establecimiento de convenios de coedición, en el marco de los cuales la Editorial ha tenido la oportunidad de trabajar con instituciones reconocidas dentro y fuera del país, entre ellas la Universidad Nacional de Colombia, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), Parques Naturales Nacionales de Colombia y la Universidad Nacional de Australia. Algunos de los productos editoriales resultado de estas alianzas actualmente hacen parte del catálogo de publicaciones de la Editorial³⁶⁵.

Desde el año 2017, la Editorial hace parte de la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia (ASEUC), lo cual le permite acceder a recursos nacionales y regionales relacionados con la distribución comercial de sus libros, la presencia en ferias del libro y la formación editorial. Igualmente, mantiene estrechas relaciones con la distribuidora Siglo del Hombre Editores, Hipertexto Ltda. y la Librería de U³⁶⁶.

Cabe mencionar sus esfuerzos por establecer nuevos canales de distribución; así, los libros publicados con el sello Universidad El Bosque están disponibles en 56 librerías de Colombia y dos más en el extranjero (México y Argentina); desde agosto de 2018 se encuentran 9 publicaciones electrónicas en las plataformas Amazon, Tagusbooks, y, a partir del mes de noviembre, estarán disponibles once (11) publicaciones más³⁶⁷.

En relación con la producción bibliográfica académica, cabe resaltar que desde el año 2015 la Editorial ha publicado más de 50 títulos con su sello, entre los que se destacan 10 libros de investigación, 3 coediciones, 3 libros relacionados con la Cátedra Educación para la paz y 2 proyectos multidisciplinarios propios: la revista de divulgación Hojas de El Bosque y la colección Entre Letras³⁶⁸.

Por otra parte, la Universidad se ha comprometido con la producción y la divulgación del conocimiento en los ámbitos nacional e internacional.

Con tal fin la Editorial Universidad El Bosque, en consonancia con la OEI, enfocada en la formación, la investigación, la transferencia y el servicio, ha adoptado los criterios de alta calidad y las buenas prácticas editoriales internacionales para la publicación de revistas científicas. La Editorial vela por asegurar que las revistas científicas de la Universidad cumplan con los requisitos mínimos para ser publicaciones de alta calidad, entre ellos el planteamiento de políticas claras con respecto a sus temáticas, objeto y alcance, las responsabilidades éticas de cada participante de la revista según su rol y la periodicidad de publicación³⁶⁹.

De acuerdo con las políticas institucionales, todos los procesos de edición se encuentran centralizados en la Editorial, lo que la convierte en el canal de comunicación entre las unidades académicas que participan en la producción de las revistas científicas. Es, igualmente, la unidad que soporta y asesora a los editores para que puedan llevar a cabo sus labores de la manera más efectiva y sin contratiempos³⁷⁰.

4.6.8 Sistema de Gestión y Desarrollo del Talento Humano Académico

Para la Universidad El Bosque, el talento humano es uno de los principales cimientos para su quehacer; por eso, la institución ratifica su compromiso con el mejoramiento continuo para consolidar un equipo de trabajo comprometido, cualificado y con alto sentido de pertenencia y liderazgo, que responda y contribuya a las exigencias de la sociedad y el país. En coherencia con el PDI 2016-2021 y la Política de gestión del talento humano académico, la Universidad ratifica entonces su compromiso con el fortalecimiento de las condiciones de desarrollo, bienestar, calidad de vida laboral, cultura y clima organizacional propias de su misión y su enfoque biopsicosocial y cultural, con miras a garantizar un escenario óptimo para la satisfacción de las expectativas académicas y laborales de todos los académicos, así como de sus necesidades de reconocimiento y relacionamiento³⁷¹.

365. *Ibid.*

366. *Ibid.*

367. *Ibid.*

368. *Ibid.*

369. *Ibid.*

370. *Ibid.*

371. Universidad El Bosque. *Experiencia significativa: Sistema de Gestión y Desarrollo del Talento Humano Académico*, 2019.

En ese marco, la Universidad cuenta con un Sistema de gestión del talento humano, que orienta dicha gestión desde el momento en que la unidad académica evidencia la necesidad de talento humano para atender sus necesidades hasta el momento en que se termina el vínculo con la Universidad. Este Sistema está compuesto por las etapas de planeación, atracción, selección, contratación, inducción, evaluación, desarrollo profesoral, desarrollo de carrera, estímulos y retiro. Cada una de ellas representa un proceso, el cual tiene implícitos planes de acción, procedimientos, formatos y recursos. A continuación, se describirán algunos de los logros de esta experiencia significativa³⁷².

Como principal logro del proceso de planeación y evaluación se destaca la implementación de la herramienta de planeación de las actividades académicas, que cada año los académicos diligencian de acuerdo con las actividades que les han sido asignadas por su unidad académica para el desarrollo del semestre. Esta herramienta ha tenido gran aceptación y reconocimiento, tanto de los docentes como de los directivos de las unidades académicas, quienes a través del sistema académico SALA pueden dar retroalimentación y seguimiento al diligenciamiento de los planes de trabajo de sus profesores³⁷³.

Como resultado de los procesos de atracción, selección, contratación y compensación, la Universidad cuenta con un equipo de docentes que se ha consolidado a través de los años, especialmente en las categorías de instructor asociado y profesor asistente. Igualmente, la Universidad ha buscado consolidar un equipo de talento humano con dedicación de tiempo completo que permita dar respuesta a las necesidades, funciones sustantivas y proyectos que ella asume. Actualmente, 633 académicos (37 %) tienen modalidad de contrato laboral de 12 meses renovable automáticamente o a término indefinido³⁷⁴.

En relación con el aumento de la planta profesoral en los niveles de formación de maestría y doctorado, se evidencia un avance significativo: de 64 doctores en el año 2014 se pasó a 133 en el año 2018, y de 618 magísteres se pasó a 887

en el mismo lapso. La Universidad entiende el desarrollo disciplinar como el fortalecimiento de habilidades y conocimiento del talento humano; por tanto, ha implementado medidas que han permitido el incremento en doctorados y magísteres de acuerdo con la OEI. De la misma forma, se observa un incremento en la participación de los docentes en las actividades de capacitación orientadas a fortalecimiento curricular, éxito estudiantil, TIC, educación virtual y segunda lengua, entre otros temas³⁷⁵.

Con el fin de favorecer la cualificación de los docentes, la Universidad ha estimulado la formación en especializaciones, maestrías, doctorados y posdoctorados otorgando auxilios económicos a 157 docentes entre los años 2014 y 2018, por un monto que supera los \$2 750 millones. También es importante resaltar el otorgamiento, en el mismo periodo, de un total de 1456 becas a docentes para estudiar una segunda lengua, especialmente inglés. Estas han favorecido a 631 docentes. La formación en una segunda lengua ha contribuido al desarrollo de las actividades académicas de los programas, a la creación e implementación de convenios de internacionalización y a la formación de los estudiantes, todo lo cual da como resultado una mayor visibilidad de la institución en los ámbitos nacional e internacional³⁷⁶.

Con respecto al desarrollo de carrera, se resalta que en promedio cada año más de 100 docentes tienen movilidad en las categorías del escalafón, al cumplir con todos los requisitos y procesos planteados en el Estatuto docente. Es necesario destacar, en el marco de la Política de estímulos a la excelencia académica, las convocatorias anuales para premiar los trabajos de calidad realizados por el talento humano académico. Estas han presentado un desarrollo permanente, con gran participación de docentes y experiencias que enriquecen el quehacer en cada una de las funciones sustantivas de la institución³⁷⁷.

Todo lo anterior permite concluir que la Universidad reconoce el ejercicio calificado de los docentes en las funciones sustantivas y estimula las experiencias significativas en cada una de

372. *Ibid.*373. *Ibid.*374. *Ibid.*375. *Ibid.*376. *Ibid.*377. *Ibid.*

estas funciones otorgando un rubro para que los docentes puedan desarrollar y consolidar su experiencia, se conviertan en eje dinamizador de los procesos académicos en sus unidades académicas y aporten al desarrollo institucional con experiencias de calidad. Algunas de estas experiencias han logrado incluso trascender la Universidad y alcanzar impacto nacional e internacional, como es el caso del Prototipo de Observatorio Colombiano de Cuidados Paliativos: además del Observatorio, se logró la articulación con entidades como la Organización Panamericana de la Salud, la Asociación Internacional de Cuidados Paliativos, el Ministerio de Salud y Protección Social y la Defensoría del Pueblo, así como el reconocimiento como mejor experiencia en cuidados paliativos, otorgado por la Asociación Latinoamericana de Cuidados Paliativos³⁷⁸.

4.6.9 Bioética y calidad de vida

Esta experiencia significativa se enmarca en dos procesos específicos: académico y de investigación. En el primero se incentiva a maestros y alumnos a desarrollar capacidades que promuevan la apertura hacia otras disciplinas, así como la interacción con otras formas del saber, y la posibilidad de tomar conciencia de las situaciones en las que surgen los problemas que a su vez dinamizan ese mismo saber. El segundo ha sido, por esencia, interdisciplinario; se trata de un espacio de argumentación y discusión de los problemas de investigación, en el que se garantiza el aporte particular de cada área disciplinar y de cada línea de conocimiento que constituyen la oferta académica del Departamento de Bioética³⁷⁹.

En la Universidad El Bosque, la formación avanzada en bioética tiene los niveles de especialización, maestría, doctorado y posdoctorado. Esto posibilita la organización de cursos según las necesidades cambiantes de la sociedad y los intereses particulares de los estudiantes. La estructura curricular flexible de estos programas permite explorar distintos énfasis de acuerdo con los requerimientos de los estudiantes³⁸⁰.

378. *Ibid.*

379. Universidad El Bosque. *Experiencia significativa: Bioética y calidad de vida*, 2019.

380. *Ibid.*

Se destaca el reconocimiento nacional e internacional de la calidad del doctorado, que se concreta en la participación de estudiantes de otros países (Argentina, Costa Rica, Ecuador), la solicitud de pasantía al área ambiental (estudiante del doctorado de la Universidad Militar Nueva Granada) y la participación de investigadores procedentes de Estados Unidos, España, Argentina y Noruega en los proyectos que adelantan los profesores del Departamento, actividad que se ha proyectado al Posdoctorado en Bioética³⁸¹.

Otro aspecto para resaltar es la participación en redes, que ha permitido el intercambio de experiencias y prácticas con otros grupos, programas, culturas, etc. Por esta razón se ha fortalecido la posibilidad de acceder a redes que puedan ser de interés para la bioética en general y para los programas en particular; entre estas se cuentan la Red Bioética Unesco para América Latina y el Caribe y la Red Latinoamericana de Educación en Bioética (RedLaceb) Unesco³⁸².

Así mismo, la bioética tiene presencia en los programas de pregrado y posgrado y en otras unidades académicas de la Universidad, mediante cursos que permiten valorar y comprender la sociedad tecnocientífica y multicultural, por lo cual la bioética es considerada un componente axiológico institucional. Esta experiencia ha sido reconocida nacional e internacionalmente por organismos como la Unesco, que considera los programas de la Universidad un referente para otros programas en América Latina y el Caribe³⁸³.

De igual forma, las actividades curriculares del campo de la bioética en la Universidad se extienden a las regiones colombianas mediante la modalidad a distancia de la Especialización en Bioética. Para ello se han establecido convenios con las universidades de Nariño (Pasto), del Cauca (Popayán) y Metropolitana (Barranquilla), lo que ha favorecido el desarrollo de investigaciones con participación de la comunidad e impactos importantes en su desarrollo para cada región³⁸⁴.

381. *Ibid.*

382. *Ibid.*

383. *Ibid.*

384. *Ibid.*

Con el ánimo de ampliar la proyección social del Departamento se creó la Cátedra abierta de Bioética, que convoca a la concertación multidisciplinaria, pluralista y laica, a la expresión de posiciones morales distintas y pensamientos no unívocos en torno a temas de interés de cada una de las áreas y líneas de investigación que ofrecen los programas del Departamento. Esta actividad se lleva a cabo el último viernes de cada mes. Al semestre se cuenta con la participación de cerca de 1000 personas, algunas de ellas líderes de la comunidad y representantes de la sociedad civil³⁸⁵.

La estructura académica se articula con las actividades de investigación adelantadas por los profesores y estudiantes del Departamento, las cuales se dividen en cuatro áreas: la primera se ocupa de los fundamentos de la bioética; las otras tres, de la relación entre la bioética y los campos de la salud, la educación y el ambiente. El modelo investigativo ha sido por esencia interdisciplinario, y está soportado por el grupo Bioética, Ciencias de la Vida, clasificado por Colciencias en la Categoría A³⁸⁶.

Con el interés de divulgar los conocimientos de la bioética al público en general y mostrar su aporte a la vida cotidiana, se creó el curso virtual “Bioética: por una cultura de la vida, su calidad y su sentido”, cuyo diseño ha tenido un especial reconocimiento por parte de la plataforma Universia³⁸⁷.

Igualmente se resaltan como fortalezas y logros principales del Departamento las siguientes publicaciones, que buscan la socialización de la bioética: Colección Bios y Oikos, con 17 volúmenes (producto de investigación); Colección Bios y Ethos, con 30 volúmenes (compilación de productos de investigación); Pedagogía y Bioética, con 8 cartillas pedagógicas; la Revista Colombiana de Bioética, indexada internacionalmente (cuyo volumen más reciente es el 13), y el Boletín de Bioética³⁸⁸.

4.7 Grado de cumplimiento de las características evaluadas

Como se mencionó, en el marco de la Jornada de Autoevaluación Institucional con fines de renovación de acreditación, la comunidad universitaria analizó la información documental, estadística y de apreciación sobre cada una de las características y factores contemplados en los lineamientos del CNA (2015), y a partir de ese análisis otorgó un valor numérico al cumplimiento. Se obtuvo así la apreciación global de la calidad de la institución con respecto a cada una de las características y factores.

La tabla 28 retoma integralmente la ponderación y la valoración del grado de cumplimiento de las características asignada por la comunidad universitaria a cada uno de los factores: Misión y proyecto institucional; Estudiantes; Profesores; Procesos académicos; Visibilidad nacional e internacional; Investigación y creación artística; Pertinencia e impacto social; Procesos de autoevaluación y autorregulación; Bienestar institucional; Organización, gestión y administración; Recursos de apoyo académico e infraestructura física; y Recursos financieros.

Atendiendo la directriz del CNA, en la tercera columna se muestra la ponderación otorgada. En la cuarta columna se muestra el grado de cumplimiento de acuerdo con los criterios de calificación propuestos por el CNA, utilizando la escala cuantitativa de números enteros de la siguiente manera: No se cumple (1), Se cumple insatisfactoriamente (2), Se cumple aceptablemente (3), Se cumple en alto grado (4), Se cumple plenamente (5). En la quinta columna se muestra el resultado de la multiplicación de la ponderación por el grado de cumplimiento. La sexta columna indica el logro ideal, que es el resultado de la multiplicación de la tercera por el número 5, máxima nota posible. Por último, en la séptima columna se registra el cociente entre el valor de la quinta y la sexta columnas.

385. *Ibid.*

386. *Ibid.*

387. *Ibid.*

388. *Ibid.*

Tabla 28. Ponderación y valoración del grado de cumplimiento de cada una de las características en cada uno de los factores de los lineamientos CNA (2015)

Factores	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 1. Misión y proyecto Institucional	Característica 1. Coherencia y pertinencia de la Misión	10	5	50	50	1
	Característica 2. Orientaciones y estrategias del Proyecto Educativo Institucional	9	5	45	45	1
	Característica 3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Educativo Institucional	9	4	36	45	0,8
Factor 2. Estudiantes	Característica 4. Deberes y derechos de los estudiantes	10	5	50	50	1
	Característica 5. Admisión y permanencia de estudiantes	8	5	40	40	1
	Característica 6. Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	8	5	40	40	1
Factor 3. Profesores	Característica 7. Deberes y derechos del profesorado	10	5	50	50	1
	Característica 8. Planta profesoral	9	4	36	45	0,8
	Característica 9. Carrera docente	10	5	50	50	1
	Característica 10. Desarrollo profesoral	9	5	45	45	1
	Característica 11. Interacción académica de los profesores	7	4	28	35	0,8

Factores	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 4. Procesos Académicos	Característica 12. Políticas académicas	8	4	32	40	0,8
	Característica 13. Pertinencia académica y relevancia social	10	5	50	50	1
	Característica 14. Procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos	7	5	35	35	1
Factor 5. Visibilidad Nacional e Internacional	Característica 15. Inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales	9	4	36	45	0,8
	Característica 16. Relaciones externas de profesores y estudiantes	7	4	28	35	0,8
Factor 6. Investigación y Creación Artística	Característica 17. Formación para la investigación	9	5	45	45	1
	Característica 18. Investigación	7	5	35	35	1
Factor 7. Pertinencia e Impacto Social	Característica 19. Institución y entorno	9	4	36	45	0,8
	Característica 20. Graduados e institución	7	3	21	35	0,6

Factores	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 8. Procesos de Autoevaluación y Autorregulación	Característica 21. Sistemas de autoevaluación	10	5	50	50	1
	Característica 22. Sistemas de información	8	4	32	40	0,8
	Característica 23. Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo	9	5	45	45	1
Factor 9. Bienestar Institucional	Característica 24. Estructura y funcionamiento del bienestar institucional	10	4	40	50	0,8
Factor 10. Organización, Gestión y Administración	Característica 25. Administración y gestión	10	5	50	50	1
	Característica 26. Procesos de comunicación	8	4	32	40	0,8
	Característica 27. Capacidad de gestión	9	5	45	45	1
Factor 11. Recursos De Apoyo Académico e Infraestructura Física	Característica 28. Recursos de apoyo académico	10	4	40	50	0,8
	Característica 29. Infraestructura física	9	4	36	45	0,8
Factor 12. Recursos Financieros	Característica 30. Recursos, presupuesto y gestión financiera	10	5	50	50	1

Los resultados demuestran que las mayores fortalezas de la institución –calificadas con un grado de cumplimiento de 5 (se cumple plenamente) – se encuentran referidas a las siguientes características de los lineamientos del CNA:

- Coherencia y pertinencia de la Misión
- Orientaciones y estrategias del Proyecto Educativo Institucional
- Deberes y derechos de los estudiantes
- Admisión y permanencia de estudiantes
- Sistemas de estímulos y créditos para Estudiantes
- Deberes y derechos del profesorado
- Carrera docente
- Desarrollo profesoral
- Pertinencia académica y relevancia social
- Procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos
- Formación para la Investigación
- Investigación
- Sistemas de autoevaluación
- Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo
- Administración y gestión
- Capacidad de gestión
- Recursos, presupuesto y gestión financiera

Las características que fueron calificadas con 4 (se cumple en alto grado) son las siguientes:

- Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Educativo Institucional
- Planta profesoral
- Interacción académica de los profesores
- Políticas académicas
- Inserción de la Institución en contextos académicos nacionales e internacionales
- Relaciones externas de profesores y estudiantes

- Institución y entorno
- Sistemas de información
- Estructura y funcionamiento del bienestar institucional
- Procesos de comunicación
- Recursos de apoyo académico
- Infraestructura física

Finalmente, dentro de las oportunidades de mejora, calificadas con 3 (se cumple aceptablemente), se encuentra la característica Graduados e institución.

La calidad de la Universidad presentó una relación promedio total de 0,91/1,00 como el logro ideal. El promedio obtenido en 2014 fue de 0,86/1,00, lo que evidencia los avances significativos que ha realizado la institución, en coherencia con el Plan de Mejoramiento y Consolidación de 2014 y con la implementación del PDI 2016-2021 y de las acciones inmediatas adelantadas dentro de los procesos continuos de autoevaluación y seguimiento.

Para la atención de las oportunidades de mejora y el fortalecimiento de las oportunidades de consolidación se definieron varias acciones, las cuales se tuvieron en cuenta al realizar el Plan de Mejoramiento y Consolidación y fueron desarrolladas con la participación de los miembros de la comunidad universitaria.

4.8 Juicio explícito sobre la calidad global de la institución

El siguiente apartado contiene el juicio sobre la calidad global de la institución. Se exponen los avances correspondientes al Plan de mejoramiento y consolidación de 2014, las recomendaciones del CNA en el marco de la acreditación institucional, los avances en el PDI 2016-2021, el impacto de las políticas institucionales, las experiencias significativas y el grado de cumplimiento de las características evaluadas por la comunidad universitaria en cada uno de los factores establecidos por el CNA.

4.8.1 Misión y Proyecto Institucional

En el cimiento del PDI 2016-2021 llamado Misión, Proyecto Educativo Institucional, Orientación Estratégica Institucional, Visión, se contempla el programa “Fortalecimiento de la identidad institucional en la comunidad universitaria”, lo que refleja el compromiso de la Universidad por continuar fortaleciendo la promoción de la dignidad de la persona humana en su integralidad. El seguimiento del Plan de mejoramiento de 2014 muestra un avance en las oportunidades de consolidación y mejoramiento de este factor, alto en 60 % y muy alto en 40 %.

El CNA destacó como aspecto positivo la coherencia entre la misión, los objetivos, el PEI y el enfoque filosófico de la institución, basado en la integralidad, la dignidad y la autonomía del ser humano como un fin en sus dimensiones biopsicosocial y cultural, con énfasis en el abordaje de la salud y la calidad de vida en el proceso de formación.

La Universidad resaltó como experiencia significativa la “Bioética y calidad de vida”, enmarcada en dos procesos específicos: académico y de investigación. En el primero se incentiva a desarrollar capacidades que promuevan la apertura hacia otras disciplinas, así como la interacción con otras formas del saber; en el segundo se favorece un espacio de argumentación y discusión de los problemas de investigación, en el que se garantiza el aporte particular de cada área disciplinar y cada línea de conocimiento.

La comunidad universitaria consideró que la característica de Coherencia y pertinencia y la de Orientaciones y estrategias del PEI se cumplen plenamente, y que la característica de Formación integral y construcción de la comunidad académica en el PEI se cumple en alto grado. Esto evidencia que la Universidad cuenta con una Misión y un PEI que permean su quehacer, los cuales son ampliamente conocidos y apropiados por la comunidad universitaria y constituyen referentes clave en el desarrollo de las funciones misionales y de apoyo.

La misión de la Universidad es coherente y pertinente con el medio social y cultural y se expresa en los objetivos, procesos y logros institucionales. En ella se explicita el compromiso con la ca-

lidad, con los principios constitucionales y con los principios y objetivos establecidos por la ley para la educación superior. Por su parte, el PEI orienta la planeación, administración, evaluación y autorregulación de las funciones sustantivas y su articulación, lo cual lo convierte en referente clave en los procesos de toma de decisiones para las funciones sustantivas, el desarrollo del bienestar institucional, la internacionalización y los recursos físicos y financieros. Así mismo, involucra estrategias orientadas al fomento de la formación integral y el fortalecimiento de la comunidad académica.

4.8.2 Estudiantes

El PDI 2016-2021 contempla la estrategia Éxito estudiantil, de la que hacen parte los programas “Inmersión a la vida universitaria”, “Desarrollo de la vida universitaria” y “Preparación a la vida laboral”. Estos demuestran el compromiso institucional con el éxito estudiantil. El seguimiento del Plan de Mejoramiento de 2014 muestra un avance en las oportunidades de consolidación y mejoramiento de este factor, alto en 40 % y muy alto en 60 %.

La Universidad resaltó como experiencia significativa el “Aprendizaje para el éxito”, del cual hace parte el Modelo de gestión de éxito estudiantil. A partir de este se han estructurado las estrategias de acompañamiento y seguimiento a los estudiantes, así como el Observatorio de Éxito Estudiantil (OEES). Se trata de un sistema que integra información mediante estadísticas globales y específicas, las cuales son analizadas para identificar las variables que influyen en la formación del estudiante, con el fin de definir políticas e intervenir de manera oportuna y eficiente para asegurar la permanencia y la graduación.

La comunidad universitaria consideró que todas las características de este factor se cumplen plenamente: Deberes y derechos de los estudiantes, Admisión y permanencia de los estudiantes y Sistemas de estímulos y créditos para los estudiantes. Esto permite afirmar que la institución reconoce los deberes y derechos de sus estudiantes y aplica de forma equitativa y transparente las normas establecidas para ellos; así mismo, respeta y promueve su participación en órganos de dirección y garantiza su ingreso y permanencia con las políticas de éxito estudiantil, de equidad

e inclusión estudiantil y de género, en el marco de las cuales vela por la graduación a tiempo y en condiciones de calidad.

La Universidad aplica con transparencia las disposiciones establecidas en los reglamentos estudiantiles de pregrado y posgrado, plantea y aplica criterios académicos para los procesos de admisión, permanencia y graduación de los estudiantes y cuenta con un sistema de becas y estímulos que favorece su ingreso y permanencia.

4.8.3 Profesores

El PDI 2016-2021 contempla el cimiento Talento Humano, como reflejo de la importancia que este factor tiene para su quehacer. Este cimiento incluye 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. El seguimiento del Plan de mejoramiento de 2014 muestra un avance en las oportunidades de consolidación y mejoramiento de este factor, alto en 67 % y muy alto en 33 %.

El CNA destacó como aspecto positivo la relación de 15 estudiantes/docente de tiempo completo, fortaleza que se ha mantenido en el tiempo y se ha consolidado, con la disminución a 11 del número de estudiantes por docente TCE. Así mismo, recomendó establecer mecanismos para fortalecer la formación en doctorado y maestría de los docentes de tiempo completo. A este respecto, se resalta el incremento de doctorados y magísteres, así como su vinculación con mayores dedicaciones: de 46 TCE de profesores con doctorado en 2014 a 107 TCE en 2018, y de 420 TCE de profesores con maestría en 2014 a 569 TCE en 2018.

La Universidad resaltó como experiencia significativa el “Sistema de Gestión y Desarrollo del Talento Humano Académico”. El Sistema está compuesto por las etapas de planeación, atracción, selección, contratación, inducción, evaluación, desarrollo profesoral, desarrollo de carrera, estímulos y retiro, cada una de las cuales representa un proceso con sus propios planes de acción, procedimientos, formatos y recursos.

La comunidad universitaria consideró que las características Deberes y derechos del profesorado, Carrera docente y Desarrollo profesoral se

cumplen plenamente; por su parte, las características de Planta profesoral e Interacción académica de los profesores se cumplen en alto grado. Esto permite afirmar que la Universidad tiene un compromiso permanente con su talento humano académico, como se evidencia en el establecimiento de políticas y estrategias que propician las condiciones necesarias para el adecuado desempeño de sus funciones.

Así mismo, la Universidad aplica con transparencia las disposiciones establecidas en el Estatuto docente, donde se consignan los deberes y derechos del profesorado, el régimen disciplinario, la participación en los órganos de gobierno y los criterios de vinculación y permanencia.

El talento humano académico de la Universidad cuenta con adecuados niveles de formación y dedicación y es suficiente para las necesidades de la institución y de los programas académicos, con asignaciones equitativas y eficientes para el logro de los objetivos misionales. Se evidencian criterios claramente establecidos para la asignación, permanencia y ascenso en el escalafón docente, así como asignaciones salariales justas y coherentes con criterios académicos.

La Universidad cuenta con políticas y planes de desarrollo profesoral en coherencia con la OEI y el PEI. Además, sus políticas y estrategias favorecen la interacción de sus profesores con comunidades académicas de los ámbitos nacional e internacional.

4.8.4 Procesos Académicos

En el pilar Educación del PDI 2016-2021 confluyen las acciones referidas a las funciones sustantivas de la educación. En él se encuentran contemplados los programas “Desarrollo de la oferta educativa” y “Fortalecimiento académico”, que evidencian la importancia otorgada por la Universidad al desarrollo de nueva oferta educativa, la formación continua, el fortalecimiento de una segunda lengua y el desarrollo de la formación para la investigación y la investigación formativa. El seguimiento del Plan de mejoramiento de 2014 muestra un 100 % de avance alto en las oportunidades de consolidación y mejoramiento de este factor.

La Universidad resaltó como experiencia significativa el “Aprendizaje para el éxito”, que mues-

tra logros importantes a partir de la apropiación y consolidación del aprendizaje centrado en el estudiante y los currículos centrados en el aprendizaje. Así mismo, se ha fomentado la incorporación progresiva en los currículos de los referentes del estudiante, el aprendizaje, la internacionalización, la segunda lengua, la flexibilidad curricular, la formación en bioética y humanidades y la implementación de las TIC. También se destaca la construcción y socialización de los OIA, en el marco de los cuales el 100 % de las unidades académicas elaboraron los OAP y el 100 % de las asignaturas de los planes de estudio de los programas académicos de pregrado elaboraron los OAC.

La comunidad universitaria consideró que la característica de Pertinencia académica y relevancia social y la de Procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos se cumplen plenamente; por su parte, la de Políticas académicas se cumple en alto grado. Esto evidencia que la Universidad ubica al estudiante como el centro de su labor, y por ello establece mecanismos para fomentar al máximo sus conocimientos, capacidades y habilidades durante el proceso de formación integral, flexible, actualizada e interdisciplinar, en coherencia con el enfoque biopsicosocial y cultural.

La Universidad cuenta con políticas de gestión curricular, interdisciplinariedad, lengua extranjera, uso eficiente de las TIC, flexibilidad y actualización permanente de los planes de estudios, desarrollo y evaluación curricular, entre otras. También se destaca la existencia de procedimientos claramente establecidos para la apertura, desarrollo, modificación y cierre de los programas, de acuerdo con la cultura de autoevaluación y planeación institucional.

4.8.5 Visibilidad Nacional e Internacional

En el PDI 2016-2021 se encuentra la estrategia Internacionalización, en la que se contempla el programa de “Fortalecimiento de la implementación de la Política de internacionalización”, que incluye las relaciones internacionales con los grupos de interés, la internacionalización del currículo, la internacionalización para el éxito estudiantil, la internacionalización del talento humano y la internacionalización de la investi-

gación y la transferencia del conocimiento. El seguimiento del Plan de mejoramiento de 2014 muestra un 100 % de avance alto en las oportunidades de consolidación y mejoramiento de este factor.

El CNA destacó como aspectos positivos la movilidad estudiantil internacional saliente y entrante y los convenios de cooperación académica nacionales e internacionales suscritos por la Universidad. Así mismo, recomendó fortalecer la movilidad estudiantil nacional, tanto entrante como saliente, y estimular la plena utilización de los convenios de cooperación académica para fortalecer la movilidad estudiantil nacional y la movilidad y visibilidad de los docentes. En este aspecto, se evidencian los importantes avances que ha tenido la Universidad.

La comunidad universitaria consideró que la característica de Inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales y la de Relaciones externas de profesores y estudiantes se cumplen en alto grado. En este sentido, se destaca el desarrollo de acciones y estrategias que favorecen el reconocimiento de la Universidad en los ámbitos nacional e internacional, especialmente a través de los resultados de sus procesos misionales.

La institución toma en sus procesos académicos referentes nacionales e internacionales de las diferentes disciplinas, y así mismo promueve la cooperación y el intercambio de conocimientos y productos con instituciones y programas del país y del exterior.

4.8.6 Investigación y Creación Artística

En el PDI 2016-2021 se establece el pilar Investigación, en el marco del cual se encuentran los programas de “Diseño e implementación de la política institucional para la generación de nuevo conocimiento” y “Desarrollo e implementación de la política institucional para la transferencia del conocimiento producto de investigación”. Esto demuestra el interés de la Universidad en impulsar la investigación dando continuidad a las políticas institucionales, estableciendo prioridades de investigación y fortaleciendo a los investigadores, los grupos y la actividad investigativa. El seguimiento del Plan de Mejoramiento

de 2014 muestra un avance en las oportunidades de consolidación y mejoramiento de este factor, alto en 50 % y muy alto en 50 %.

El CNA destacó como aspectos positivos los 1428 proyectos de investigación desarrollados durante el periodo 2010-2014, de los cuales se derivaron publicaciones, y los 28 grupos de investigación clasificados en la plataforma ScienTI de Colciencias (1 en A1, 5 en A, 8 en B, 10 en C y 4 en D). Así mismo, recomendó continuar las políticas de estímulo a los docentes para incrementar las publicaciones en medios indexados y fortalecer la visibilidad de los grupos de investigación y los investigadores. Se han obtenido resultados, entre ellos el aumento en el número de reconocimientos a experiencias en la modalidad de descubrimiento, el crecimiento progresivo de la asignación presupuestal para la convocatoria interna y el aumento en el número de publicaciones científicas en revistas indexadas en la base de datos de Scopus®.

De igual manera, el CNA recomendó implementar estrategias para mejorar la visibilidad y categorización de los investigadores en la plataforma ScienTI de Colciencias. En este punto, la Universidad ha promovido un incremento en la gestión de recursos para el desarrollo de actividades de investigación, ha fortalecido la infraestructura y la tecnología necesarias y ha asignado recursos para el fortalecimiento de la infraestructura física para la investigación, entre otras acciones. Como resultado, se ha evidenciado un aumento en el reconocimiento y la categorización de los grupos de investigación.

La Universidad resaltó como experiencias significativas los “Centros de investigación y servicios en resistencia antimicrobiana” y las acciones de investigación con impacto social adelantadas en Usaquén y la cuenca del río Bogotá, así como las “Publicaciones institucionales con sello Universidad El Bosque”. Estas experiencias evidencian el trabajo y el compromiso de la institución por el fortalecimiento de la investigación en todos sus componentes.

Por su parte, la comunidad universitaria consideró que la característica de Formación para la investigación y la de Investigación se cumplen plenamente. Esto demuestra la efectividad en los procesos de formación para la investigación, el espíritu crítico y

la creación, así como los aportes de la Universidad al conocimiento científico y al desarrollo cultural. Se enmarca en la existencia de políticas y estrategias referidas a la formación para la investigación y al compromiso explícito con el fomento y la evaluación de la actividad investigativa, la difusión de los productos, el apoyo a los proyectos de investigación y la existencia de una estructura organizacional para la gestión de la actividad investigativa.

4.8.7 Pertinencia e Impacto Social

En el PDI 2016-2021 se destaca el pilar Responsabilidad Social, en el marco del cual se han adelantado los programas de “Vinculación con el entorno”, “Transferencia social” y “Sostenibilidad ambiental”. También se destaca, como parte de la estrategia Bienestar universitario, el proyecto dirigido a fortalecer el bienestar de los egresados. El seguimiento del Plan de Mejoramiento de 2014 muestra un avance en las oportunidades de consolidación y mejoramiento de este factor, alto en 86 % y muy alto en 14 %.

El CNA destacó como aspectos positivos el proyecto del Hospital Universitario, el Modelo de responsabilidad social universitaria y los proyectos de extensión desarrollados, los cuales contaron con financiación internacional, nacional y de recursos propios. Se destaca la consolidación de estas fortalezas identificadas, especialmente materializadas en la inauguración de Los Cobos Medical Center en octubre de 2018 y en el incremento e impacto de los proyectos de extensión relacionados con las necesidades del contexto.

Precisamente, la Universidad resaltó como experiencia significativa la construcción de Los Cobos Medical Center, sede hospitalaria de IV nivel, para brindar servicios a la población afiliada a planes complementarios del sistema de salud, así como para la formación del talento humano y la investigación. Se generó una inversión de más de \$300 000 millones, para 49 680 m² de área construida y 311 camas.

También se resaltó como experiencia significativa la innovación, con el desarrollo e implementación de la Política institucional de innovación y la creación del Centro de Innovación. Este tiene como principal misión irradiar la innovación como un vector de transformación de los tres pilares de la Universidad, así como de su desa-

• rrollo, organización y gestión.

• La comunidad universitaria consideró que la característica Institución y entorno se cumple en alto grado, y que la característica Graduados e institución se cumple aceptablemente.

• Todo lo anterior evidencia el compromiso de la institución por responder a las necesidades del contexto en el desarrollo de sus funciones sustantivas, a través de políticas y programas de responsabilidad social. En este sentido se destacan, como experiencias que favorecen el mejoramiento continuo de la institución y de sus programas académicos, las acciones y estrategias desarrolladas para mantener y evaluar la relación con el medio y realizar seguimiento al desempeño de los graduados.

4.8.8 Procesos de Autoevaluación y Autorregulación

El PDI 2016-2021 contempla el cimiento Planeación, Innovación y Calidad, del cual hacen parte los programas “Fortalecimiento del Sistema de Calidad Institucional” y “Planeación institucional”. Esto refleja la importancia que tiene para la Universidad trabajar continuamente por su cultura de calidad. El seguimiento del Plan de mejoramiento de 2014 muestra un avance en las oportunidades de consolidación y mejoramiento de este factor, alto en 29 % y muy alto en 71 %.

El CNA destacó como aspecto positivo el impacto sobre la matrícula estudiantil de los programas acreditados y el Código de buen gobierno implementado en la Universidad. Así mismo, recomendó continuar estimulando los procesos de autoevaluación en los programas de pregrado y posgrado. En atención a esto, en 2019 la Universidad tiene acreditados 12 programas de pregrado y 1 de posgrado, para un total de 13. Además, se han radicado ante el CNA solicitudes de acreditación para 3 programas de pregrado y 3 de posgrado y se han obtenido acreditaciones internacionales de ARCUSUR para los programas de Medicina y Odontología.

La Universidad resaltó como experiencia significativa el “Sistema de Garantía Interna de Calidad”, cuyo diseño fue certificado por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España (ANECA) y el Ministerio de Educación Nacional, en el marco del programa

AUDIT-Colombia.

La comunidad universitaria consideró que la característica de Sistemas de autoevaluación y la de Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo se cumplen plenamente, y que la característica de Sistemas de información se cumple en alto grado. Esto permite afirmar que la Universidad cuenta con procesos claros, sinérgicos, sistemáticos y permanentes de autoevaluación y planeación, lo que favorece la elaboración de planes de mejoramiento y planes de desarrollo que impactan las decisiones institucionales.

La Universidad cuenta con un sistema de autoevaluación y planeación institucional permanente y participativo que orienta los objetivos, planes y proyectos de la institución y de sus unidades en coherencia con la Misión, la Visión y el PEI. También dispone de sistemas de información eficientes y articulados que sustentan los procesos de calidad y planeación y sirven como base para la toma de decisiones. Sus procesos de evaluación institucionales dirigidos a profesores, administrativos y directivos permiten plantear acciones de mejoramiento y fortalecimiento continuo, lo que redundará en la alta calidad del talento humano.

4.8.9 Bienestar Institucional

El PDI 2016-2021 contempla la estrategia Bienestar universitario, de la cual hacen parte los programas “Fortalecimiento de bienestar para los actores universitarios”, “Bienestar como promotor de la calidad de vida” y “Bienestar en la formación integral”. Esto evidencia el compromiso de la Universidad con la formación integral y el bienestar de la comunidad universitaria. El seguimiento del Plan de Mejoramiento de 2014 muestra un avance en las oportunidades de consolidación y mejoramiento de este factor, alto en 29 % y muy alto en 71 %.

La comunidad universitaria consideró que la característica Estructura y funcionamiento del bienestar institucional se cumple en alto grado. Esto permite concluir que la Universidad cuenta con políticas claras de bienestar orientadas al mantenimiento de un adecuado clima institucional que favorece el desarrollo humano integral de la comunidad universitaria. Se destaca la existencia de actividades y programas en diferentes ámbitos, especialmente enfocados a la prevención, la promoción y la inter-

vención, con los que se busca reducir las situaciones de riesgo psicosocial de la comunidad en general.

4.8.10 Organización, Gestión y Administración

El PDI 2016-2021 refleja la organización y la gestión de la Universidad y se traduce en las acciones que se han desarrollado durante su vigencia. En este sentido, se destacan los programas y proyectos que plantea en coherencia con la razón de ser de la Universidad, su funcionamiento y su gestión, así como con el cumplimiento de los postulados del PEI. El seguimiento del Plan de mejoramiento de 2014 muestra un avance en las oportunidades de consolidación y mejoramiento de este factor, alto en 75 % y muy alto en 25 %.

El CNA destacó como aspecto positivo el Código de buen gobierno, en el que se determinan, entre otros aspectos, los requisitos para ser miembro del Consejo Directivo de la Universidad. La institución se ciñe al cumplimiento de lo planteado en este importante documento.

La comunidad universitaria consideró que la característica de Administración y gestión y la de Capacidad de gestión se cumplen plenamente, y que la característica de Procesos de comunicación se cumple en alto grado. Esto demuestra que la institución cuenta con una estructura organizacional académico-administrativa claramente establecida, con procesos de gestión definidos al servicio de las funciones sustantivas.

La organización, administración y gestión de la Universidad se encuentran orientadas al desarrollo de la docencia, la investigación y la proyección social. Se destaca la existencia de políticas y mecanismos de comunicación eficientes y actualizados con los cuales se garantiza el acceso a la información. También se destaca el liderazgo transparente y legítimo en la gestión, cuyas orientaciones son claramente conocidas y definidas, lo que contribuye a la estabilidad administrativa de la institución.

4.8.11 Recursos de Apoyo Académico e infraestructura Física

La Universidad cuenta con un Plan Maestro de Desarrollo Físico Integral 2015-2030 y un Plan

de Regularización y Manejo, en los cuales se enmarcan las acciones que se adelantarán en esta materia en los próximos años. El seguimiento del Plan de Mejoramiento de 2014 muestra un avance en las oportunidades de consolidación y mejoramiento en este factor, alto en 25 % y muy alto en 75 %.

La comunidad universitaria consideró que la característica de Recursos de apoyo académico y la de Infraestructura física se cumplen en alto grado. Esto permite afirmar que la Universidad garantiza los recursos necesarios para apoyar el cumplimiento del PEI y tener una infraestructura física adecuada, suficiente y amigable con el medio ambiente que permita el desarrollo de las funciones misionales y el bienestar de la comunidad.

La Universidad cuenta con biblioteca, sitios de práctica, laboratorios, talleres, recursos informáticos, equipos audiovisuales y otros recursos de apoyo suficientes y adecuados que son utilizados apropiadamente para el desarrollo de sus funciones sustantivas. Así mismo, dispone de espacios adecuados y suficientes para el desarrollo de sus funciones sustantivas y de apoyo al bienestar de la comunidad institucional.

4.8.12 Recursos Financieros

El Plan de Mejoramiento y Consolidación de 2014 contempló el desarrollo de acciones encaminadas a fortalecer los aspectos identificados en la evaluación de este factor. El seguimiento muestra que las oportunidades de consolidación y mejoramiento han tenido un 100 % de avance alto.

El CNA recomendó establecer estrategias para incrementar la financiación externa, para lo cual la Universidad ha trabajado principalmente en cinco líneas: Investigación, Asesorías y Consultorías, Educación Continuada, Los Cobos Medical Center y Fundraising. Como resultado, entre los años 2015 y 2018 la Universidad recibió \$2 829 millones correspondientes a financiación externa de proyectos de investigación, \$1 740 millones correspondientes a financiación externa para el desarrollo e implementación de proyectos de responsabilidad social, y desembolsos totales de \$108 796 millones para el proyecto de Los Cobos Medical Center, bajo las modalidades de Tasa Compen-



sada de Redescuento y Tasa Comercial de Findex. En 2018 se generaron ingresos cercanos a los \$1 556 millones por educación continuada; y entre los años 2017 y 2018 se obtuvo un recaudo total de \$269 millones por medio de la estrategia de Fundraising.

La comunidad universitaria consideró que la característica Recursos, presupuesto y gestión financiera se cumple plenamente. Esto permite afirmar que la Universidad garantiza los recursos necesarios para cumplir los postulados establecidos en el PEI y que vela por la ejecución eficiente y transparente de los mismos.

La institución cuenta con patrimonio propio, tiene solidez financiera y muestra equidad en la asignación de los recursos. Las políticas y procesos para la elaboración y ejecución del presupuesto se aplican de forma consistente y transparente, gracias a una estructura organizacional adecuada y suficiente para ello.

4.8.13 Conclusión

La información consignada en este informe permite a la Universidad El Bosque, en el marco de su Política de planeación y calidad y de su Sistema de garantía interna de calidad, rendir cuentas sobre los avances y desarrollos significativos que ha realizado, como prueba de su mejoramiento continuo y su compromiso con la excelencia.

Por lo anterior, y con base en lo ampliamente evidenciado en los anexos, la Universidad tiene calidad, en razón a que cumple plenamente con la Misión declarada. Así las cosas, de forma voluntaria pone a consideración del Consejo Nacional de Acreditación, de los pares académicos y de la sociedad el presente informe.

Por último, la Universidad ratifica su compromiso institucional con el país, expresado en el acercamiento continuo a la excelencia.



UNIVERSIDAD **EL BOSQUE**

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

5

Plan de Mejoramiento y Consolidación



A la luz de la Política de calidad y planeación, la autoevaluación se entiende como un sistema de mejoramiento continuo de la calidad, pues no implica acciones aisladas, sino la producción de un círculo virtuoso que se inicia con la reflexión de la comunidad universitaria –reflejada en sus académicos, directivos, estudiantes, egresados, administrativos y personas del sector externo– para alcanzar la excelencia.

Como se mencionó, este ejercicio reflexivo se plasma en el modelo de análisis de factores denominado CIMA, el cual estructuró e implementó la Universidad y a partir del cual se identificaron las oportunidades de consolidación y mejoramiento. Con base en ellas se definieron las acciones prioritarias que la institución emprenderá para mejorar y fortalecer aquellas características que tienen mayor impacto en los resultados y logros del PEI e identificar los aspectos del PDI 2016-2021 que requieren ser ajustados o actualizados, en coherencia con su característica de flexibilidad.

Cada oportunidad identificada demanda una serie de acciones precisas que, escalonadas en el tiempo, se orientan a continuar mejorando la calidad de la institución. Estas se encuentran organizadas por factor y característica, con los objetivos y acciones correspondientes. El Plan incluye la fecha de finalización, los recursos, los responsables y los indicadores que evidenciarán el cumplimiento de los objetivos. Servirá como un ejercicio reflexivo y participativo que permitirá identificar los aspectos que requieran fortalecerse, modificarse o incluirse en el PDI vigente para dar respuesta con calidad a las demandas de la sociedad. Con este fin, se buscó que el Plan estuviera articulado con los programas y proyectos que la Universidad se encuentra ejecutando o ejecutará en el marco del PDI o de la implementación de sus políticas institucionales.

Con este Plan se fortalece la cultura de la calidad, la autorregulación y la planeación, en la medida en que la institución va logrando las acciones de mejora propuestas en determinadas características, o en el conjunto de ellas, y puede continuar

avanzando en el cumplimiento de otras. Contiene los siguientes elementos:

1. **Factor:** Nombre del factor, de acuerdo con los lineamientos del CNA.
2. **Característica:** Número y nombre de la característica a la que corresponde(n) la(s) oportunidad(es) de consolidación o mejoramiento.
3. **Oportunidades de consolidación o mejoramiento:** Oportunidades identificadas a partir del proceso de autoevaluación.
4. **Objetivo:** Estado que se pretende alcanzar y que reflejará la consolidación o el mejoramiento de la oportunidad detectada.
5. **Acciones:** Actividades y tareas que permiten dar cumplimiento al objetivo, en coherencia con la oportunidad identificada.
6. **Fecha de finalización:** Momento en el que se estima se habrá alcanzado el objetivo y, por ende, se habrá dado cumplimiento a la oportunidad identificada.
7. **Recursos:** Recursos necesarios para asegurar que las acciones se lleven a cabo.
8. **Responsables:** Áreas o personas a cargo de las acciones o actividades.
9. **Indicadores:** Muestras observables del avance de los objetivos, que indican su cumplimiento.

El Plan de mejoramiento y consolidación está compuesto por 24 oportunidades de mejoramiento y 40 oportunidades de consolidación, que serán atendidas a través de 64 objetivos y 160 acciones. Para el seguimiento, cuenta con 117 indicadores. En relación con el tiempo de ejecución, se han definido dos momentos: el primero, a junio de 2020, es decir, al término de 1 año; el segundo, en función del cumplimiento del PDI, es decir, a diciembre de 2021. Esta información general del plan se presenta de forma discriminada por factor en la tabla 29.

•
•
•
Tabla 29. Relación del número de oportunidades de consolidación y mejoramiento, objetivos, acciones e indicadores totales y por factor

Factor	Oportunidades de consolidación	Oportunidades de mejoramiento	Objetivos	Acciones	Indicadores
1	3	2	5	10	6
2	3	2	5	10	9
3	5	2	7	11	11
4	6	1	7	19	13
5	2	1	3	8	6
6	2	1	3	14	6
7	4	1	5	9	6
8	4	2	6	13	7
9	4	3	7	15	15
10	3	5	8	22	17
11	3	1	4	15	11
12	1	3	4	14	10
Totales	40	24	64	160	117



Factor 1. Misión y Proyecto Institucional

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo
Característica 1. Coherencia y pertinencia de la Misión	Actualización de la Misión Institucional en aspectos de orden conceptual	X		Actualizar la Misión Institucional en contexto y tiempo
	Potencialización del Plan de Comunicaciones especialmente frente a la identidad institucional en nuevos escenarios y en el ámbito internacional.		X	Implementar las acciones establecidas en el Plan de Comunicaciones que atiendan al posicionamiento institucional

	Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
	Conformar el grupo de trabajo delegado para la actualización de la Misión Institucional.				
	Presentar la propuesta de actualización para ser avalada por los órganos de gobierno colegiado competentes.	Diciembre de 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría 	Documento institucional publicado con la actualización de la Misión Institucional
	Promover la divulgación de la Misión Institucional.				
	Aumentar las acciones de visibilidad de la Universidad en nuevos escenarios y en el ámbito internacional.				
	Aumentar la divulgación de lo generado a partir del desarrollo de las funciones sustantivas.	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Coordinación de comunicaciones 	% de impacto de la visibilidad de la Universidad en los ámbitos nacional e internacional, a través de presencia en medios, redes sociales, eventos académicos, investigativos, canales digitales, entre otros
	Trabajar en alianza con instancias, instituciones y medios de comunicación internacionales para visibilizar la Universidad				

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo	
Característica 2. Orientaciones y estrategias del Proyecto Educativo Institucional	Fortalecimiento de la comunicación del Proyecto Educativo Institucional	X		Fortalecer la socialización del Proyecto Educativo Institucional en la Universidad	
Característica 3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Educativo Institucional	Consolidación del enfoque biopsicosocial y cultural en la comunidad universitaria	X		Fortalecer la apropiación del enfoque biopsicosocial y cultural en la comunidad universitaria.	
	Divulgación de las buenas prácticas de los docentes en torno al proceso de enseñanza -aprendizaje		X	Divulgar para su consulta las prácticas de valor sobre el proceso de enseñanza - aprendizaje	

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
Consolidar las estrategias de apropiación del PEI en la comunidad universitaria.	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Coordinación de Comunicaciones 	Percepción de los miembros de la comunidad universitaria sobre la apropiación del PEI
<p>Dar seguimiento al desarrollo de actividades que aseguren la apropiación del enfoque bio, psico, social y cultural en las unidades académicas</p> <p>Evidenciar estrategias que permitan asegurar la formación integral de los estudiantes.</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Decanaturas • Direcciones de Programas 	<p>No. de estrategias implementadas y efectivas</p> <p>Existencia de una estructura para evaluar la apropiación</p>
Seleccionar, implementar y socializar las buenas prácticas de los docentes para que puedan ser consultadas en línea.	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Coordinación de Fortalecimiento Curricular • Coordinación de TIC 	<p>No. de experiencias publicadas en la plataforma</p> <p>% de consulta</p>

Factor 2. Estudiantes

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo
Característica 4. Deberes y derechos de los estudiantes	Actualización de los reglamentos estudiantiles		X	Revisar, actualizar y socializar los reglamentos estudiantiles de pregrado y posgrado
Característica 5. Admisión y permanencia de estudiantes	Desarrollo de mecanismos para favorecer la admisión y permanencia de los estudiantes	X		Fortalecer la admisión y permanencia de los estudiantes
	Consolidación de la información de seguimiento de los factores de deserción institucional	X		Fortalecer los sistemas de información institucionales
	Mejoramiento de las estrategias de financiación, difusión y apropiación de los apoyos económicos			X
Característica 6. Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	Consolidación del Programa Tutores Pares	X		Fortalecer el proceso de selección de los Tutores Pares por parte de las unidades académicas

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
Definir la propuesta de reforma de los reglamentos estudiantiles	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Secretaría General • Vicerrectoría Académica • División de Posgrados • División de Educación Virtual y a Distancia • Unidades académicas • Representantes estudiantiles 	Reglamentos estudiantiles de pregrado y posgrado actualizados
<p>Establecer el plan de mercadeo para incentivar el ingreso de estudiantes a la modalidad de educación virtual o a distancia</p> <p>Desarrollar acciones para la permanencia de los estudiantes en la modalidad de educación virtual o a distancia</p>	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Vicerrectoría Administrativa • División de Educación Virtual y a Distancia • Servicios Integrales • Coordinación de Éxito Estudiantil 	<p>% de implementación del plan de mercadeo para educación virtual</p> <p>Incremento en el número de matriculados a los programas virtuales</p> <p>% de retención de los estudiantes de los programas virtuales</p>
<p>Revisar y ajustar los sistemas de información institucionales para dar oportuna respuesta a las necesidades de información internas y externas de los procesos de admisión, permanencia y graduación</p> <p>Incentivar y asegurar la consulta y el análisis de la información por parte de las unidades académicas para la toma de decisiones</p>	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Oficina de Tecnología • Oficina de Registro y Control • Coordinación de Éxito estudiantil • Unidades académicas 	<p>% de aumento de la retención</p> <p>% de graduación oportuna</p>
<p>Explorar nuevas fuentes de financiación</p> <p>Realizar jornadas semestrales de socialización de las líneas de financiación</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Administrativa • Finanzas Estudiantiles • Servicios Integrales 	<p>No. de jornadas de socialización.</p> <p>No. de apoyos financieros gestionados / No. de apoyos financieros solicitados</p>
<p>Diseñar e implementar una estrategia de difusión y fortalecimiento de las convocatorias</p> <p>Fortalecer los procesos de inducción de los tutores pares</p> <p>Revisar los perfiles de los Tutores, de acuerdo con las necesidades de las unidades académicas y manteniendo el criterio de excelencia académica</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Coordinación de Éxito Estudiantil • Unidades académicas 	<p>No. de estrategias de difusión implementadas</p> <p>% de disminución de la pérdida de las asignaturas que tienen tutores pares</p>

Factor 3. Profesores

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo
Característica 7. Deberes y derechos del profesorado	Fortalecimiento de la divulgación y apropiación del Estatuto Docente	X		Asegurar la divulgación y apropiación del Estatuto docente
Característica 8. Planta profesoral	Consolidación de la planta docente de acuerdo con los requisitos y el perfil requerido	X		Asegurar la contratación de docentes de alta calidad humana y académica
	Optimización de la distribución de las cargas académicas asignadas a los docentes de las diferentes unidades		X	Revisar y optimizar la distribución de las cargas académicas de los docentes de acuerdo con la definición de la vocación académica
Característica 9. Carrera docente	Divulgación y promoción del ascenso en el escalafón docente de los profesores vinculados a la institución	X		Divulgar y promover la cualificación de los docentes para su ascenso en el escalafón

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
Continuar desarrollando mecanismos para la divulgación y apropiación del estatuto docente	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Talento humano • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Área de Comunicaciones • Departamento de Talento Humano 	No. de mecanismos de socialización realizados No. de procesos implementados con el nuevo Estatuto
Evaluar y ajustar permanentemente los procesos, relacionados con los mecanismos de selección y contratación docente	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Vicerrectoría Académica • Departamento de Talento Humano • Unidades académicas 	% de posdoctorados, doctorados y magísteres de la Universidad en TCE
Revisar la distribución de la carga de los académicos de acuerdo con las vocaciones	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Vicerrectoría Académica • Departamento de Talento Humano • Unidades académicas 	Existencia de un lineamiento que defina la carga académica
Actualizar las cargas académicas de los docentes de acuerdo con los resultados anteriores				
Establecer mecanismos para la socialización del Estatuto docente	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Talento humano • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Área de Comunicaciones • Departamento de Talento Humano • Unidades académicas 	No. de mecanismos de socialización realizados

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo
Característica 10. Desarrollo profesoral	Consolidación del plan de acción de desarrollo profesoral	X		Dar continuidad al plan de acción de desarrollo profesoral
	Consolidación de la convocatoria de estímulos a la excelencia	X		Actualizar y ajustar la convocatoria de estímulos a la excelencia académica de acuerdo con las tendencias del medio y de la institución
Característica 11. Interacción académica de los profesores	Participación de los profesores en redes y comunidades académicas y científicas		X	Fomentar la participación de los profesores en redes académicas y científicas a nivel nacional e internacional

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
<p>Continuar con el progreso de los programas de desarrollo institucional y disciplinar</p> <hr/> <p>Fortalecer el programa de desarrollo institucional en gestión estratégica para directivos</p> <hr/> <p>Fortalecer el programa de desarrollo institucional a través de la identificación de necesidades propias de las unidades</p>	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Talento humano • Presupuesto • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Vicerrectorías • Departamento de Talento Humano • Unidades Académicas 	<p>No. de docentes capacitados por año en los programas de desarrollo institucional y disciplinar</p> <p>No. de apoyos económicos otorgados</p> <p>No. de posdoctorados, doctorados y magísteres de la Universidad</p> <p>No. de directivos participantes en el programa de desarrollo institucional</p>
<p>Actualizar y ajustar permanentemente los criterios y soportes de la convocatoria</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Comisiones especiales de evaluación 	Documento de la convocatoria actualizado
<p>Dar a conocer los proyectos e iniciativas de interacción académica a nivel nacional e internacional que se llevan a cabo en las diferentes unidades académicas</p> <hr/> <p>Divulgar los procesos y las rutas para acceder a los convenios, asociaciones y/o convocatorias, tanto nacionales como internacionales.</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Área de Comunicaciones 	% de aumento de profesores en redes y comunidades académicas y científicas

Factor 4. Procesos Académicos

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo
Característica 12. Políticas académicas	Implementación y seguimiento de la Política de lengua extranjera para su mayor apropiación en la comunidad académica	X		Continuar promoviendo la apropiación de la lengua extranjera en la comunidad universitaria
	Uso eficiente de las TIC en los procesos académicos		X	Afianzar las TIC en los procesos académicos, ajustadas a las necesidades y pertinencia de los programas de la Universidad.
	Fortalecimiento de la flexibilidad en los programas académicos de la Universidad	X		Desarrollar estrategias para continuar fortaleciendo las propuestas enmarcadas en la Política de flexibilidad en los procesos educativos

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
<p>Desarrollar acciones para incrementar la retención en los programas de lengua extranjera</p> <p>Continuar financiando el desarrollo de los programas de formación en lengua extranjera para la comunidad universitaria</p> <p>Continuar promoviendo que los docentes incluyan en sus syllabus referencias bibliográficas en lengua extranjera</p>	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Talento humano • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Decanatura Facultad de Educación • Dirección Centro de Lenguas 	<p>No. de personas de la comunidad universitaria que hacen cursos de lengua extranjera</p> <p>Incremento en el nivel de suficiencia de la comunidad universitaria en una segunda lengua</p>
<p>Identificar y adoptar tecnologías innovadoras para mantener a la Universidad a la vanguardia en el uso de las TIC</p> <p>Continuar la formación de la comunidad universitaria en las nuevas tecnologías.</p> <p>Definir e implementar el porcentaje de créditos para cursos virtuales en los programas presenciales, en coherencia con los lineamientos de las políticas académicas.</p>	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Talento humano • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Unidades académicas • Coordinación de TIC 	<p>No. docentes formados en nuevas tecnologías</p> <p>No. de cursos virtuales desarrollados para programas presenciales</p>
<p>Fortalecer los procesos de implementación y divulgación de la posibilidad de cursar doble programa</p> <p>Revisar las mallas curriculares de programas propios, nacionales e internacionales para establecer equivalencias de créditos y facilitar los estudios de homologación</p> <p>Implementar un plan de capacitación centrado en procedimientos innovadores de flexibilización e internacionalización del currículo</p>	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Talento humano • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Unidades académicas • Coordinación de Relaciones Internacionales • Coordinación de Fortalecimiento Curricular 	<p>No. de estudiantes que cursan doble programa</p> <p>Plan de capacitación</p>

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo	
Característica 13. Pertinencia académica y relevancia social	Consolidación de la Política de gestión curricular	X		Continuar con la implementación y el seguimiento de la Política de gestión curricular	
	Fortalecimiento de la pertinencia, relevancia e impacto social de los programas a nivel nacional e internacional.	X		Afianzar la pertinencia y relevancia social de los programas	
	Fortalecimiento de la formación para la investigación en los perfiles formativos de los programas	X		Implementar los lineamientos de formación para la investigación y la investigación formativa en coherencia con la Política de formación para la investigación, creación, desarrollo e innovación.	
Característica 14. Procesos de creación, modificación y extensión de programa académicos	Consolidación de la creación y actualización de programas	X		Continuar consolidando la creación de programas y la actualización de los existentes	

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
<p>Verificar mediante mapeo el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje institucionales establecidos en los perfiles formativos de los programas.</p> <p>Definir las matrices de valoración para hacer seguimiento a los resultados de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Revisar y ajustar los logros de aprendizaje de los estudiantes en coherencia con los lineamientos institucionales y la pertinencia e impacto de los perfiles formativos</p> <p>Diseñar e implementar actividades de formación para académicos en innovación curricular</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Talento humano • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Unidades Académicas • Coordinación de Fortalecimiento Curricular 	<p>No. de programas que cumplen los objetivos de aprendizaje institucionales / No. total de programas</p> <p>No. de docentes que cursan programas de formación en innovación curricular / No. total de docentes</p>
<p>Consolidar la relación bilateral con el sector externo para el fortalecimiento curricular y los perfiles formativos de los programas</p> <p>Revisar la pertinencia de los programas académicos y, de ser necesario, realizar la actualización curricular correspondiente</p> <p>Desarrollar estrategias para fortalecer la visibilidad de los programas formativos de la Universidad</p>	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Decanaturas • Direcciones de Programa • Coordinación de Relaciones Internacionales • Coordinación de Relaciones Interinstitucionales 	<p>No. de programas que actualizan sus currículos</p> <p>Evidencias de estrategias desarrolladas para visibilizar los programas</p>
<p>Hacer seguimiento a la implementación de los lineamientos de formación para la investigación y la investigación formativa en coherencia con la Política</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Vicerrectoría de Investigaciones • Decanaturas • Direcciones de Programa • Coordinación de Fortalecimiento Curricular 	<p>No. de programas con evidencias de implementación de los lineamientos / No. total de programas</p>
<p>Ofrecer nuevos programas, con especial atención a la formación avanzada y la modalidad virtual</p> <p>Revisar los planes de estudio con el fin de identificar necesidades de actualización según las tendencias en la disciplina</p>	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Decanaturas • División de Posgrados • División de Educación Virtual y a Distancia • División de Calidad 	<p>No. de programas nuevos discriminados por modalidad</p> <p>No. de planes de estudio actualizados</p>

Factor 5. Visibilidad Nacional e Internacional

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo
Característica 15. Inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales	Fortalecimiento de convenios nacionales e internacionales	X		Consolidar y ampliar las relaciones con instituciones nacionales e internacionales mediante planes de trabajo establecidos
	Afianzamiento de los lazos de cooperación con el fin de promover convenios de doble titulación y movilidad académica		X	Proponer nuevos convenios de doble titulación y movilidad académica
Característica 16. Relaciones externas de profesores y estudiantes	Participación de la comunidad académica en los intercambios nacionales e internacionales	X		Incrementar el relacionamiento interinstitucional a nivel nacional e internacional

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
<p>Gestionar nuevas relaciones y proponer nuevas actividades dentro de los convenios ya suscritos.</p> <p>Realizar seguimiento a las actividades desarrolladas en el marco de los convenios nacionales e internacionales</p> <p>Socializar los nuevos convenios nacionales e internacionales</p>	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Coordinación de Relaciones Internacionales 	<p>Evidencias del fortalecimiento de los convenios nacionales e internacionales vigentes</p> <p>No. de nuevos convenios nacionales e internacionales con planes de trabajo / No. total de convenios</p>
<p>Identificar con las unidades académicas, las universidades de interés, que ofrezcan programas similares</p> <p>Establecer convenios de cooperación para la doble titulación y la movilidad</p>	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Coordinación de Relaciones Internacionales • Decanaturas • Direcciones de Programas 	No. de estudiantes que cursan programas de doble titulación
<p>Revisar los convenios vigentes con el fin de dinamizar los procesos de movilidad nacional e internacional</p> <p>Establecer un plan de acción para incrementar el relacionamiento interinstitucional a nivel nacional e internacional</p> <p>Promover la participación en redes nacionales e internacionales</p>	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Coordinación de Relaciones Internacionales • Coordinación de Relaciones Interinstitucionales • Decanaturas • Direcciones de Programas 	<p>No. de docentes que participan en intercambios nacionales e internacionales</p> <p>No. de estudiantes que participan en intercambios nacionales e internacionales</p> <p>Plan de acción</p>

Factor 6. Investigación y Creación Artística

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo
Característica 17. Formación para la investigación	Promoción para el desarrollo de las actividades de investigación formativa y formación para la investigación, investigación-creación, desarrollo, transferencia e innovación (I+I/ C+D+T+i)	X		Consolidar los procesos de investigación formativa y formación para la investigación, con miras al fortalecimiento de las competencias investigativas

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
Socializar e implementar los lineamientos de las unidades académicas				
Definir las estrategias de seguimiento, monitoreo, evaluación y mejoramiento de los lineamientos para la implementación de la Política				
Realizar el seguimiento a la implementación del programa de semilleros de investigación desde las unidades académicas	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría de Investigaciones • Vicerrectoría Académica • Unidades académicas 	No. de lineamientos de formación para la investigación implementados y con actividades de seguimiento y evaluación
Socializar la Política de formación para la investigación, a fin de favorecer su adecuada implementación				

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo	
<p>Característica 18. Investigación</p>	<p>Fomento y consolidación del desarrollo de procesos de investigación, investigación-creación, desarrollo, transferencia e innovación (I+I/ C+D+T+i)</p>	<p>X</p>		<p>Fortalecer el posicionamiento nacional e internacional de la Universidad como una institución referente en investigación, investigación-creación, desarrollo, transferencia e innovación (I+I/ C+D+T+i).</p>	
	<p>Continuidad de la cadena del proceso I+I/C+D+T+i en las líneas de los grupos de investigación, para potenciar y consolidar el relacionamiento con los grupos de interés</p>		<p>X</p>	<p>Promover la diversificación de las fuentes de financiación de la investigación</p>	

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
<p>Implementar estrategias de fomento y consolidación para el desarrollo de actividades de investigación, investigación-creación, desarrollo, transferencia e innovación (I+I/C+D+T+i)</p> <p>Mantener y fortalecer los canales de comunicación entre grupos de investigación, unidades académicas y Vicerrectoría de Investigaciones</p> <p>Visibilizar los productos de investigación y a los investigadores a nivel nacional e internacional</p> <p>Fomentar y facilitar la participación de investigadores en convocatorias externas</p> <p>Continuar con las actividades de acompañamiento y asesoría de la Vicerrectoría de Investigaciones</p> <p>Fortalecer los procesos administrativos relacionados con las actividades de investigación clínica, en salud y en calidad de vida</p>	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría de Investigaciones • Departamento de Prospectiva e Innovación • Decanaturas • Líderes de grupos de investigación • Área de Comunicaciones 	<p>No. de estrategias implementadas</p> <p>No. de proyectos presentados a convocatorias externas</p> <p>No. de asesorías realizadas</p> <p>No. de patentes nuevas</p>
<p>Continuar con los procesos de levantamiento de información sobre capacidades en oferta de servicios y asesorías en investigación, investigación-creación, desarrollo, transferencia e innovación (I+I/C+D+T+i)</p> <p>Fortalecer el relacionamiento con los grupos de interés de la Universidad y externos</p> <p>Establecer e implementar mecanismos que promuevan la articulación y continuidad de la cadena del proceso I+I/C+D+T+i</p>	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría de Investigaciones • Líderes de grupos de investigación 	Nuevas fuentes de financiación obtenidas

Factor 7. Pertinencia e Impacto Social

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo
Característica 19. Institución y entorno	Consolidación de un sistema de relacionamiento Empresa-Universidad-Estado basado en la innovación	X		Establecer acciones para fortalecer el relacionamiento basado en la innovación y la investigación aplicada
	Apoyo en el posicionamiento de Los Cobos Medical Center como un referente nacional e internacional en atención y formación en salud	X		Apoyar la estructuración y consolidación de procedimientos de atención y formación en el área de la salud
	Fortalecimiento del proceso de documentación y evidencia de las estrategias de relacionamiento con grupos de interés para el relacionamiento con el entorno	X		Fomentar la cultura de registro basado en la trazabilidad y medición del impacto de los proyectos
	Fomento del desarrollo de proyectos de asesorías y consultorías			X
Característica 20. Graduados e institución	Fortalecimiento del relacionamiento con los graduados de la Universidad	X		Establecer estrategias que favorezcan el relacionamiento con los graduados y su vínculo con el alma mater

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
Realizar un plan de trabajo estratégico que permita conocer a través de métricas la tasa de retorno del HUB-iEX en capital económico, relacional e intelectual.	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Departamento de Innovación • División de Educación Continuada 	Plan de trabajo integrado HUBiEX
Participar en el desarrollo de procesos y procedimientos interdisciplinarios de atención, formación e investigación en el área de la salud, basados en la atención de calidad al paciente y su familia	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Dirección Los Cobos Medical Center • Unidades académicas 	Documentos que evidencien los procesos y procedimientos de atención, formación e investigación
<p>Realizar jornadas de capacitación sobre desarrollo de proyectos basados en impacto, medición y trazabilidad</p> <p>Consolidar el repositorio de proyectos de responsabilidad social</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Vicerrectoría de Investigaciones • Vicerrectoría Administrativa • Coordinación de Relaciones Interinstitucionales • División de Educación Continuada • Unidades académicas y administrativas 	% de actualización de la base de proyectos con impacto en responsabilidad social
Apoyar y fortalecer el relacionamiento de las unidades académicas y administrativas para la transferencia y apropiación social del conocimiento	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Dirección de Innovación / HUBiEX • Unidades académicas y administrativas 	No. de contratos de asesorías y consultorías realizados
<p>Identificar experiencias exitosas de relacionamiento internas y externas para replicarlas</p> <p>Generar alianzas estratégicas para la oferta de servicios y beneficios a los graduados</p> <p>Conocer las expectativas, necesidades y oportunidades del retorno de los graduados</p> <p>Promover espacios de encuentro entre los líderes de egresados de las unidades académicas</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Coordinación de Egresados • Unidades académicas 	<p>Documentación y réplica de experiencias exitosas</p> <p>Portafolio de servicios al graduado</p>

Factor 8. Procesos de Autoevaluación y Autorregulación

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo
Característica 21. Sistemas de autoevaluación	Fortalecimiento de la cultura de autoevaluación y planeación en la comunidad académica	X		Continuar fortaleciendo la cultura de autoevaluación y planeación a nivel institucional y de las unidades
	Fortalecimiento de los mecanismos de difusión de la información producto de los procesos de autoevaluación y del seguimiento a los planes	X		Desarrollar mecanismos de comunicación efectivos para socializar continuamente en la comunidad universitaria los resultados de los procesos de autoevaluación y del seguimiento a los planes
	Fomento del uso de los resultados de las pruebas de Estado	X		Continuar con la revisión y el análisis de los resultados obtenidos por los estudiantes en las pruebas de Estado, con miras al mejoramiento continuo

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
<p>Orientar los procesos de autoevaluación y planeación en coherencia con el Modelo de Autoevaluación Institucional</p> <p>Motivar el desarrollo de procesos de autoevaluación con fines de acreditación de los programas acreditables</p> <p>Realizar seguimiento a los planes de desarrollo y los planes de consolidación y mejoramiento institucionales y de las unidades académicas</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica División de Calidad Unidades académicas 	<p>No. de solicitudes de acreditación y renovación de acreditación / No. de programas acreditables</p> <p>Informes de seguimiento de los planes</p>
<p>Desarrollar estrategias de comunicación efectivas para la socialización en la comunidad universitaria</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano Tecnología Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Rectoría Área de Comunicaciones Centro de Diseño División de Calidad 	<p>Estrategias de comunicación desarrolladas</p>
<p>Analizar y establecer planes de mejora de acuerdo con los resultados de las pruebas de Estado de cada programa académico</p> <p>Establecer acciones curriculares y extracurriculares de mejoramiento a partir de los resultados identificados, tanto a nivel genérico como específico.</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano Tecnología Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Decanaturas Direcciones de Programa Departamento de Humanidades 	<p>Informe de las unidades sobre las acciones emprendidas</p>

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo
Característica 22. Sistemas de información	Articulación de los sistemas de información de la Universidad		X	Articular los sistemas de la Universidad con el fin de que se alimenten entre sí y se eviten reprocesos
	Fortalecimiento de la evaluación de desempeño con evaluaciones de 360 grados	X		Fortalecer la evaluación de desempeño con evaluaciones de 360 grados para directivos, docentes y personal administrativo
Característica 23. Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo	Seguimiento efectivo a los planes de mejoramiento producto de los procesos de evaluación de desempeño.		X	Desarrollar mecanismos para el seguimiento efectivo a los planes de mejoramiento producto de la evaluación de desempeño de directivas, profesores y personal administrativo.

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
Identificar e implementar ajustes en los sistemas de información que permitan la articulación de esta para evitar duplicidad en los reportes	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Vicerrectorías • Dirección de Tecnología 	Reporte de los ajustes realizados en los sistemas de información
<p>Revisar y complementar los procesos de evaluación de desempeño existentes para incorporar otras fuentes de evaluación (360 grados)</p> <p>Socializar la existencia de los procesos de evaluación de desempeño y los criterios con los cuales se evalúa.</p>	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Vicerrectorías • Departamento de Talento Humano • Unidades académicas 	Documentación de los procesos de evaluación de desempeño
<p>Establecer herramientas que faciliten el reporte y seguimiento de los planes de mejoramiento</p> <p>Establecer periodicidad en el seguimiento de los planes de mejoramiento</p> <p>Revisar con el colaborador los resultados del seguimiento para analizar la información de forma conjunta.</p> <p>Usar los resultados de la evaluación y el cumplimiento del plan para la toma de decisiones</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Vicerrectorías • Departamento de Talento Humano • Dirección de Tecnología • Unidades académicas 	Herramientas de seguimiento a los planes desarrollados

Factor 9. Bienestar Institucional

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo
Característica 24. Estructura y funcionamiento del bienestar institucional	Fortalecimiento de las estrategias y medios de comunicación del Departamento de Bienestar	X		Incrementar el conocimiento de la oferta de bienestar con la implementación de diversas estrategias de comunicación
	Fortalecimiento de los procesos de seguimiento y evaluación de la oferta de bienestar	X		Elaborar herramientas de gestión para el seguimiento, control y evaluación de la gestión de Bienestar Universitario
	Promoción del trabajo colaborativo con las unidades académicas y administrativas	X		Fortalecer el desarrollo de proyectos de trabajo colaborativo con las unidades académicas y administrativas, en cumplimiento del principio de corresponsabilidad
	Desarrollo de proyectos y acciones que continúen impactando positivamente el clima organizacional	X		Establecer un plan de trabajo con acciones orientadas a impactar positivamente el clima organizacional
	Caracterización de intereses y expectativas de la comunidad universitaria frente a la oferta de bienestar			X

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
Evaluar el impacto y la pertinencia de las actuales estrategias y canales de comunicación	Diciembre de 2019	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano Tecnología Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Administrativa Departamento de Bienestar Área de Comunicaciones Centro de Diseño 	Informe de evaluación de estrategias y canales No. acciones de comunicación ejecutadas / No. acciones de comunicación planeadas
Revisar el estado actual de los procesos e instrumentos de evaluación de impacto del Bienestar Universitario Elaborar planes de mejora a partir de los resultados	Junio de 2020	Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Administrativa Departamento de Bienestar GAPP 	Matriz de uso de procesos e instrumentos de seguimiento y control de Bienestar Universitario Plan de mejora
Generar acciones para consolidar el Grupo de Gestores de Bienestar. Fortalecer el desarrollo de proyectos y acciones de trabajo colaborativo	Junio de 2020	Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Bienestar Unidades académicas y administrativas 	No de acciones ejecutadas / No. de acciones planeadas No. de proyectos y acciones de trabajo colaborativo ejecutadas.
Aplicar el instrumento de evaluación a muestras estadísticamente representativas. Diseñar e implementar un plan de acción institucional para mejorar el clima organizacional.	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Bienestar Departamento de Talento Humano 	% de diligenciamiento del instrumento Plan de acción para el fortalecimiento del clima organizacional No. de acciones ejecutadas / No. de acciones planeadas
Revisar y ajustar el instrumento de caracterización Generar acciones que promuevan la participación de la comunidad universitaria en el ejercicio de caracterización Realizar el informe de caracterización de la comunidad universitaria Implementar acciones a partir de los resultados del informe de caracterización	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano Tecnología Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Bienestar Área de Comunicaciones 	% de participación de los grupos poblacionales en el ejercicio de caracterización Informe de caracterización de la comunidad universitaria

-
-
-

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo	
Característica 24. Estructura y funcionamiento del bienestar institucional	Desarrollo de estrategias y acciones que fomenten la cultura inclusiva en la Universidad		X	Consolidar una cultura inclusiva que permita minimizar las barreras físicas, actitudinales y comunicativas en temas de género, discapacidad, vulnerabilidad y demás.	
	Fortalecimiento de la promoción de una sana convivencia en la comunidad universitaria		X	Desarrollar acciones que permitan generar una cultura de sana convivencia de la comunidad universitaria, con conductas solidarias y prosociales en beneficio de la institución	

	Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
	Diagnosticar las barreras físicas, actitudinales, y comunicativas existentes para las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad y/o discapacidad	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano Presupuesto Físico 	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Académica Vicerrectoría Administrativa Departamento de Bienestar Área de Comunicaciones 	Informe del ejercicio diagnóstico
	Diseñar e implementar un plan de acción que dé respuesta a las necesidades identificadas en el diagnóstico				No. de acciones ejecutadas / No. de acciones planeadas
	Formular e implementar el proyecto "Convive en la U"	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano Presupuesto Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Bienestar Unidades académicas y administrativas 	Formulación del proyecto conviviendo en la U
	Generar con las unidades acciones y proyectos de trabajo colaborativo encaminados a la consolidación de una cultura de la sana convivencia				No. de acciones ejecutadas/ No. de acciones planeadas

Factor 10. Organización, Gestión y Administración

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo
Característica 25. Administración y gestión	Revisión y ajuste de las políticas institucionales	X		Consolidar las políticas institucionales en coherencia con el PEI
	Fortalecimiento de los mecanismos de estímulos y promoción para el personal administrativo	X		Actualizar y socializar la Política de talento humano administrativo
	Mejoramiento de la productividad del talento humano administrativo		X	Mejorar la productividad del talento humano administrativo en respuesta a las necesidades institucionales
	Mejoramiento de los procesos de gestión documental			X

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
<p>A partir de la evaluación de impacto, identificar los ajustes y actualizaciones que se requieran en las políticas.</p> <p>Revisar los documentos de las políticas y realizar las mejoras necesarias.</p> <p>Socializar las políticas con sus respectivos ajustes</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectorías Responsables de las políticas 	<p>No. de políticas revisadas</p> <p>No. de políticas actualizadas y socializadas</p> <p>Documentos de las modificaciones de las políticas</p>
<p>Actualizar la Política de talento humano administrativo</p> <p>Socializar la Política actualizada</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Administrativa Talento Humano 	<p>Política actualizada</p> <p>Mecanismos de socialización desarrollados</p>
<p>Incrementar y cualificar el talento humano administrativo para que responda de manera productiva y oportuna a las necesidades institucionales</p>	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrectoría Administrativa Departamento de Talento Humano 	<p>Diagnóstico del talento humano administrativo</p>
<p>Revisar y ajustar, a partir de la evidencia, los lineamientos actuales sobre gestión documental</p> <p>Actualizar las tablas de retención documental institucional.</p> <p>Adquirir e implementar un sistema de gestión documental</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano Presupuesto Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Rectoría Vicerrectoría Administrativa Secretaría General Dirección de Tecnología 	<p>Sistema de información documental institucional implementado</p>

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo	
Característica 26. Procesos de comunicación	Mejoramiento del sitio web institucional para que responda a los diferentes grupos de interés		X	Mejorar la visibilidad y navegación del sitio web institucional ofreciendo contenidos acordes a los grupos de interés	
	Optimización y socialización de los procesos y procedimientos de la institución		X	Optimizar y socializar los procesos y procedimientos de la institución	
	Generación de una estrategia de comunicación integrada		X	Aumentar la eficiencia y efectividad en los procesos de comunicación en los diferentes niveles.	

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
<p>Actualizar y mejorar la calidad de los contenidos dispuestos en el sitio web.</p> <p>Mejorar la navegación del sitio web de acuerdo con los diferentes tipos de usuarios.</p> <p>Parametrizar el sitio web para mejorar la visibilidad y la búsqueda de los contenidos por parte de los usuarios.</p> <p>Mantener actualizados los contenidos del sitio Web</p> <p>Establecer lineamientos y responsables de la revisión, envío y actualización de los contenidos del sitio web</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Vicerrectorías • Oficina de Desarrollo • Centro de Diseño • Dirección de Tecnología 	<p>Indicadores de visibilidad del sitio web</p> <p>Posicionamiento del sitio web en buscadores.</p> <p>Documento con lineamientos para la publicación en el sitio web</p>
<p>Mejorar la estructura organizacional de la administración por procesos</p> <p>Establecer programas de capacitación para los diferentes actores en los procesos institucionales.</p> <p>Socializar con la comunidad universitaria la existencia y el funcionamiento de los procesos institucionales así como sus actualizaciones</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Administrativa • Vicerrectoría Académica • GAPP 	<p>Documento que evidencie la estructura de la administración por procesos</p> <p>Documento que evidencie el desarrollo de los proyectos bajo los lineamientos de gestión</p> <p>Estrategias de socialización adelantadas</p>
<p>Desarrollar la estrategia integrada de comunicación</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Vicerrectorías • Comité de Comunicaciones 	<p>Estrategia de comunicación integral implementada</p>

-
-
-

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo	
Característica 27. Capacidad de gestión	Consolidación del proceso de rendición de cuentas y el cumplimiento del Código de buen gobierno	X		Evidenciar la transparencia en las acciones institucionales	

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
<p>Continuar con el proceso de rendición de cuentas</p> <p>Motivar la asistencia de la comunidad interna y externa a esta actividad</p> <p>Continuar con la aplicación y el seguimiento del Código de buen gobierno</p> <p>Divulgar el informe de sostenibilidad</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • El Claustro • Consejo Directivo • Rectoría 	<p>Videos de las jornadas de rendición de cuentas</p> <p>Informe de sostenibilidad</p> <p>Actas de la comisión del Código de Buen Gobierno</p>

Factor 11. Recursos de Apoyo Académico e Infraestructura Física

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo
Característica 28. Recursos de apoyo académico	Consolidación de la cultura de uso de los recursos de la biblioteca	X		Fomentar el uso de los recursos de la biblioteca por la comunidad universitaria y externos
	Fortalecimiento del uso eficiente de las tecnologías de la información y la comunicación.	X		Desarrollar acciones que fortalezcan el uso eficiente de las TIC

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
Mantener el crecimiento progresivo de las colecciones bibliográficas electrónicas fortaleciendo los medios digitales, con base en las estadísticas de uso	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Biblioteca • Área de Comunicaciones • Centro de Diseño • Unidades académicas 	No. de libros - revistas electrónicas nuevas/ No. total de libros - revistas electrónicas
Actualizar los syllabus de los programas con los recursos bibliográficos				No. usuarios de los medios electrónicos en el año / No. de miembros de la comunidad universitaria
Realizar programas de capacitación para el uso de los recursos bibliográficos				No. de syllabus actualizados
Fortalecer los mecanismos de comunicación para dar a conocer los servicios y recursos que ofrece la biblioteca				
Dar seguimiento al plan de acción para la implementación de la Política de uso de las TIC	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector Académico • Coordinación de TIC • Dirección de Tecnología 	No. de mantenimientos realizados / No. de mantenimientos programados
Fortalecer los programas de mantenimiento preventivo de los equipos tecnológicos de la Universidad				No. demantenimientos correctivos / No. de mantenimientos realizados
Vincular las tecnologías limpias en los proyectos de renovación de tecnología en los equipos didácticos				No. de equipos renovados con tecnologías limpias / No. de equipos existentes

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo
Característica 29. Infraestructura física	Fortalecimiento de la calidad y pertinencia de los laboratorios y sitios de práctica	X		Fortalecer los espacios en los que se desarrollan prácticas de laboratorio y prácticas profesionales
	Adecuación y establecimiento de soluciones para facilitar la movilidad a las personas con limitaciones físicas		X	Adecuar y establecer soluciones para facilitar la movilidad en la Universidad a las personas con limitaciones físicas

Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
<p>Hacer un diagnóstico de la necesidad de espacios para las prácticas de las unidades académicas</p> <p>Realizar estudios y proyectos para mejorar los espacios existentes y/o crear nuevos espacios, acorde al crecimiento y las necesidades de la población estudiantil y los programas</p> <p>Ampliar los horarios, capacidad y servicios de los laboratorios</p> <p>Mantener, incrementar y fortalecer las relaciones estratégicas con las entidades con las cuales se tienen convenios para prácticas</p>	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto • Tecnología • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Administrativa • Desarrollo Físico • Decanaturas • Direcciones de Programas 	<p>Informe del diagnóstico de necesidades</p> <p>% de aumento del uso de la capacidad instalada</p> <p>No. de convenios de prácticas nuevos / No. de convenios de prácticas existentes</p> <p>No. de convenios de prácticas renovados / No. de convenios de prácticas existentes</p>
<p>Revisar los espacios físicos de la Universidad e identificar aquellos que requieren alguna adecuación para eliminar barreras arquitectónicas a las personas con limitaciones físicas</p> <p>Buscar opciones para facilitar el acceso a las personas con limitaciones físicas</p> <p>Proponer planes de intervención sobre los espacios identificados como prioritarios</p> <p>Continuar con la señalización adecuada de los espacios y la capacitación al personal pertinente que facilite el tránsito de las personas con limitaciones físicas</p>	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto • Tecnología • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector Administrativo • Desarrollo Físico 	No. de soluciones implementadas

Factor 12. Recursos Financieros

Característica de los lineamientos CNA	Oportunidades	Consolidación	Mejoramiento	Objetivo
Característica 30. Recursos, presupuesto y gestión financiera	Desarrollo de las propuestas de diversificación de los ingresos institucionales	X		Diversificar los ingresos institucionales
	Implementación del Plan estratégico de la División de Educación Continuada		X	Incrementar la participación de mercado y la generación de ingresos mediante la diversificación de la oferta de cursos de educación continuada
	Generación de autonomía sobre la ejecución presupuestal por parte de las unidades académicas		X	Implementar progresivamente el manejo de la ejecución presupuestal respectiva por parte de las unidades académicas
	Incremento de los ingresos no operacionales por medio de inversiones financieras			X

	Acciones	Fecha de finalización	Recursos	Responsables	Indicadores
	Formalizar y promover el modelo de servicios y consultorías	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Vicerrectorías • Departamento de Prospectiva e Innovación • Área de Comunicaciones 	Incremento en la prestación de servicios de consultorías
	Diseñar nuevas estrategias de vinculación de Fundraising				% de incremento de los ingresos, discriminado por proyectos, donaciones, Fundraising, consultorios y laboratorios.
	Fortalecer la oferta de servicios desde los consultorios de los programas				No. de proyectos de innovación y emprendimiento
	Apoyar proyectos de innovación y emprendimiento, promoviendo alianzas				No. de procesos para solicitud de patentes
	Promover la generación de patentes e ideas de emprendimiento para monetizarlas mediante un modelo de spin off				
	Explorar iniciativas para crear y gestionar unidades de negocio que apoyen la generación de nuevos ingresos				
	Ampliar la oferta de cursos de educación continuada	Junio de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Presupuesto • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorías • División de Educación Continuada 	% de participación en el mercado
	Ampliar el mercado objetivo				% de aumento de los ingresos por cursos de la División de Educación Continuada
	Realizar el seguimiento mensual del presupuesto de cada unidad	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Administrativa • Departamento de Presupuesto • Decanaturas • Direcciones de Programas 	Margen de operación para la sostenibilidad de la institución
	Desarrollar acciones que fomenten la responsabilidad de la gestión de recursos financieros en el gasto y el ingreso				Presupuesto de inversión / Presupuesto de ingreso anual
	Implementar lineamientos y proceso de proporcionalidad en la asignación presupuestal de las unidades académicas según resultados				
	Revisar y modificar la Política de administración de recursos financieros.	Se incluye en el PDI al término de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Vicerrectoría Administrativa 	% de crecimiento del fondo de sostenibilidad
	Incrementar los fondos de sostenibilidad				Aumento en los ingresos no operacionales
	Utilizar mecanismos gubernamentales para apoyar la financiación del desarrollo del PDI				

Referencias

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. *Lineamientos para la acreditación institucional*. Bogotá: Consejo Nacional de Acreditación, 2015.

FINK, L. Dee. *Una guía autodirigida al diseño de cursos para el aprendizaje significativo*. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Resolución 11373 por la cual se otorga la acreditación institucional de alta calidad a la Universidad El Bosque, 2016.

MIRANDA, Néstor et al. *Universidad El Bosque, una historia en construcción*. Bogotá: Ediciones El Bosque, 2009.

UNIVERSIA. *Carta Universia Río 2014*. Río de Janeiro: Universia, 2014.

UNIVERSIDAD EL BOSQUE. *Centro académico en calidad de vida*. Bogotá: Editorial Universidad El Bosque, 2017.

- - -. Código de buen gobierno. Bogotá, 2015.

- - -. Estatuto docente. Bogotá, 2011.

- - -. Estatuto general. Bogotá, 2013.

- - -. Experiencia significativa: Aprendizaje para el éxito. Bogotá, 2019.

- - -. Experiencia significativa: Bioética y calidad de vida. Bogotá, 2019.

- - -. Experiencia significativa: Centros de investigación y servicios en resistencia antimicrobiana. Bogotá, 2019.

- - -. Experiencia significativa: La innovación en la Universidad El Bosque. Bogotá, 2019.

- - -. Experiencia significativa: Publicaciones institucionales con sello Universidad El Bosque. Bogotá, 2019.

- - -. Experiencia significativa: Sistema de Gestión y Desarrollo del Talento Humano Académico. Bogotá, 2019.

- - -. Experiencia significativa: Sistema Interno de Garantía de Calidad. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de autoevaluación con fines de acreditación institucional. Bogotá, 2014.

- - -. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 1: Misión y proyecto institucional. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 2: Estudiantes. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 3: Profesores. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 4: Procesos académicos. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 5: Visibilidad nacional e internacional. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 6: Investigación y creación artística. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 7: Pertinencia e impacto social. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 8: Procesos de autoevaluación y autorregulación. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 9: Bienestar institucional. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 10: Organización, gestión y administración. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 11: Recursos de Apoyo Académico e Infraestructura Física. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 12: Recursos financieros. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de evaluación de impacto de las políticas institucionales. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a administrativos. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a directivos. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a docentes. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a egresados. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos, Factor 1: Misión y proyecto institucional. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y directivos, Factor 2: Estudiantes. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y egresados, Factor 3: Profesores. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y egresados, Factor 4: Procesos académicos. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y docentes, Factor 5: Visibilidad nacional e internacional. Bogotá, 2019.

- - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y docentes, Factor 6: Investigación y creación artística. Bogotá, 2019.

- - - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y egresados, Factor 7: Pertinencia e impacto social. Bogotá, 2019.

- - - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos, Factor 8: Procesos de autoevaluación y autorregulación. Bogotá, 2019.

- - - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos, Factor 9: Bienestar institucional. Bogotá, 2019.

- - - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos, Factor 10: Organización, gestión y administración. Bogotá, 2019.

- - - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos, Factor 11: Recursos de apoyo académico e infraestructura física. Bogotá, 2019.

- - - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a directivos, Factor 12: Recursos financieros. Bogotá, 2019.

- - - -. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a representantes del sector externo. Bogotá, 2019.

- - - -. Informe de sostenibilidad 2015-2017. Bogotá, 2018.

- - - -. Plan de Desarrollo del Departamento de Bioética, 2016-2021. Bogotá, 2016.

- - - -. Plan de Desarrollo del Departamento de Humanidades 2016-2021. Bogotá, 2016.

- - - -. Plan de Desarrollo de la Facultad de Ciencias, 2016-2021. Bogotá, 2016.

- - - -. Plan de Desarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2016-2021. Bogotá, 2016.

- - - -. Plan de Desarrollo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, 2016-2021. Bogotá, 2016.

- - - -. Plan de Desarrollo de la Facultad de Creación y Comunicación, 2016-2021. Bogotá, 2016.

- - - -. Plan de Desarrollo de la Facultad de Educación, 2016-2021. Bogotá, 2016.

- - - -. Plan de Desarrollo de la Facultad de Enfermería, 2016-2021. Bogotá, 2016.

- - - -. Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería, 2016-2021. Bogotá, 2016.

- - - -. Plan de Desarrollo de la Facultad de Medicina, 2016-2021. Bogotá, 2016.

- - - -. Plan de Desarrollo de la Facultad de Odontología, 2016-2021. Bogotá, 2016.

- - - -. Plan de Desarrollo de la Facultad de Psicología, 2016-2021. Bogotá, 2016.

- - - -. Plan de Desarrollo Institucional, 2016-2021. Bogotá, 2016.

- - - -. Plan de Mejoramiento y Consolidación. Bogotá, 2014.

- - - -. Política de Calidad y Planeación. Bogotá, 2013.

- - - -. Política institucional de innovación. Bogotá, 2018.

- - -. Políticas y gestión curricular institucional. Bogotá, 2013.
- - -. Proyecto Educativo Institucional. Bogotá, 2016.
- - -. Recomendación CNA: Acreditación de Programas. Bogotá, 2019.
- - -. Recomendación CNA: Convenios de cooperación académica. Bogotá, 2019.
- - -. Recomendación CNA: Estímulos para la visibilidad. Bogotá, 2019.
- - -. Recomendación CNA: Financiación externa. Bogotá, 2019.
- - -. Recomendación CNA: Formación posgradual. Bogotá, 2019.
- - -. Recomendación CNA: Movilidad estudiantil. Bogotá, 2019.
- - -. Recomendación CNA: Visibilidad y categorización. Bogotá, 2019.
- - -. Reglamento general. Bogotá, 2010.
- - -. Reglamento de trabajo. Bogotá, 2015.
- - -. Seguimiento al Plan de Mejoramiento y Consolidación 2014. Bogotá, 2019.
- - -. Sistema de Garantía Interna de Calidad. Bogotá, 2016.





Anexos

- Proyecto Educativo Institucional
- Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021
- Plan Maestro de Desarrollo Físico Integral 2015-2030
- Reglamento general
- Estatuto general
- Código de buen gobierno
- Estatuto docente
- Reglamento de pregrado
- Reglamento de posgrado
- Reglamento de trabajo
- Política de género
- Política de equidad e inclusión estudiantil
- Política de calidad y planeación
- Política institucional de innovación
- Política de comunicación
- Política de gestión curricular institucional
- Política de la flexibilidad de la educación
- Política de educación virtual y a distancia
- Política de proyección y responsabilidad social universitaria
- Política de educación continuada
- Política de investigaciones
- Política de formación para la investigación, creación, desarrollo e innovación
- Política y programas institucionales de investigación
- Política institucional de semilleros de investigación y jóvenes investigadores
- Política de propiedad intelectual
- Política de éxito estudiantil
- Política de apoyos financieros para el acceso a la excelencia
- Política de gestión del talento humano académico
- Política de planeación y calidad del talento humano académico
- Política de estímulos a la excelencia académica
- Política de gestión del talento humano administrativo
- Política de seguridad y salud en el trabajo
- Política de egresados

- Política de bienestar universitario
- Política de internacionalización
- Política de internacionalización con Francia
- Política de lengua extranjera
- Política de uso adecuado de las TIC
- Política de administración de recursos financieros
- Política ambiental
- Política de uso adecuado del correo institucional
- Política de uso adecuado de Internet
- Política de tratamiento de datos personales
- Política de seguridad vial
- Sistema de Garantía Interna de Calidad
- Centro académico en calidad de vida
- Experiencia significativa: Aprendizaje para el éxito
- Experiencia significativa: Bioética y calidad de vida
- Experiencia significativa: Centros de investigación y servicios en resistencia antimicrobiana
- Experiencia significativa: La innovación en la Universidad El Bosque
- Experiencia significativa: Publicaciones institucionales con sello Universidad El Bosque
- Experiencia significativa: Sistema de Gestión y Desarrollo del Talento Humano Académico
- Experiencia significativa: Sistema Interno de Garantía de Calidad
- Recomendación CNA: Acreditación de programas
- Recomendación CNA: Convenios de cooperación académica
- Recomendación CNA: Estímulos para la visibilidad
- Recomendación CNA: Financiación externa
- Recomendación CNA: Formación posgradual
- Recomendación CNA: Movilidad estudiantil
- Recomendación CNA: Visibilidad y categorización
- Informe de autoevaluación con fines de acreditación institucional
- Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 1: Misión y proyecto institucional
- Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 2: Estudiantes
- Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 3: Profesores
- Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 4: Procesos académicos
- Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA

• para la Acreditación Institucional, Factor 5: Visibilidad nacional e internacional

• Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 6: Investigación y creación artística

• Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 7: Pertinencia e impacto social

• Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 8: Procesos de autoevaluación y autorregulación

• Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 9: Bienestar institucional

• Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 10: Organización, gestión y administración

• Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 11: Recursos de apoyo académico e infraestructura física

• Informe de cumplimiento de características y aspectos a evaluar de los lineamientos del CNA para la Acreditación Institucional, Factor 12: Recursos financieros

• Informe de evaluación de impacto de las políticas institucionales

• Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos, Factor 1: Misión y proyecto institucional

• Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y directivos, Factor 2: Estudiantes

• Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y egresados, Factor 3: Profesores

• Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y egresados, Factor 4: Procesos académicos

• Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y docentes, Factor 5: Visibilidad nacional e internacional

• Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y docentes, Factor 6: Investigación y creación artística

• Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y egresados, Factor 7: Pertinencia e impacto social

• Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos, Factor 8: Procesos de autoevaluación y autoregulación

• Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos, Factor 9: Bienestar institucional

• Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos, Factor 10: Organización, gestión y administración

• Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos, Factor 11: Recursos de apoyo académico e infraestructura física

• Informe de resultados de las encuestas aplicadas a directivos, Factor 12: Recursos financieros

• Informe de resultados de las encuestas aplicadas a administrativos

• Informe de resultados de las encuestas aplicadas a directivos

- Informe de resultados de las encuestas aplicadas a egresados
- Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes
- Informe de resultados de las encuestas aplicadas a profesores
- Informe de resultados de las encuestas aplicadas a representantes del sector externo
- Seguimiento al Plan de Mejoramiento y Consolidación 2014



INFORME DE
AUTOEVALUACIÓN CON
FINES DE ACREDITACIÓN
INSTITUCIONAL
2 0 1 9



**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