

Informe de auto evaluación con fines de Acreditación Institucional



UNIVERSIDAD
EL BOSQUE

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

Informe de auto  evaluación
con fines de Acreditación
Institucional



UNIVERSIDAD
EL BOSQUE

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

© **Universidad El Bosque**

Noviembre 2014

Presidente de El Claustro

José Luis Roa Benavides

Presidente del Consejo Directivo

Carlos Alberto Leal Contreras

Rector

Rafael Sánchez París

Vicerrectora Académica

María Clara Rangel Galvis

Vicerrector Administrativo

Francisco José Falla Carrasco

Vicerrector de Investigaciones

Miguel Otero Cadena

Secretario General

Luis Arturo Rodríguez Buitrago

Concepto, diseño y cubierta

Centro de Diseño y Comunicación

Facultad de Diseño, Imagen y Comunicación

Universidad El Bosque.

Comité Editorial

Rafael Sánchez París

María Clara Rangel Galvis

Francisco José Falla Carrasco

Miguel Otero Cadena

Miguel Ruiz Rubiano

Claudia Marcela Neisa Cubillos

Liliana Santamaría Cifuentes

Julia Milena Soto Montoya

© 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 del autor.





Contenido

Reconocimientos	8
Introducción	9
1.Contexto Institucional	11
1.1. Descripción General.....	11
1.1.1. Reseña Histórica	11
1.1.2. Misión	13
1.1.3. Proyecto Educativo Institucional.....	13
1.1.3.1 Orientación Estratégica Institucional	14
1.1.3.2 Objetivos Institucionales de Aprendizaje	14
1.1.4. Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016 (Resumen)	15
1.1.5. Mapa Estratégico.....	18
1.1.6. Modelo de Gestión Institucional	19
1.1.7. Modelo de Autoevaluación Institucional	20
1.1.8. Políticas Institucionales	23
1.1.8.1 Política de gestión del talento humano académico (resumen).....	23
1.1.8.2 Política de planeación y calidad del talento humano académico (resumen).....	24
1.1.8.3 Políticas de estímulos a la excelencia académica (resumen)	24
1.1.8.4 Política de calidad y planeación (resumen)	23
1.1.8.5 Política de apoyo financiero para el acceso a la excelencia (resumen)	25
1.1.8.6 Política de internacionalización (resumen).....	25
1.1.8.7 Política de internacionalización con Francia (resumen)	26
1.1.8.8 Política de gestión curricular (resumen).....	26
1.1.8.9 Política de bienestar universitario (resumen).....	26
1.1.8.10 Política de éxito estudiantil (resumen)	27
1.1.8.11 Política de egresados (resumen).....	27
1.1.8.12 Política de investigaciones (resumen)	27
1.1.8.13 Política institucional de semilleros de investigación y jóvenes investigadores (resumen).....	28
1.1.8.14 Política de proyección y responsabilidad social (resumen)	28
1.1.8.15 Política de lengua extranjera (resumen).....	29

1.1.8.16 Política de educación continuada (resumen).....	29
1.1.8.17 Política de uso de las TIC (resumen).....	30
1.1.8.18 Política institucional de propiedad intelectual (resumen).....	29
1.1.8.19 Política de administración de recursos financieros (resumen).....	30
1.1.9. Estructura de la Universidad.....	30
1.2. Desarrollo Institucional - Resumen Estadístico.....	31
1.2.1 Oferta Académica.....	31
1.2.2 Aspirantes.....	32
1.2.3 Estudiantes.....	33
1.2.4 Éxito Estudiantil.....	34
1.2.5 Talento Humano.....	35
1.2.6 Egresados.....	40
1.2.7 Investigación.....	42
1.2.8 Responsabilidad Social Universitaria.....	44
1.2.9 Internacionalización.....	44
1.2.10 Biblioteca.....	46
1.2.11 Campus e Infraestructura.....	46
1.2.12 Fuentes de los recursos (millones de pesos).....	47
1.2.13 Uso de los recursos (millones de pesos).....	48
1.2.14 Estado de cambios en el patrimonio a 31 de diciembre de 2010 al 2014 - 1 (expresado en millones de pesos colombianos).....	48

2. Marco metodológico del proceso de autoevaluación institucional.....	49
2.1. Modelo de Autoevaluación institucional.....	50
2.2. Conformación de los comités de trabajo.....	51
2.3. Diseño e implementación del sistema de información de calidad.....	52
2.4. Revisión, validación y aplicación de instrumentos de autoevaluación....	53
2.5. Estrategias de sensibilización y socialización.....	56
2.6. Jornada de ponderación.....	56
2.7. Jornada de autoevaluación.....	62
2.8. Preparación del informe y socialización de los resultados de la autoevaluación.....	63

2.9. Elaboración del plan de mejoramiento	63
2.10. Elaboración del Documento.....	64
3. Resultado de la Autoevaluación Institucional con fines de Acreditación	65
Factor 1. Misión y proyecto institucional	65
Factor 2. Estudiantes	71
Factor 3. Profesores.....	82
Factor 4. Procesos académicos	89
Factor 5. Investigación	97
Factor 6. Pertinencia e impacto social	103
Factor 7. Autoevaluación y autorregulación	110
Factor 8. Bienestar Universitario.....	114
Factor 9. Organización, gestión y administración	121
Factor 10. Recursos de apoyo académico y planta física	128
Factor 11. Recursos financieros	134
Factor 12. Internacionalización	139
4. Apreciación general sobre la calidad de la Institución como resultado de la Autoevaluación realizada con fines de Acreditación de Alta Calidad	143
4.1. Avances en el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016	143
4.2. Recomendaciones del Consejo Nacional de Acreditación-CNA producto de la visita de condiciones iniciales	147
4.3. Grado de cumplimiento de las características evaluadas	149
4.4. Juicio explícito sobre la calidad global de la Institución	154
5. Plan de mejoramiento y consolidación	159
Referencias	184
Anexos	186

Reconocimientos

El Claustro, el Consejo Directivo, el rector, los vicerrectores y las directivas de la Universidad El Bosque expresan su reconocimiento a todas y cada una de las personas que hicieron posible el proceso de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional que, a su vez, conllevó a la elaboración del presente informe. La Universidad, asumiendo la responsabilidad expresada en su Misión, en el Proyecto Educativo y 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, personal administrativo y de servicios, a los grupos de trabajo, empleadores, sector externo y comunidad en general, quienes con su gran sentido de pertenencia no escatimaron esfuerzos para llevar a feliz término el desafío de autoevaluarnos para buscar las 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, la Institución se ha caracterizado durante sus 37 años de existencia como un ente académico que permanentemente busca 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 de profundos intereses en la proyección social de su quehacer. Estamos convencidos de que 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 para consolidar la Cultura de la Calidad en la Institución, que 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, dan como resultado nuevos reconocimientos de calidad a nivel nacional e internacional. “La Universidad El Bosque no trabajará para lograr reconocimientos de calidad, estos vendrán como resultado del esfuerzo que, día a día, realiza la comunidad universitaria”¹.

Por esta razón, en 2008, año en el que se emprendió el nuevo proceso de Autoevaluación Institucional (AI) se decidió, a la vez, avanzar en una fase que consolidara nuestra cultura de la calidad y el modelo de AI y así iniciar el presente proceso de Acreditación Institucional. Se resolvió entonces acompañar y fortalecer esta fase de AI con la evaluación institucional de la Asociación Europea de Universidades (EUA)².

La AI del 2009 y la evaluación con la EUA probaron ser procesos de profundo cuestionamiento y reflexión. Ambas evaluaciones permitieron sentar las bases para orientar y priorizar el desarrollo de mediano plazo, documentado en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2011-2016.

A partir de 2013, la Universidad realiza un nuevo proceso de AI que aportará los insumos para el Plan de Desarrollo 2016 – 2020. Este proceso de autoevaluación se enriqueció con la Evaluación de Seguimiento realizada por la Asociación Europea de Universidades (ES-EUA) y tiene como finalidad la de implementarse en el mejoramiento constante de nuestra Institución y de servir como carta de presentación ante el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) para la Acreditación Institucional de la Universidad El Bosque.

La evaluación de la calidad correspondiente a la Acreditación Institucional se enmarca en el modelo propuesto por el CNA y se centra en el cumplimiento de los objetivos relacionados con la formación integral, la creación, desarrollo y transmisión de conocimiento y el aporte a la formación de profesionales y a la consolidación de comunidades académicas. De la misma forma, se busca identificar el clima institucional de la Universidad, la articulación entre sus funciones básicas para el logro de los objetivos de calidad y la pertinencia social, pedagógica y cultural de dichos objetivos misionales.

La AI 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

1 Universidad El Bosque. (2010). Informe de Autoevaluación para la Asociación Europea de Universidades-EUA, p. 11.

2 Ibid., p. 13.

(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.

El presente documento 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 AI. Posteriormente, se relaciona la información relevante del cumplimiento para cada uno de los factores del modelo CNA, que tienen en cuenta las respectivas características e indicadores. En una sección posterior se expresa, de manera concisa, el Plan de mejoramiento y consolidación de la Institución, generado a partir del análisis de la autoevaluación. Este Plan de mejoramiento y consolidación se desarrolla con más detalle en los documentos anexos. La última sección del presente Informe está constituida por la lista exhaustiva de anexos y referencias que apoyan lo dicho y que, considerados, hace parte complementaria del presente documento.

Así pues, se encuentra como anexo a este documento los informes de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA de cada uno de los factores y los informes de resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes, profesores, administrativos, egresados, directivos y sector externo por factor y por grupo focal.

El ejercicio reflexivo final tuvo como insumo: a) la valoración del avance y cumplimiento del PDI 2011 – 2016, b) las acciones realizadas y logros en respuesta a las diferentes fortalezas y sugerencias señaladas por los consejeros del CNA en la visita de condiciones iniciales, c) la calificación del grado de cumplimiento de cada una de las características establecidas en el modelo del CNA por parte de la comunidad académica en la jornada de autoevaluación.

Finalmente, y a partir del análisis de la autoevaluación, se plantean los lineamientos para el Plan de mejoramiento y consolidación, en donde se indica para cada factor y sus respectivas características las oportunidades de consolidación y mejoramiento identificadas y los respectivos objetivos, acciones y metas.

1. Contexto Institucional

A continuación se presenta 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 generales.

1.1 Descripción General

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, dándole oficialmente vida jurídica a la Escuela Colombiana de Medicina.

Se emprendió, entonces, la creación del programa de Medicina en la Escuela Colombiana de Medicina, primer programa académico de nuestra actual Universidad El Bosque. El 12 de febrero de 1979 se recibió oficialmente a los primeros 60 estudiantes. Seis años después, la Escuela les otorga a 40 de ellos los primeros títulos de Médico Cirujano de nuestra Institución. Posteriormente, se crearon programas en otras áreas de la salud: Odontología (1982), Especialización en Psiquiatría (1983) y Psicología (1993) como complemento a los programas de Salud.

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.

Por años la Institución venía implementando un juicioso proceso de autoevaluación que a mediados de la década de los 90 del siglo pasado se retoma con nuevos impulsos. Desde 1995 los

procesos de autoevaluación en la Escuela se convierten en actividades permanentes coordinadas por el Comité Central de Autoevaluación. El trabajo de la autoevaluación en la Escuela, y posteriormente en la Universidad, se enmarcó en lo definido para este fin en la Ley 30 de 1992 y el correspondiente Decreto reglamentario 2904 de 1994. Esta intensa actividad de autoevaluación que caracteriza a la Universidad desde entonces se resume en tres fases, a saber: autoevaluación, autorregulación y acreditación. Así fue como la Escuela se fue preparando, cada vez con más acierto, para dar el paso definitivo y convertirse en Universidad. Este hecho se formalizó mediante la Resolución N° 327 del 5 de febrero de 1997 del Ministerio de Educación Nacional.

Otro aspecto a resaltar, previo al reconocimiento como Universidad El Bosque y que, por supuesto, generó las condiciones necesarias para asumir tal responsabilidad, fue el de la definición del enfoque filosófico de la Institución. Desde el mismo 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 rigieran por una concepción integral del ser humano, desde sus aspectos biológicos y psicológicos hasta sus aspectos culturales y sociales. El enfoque Biopsicosocial elabora el concepto de 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”³.

A partir de este enfoque se articulan todas las actividades académicas, de proyección social y de investigación de la Institución. En especial, las actividades de investigación fueron reforzadas para asumir las nuevas responsabilidades de universidad de alto nivel académico. Con una nueva organización administrativa y estatutaria, la Universidad El Bosque se encaminó hacia el reconocimiento investigativo de sus grupos académicos.

Recientemente, el máximo órgano de gobierno, El Claustro, en su sesión de septiembre de 2013, creó la Vicerrectoría de Investigaciones, mediante Resolución N° 460, teniendo en cuenta el gran avance de la actividad investigativa y con la decisión de seguir fortaleciéndola.

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, nuestra proyección social se expresa en una gran diversidad de proyectos y convenios. Solo por mencionar algunos la Universidad ha dirigido sus acciones a la localidad de Usaquén y a la cuenca del Río Bogotá; además ha consolidado la prestación de los servicios de salud desde la Fundación Salud Bosque (Clínica El Bosque) y las Clínicas Odontológicas.

Por supuesto que el enfoque Biopsicosocial ha influido profundamente en todas actividades universitarias, pero además de esto, también nos ha señalado la responsabilidad que tenemos con los jóvenes en la educación media que aspiran a ingresar a la universidad para lograr ser profesionales en un mundo altamente competitivo y con oportunidades restringidas. Así fue como en 1997 nació el Colegio Bilingüe de la Universidad El Bosque. Este espacio de enseñanza y construcción de

conocimiento se ha convertido en uno de los mejores ejemplos del enfoque biopsicosocial y cultural en nuestra Institución, y así se expresa en la Misión.

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.

Somos conscientes de que son las personas, los estudiantes, los egresados, los profesores, administrativos y directivos el aspecto fundamental para lograr una Institución consolidada, auto sostenible, que puede desarrollarse y crecer, anteponiendo a los intereses individuales el crecimiento y desarrollo del colectivo humano. La Universidad es, por tanto, una Organización Humana.

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 donde se han duplicado los programas en los últimos cinco 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 enfoca hacia la salud y la calidad de vida, siendo esto quizás el elemento más importante desde la perspectiva estratégica de la Institución. Esto se refleja en el incremento de las actividades de las líneas y los grupos de investigación y en la formación de calidad.

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

3 Miranda et al. (2009). Universidad El Bosque, una historia en construcción, p. 205.

marcha para acoger la preocupación que desde los primeros semestres se tiene en la carrera de medicina, incorporando en su proyecto educativo elementos de reflexión bioética para la formación del profesional de todas las áreas del conocimiento. 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. En este sentido, 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.

Para la Universidad los procesos de autoevaluación son pilar fundamental para su desarrollo estratégico y su mejoramiento continuo. Se considera necesario que los procesos de autoevaluación partan de una cultura y compromiso colectivo con la calidad; que involucren a la comunidad universitaria y que se centren en el imperativo de demostrarle a la sociedad y así misma que la Universidad mejora continuamente con la única finalidad de aportar más y mejor a la sociedad.

1.1.2 Misión

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 cultura”⁴.

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 Bio-Psico-Sociales y Culturales, mediante la transmisión, creación, transformación, conservación y desarrollo de la ciencia y la cultura. Así, se afirma en la búsqueda del saber en coherencia con las dinámicas propias de nuestra sociedad. Como institución de educación superior, la Universidad ha asumido la responsabilidad de potenciar al máximo las cualidades superiores del ser humano (excelencia) para que pueda responder a la necesidad de promover la comunidad colombiana al más alto nivel. Además, la Institución está atenta a los cambios culturales, locales, nacionales y universales, en procura de aquellos valores que la hacen más culta, más digna y más justa.

1.1.3 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 de esta institución académica, la realización de la misión.

La variedad de interacciones de sus miembros, constituye un ambiente axiológico, en el que estos se humanizan y se dignifican, de tal modo

4 Universidad El Bosque (1997). Misión y Proyecto Educativo.

que se vaya consolidando una auténtica comunidad educativa.

El PEI 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 disciplinarios y profesionales, respetando la autonomía académica de las respectivas áreas del saber”⁵.

Así pues, el PEI se postula para buscar la excelencia, mediante la construcción mancomunada de sus lineamientos y objetivos. De esta forma la comunidad universitaria interviene como un conjunto dialógico, pluralista, democrático y participativo. En este sentido, se logra una coherencia entre el PEI y el proyecto de vida de los miembros de la comunidad universitaria y el proyecto de sociedad universal.

Por otro lado, el PEI asume la investigación, la docencia y el servicio como los motores que dinamizan las alternativas para la trasmisión y recreación del saber en sintonía con la sociedad en la que se inscribe y pretende servir nuestra Institución.

1.1.3.1 Orientación Estratégica Institucional

El PEI se apoya en la implementación de la Orientación Estratégica Institucional (OEI), la cual hace referencia al perfil de Universidad, de cómo se proyecta y de lo que busca ser. La OEI define: ¿qué se ofrece al entorno?, ¿a quién?, ¿dónde?, ¿cómo? ¿con quién? y ¿con qué?. En este sentido, la OEI de la Universidad El Bosque se ha definido de la siguiente manera:

“La Universidad El Bosque se consolida como Universidad de formación, multidisciplinaria, con un foco que articula su desarrollo (en formación, investigación, transferencia y servicio) en la Salud

y Calidad de Vida. Insertada en el entorno global, comprometida con las necesidades y oportunidades locales, regionales y nacionales.

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

Esto con el fin de generar sinergias, eficacia, eficiencia, inter y transdisciplinariedad, un más claro reconocimiento, un mejor posicionamiento, ventajas comparativas y competitivas y un mayor impacto académico”⁶.

1.1.3.2 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 Objetivos de Aprendizaje como aquellos que, a la luz del PEI, orientan la construcción curricular, el diseño didáctico y la conducción pedagógica; explicitan las intenciones y orientan el desarrollo de actividades y procesos en la consecución de un fin⁷.

Los OIA surgen como una propuesta, en construcción participativa, de la comunidad académica, que luego fue acogida por el Consejo Directivo mediante Acuerdo N° 10344 de julio de 2010. Así, es la comunidad académica de la Universidad la que plantea la orientación de la enseñanza y sus programas académicos bajo 14 OIA, enmarcados en seis categorías. Estos objetivos se transcriben a continuación⁸.

5 Ibíd.

6 Universidad El Bosque. (2013). Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016, p. 58.

7 Fink, L.D. (2008). Una guía autodirigida al diseño de cursos para el aprendizaje significativo.

8 Universidad El Bosque. (2013). Políticas y Gestión Curricular Institucional, p. 39.

a. Aprendiendo como 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, 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.

b. Compromiso

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

c. Dimensiones humanas

- Desarrollar capacidades como ser humano íntegro, responsable de su auto cuidado, 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.

d. Conocimientos fundamentales

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

e. 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.

f. 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.

Lo anterior evidencia los parámetros institucionales que en consenso se han establecido como objetivos que deben asumir los programas de formación. En este contexto, los programas de las asignaturas que se imparten en las diferentes carreras, contemplan en su contenido la manera en la que van a lograr la consecución de los OIA, en coherencia con el PEI y el PEP.

1.1.4 Plan de Desarrollo Institucional 2011 –2016 (resumen)

En el año 2011 la construcción colectiva del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) se convirtió en un proceso valioso para la Universidad, debido a la importante y significativa participación de toda la comunidad universitaria en los ejercicios de autoevaluación y posterior planeación.

En este enriquecido proceso la comunidad universitaria aportó ideas nuevas, de manera proactiva, generando y proponiendo estrategias para la innovación y el cambio permanente, interactuando con el medio, pensando en grande y actuando

conjuntamente. Lo que, en definitiva, contribuyó a la mejora, al desarrollo estratégico y al cambio de la Institución, fortaleciéndola para poder servir aún más a la sociedad.

Gracias a todos los aportes y el permanente apoyo de El Claustro y El Consejo Directivo, a finales de 2011 se aprobó el PDI 2011 – 2016 que consagra los lineamientos de desarrollo y define los ejes que se concretan en programas y proyectos. Estos han marcado el horizonte de la acción universitaria durante los últimos tres años y corresponden a:

El eje estratégico 1: “Desarrollo Estratégico y de Calidad”, responde a la necesidad de definir los programas que deberán llevar a la Universidad de sus ejercicios institucionales de autoevaluación y planeación a la consolidación de un sistema de calidad y planeación. En él se definen los mecanismos por los cuales la Institución fortalece y articula sus sistemas de planeación y calidad con la cultura organizacional que los debe soportar.

Los logros de este trabajo se evidencian y evidenciarán en los reconocimientos de calidad que la Universidad reciba. Principalmente, se espera la obtención de la Acreditación Institucional de Alta Calidad recomendada por el CNA y conferida por el MEN, la actual renovación de la Acreditación de varios programas y, por supuesto, la acreditación de otros tantos.

El fortalecimiento de las comunicaciones como elemento fundamental para la coherencia interna y la consolidación de relaciones estratégicas con actores estatales, empresas y otros grupos de interés son considerados en este eje.

Programas y proyectos del eje:

1. Implementación Sistema de Planeación
 - Implementación del Plan de Desarrollo Institucional.
 - Fortalecimiento de la Cultura de Planeación en la Universidad El Bosque.
2. Implementación del Sistema de la Calidad
 - Fortalecimiento del Modelo de Autoevaluación Institucional.

- Fortalecimiento de la Cultura de la Calidad de la Universidad El Bosque.
3. Acreditaciones y Certificaciones de Calidad
 - Obtención de la Acreditación de Alta Calidad Institucional otorgada por el CNA.
 - Obtención de la Acreditación de Alta Calidad de Programas otorgada por el CNA.
 4. Comunicaciones
 - Comunicación Corporativa.
 - Comunicación Interna.
 - Comunicación Externa.
 5. Fortalecimiento de la Relación con los Grupos de Interés
 - Fortalecimiento de la Relación con el Estado.
 - Fortalecimiento de la Relación con la Empresa.
 - Fortalecimiento de la Relación con Instituciones Afines.
 - Fortalecimiento de la Relación con Sociedad Civil y Organizaciones no Gubernamentales.
 6. Internacionalización
 - Fortalecimiento de la Relación con las Empresas Multinacionales.
 - Fortalecimiento de la Relación con Instituciones de Educación Superior en el Mundo.
 - Fortalecimiento de las Relaciones con Organismos y Asociaciones Internacionales.
 7. TIC
 - Fortalecimiento del Sistema de Información de la Calidad.

El eje estratégico 2: “Desarrollo Académico”, en el que convergen acciones referidas a las funciones sustantivas universitarias. Se fortalece y gestiona el desarrollo académico con calidad, a través del desarrollo de la oferta académica, el fortalecimiento curricular de la oferta existente alrededor de referentes como el estudiante y el aprendizaje, la flexibilidad, la internacionalización y la implementación de las Nuevas Tecnologías de la Información (TIC).

De igual manera, se fortalece la investigación y la transferencia del conocimiento con prácticas eficientes e innovadoras que permitan un crecimiento coherente, responsable, sostenido y planeado.

Programas y proyectos del eje:

1. Desarrollo de la Oferta Formativa
 - Desarrollo de la Oferta Formativa.
2. Fortalecimiento Curricular
 - Fortalecimiento Macrocurricular.
 - Fortalecimiento Microcurricular.
3. Desarrollo de la Investigación y de la Transferencia del Conocimiento
 - Políticas y Organización para I+D.
 - Desarrollo del Sistema de Gestión del Conocimiento.
4. Internacionalización
 - Bases para la Internacionalización Curricular.
 - Fortalecimiento de la Participación en Redes Académicas.
5. Tecnologías de la Información (TIC)
 - Incorporación de las TIC para Educación Virtual y Presencial.
 - Implementación de un Sistema Unificado de Información.

El eje estratégico 3: “El éxito estudiantil”, se estructura teniendo en cuenta una adecuada inmersión de los estudiantes en 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 el reto de su primer empleo.

Lo anterior, a través de un permanente contacto, acompañamiento y apoyo desde lo académico, financiero, psicológico y de gestión universitaria, además del monitoreo de los niveles de satisfacción y el rendimiento académico, con el objetivo de que el estudiante logre tener una excelente formación académica, lo que le permite alcanzar como egresado una exitosa inserción al mundo real y a la vida laboral.

Programas y proyectos del eje:

1. Inmersión a la Vida Universitaria
 - Fortalecimiento del Proceso de Inducción.
 - Fortalecimiento del Sistema de Acompañamiento Estudiantil SAE.
2. Desarrollo en la vida universitaria
 - Fortalecimiento de la Autogestión del Estudiante.
3. Preparación a la vida laboral
 - Gestión para el Desempeño Profesional.
 - Fortalecimiento de la Práctica Empresarial.
 - Emprendimiento.
4. Bienestar universitario
 - Fortalecimiento del Área de Cultura y Recreación.
 - Fortalecimiento Área de Salud.
 - Fortalecimiento Área Social (voluntariado).
 - Fortalecimiento Área Física y Deportes.
5. Internacionalización
 - Fortalecimiento del Bilingüismo.
 - Internacionalización en Casa.
 - Movilidad Estudiantil.
6. TIC
 - Implementación de la Herramienta e-portafolio para la Autogestión del Estudiante.
 - Optimización del Sistema de Gestión y Seguimiento Académico del Estudiante.
 - Fortalecimiento e Incorporación del PAE a otros procesos.
 - Implementación del uso de Redes Sociales en los procesos de comunicación efectiva de los estudiantes hacia la comunidad académica.

El eje estratégico 4: “Construimos un mejor equipo”, fortalece el desarrollo integral del talento humano (académicos, personal administrativo y directivos) de la Universidad, como un equipo de trabajo comprometido, proactivo, creativo, participativo, con liderazgo y capacidad de autogestión para el logro de los objetivos institucionales y personales. La Universidad consolida así una

comunidad con los conocimientos y competencias requeridas para afrontar los retos que se impone para su desarrollo futuro.

Programas y proyectos del eje:

1. Desarrollo Institucional
 - Desarrollo del Equipo Directivo.
 - Desarrollo del Equipo Académico.
 - Desarrollo del Equipo Administrativo.
2. Desarrollo Disciplinar
 - Implementación de convocatorias anuales para formación en los niveles de maestría, doctorado y post doctorado.
3. Bienestar, Desarrollo Integral y Calidad de Vida
 - Fortalecimiento Área Cultural.
 - Fortalecimiento Área de Salud.
 - Fortalecimiento Área Social (Voluntariado).
 - Fortalecimiento Área Física y Deportes.
 - Cultura y Clima (incentivos y estímulos).
4. Internacionalización
 - Participación Internacional en el Talento Humano.
 - Internacionalización Académica en Casa.
 - Movilidad Académica Internacional.
5. TIC
 - Implementación del Módulo de Talento Humano del Sistema Unificado de Información.

El eje estratégico 5: “Desarrollo del entorno del aprendizaje”, comprende el desarrollo de un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar. Se incluyen aquí los aspectos relacionados con los procesos, servicios y recursos académico–administrativos. Atiende el desarrollo del campus, concretado en proyectos como el Edificio Académico Administrativo, el de Bienestar y la Nueva Clínica Universitaria. El fortalecimiento de la relación con los aspirantes, estudiantes y egresados forma parte de los programas contemplados por este eje.

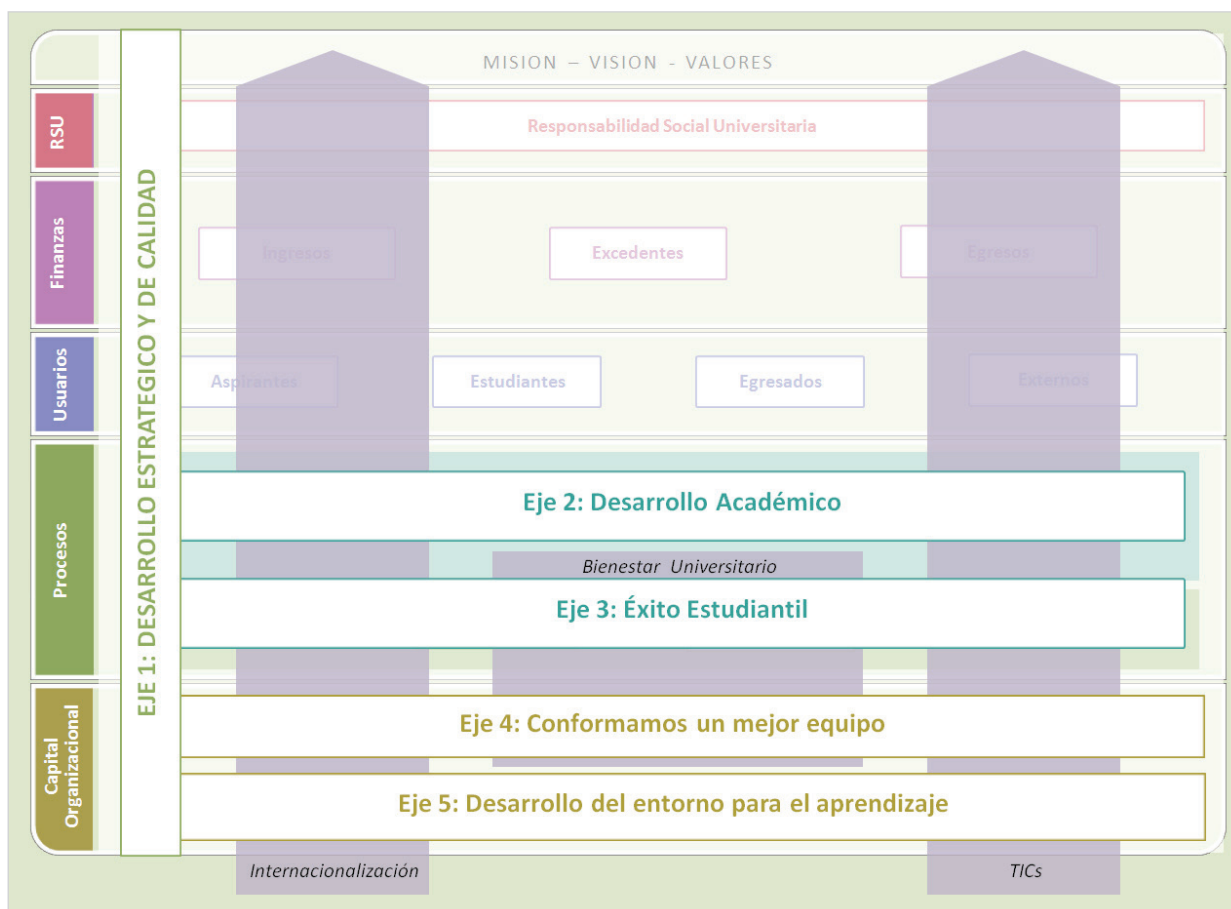
Programas y proyectos del eje:

1. Campus y Recursos Académicos
 - Campus e Infraestructura.
 - Servicios del Campus.
 - Recursos Académicos para el Apoyo a la Formación y la Investigación.
 - Gestión Ambiental.
2. Fortalecimiento de la Relación con los Usuarios
 - Relación con los Aspirantes.
 - Relación con los Egresados.
3. Internacionalización
 - Sitio Web Multilingüe.
 - Señalética Multilingüe.
 - Servicios Internacionales.
4. TIC
 - Desarrollo de TIC y Nuevas Tecnologías para los programas transversales de TIC.
 - Implementación del Sistema de Información Unificado.
 - Fortalecimiento de los Servicios en Línea.

1.1.5 Mapa Estratégico

La Universidad cuenta con un Mapa Estratégico que ilustra las relaciones causa-efecto que se generan desde las diferentes perspectivas de la gestión universitaria cuando se contemplan en su conjunto los cinco ejes estratégicos, sus programas y proyectos. 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 este 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.).

La siguiente gráfica ilustra los diferentes ejes y proyectos transversales en el marco del Mapa Estratégico.

Gráfica 1. Mapa Estratégico

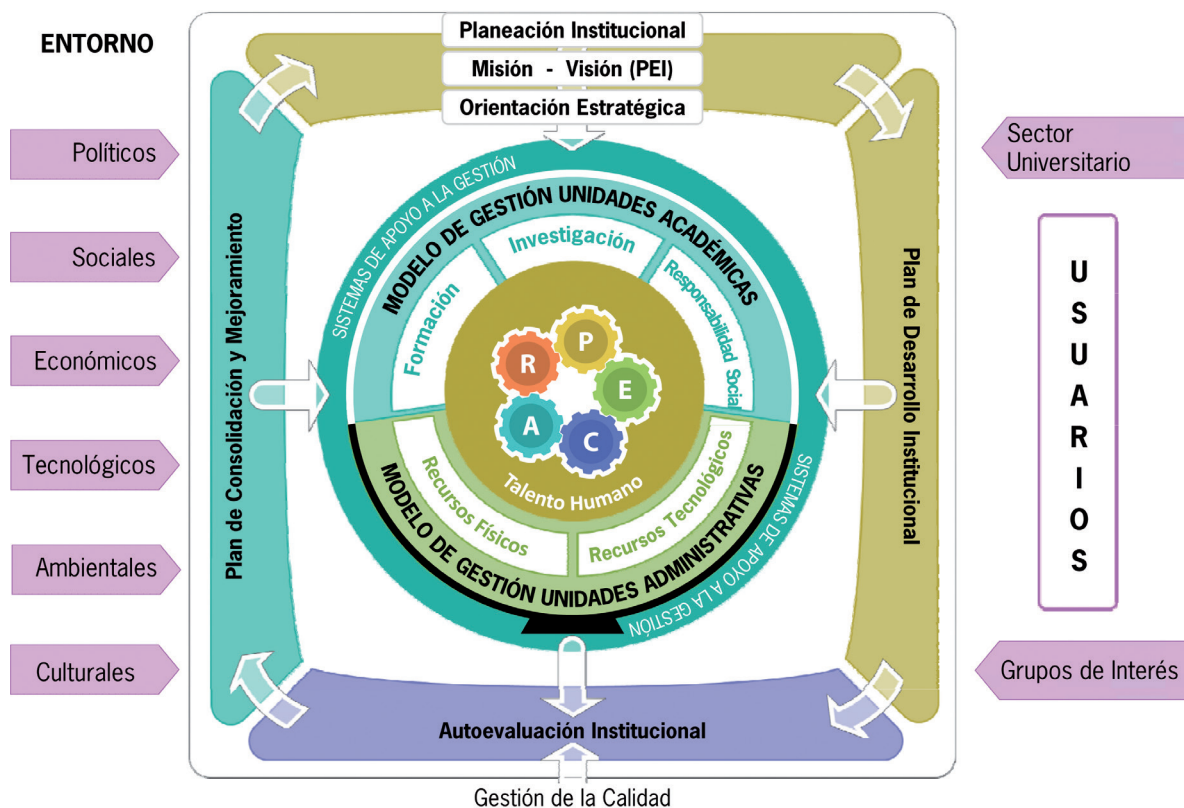
1.1.6 Modelo de Gestión Institucional

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). 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. Este modelo se presenta en la gráfica 2.

El Modelo de Gestión Institucional 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 sobre la Institución. 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 institucional 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 la Institución en las unidades académicas y administrativas, desde la gestión talento humano, motor central de la Universidad.

Gráfica 2. Modelo de Gestión Institucional



1.1.7 Modelo de Autoevaluación Institucional

En el año 2008, ante la recomendación de la Rectoría, el Consejo Directivo decidió iniciar un proceso de Autoevaluación Institucional (AI) articulado al marco del Modelo de la Asociación Europea de Universidades (EUA). Este modelo se ajusta a instituciones de diferentes tamaños, desarrollos, infraestructura y niveles de madurez, buscando, principalmente, fortalecer sus sistemas de gestión estratégica y de la calidad. El modelo de la EUA propone que la universidad responda a cuatro preguntas básicas relacionadas con su gestión: qué queremos lograr, qué estamos haciendo para lograrlo, cómo sabemos que funciona y qué hacemos para mejorar.

Para iniciar este proceso la Universidad construyó su propio modelo de AI. La construcción de este Modelo supuso mantener como

referentes los documentos y preguntas del programa de Evaluación de la EUA articuladas con las del Modelo del Acreditación Institucional del CNA. Lo anterior, teniendo en cuenta el compromiso institucional de atender los lineamientos del CNA para un siguiente proceso autoevaluativo con fines de Acreditación Institucional.

El Modelo de AI, se hace explícito en la *Política de Calidad y Planeación*, con él se pretende que la Universidad mejore el cumplimiento de sus funciones sustantivas: docencia, investigación y proyección social, basadas en su Misión, enfoque biopsicosocial y cultural y su OEI.

La Política define el Modelo de AI, con el cual se **articulan** los procesos de autoevaluación de las unidades académicas y las unidades administrativas, con el objetivo de consolidar una cultura de la calidad en la Institución, que permita un mejor ejercicio de la autonomía universitaria, reflejada en una auto-regulación y auto-evaluación Institucional.

El Modelo de AI ha sido construido, teniendo en cuenta la **participación** de toda la comunidad universitaria, 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).

El modelo contempla la respectiva información y **sensibilización** que incluye la comunicación constante con la comunidad universitaria y que 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, de tal manera que es la comunidad universitaria quienes permiten tener un conocimiento más preciso de cómo la Institución está haciendo lo que pretende lograr.

Una de las características del modelo es la participación, es por esto que las herramientas de autoevaluación son desarrolladas y aplicadas a diferentes grupos de interés, entre los cuales se tienen:

- Decanos y Secretarios Académicos.
- Directores de División y Departamentos Académicos.
- Directores de Departamentos Administrativos.
- Profesores.
- Profesores Retirados.
- Profesores Nuevos.
- Coordinadores de Programas de Educación Continuada.
- Profesores de Educación Continuada.
- Personal Administrativo.
- Estudiantes nuevos.
- Estudiantes de pregrado.
- Estudiantes de postgrado.
- Estudiantes de Educación Continuada.
- Estudiantes de los Centros Docencia – Servicio.
- Estudiantes del Colegio.
- Estudiantes en prácticas profesionales o formativas.
- Graduandos.
- Egresados.
- Egresados en el exterior.
- Padres de Familia.
- Vecinos.
- Funcionarios de Centros Docencia – Servicio.
- Funcionarios de Centros de Práctica.

La Universidad busca emplear el medio tecnológico más adecuado para diligenciar los instrumentos de cada población objetivo: página web, Sistema SALA, entrevistas telefónicas, entre otros.

La Institución obtiene información a partir de otras fuentes: entrevistas, análisis documental, talleres, sugerencias enviadas a la División de Evaluación sobre los procesos, el Sistema de Información de Calidad (SIQ) y otros sistemas que se han desarrollado.

Toda la información que se obtenga de los procesos de autoevaluación que provenga de la aplicación de instrumentos tiene la debida retroalimentación a la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, personal administrativo).

La Universidad El Bosque implementó su propio modelo de análisis de factores tanto internos como externos denominado CIMA el cual permite identificar cuatro aspectos específicos:

- 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.

Así mismo, la Universidad impulsa su desarrollo aprovechando las OPORTUNIDADES externas mediante propuestas y procesos de INNOVACION que satisfacen a todos sus integrantes. De otra parte se propone resaltar las principales Oportunidades de MEJORAMIENTO que permitan superar las DEBILIDADES internas, invitándonos a defender o no la existencia de dichas debilidades. En este sentido, se invita a todos aquellos responsables para aportar en las acciones requeridas y abordar, así, dichas *Oportunidades de mejora*. De igual manera, el modelo busca presentar las AMENAZAS del entorno, como situaciones reales que si bien, por supuesto, pueden retar la situación de la Institución, se constituyen en Oportunidades de ADAPTACIÓN activa en el quehacer cotidiano de manera que se mitigue este riesgo. De esta forma:

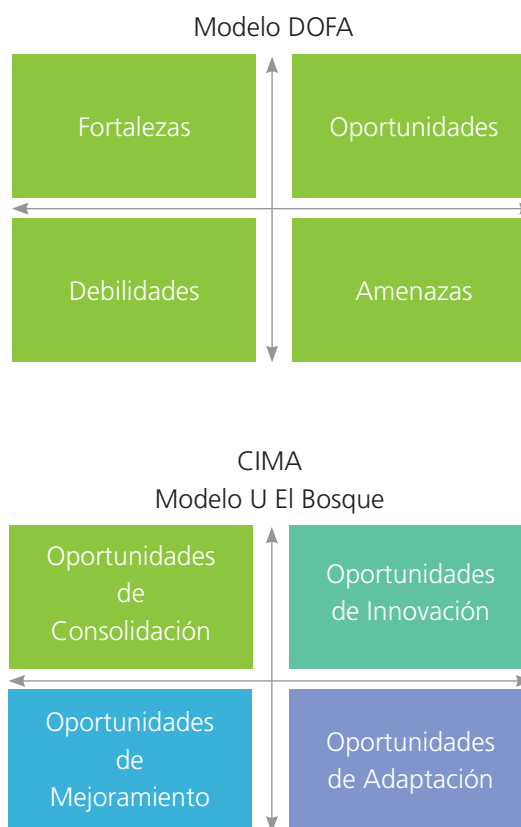
Oportunidades de consolidación y Oportunidades de mejoramiento, corresponde a las actividades Internas desarrolladas en la Universidad relacionadas con los procesos de dirección, docencia, investigación y servicio y todos aquellos

procesos de apoyo que permiten el adecuado funcionamiento de la Institución.

Oportunidades de innovación y Oportunidades de adaptación activa, corresponde a todas las tendencias académicas, económicas, sociales, políticas y tecnológicas del entorno que la Institución puede aprovechar, generando procesos de innovación y logrando procesos ágiles de adaptación a todos estos cambios de entorno.

Una característica muy importante de este modelo de análisis es la de proponer que los distintos aspectos se vean de manera positiva, situación que de ninguna manera busca “ocultar” debilidades. Por el contrario, pretendemos invitar a la acción mediante el análisis y el mejoramiento de los recursos y procesos. El diagrama comparativo entre el modelo CIMA y el DOFA se presenta en la gráfica 3.

Gráfica 3. Diagrama comparativo entre Modelo CIMA y DOFA



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 AI, 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 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.

1.1.8 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 las diferentes Políticas institucionales que presentan a continuación.

1.1.8.1 Política de gestión del talento humano académico (resumen)

La *Política de gestión del talento humano académico* ratifica el compromiso de la Universidad con el mejoramiento continuo, a partir del fomento de su talento humano, el proceso constante de fortalecimiento de las condiciones de bienestar, las mejoras en la calidad de vida laboral, la cultura y el clima organizacional, propios de la Misión y enfoque biopsicosocial y cultural de la Universidad El Bosque. La Institución consolida un entorno y las condiciones propicias para la satisfacción de las

expectativas académicas y laborales, de las necesidades de reconocimiento y relacionamiento de cada uno de los colaboradores académicos.

Esta Política se ha desarrollado para orientar el ciclo completo de la gestión integral del Talento Humano Académico, desde la planeación, atracción y conservación hasta su retiro, acorde con la Misión, el enfoque biopsicosocial y autonomía de la Institución.

La Política se desarrolla a través de las siguientes Políticas Específicas:

- Política de autoevaluación y planeación del Talento Humano Académico a nivel institucional.
- Política de atracción.
- Política de selección.
- Política de contratación.
- Política de compensación.
- Política de inducción.
- Política de planeación de las actividades de los académicos.
- Política de ejecución de las actividades de los académicos.
- Política de autoevaluación del Talento Humano Académico.
- Política de propiedad intelectual del Talento Humano Académico.
- Política de desarrollo de carrera académica.
- Política institucional de desarrollo del Talento Humano.
- Política disciplinar de desarrollo del Talento Humano.
- Política de bienestar, cultura y clima.
- Política de estímulo.
- Política de retiro.

1.1.8.2 Política de planeación y calidad del talento humano académico (resumen)

La *Política de planeación y calidad del talento humano académico* se encuentra fundamentada en las Políticas de "Planeación y Calidad" y de "Gestión del Talento Humano Académico", de esta manera

se orienta el desarrollo en la Universidad de la cultura de la evaluación, la planeación y la calidad, buscando el mejoramiento continuo y la aproximación progresiva a la excelencia, acorde con la Misión, el enfoque biopsicosocial y la autonomía de la Institución. Esta política es comprehensiva y por ello cobija la gestión del talento humano académico desde la planeación, ejecución y evaluación de las actividades desarrolladas en las labores propias que demande las unidades académicas y de las programadas en sus planes de trabajo y de mejoramiento, en articulación con las diferentes vocaciones académicas. Abarca aspectos de la construcción de la relación desde un colectivo (la Universidad) con un individuo (el académico).

La Política pretende 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 del mejoramiento, en concordancia con las diferentes vocaciones.

La Política se desarrolla a través de las Políticas Específicas de: Autoevaluación y Planeación del Talento Humano Académico a nivel Institucional, Planeación de actividades de los Académicos, Ejecución de actividades de los Académicos y Autoevaluación del Talento Humano Académico.

1.1.8.3 Política de estímulos a la excelencia académica (resumen)

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.

En concordancia con la *Política de gestión del talento humano académico*, se desarrolla la presente Política de estímulos a la excelencia académica, es así como desde su definición general se contempla que para la Institución, la Universidad son las personas: los estudiantes, académicos, administrativos, directivos y egresados. La Universidad es, por tanto, una Organización Humana, no una Organización que contrata personas.

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

La Vocación de la Enseñanza - Aprendizaje se orienta a la actividad formativa con un enfoque centrado en el aprendizaje y en el estudiante en contraste con los enfoques centrados en la enseñanza y transmisión de contenidos desde el profesor.

La Vocación del Descubrimiento se concentra en la generación y desarrollo de conocimiento y la innovación. Se orienta bien en la disciplina particular, en el quehacer en los procesos de enseñanza aprendizaje o en los procesos de transferencia de conocimiento.

La Vocación del Compromiso comprende la aplicación del conocimiento. Sin embargo, va más allá de una aplicación de conocimiento con un flujo unidireccional (Universidad-Sociedad). También comprende el servicio, pero transforma el servicio comunitario en una actividad de construcción conjunta y no de índole asistencial. La Vocación de Compromiso enfatiza la colaboración genuina en que la enseñanza y aprendizaje ocurren en la Universidad y en la Sociedad.

La Vocación de la Integración parte de la necesidad, en la sociedad del conocimiento, de hacer conexiones entre las disciplinas, ubicándolas en un contexto más amplio. Esta vocación permite la vinculación del quehacer académico con las orientaciones institucionales para la gestión del conocimiento particular de cada unidad académica. Sustenta la relación multidireccional entre los académicos, la unidad a la que pertenecen y la Institución.

1.1.8.4 Política de calidad y planeación (resumen)

La *Política de calidad y planeación* 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 pretende orientar en la Universidad el desarrollo de la cultura de la evaluación, la planeación y la calidad, buscando el mejoramiento continuo y la aproximación progresiva a la excelencia, acorde con la Misión, el enfoque biopsicosocial y la autonomía de la Institución.

La Política se desarrolla a través de las Políticas Específicas de: autoevaluación institucional, planeación institucional, autoevaluación de las unidades académicas, planeación de las unidades académicas.

1.1.8.5 Política de apoyo financiero para el acceso a la excelencia (resumen)

Esta Política comprende las acciones a través de las cuales la Institución apoya financieramente a su comunidad académica, para culminar con éxito sus programas académicos. Así pues, es el Departamento de Finanzas Estudiantiles el encargado de definir los lineamientos y procedimientos para proveer el apoyo financiero a los estudiantes, profesores y empleados administrativos que requieren el otorgamiento de créditos y de otras modalidades de pago.

Esta Política se ha diseñado para definir los lineamientos financieros generales para el apoyo económico de la comunidad universitaria.

La Política se desarrolla a través de las Políticas específicas de: mecanismos financieros para favorecer el acceso y permanencia, mecanismos para el estímulo a la excelencia en las dimensiones biopsicosociales y culturales, y mecanismos para facilitar el acceso a grupos especiales.

1.1.8.6 Política de internacionalización (resumen)

La *Política de internacionalización* se ha diseñado para definir los lineamientos generales que

fomenten la inserción de la comunidad universitaria en el entorno global de manera comprensiva, fortaleciendo los procesos misionales de la Universidad, la formación, investigación y servicio; los servicios y recursos que la Universidad ofrece a su comunidad académica y grupos de interés.

La política contempla las Políticas específicas de: relaciones internacionales, internacionalización curricular, internacionalización de la investigación y la transferencia de conocimiento, internacionalización de la comunidad estudiantil, e internacionalización de la comunidad académica.

1.1.8.7 Política de internacionalización con Francia (resumen)

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.

La política de internacionalización con Francia se define como comprensiva, ya que incluye a la totalidad de la comunidad académica en todos sus procesos: estudiantes, académicos, directivas y personal administrativo. De esta manera, se articula con la transversalidad de la internacionalización, enmarcada en el PDI.

Esta Política propone consolidar las relaciones académicas existentes con las Instituciones de Educación Superior francesas y fortalecer los lazos de cooperación académica entre ambos países, con el fin de avanzar y replicar las buenas prácticas.

1.1.8.8 Política gestión curricular (resumen)

Esta Política articula el aprendizaje, la internacionalización, la inclusión progresiva de la segunda lengua en los procesos curriculares, la flexibilidad curricular, la formación en bioética y humanidades, y la implementación de las TIC en los procesos de fortalecimiento curricular para una formación integral del estudiante.

Pretende además atender la necesidad de orientar los programas académicos al aprendizaje centrado en el estudiante. Flexibilizar los procesos curriculares, permitiendo que el estudiante autogestione su proceso formativo. También, intenta consolidar la formación en bioética y humanidades, aspectos reconocidos como fortaleza de los procesos formativos de la Institución.

1.1.8.9 Política de bienestar universitario (Resumen)

La Universidad El Bosque orienta el quehacer de Bienestar Universitario a partir de ciertos principios rectores, algunos principios generales que orientan su quehacer, criterios que le permiten establecer los parámetros sobre los cuales realiza su gestión y la valoración de sus logros y, por último, algunos ámbitos en los que se desarrollan sus programas, proyectos, acciones y servicios, en concordancia y coherencia con el desarrollo institucional.

Esta Política pretende orientar la planeación, ejecución, autoevaluación y mejora de los recursos, servicios y procesos que la Institución adelanta, desde su Misión, su enfoque biopsicosocial y autonomía en el desarrollo del bienestar para su comunidad universitaria.

Desde el Enfoque Biopsicosocial y Cultural se busca:

Desde lo Bio:

- › Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida.
- › Promover la salud integral.
- › Promover la actividad física y práctica deportiva.

Desde lo Psico:

- › Apoyar la construcción y realización del proyecto de vida.
- › Generar condiciones óptimas para el desarrollo académico y profesional y para los procesos de formación integral.
- › Aportar al mejoramiento del rendimiento, desempeño y productividad, lo cual

repercute en el crecimiento, desarrollo, consolidación, proyección, reconocimiento y posicionamiento de la Universidad a través de una responsabilidad compartida entre el individuo y la Institución.

Desde lo Socio – Cultural:

- › Propiciar el mejor uso del tiempo libre.
- › Fomentar la actividad cultural de la comunidad universitaria.
- › Fomentar la participación, integración e interacción de las actividades que realiza con la comunidad universitaria.
- › Generar, promover y difundir la cultura Institucional.
- › Promover un clima armónico y una cultura organizacional estimulante.

1.1.8.10 Política de éxito estudiantil (resumen)

Esta Política genera los lineamientos establecidos en el Modelo de Gestión de Éxito Estudiantil. Se ha formalizado e implementado con el fin de 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.

Esta Política se integra por las siguientes Políticas específicas:

- › De la Política de caracterización de la comunidad estudiantil.
- › De la Política de inmersión en la vida universitaria.
- › De la Política del desarrollo de la vida universitaria.
- › De la Política de la preparación a la vida laboral.
- › De la Política de seguimiento individual e identificación del riesgo de deserción.
- › De la Política de Bienestar.

1.1.8.11 Política de egresados (resumen)

La Política de egresados de la Universidad El Bosque es el instrumento mediante el cual se pretende fortalecer el vínculo de los egresados con la Institución y de ellos entre sí, como miembros de la comunidad académica, desde el enfoque bio-psicosocial y cultural de la Universidad.

Con esta Política la Universidad define los lineamientos y condiciones para gestionar y consolidar la relación con los egresados -entendiéndola como un quehacer conjunto-, estableciendo el impacto social de sus programas, el desempeño laboral de los mismos, facilitando su actualización en el área del conocimiento de su interés y estimulando el intercambio de experiencias profesionales e investigativas con los demás miembros de la comunidad académica.

La Política contiene las Políticas específicas de: próximos egresados, recién egresados, egresados en consolidación profesional, y egresados Senior.

1.1.8.12 Política de investigaciones (resumen)

El contexto actual de la Universidad El Bosque pone de manifiesto la importancia de formalizar un marco de políticas caracterizadas por sus múltiples dimensiones, aspectos que implican la necesidad de generar un enfoque estructural ordenado y sistémico que englobe la multidiversidad de líneas de acción que deben enmarcarse dentro de la formulación e implementación de dichas políticas.

Por tanto, se parte de la base de la configuración de un Sistema para institucionalizar un Modelo de Gestión de la I+D+i+T que considere nuevos esquemas de aprovechamiento de las capacidades internas de la Institución. En este sentido, se plantea la creación de una plataforma tecnológica denominada SiTiiO, la cual permite tener una base de datos, en donde el conocimiento experto disponible en la Universidad pueda convertirse en una propuesta de valor diferenciado, accesible y conectado a los agentes externos, académicos o no.

Esta premisa hace viable los fines estratégicos perseguidos por la Institución en el marco de una mejor vinculación con las necesidades del país, en el que la Universidad acoge la responsabilidad social como agente de cambio.

Esta situación es realmente uno de los principales ejes de actuación en el mundo universitario internacional, siguiendo el denominado enfoque de “Tercera Misión” y en el que la Institución realiza esfuerzos importantes por generar un valor agregado a la investigación de la Universidad.

La Universidad El Bosque, su modelo histórico de desarrollo institucional, sus planteamientos administrativos, entre otros, han venido atendiendo a un esquema de financiamiento y crecimiento acotado, de “primera generación”, centrado y relativo a sus ingresos directos de la matrícula de estudiantes, donde los retos de futuro de la Universidad pueden encontrarse con escenarios poco desarrollados para la dimensión de sus propósitos, lo que evidencia una necesidad estratégica de cambio para la creación de alternativas que identifiquen y activen nuevos esquemas de financiamiento y captación de recursos adicionales que permitan fortalecer la I+D+i+T en la Universidad.

Por tanto, haciendo un esfuerzo de síntesis, “el reto” de la Institución, en el ámbito de la Investigación, el Desarrollo y la Transferencia podría quedar expresado de la siguiente manera:

“Institucionalizar un Modelo de gestión de la I+D+i+T que considere nuevos esquemas de aprovechamiento de las capacidades internas de la UEB, permita una mejor vinculación con las necesidades de su entorno y genere esquemas de financiamiento y captación de recursos que lo fortalezcan”.

1.1.8.13 Política institucional de semilleros de investigación y jóvenes investigadores (resumen)

La Política tiene como objeto garantizar las condiciones necesarias para que los estudiantes de pregrado cuenten con un espacio académico que

facilite tanto el desarrollo y fortalecimiento de sus competencias investigativas, como la formulación y ejecución de propuestas en los campos de conocimiento de su interés, en coherencia con el PDI y con la OEI. Estos semilleros deben estar vinculados con los grupos de investigación de cada programa académico o podrán desarrollar su proceso de manera independiente, pero siempre bajo el apoyo de un docente.

Dentro del marco de esta Política se brindan estímulos por la participación a los estudiantes, dentro de los cuales tenemos: permisos necesarios y apoyo financiero por parte de la Facultad respectiva para representar a la Universidad en encuentros y eventos internos, locales, nacionales e internacionales, acceder a convocatorias de jóvenes emprendedores, hacer parte de proyectos de investigación financiados por convocatorias internas o externas de la Universidad y ser certificado como integrante de un semillero.

El Programa Institucional de Jóvenes Investigadores en concordancia con el modelo de Colciencias, busca vincular a estudiantes de último año y profesionales recién egresados a la ciencia, la tecnología y la innovación como plataforma para el desarrollo científico y tecnológico de la Universidad y del país. Estos jóvenes deben cumplir con obligaciones y requisitos estipulados en su respectivo acuerdo y estar vinculados a un grupo de investigación reconocido por Colciencias y la Universidad El Bosque.

1.1.8.14 Política de proyección y responsabilidad social (resumen)

Con esta Política se orienta 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 para contribuir a la solución de las problemáticas de la comunidad y el mejoramiento de su calidad de vida.

La Política contempla la gestión que se desarrolla en la Universidad desde las unidades académicas, para fortalecer la presencia de la Institución en su entorno, a través de acciones creativas y diversas, articuladas con la docencia y la investigación de acuerdo con la Misión y la OEI.

La política contempla las siguientes políticas específicas:

- › De la Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria en el Aprendizaje.
- › De la Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria en la generación del conocimiento.
- › De la Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria en la transferencia del conocimiento.
- › De la Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria al interior de la organización.
- › De la Política de Proyección y Responsabilidad Social Universitaria y su interacción con la sociedad. Paz Social e Inclusión.

1.1.8.15 Política de lengua extranjera (resumen)

Esta Política promueve el desarrollo de competencias en una lengua extranjera de los actores que forman parte de la comunidad universitaria. La Política 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: estudiantiles, académicos, administrativos, directivos y la enseñanza de las disciplinas en programas de pregrado y posgrado, al tenor de los siguientes lineamientos.

La Política contempla las siguientes Políticas específicas:

- › Política de lengua extranjera, estudiantes.
- › Política de lengua extranjera, egresados.

- › Política de lengua extranjera, académicos.
- › Política de lengua extranjera, administrativos.
- › Política de lengua extranjera, directivos.

1.1.8.16 Política de educación continuada (resumen)

Con esta Política se busca 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.

Con la implementación de la Política se pretende:

- › Consolidar las oportunidades de educación continuada en espacios (empresas, regiones, sectores, otros) con necesidades específicas y posibilidades de crecimiento, que permitan ampliar la oferta de productos y servicios.
- › Fortalecer las alianzas estratégicas que permitan desarrollar programas conjuntos con otras instituciones y ampliar la cobertura a nivel local, regional y nacional.
- › Desarrollar y adaptar programas y contenidos, teniendo en cuenta las tendencias en los nuevos modelos de aprendizaje y enseñanza.
- › Ofertar programas que atiendan el perfil de cualquier tipo de participantes (egresados, personas en formación, profesionales, adulto mayor, organizaciones, entre otros), de manera que se contribuya con el proceso de aprendizaje permanente.
- › Involucrar las nuevas tecnologías de información y comunicación en los procesos de formación y aprendizaje.
- › Vincular expertos dispuestos para asumir el reto de las nuevas tecnologías y modelos de enseñanza y aprendizaje en educación continuada.

- › Consolidar la División de Educación Continuada como una dependencia que preste servicios de calidad, eficientes y oportunos.

1.1.8.17 Política del uso de las TIC (resumen)

Esta Política orienta el uso de las TIC como apoyo a los procesos académicos y administrativos, acorde con el enfoque Biopsicosocial y Cultural de la Universidad El Bosque y su OEI hacia la “Salud y Calidad de vida”, dando cumplimiento para su aplicación en las funciones sustantivas de la Educación Superior: formación, investigación, transferencia y servicio.

La Política del uso de las TIC está dirigida a toda la comunidad universitaria y a el entorno nacional e internacional de la Institución y de los programas; busca fomentar su uso, apropiación y aplicación en todos los procesos de forma transversal, lo que trasciende en las demás Políticas institucionales, disponiendo de la infraestructura informática y de comunicaciones suficiente que permitan su seguridad, integridad y disponibilidad, así como mecanismos que garanticen la gestión de contenidos, acceso, formación, investigación y desarrollo.

1.1.8.18 Política institucional de propiedad intelectual (resumen)

La Política Institucional de propiedad intelectual se desarrolla bajo los principios de buena fe, de favorabilidad, función social, de prevalencia, de respeto a la dignidad humana, de responsabilidad de los creadores y respeto a la propiedad intelectual de la Universidad El Bosque. En términos de propiedad intelectual la Universidad se acoge a las prerrogativas que otorga el Estado y reconoce actualmente la ley y contempla dos dimensiones: Derechos de autor y Derecho de propiedad intelectual.

Dentro del marco de la propiedad intelectual la Universidad establece: Secretos empresariales y confidencialidad, acuerdo de confidencialidad, instrumentos para la explotación y transferencia de tecnología, y otros contratos de investigación y desarrollo.

1.1.8.19 Política de administración de recursos financieros (resumen)

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, optimizando el manejo de los recursos, procurando la mejor rentabilidad, el mínimo riesgo y su oportuna liquidez.

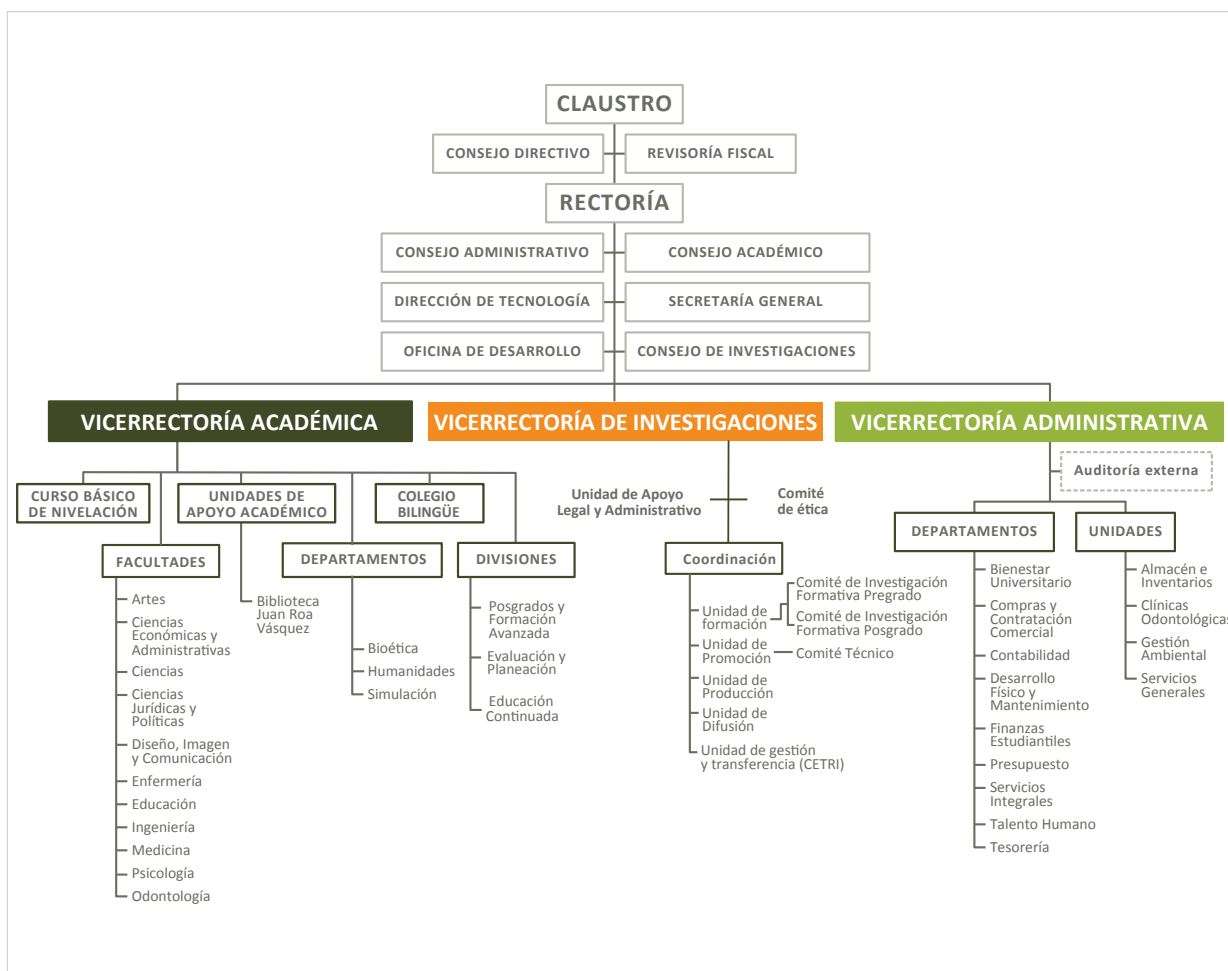
Dentro del marco de esta Política se definen lineamientos generales que garantizan el cumplimiento de las actividades misionales de formación, investigación y transferencia del conocimiento, que responden a las necesidades y retos en calidad de la Educación Superior.

Un componente importante dentro de la política es la destinación de recursos, donde se asegura la aplicación oportuna y adecuada de los recursos financieros que permitan el normal desarrollo de las actividades de la Universidad.

1.1.9 Estructura de la Universidad

Una vez revisados los aspectos que enmarcan el quehacer de la Universidad, es importante resaltar la estructura académico – administrativa de la Institución que favorece el cumplimiento de sus procesos administrativos y académicos y articula las distintas áreas y niveles académicos y administrativos dándoles coherencia funcional. Esta organización se condensa en el organigrama (gráfica 4).

Gráfica 4. Organigrama. Estructura Académica – Administrativa



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 institutos⁹.

Las funciones de los órganos de gobierno de la Universidad pueden ser consultadas en el Estatuto General y el Reglamento General.

Así mismo, la Universidad cuenta con divisiones, facultades, áreas, departamentos e institutos con sus respectivos directores, tal y como se presenta en el organigrama.

1.2 Desarrollo Institucional – Resumen Estadístico

A continuación se relacionan los datos más representativos de la evolución que ha tenido la Universidad en relación a la oferta académica, investigación, proyección social, aspirantes, estudiantes, egresados, éxito estudiantil, financiamiento estudiantil, internacionalización, talento humano, biblioteca, campus e infraestructura y aspectos financieros.

1.2.1 Oferta Académica

Tabla 1. Datos comparativos de la oferta académica

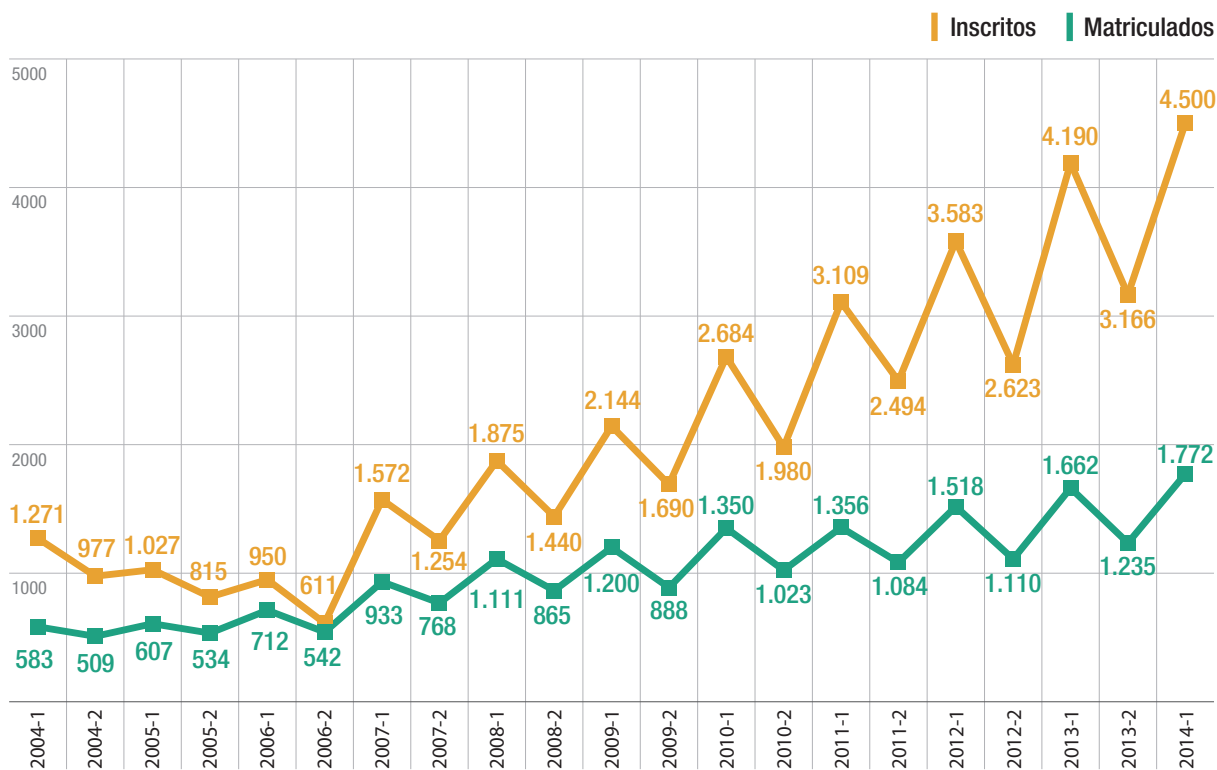
	2009	2014
Pregrados	19	24
Arte y Diseño	4	5
Ingeniería	4	5
Ciencias Naturales y de la Salud	6	6
Ciencias Sociales y Humanas	4	4
Administración	1	2
Ciencias Jurídicas y Políticas	0	2
Posgrados	71	79
Especializaciones	65	67
Maestrías	5	10
Doctorados	1	2
Otros	2010	2013
Educación Continuada	101	165

Fuente. División de Evaluación y Planeación. Junio 2014

⁹ Universidad El Bosque. (2010). Reglamento General. Art. 1, p. 5.

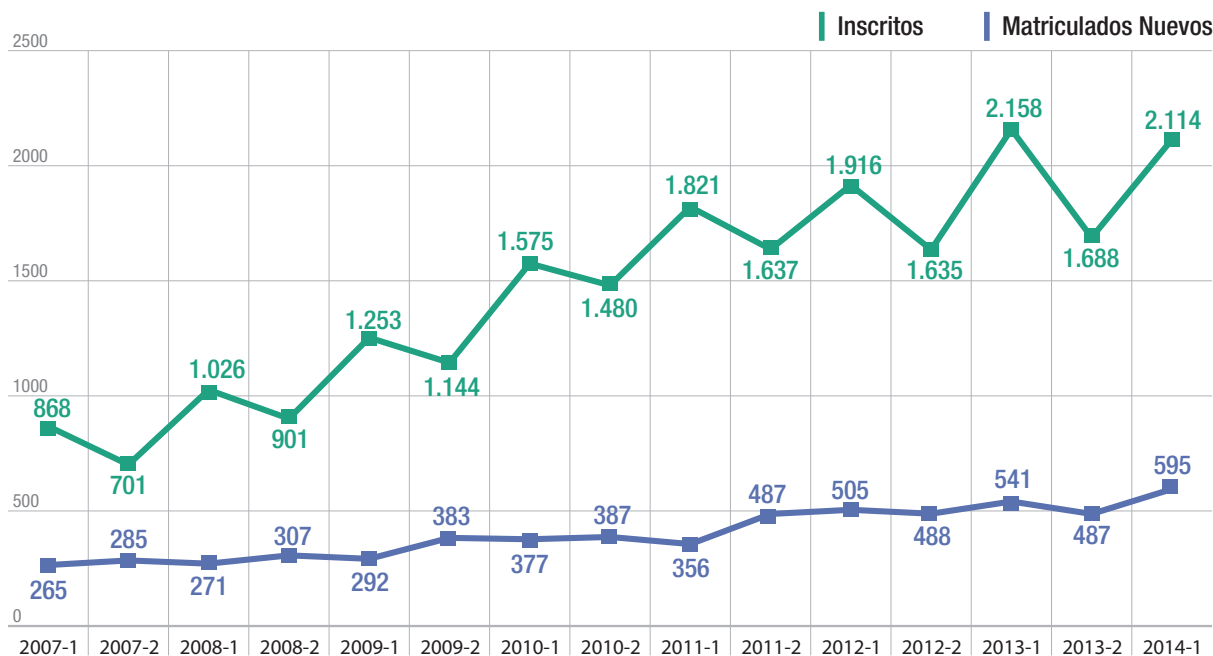
1.2.2 Aspirantes

Gráfica 5. Matriculados por primer vez en pregrado 2004-1 - 2014-1



Fuente. Departamento de Servicios Integrales. Junio 2014

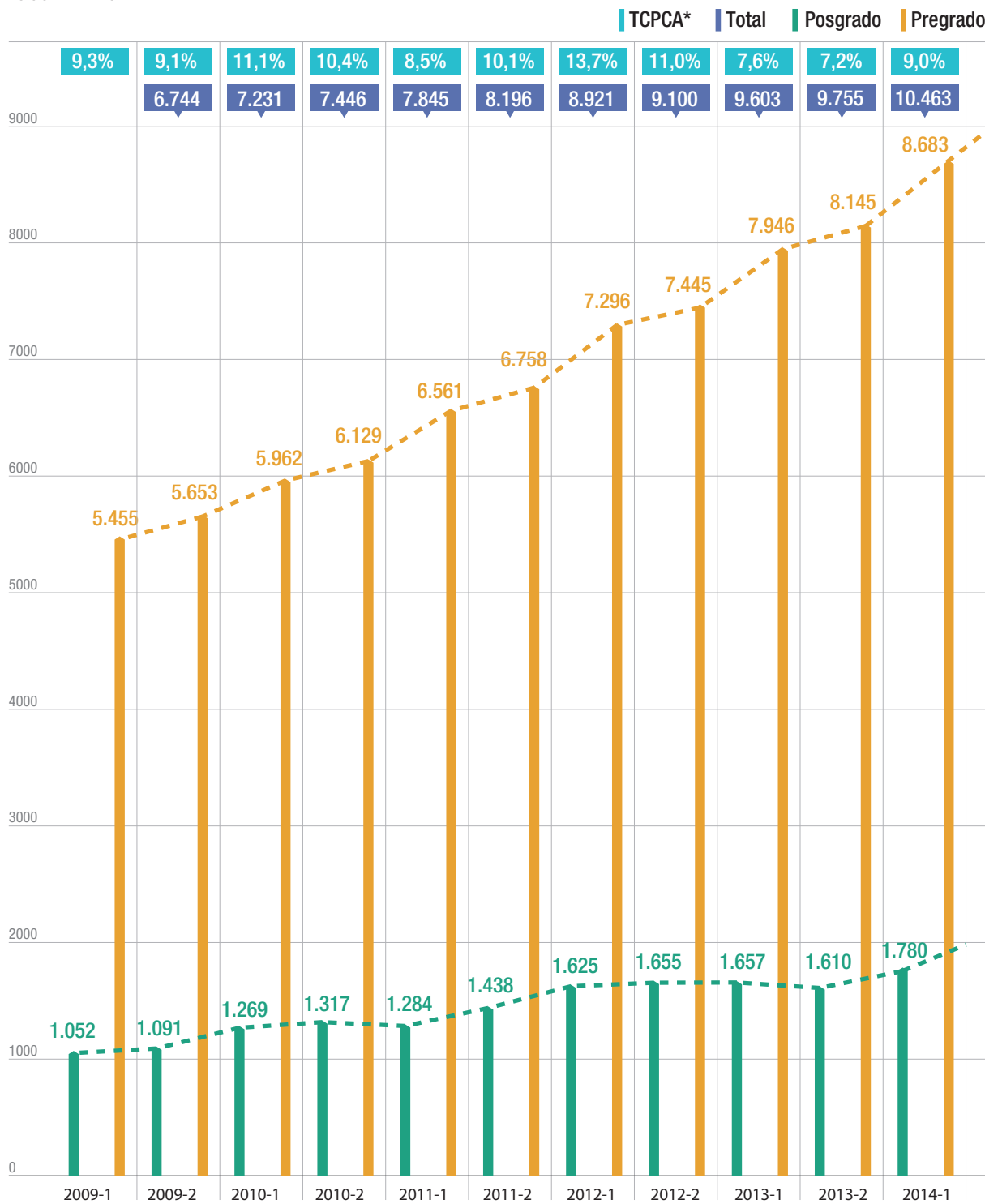
Gráfica 6. Matriculados por primer vez en posgrado 2007-1 - 2014-1



Fuente. Departamento de Servicios Integrales. Junio 2014

1.2.3 Estudiantes

Gráfica 7. Población académica pregrado y posgrado tasa de crecimiento promedio compuesto anual 2009-1 - 2014-1



*TCPCA. Tasa de crecimiento promedio compuesto anual

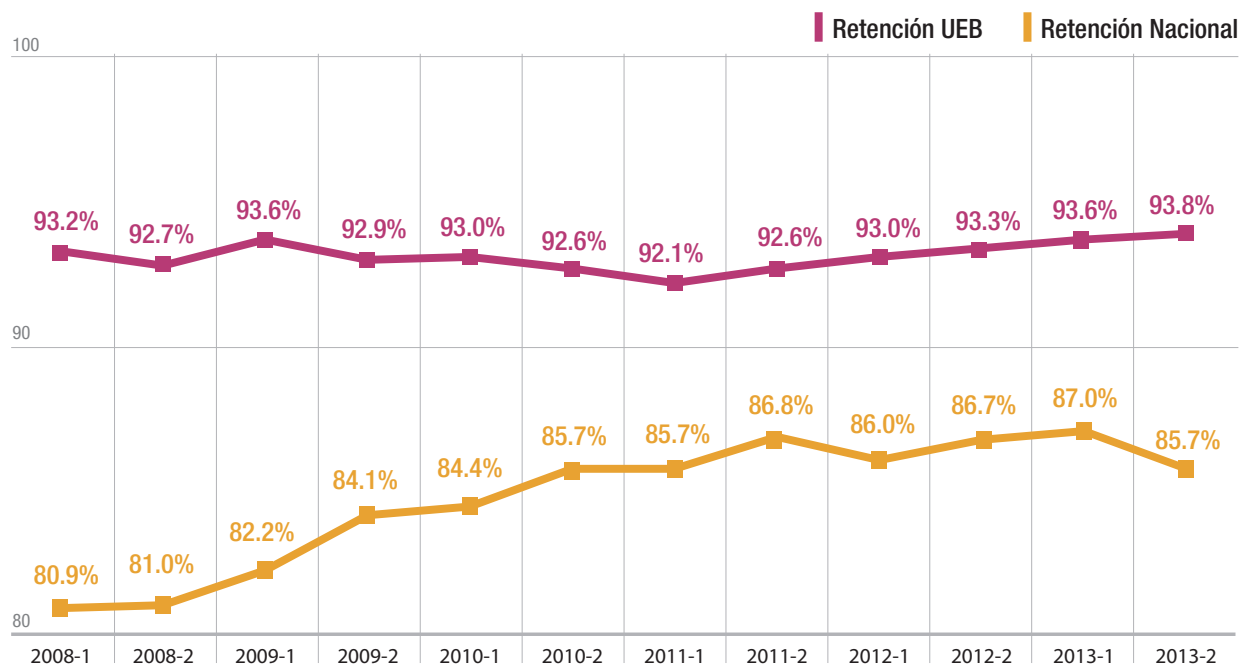
Fuente. Coordinación Éxito Estudiantil. Junio 2014

Tabla 2. Caracterización sociodemográfica 2014

		Pregrado	Postgrado
Edad	≤ 16 años	1%	-
	17 – 20	43%	-
	21 – 25	48%	14%
	26 – 30	8%	40%
	31 – 35	-	24%
	36 – 40	-	11%
	≥ 41 años	-	11%
NSE	Estratos 1, 2 y 3	63%	53%
	Estratos 4, 5 y 6	37%	47%
Género	Mujeres	63%	64%
	Hombres	37%	36%
Procedencia	Bogotá	61%	69%
	Nacional	38%	30%
	Extranjero	1%	1%

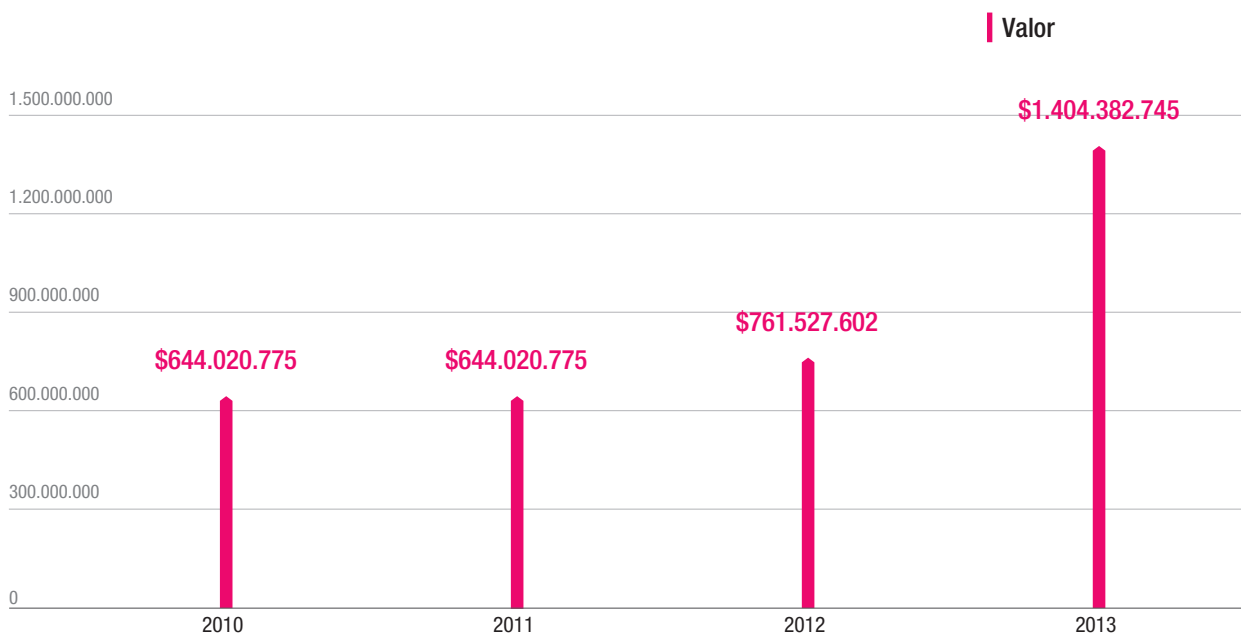
Fuente. Departamento de Servicio Integrales. Tomado de SALA. Agosto 2014

1.2.4 Éxito Estudiantil

Gráfica 8. Porcentaje de retención anual estudiantil 2008-1 a 2013-2

Fuente. Coordinación Éxito Estudiantil. Junio 2014

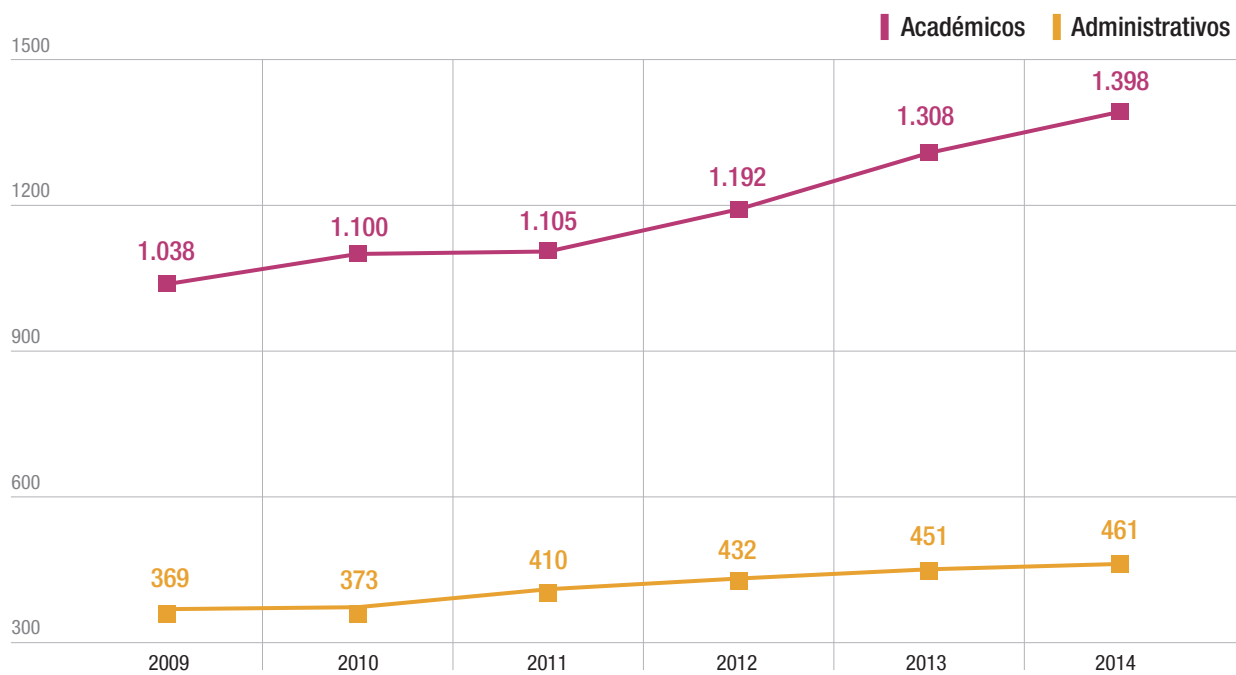
Gráfica 9. Soporte financiero a estudiantes para el acceso y la excelencia



Fuente. Departamento de finanzas estudiantiles. Junio 2014

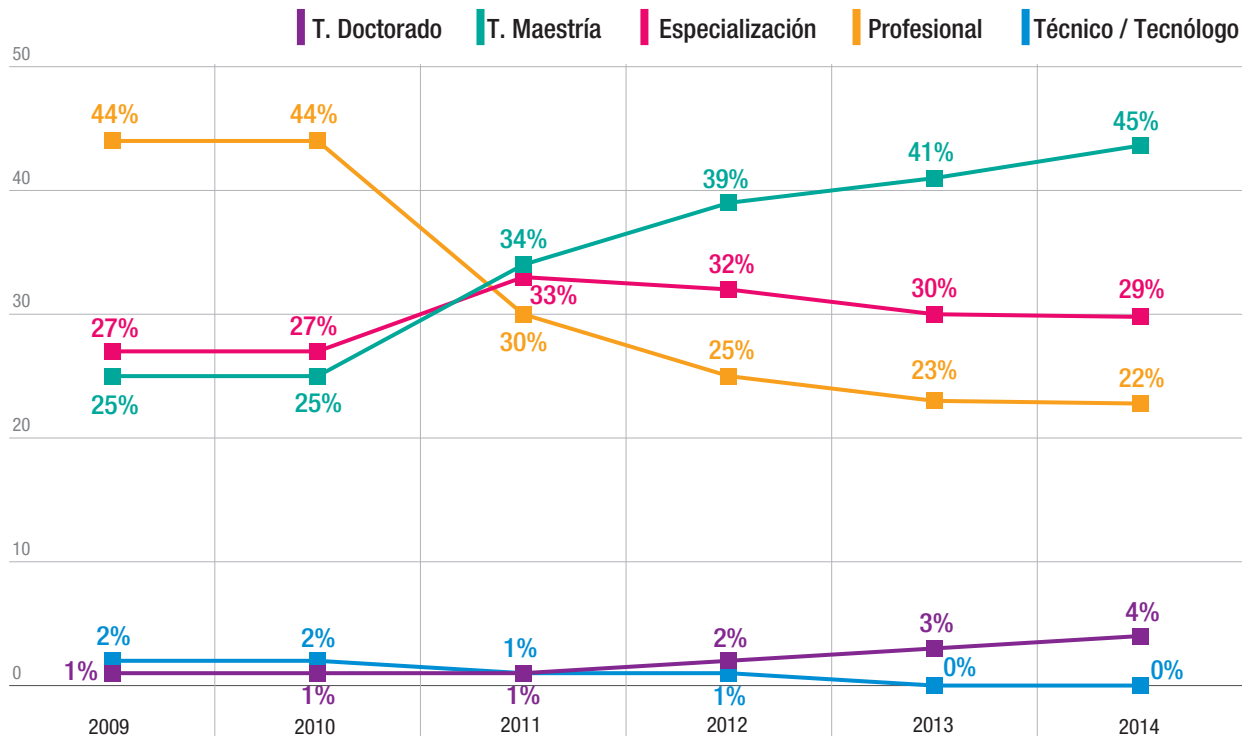
1.2.5 Talento Humano

Gráfica 10. Población académica y administrativa 2009 a 2014



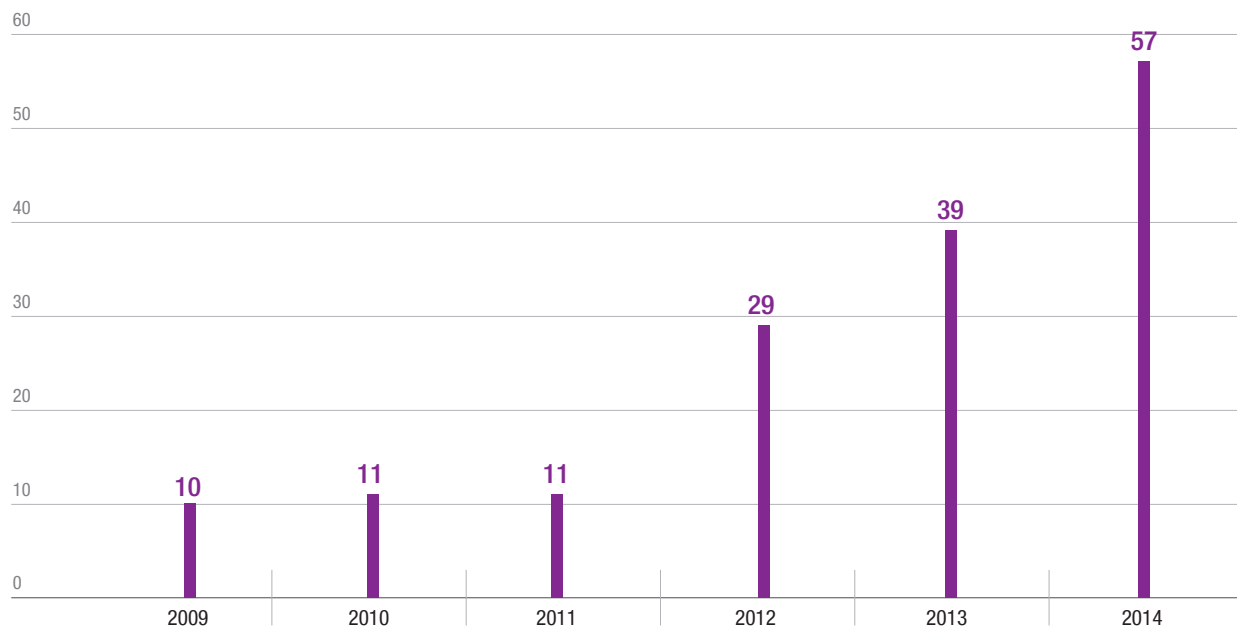
Fuente. Departamento de Talento Humano. Septiembre 2014

Gráfica 11. Académicos por nivel de formación 2009 a 2014

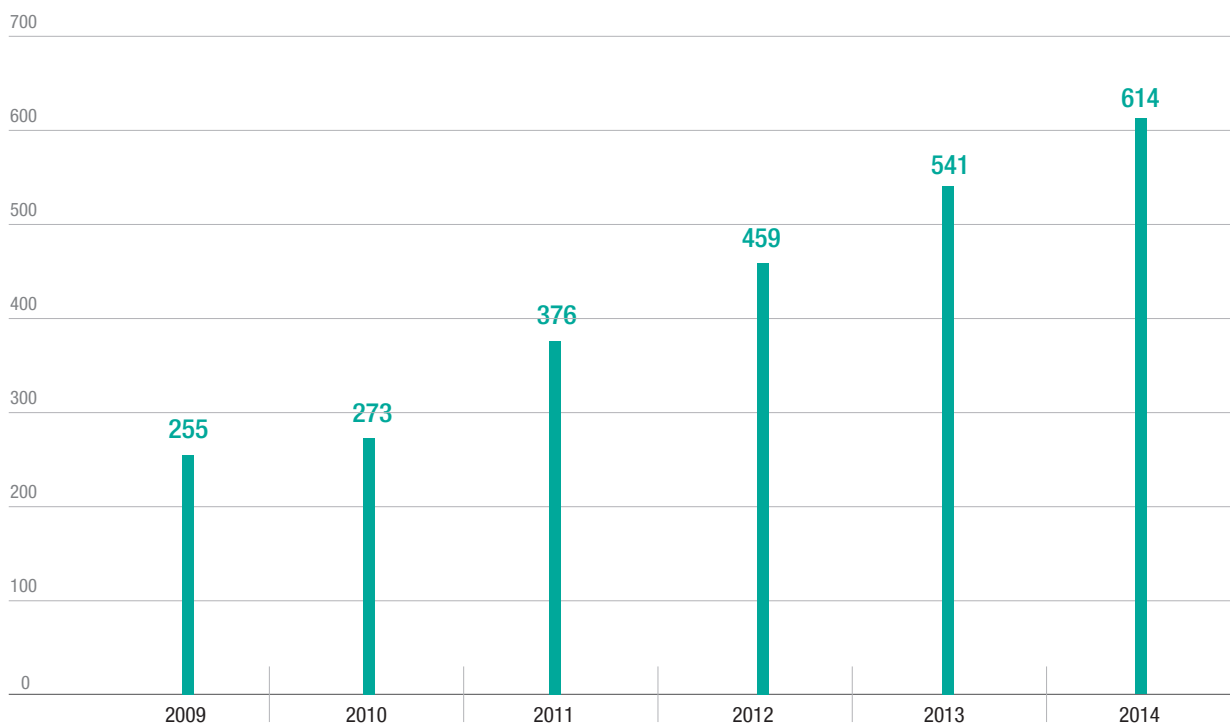


Fuente. Departamento de Talento Humano. Septiembre 2014

Gráfica 12. Número de académicos con título de doctor



Fuente. Departamento de Talento Humano. Septiembre 2014

Gráfica 13. Número de académicos con título de magister

Fuente. Departamento de Talento Humano. Septiembre 2014

Tabla 3. Profesores que se encuentran realizando estudios de maestría y doctorado

Nivel de Formación	Número de académicos en formación
Doctoral	86
Magister	84

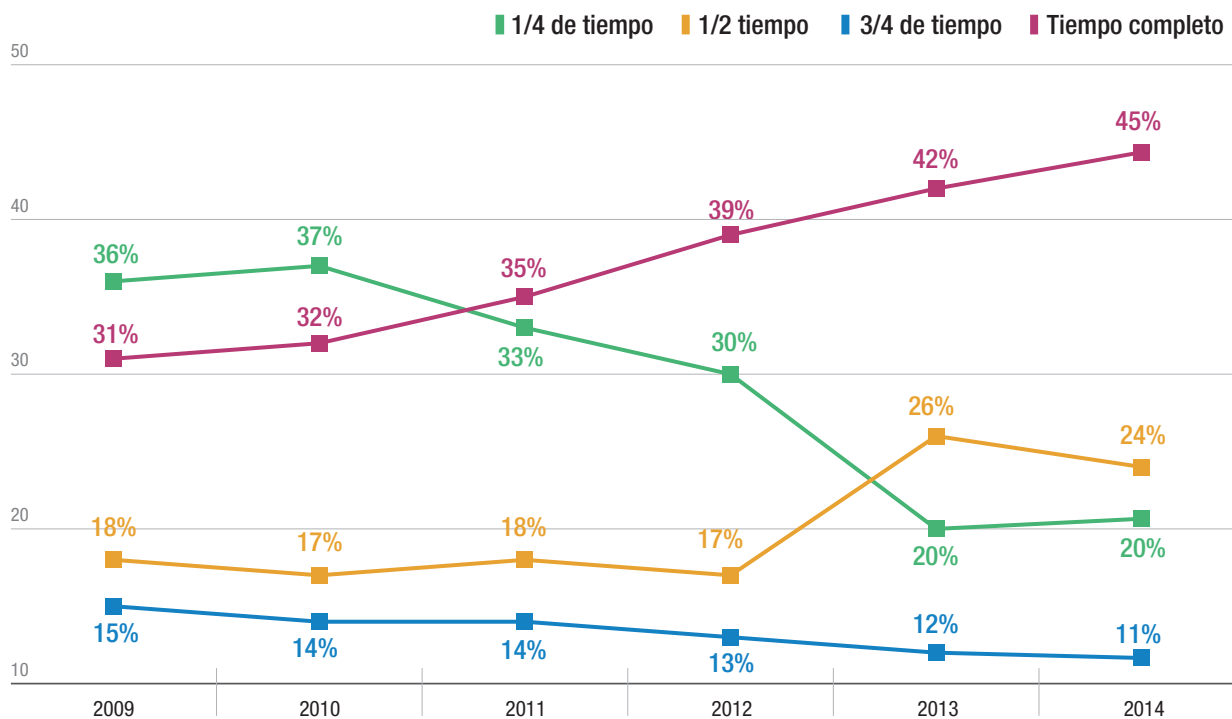
Fuente. Departamento de Talento Humano. Septiembre 2014

Tabla 4. Dedicación de los académicos por actividades

Actividades	Horas Semanales	Tiempo completo equivalente (TCE)	Relación TCE / Total TCE
Docencia	18060	452	0.5
Consejería o Tutorías	2267	57	0.06
Investigación	7498	187	0.21
Proyección social	2423	61	0.07
Gestión	5872	147	0.16
Total	36120	903	1.0

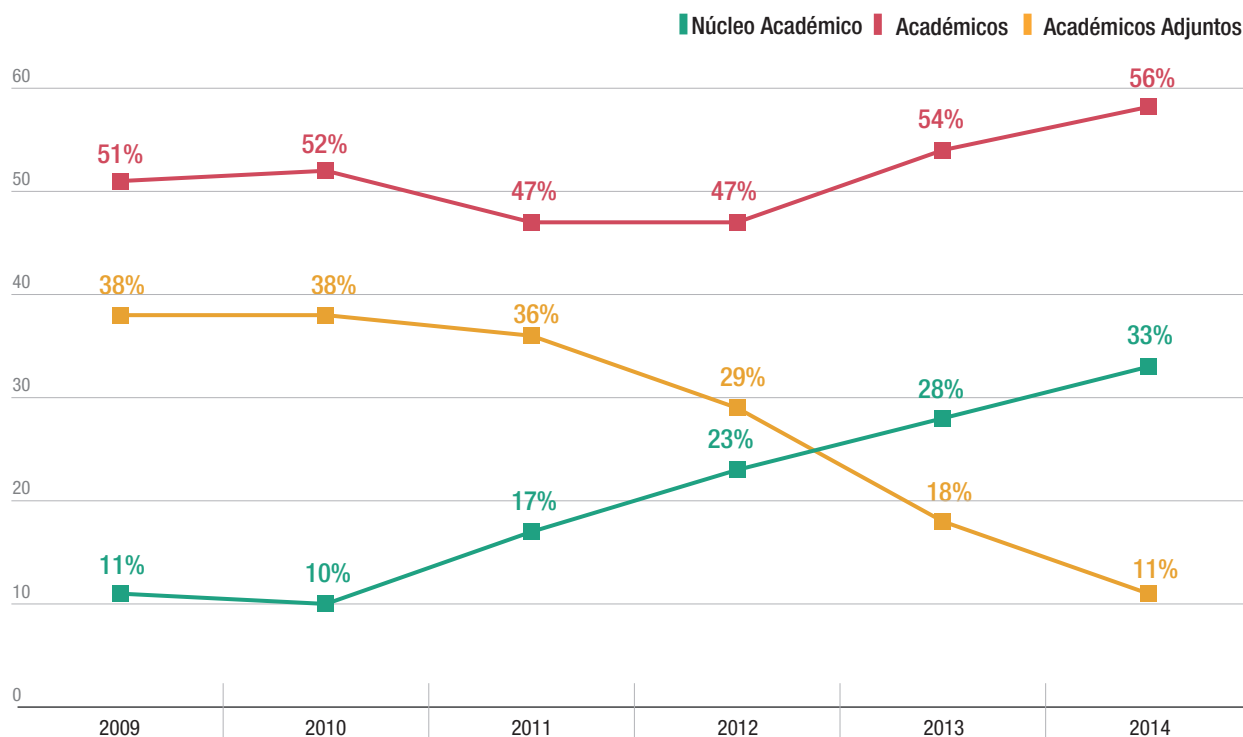
Fuente. Oficina de Presupuestos. Septiembre 2014

Gráfica 14. Académicos según dedicación 2009 - 2014



Fuente. Departamento de Talento Humano. Septiembre 2014

Gráfica 15. Académicos según la modalidad de vinculación 2009 - 2014



Fuente. Departamento de Talento Humano. Septiembre 2014

Tabla 5. Estímulos a la excelencia académica

Vocación Académica	Experiencias Premiadas	
	2012	2013
Enseñanza-Aprendizaje: Éxito estudiantil	5	4
Enseñanza-Aprendizaje: Internacionalización	5	4
Enseñanza-Aprendizaje: Lengua extranjera	3	3
Enseñanza-Aprendizaje: Uso de las TIC	11	11
Enseñanza-Aprendizaje: Desarrollo de asignatura	15	12
Descubrimiento: A nivel individual	34	55
Compromiso	8	6
Integración	4	5
Total Experiencias Premiadas	85	100

Fuente. Vicerrectoría Académica. Junio 2014

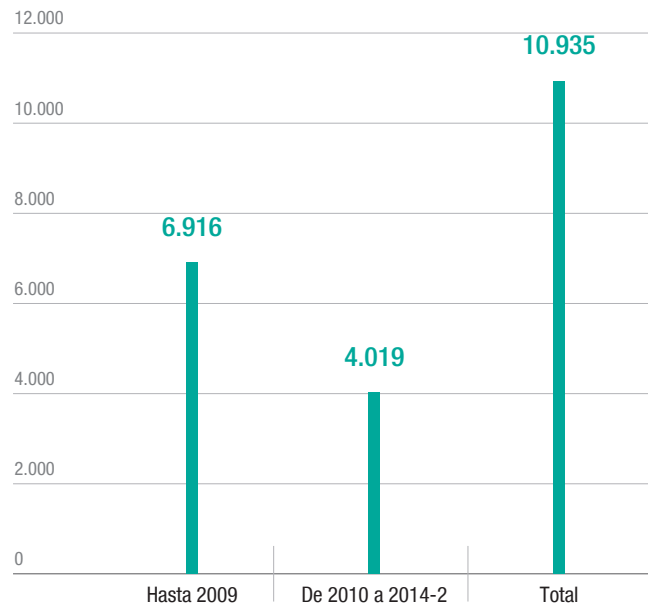
Tabla 6. Ascensos en el escalafón docente 2009 – 2013

Categoría Escalafón al que se asciende	Años				
	2009	2010	2011	2012	2013
Instructor Asociado	11	15	10	36	15
Profesor Asistente	32	14	29	32	35
Profesor Asociado	12	16	40	23	37
Profesor Titular	6	7	7	6	16
Total	61	52	86	97	103

Fuente. Vicerrectoría Académica. Junio 2014

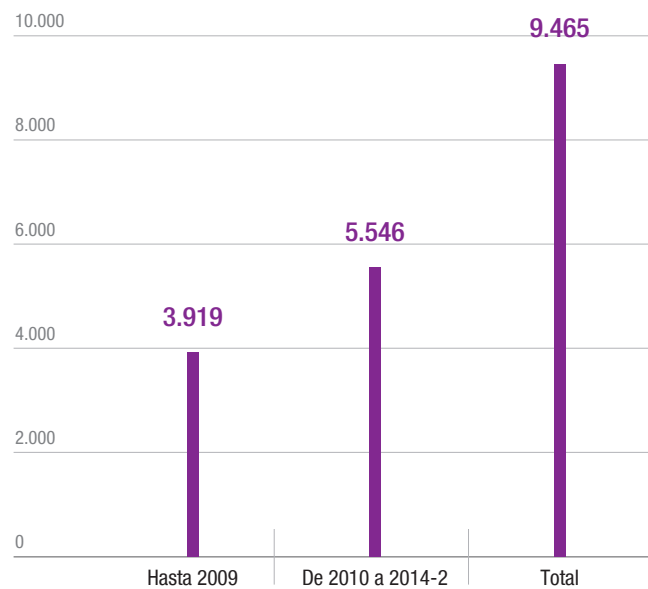
1.2.6 Egresados

Gráfica 16. Número de graduados de programas de pregrado en los años 2009, 2014 -2 y número total de graduados



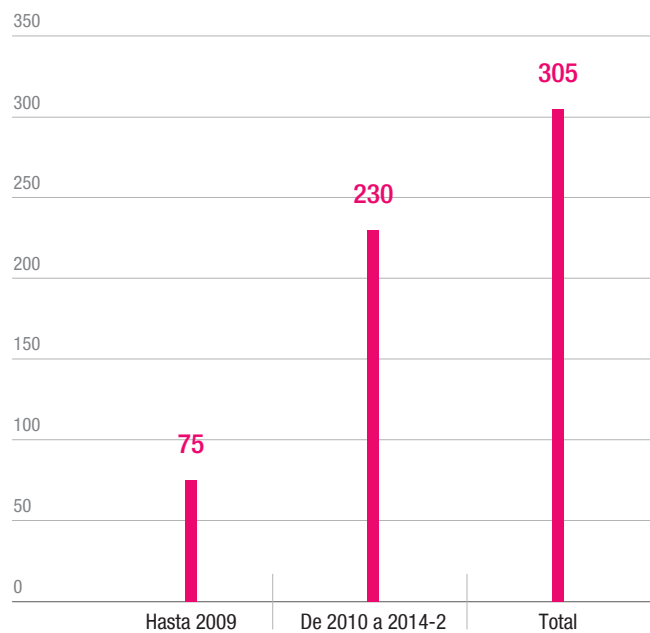
Fuente. Oficina de Egresados. Octubre 2014

Gráfica 17. Número de graduados de programas de especialización en los años 2009, 2014 y número total de graduados



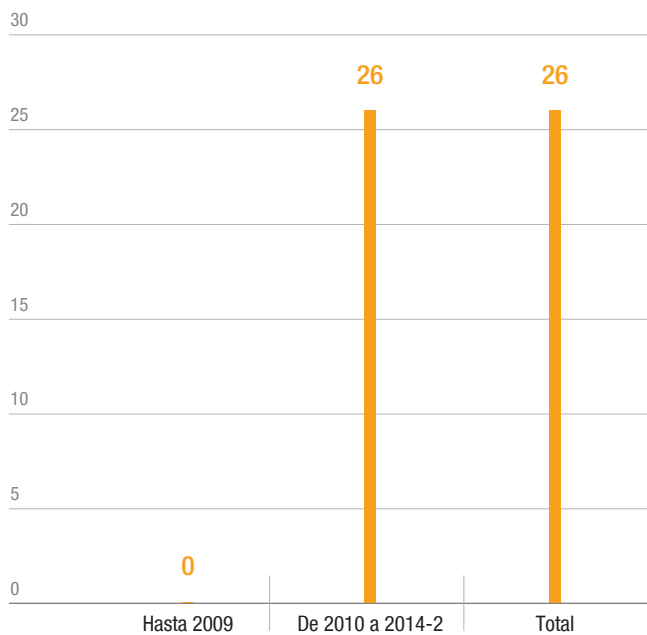
Fuente. Oficina de Egresados. Octubre 2014

Gráfica 18. Número de graduados de programas de maestría en los años 2009, 2014 y número total de graduados



Fuente. Oficina de Egresados. Octubre 2014

Gráfica 19. Número de graduados de programas de doctorado en los años 2009, 2014 y número total de graduados



Fuente. Oficina de Egresados. Octubre 2014

1.2.7 Investigación

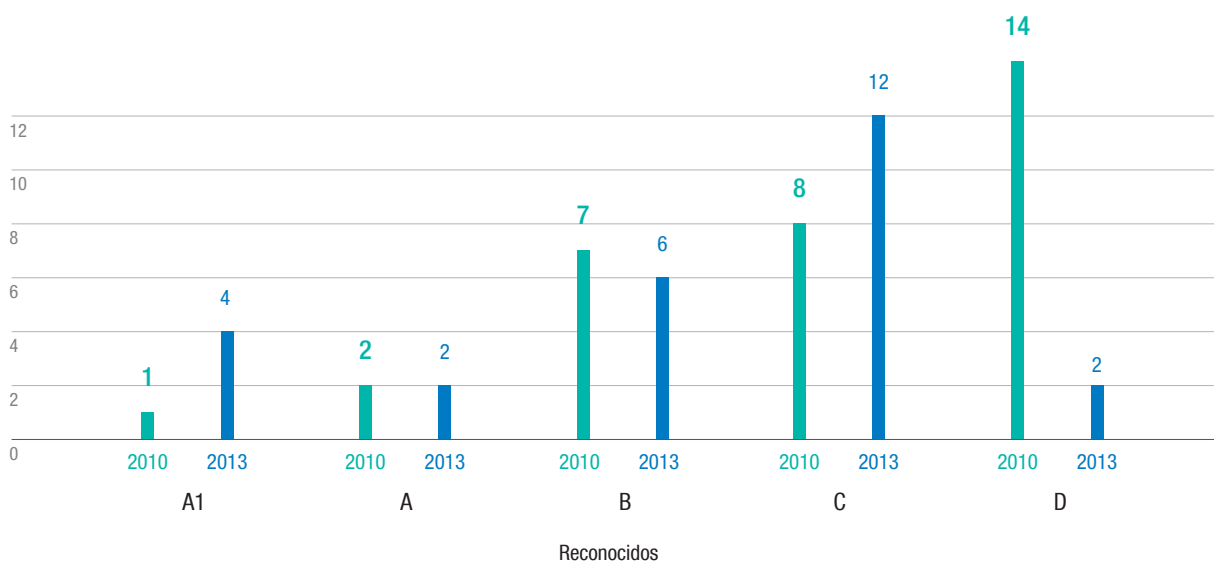
Tabla 7. Revistas de la Universidad El Bosque

Categoría Publindex	Revista	Facultad
B	Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia	Departamento de Humanidades
B	Revista Colombiana de Bioética	Departamento de Bioética
C	Cuadernos Hispano - Americanos de Psicología	Facultad de Psicología
C	Cuadernos Latino - Americanos de Administración	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
C	Revista Colombiana de Enfermería	Facultad de Enfermería
C	Revista de Tecnología	Facultad de Ingeniería
C	Revista Salud Bosque	Facultad de Medicina
Sin Categoría	Revista MasD*	Facultad de Diseño, Imagen y Comunicaciones

Fuente. Vicerrectoría de Investigaciones. Junio 2014

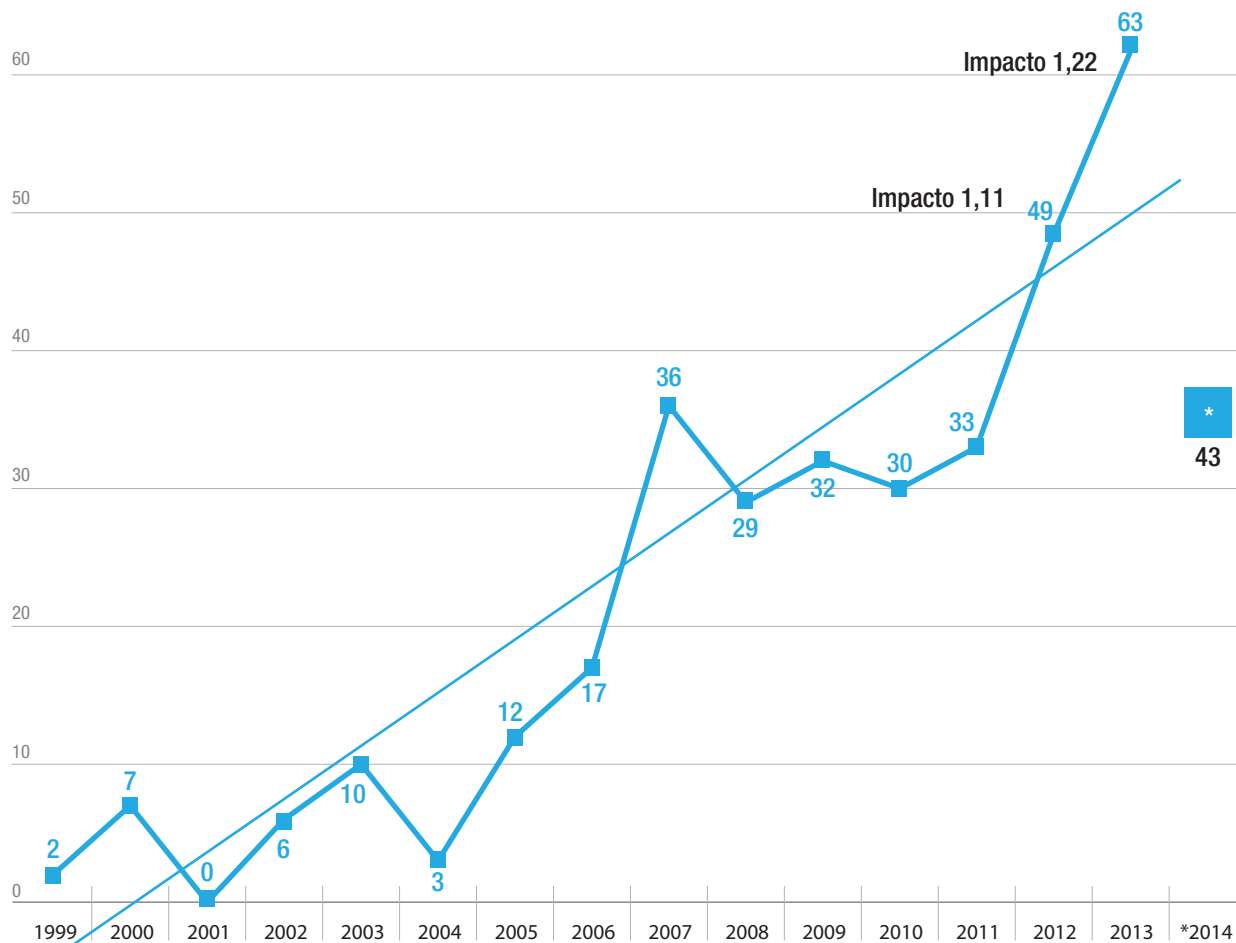
*Revista en formato digital únicamente.

Gráfica 20. Comparativo de la clasificación de grupos según Convocatoria de Colciencias 2010 - 2013



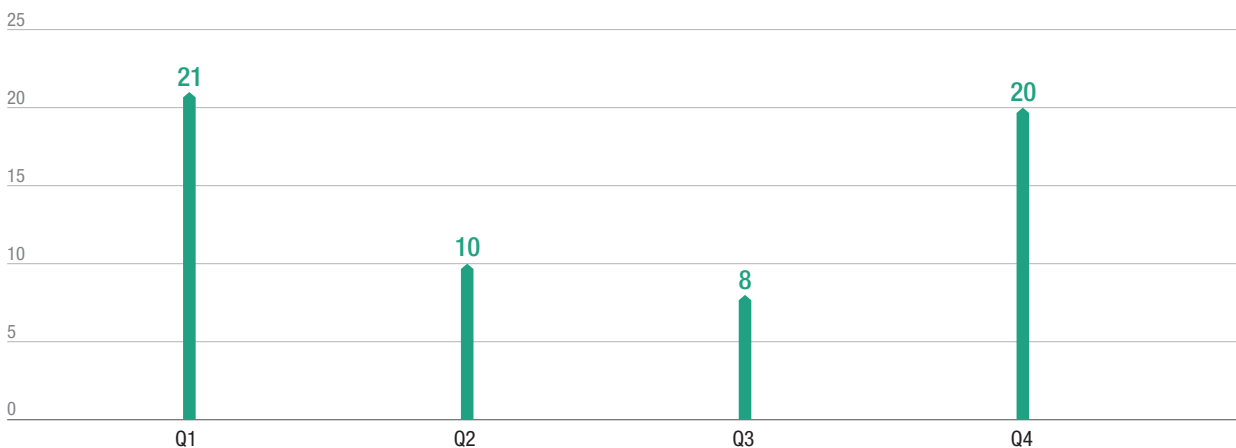
Fuente. Vicerrectoría de Investigaciones.

Gráfica 21. Número de documentos con filiación a la Universidad El Bosque publicados en revistas indexadas según la base de datos Scopus.com; índice de impacto según scimagojr.com



Fuente. Vicerrectoría de Investigaciones. Septiembre 2014

Gráfica 22. Número de artículos publicados en revistas ubicadas en Q1, Q2, Q3 y Q4 en el 2013



Fuente. Vicerrectoría de Investigaciones. Septiembre 2014.

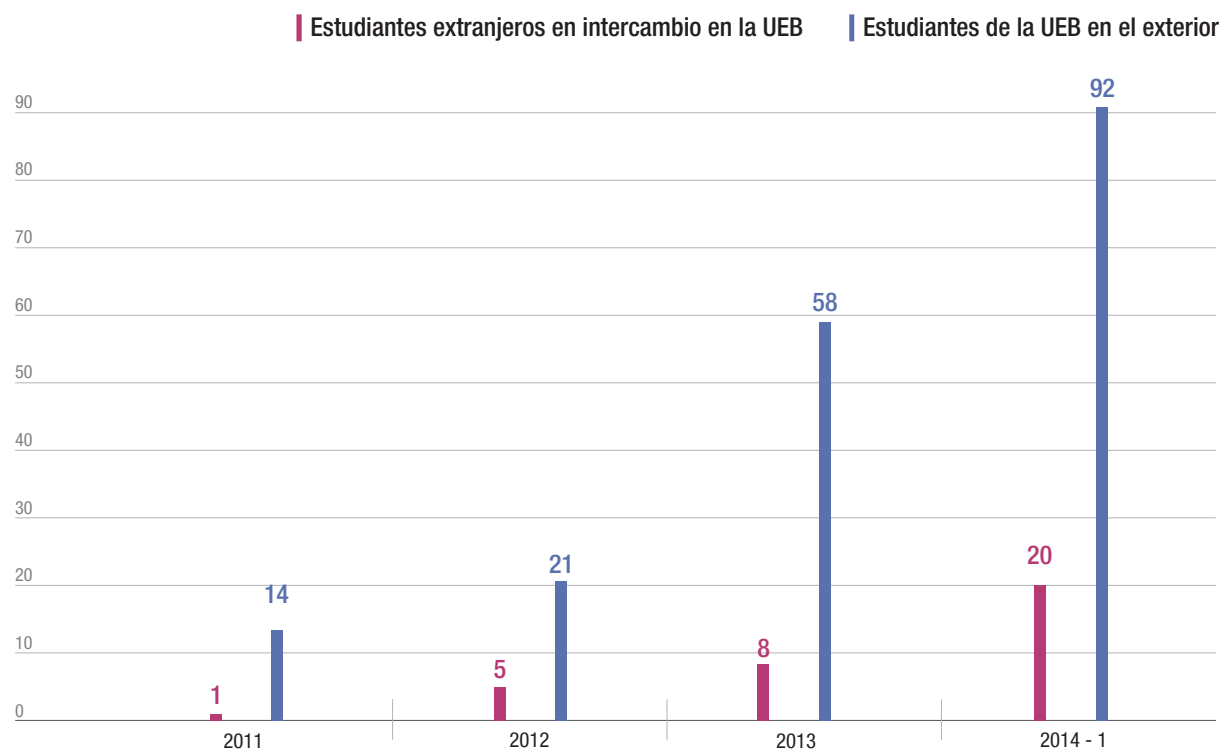
1.2.8 Responsabilidad Social Universitaria

Tabla 8. Proyectos de responsabilidad social

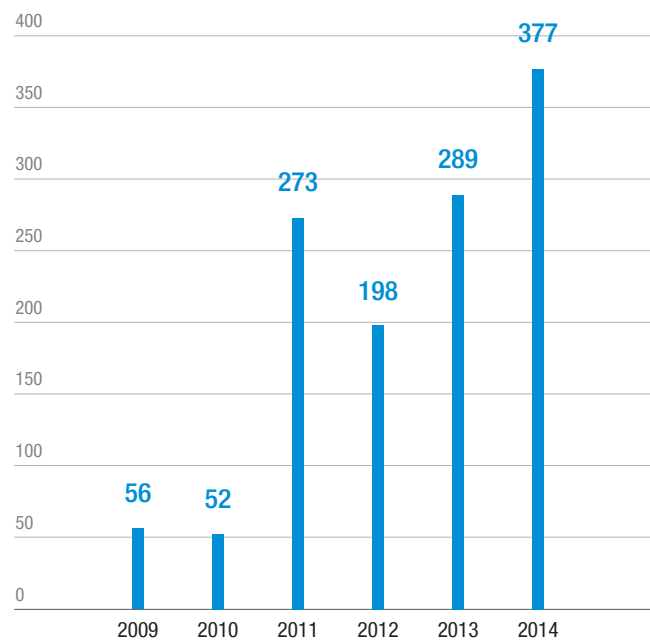
Sector de los Proyectos	Número de Proyectos	Número aproximado de Beneficiarios
Proyectos en Bogotá	12	3240
Proyectos en Usaquén	14	9015
Proyectos Cuenca del río Bogotá	6	1700
Proyectos regionales	13	25749

1.2.9 Internacionalización

Gráfica 23. Movilidad estudiantil



Fuente. Área de Relaciones Internacionales, Oficina de Desarrollo. Octubre 2014

Gráfica 24. Estudiantes extranjeros regulares nuevos*

Fuente. Registro y Control Académico. Octubre de 2014

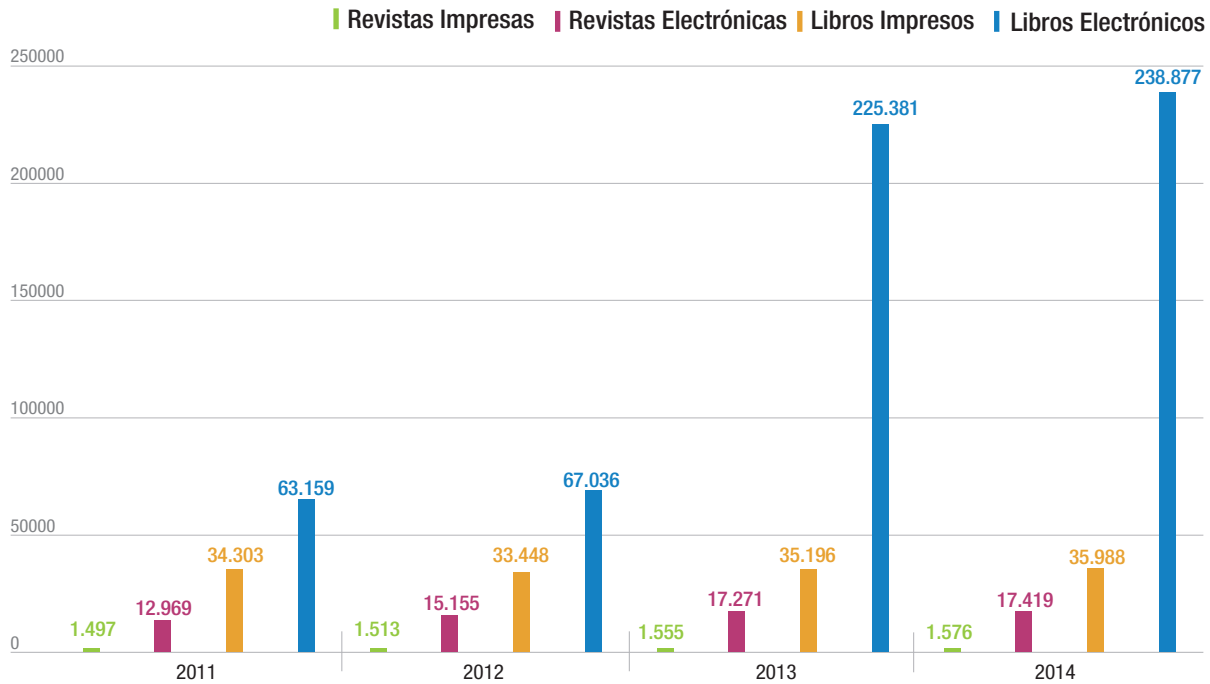
* Estudiantes de otros países que se matriculan como estudiantes de la Universidad El Bosque para desarrollar programas de pregrado y posgrado completos.

Gráfica 25. Beneficiarios de préstamos condonables y apoyos económicos

Fuente. Área de Relaciones Internacionales, Oficina de Desarrollo 2010 – 2013

1.2.10 Biblioteca

Gráfica 26. Colecciones

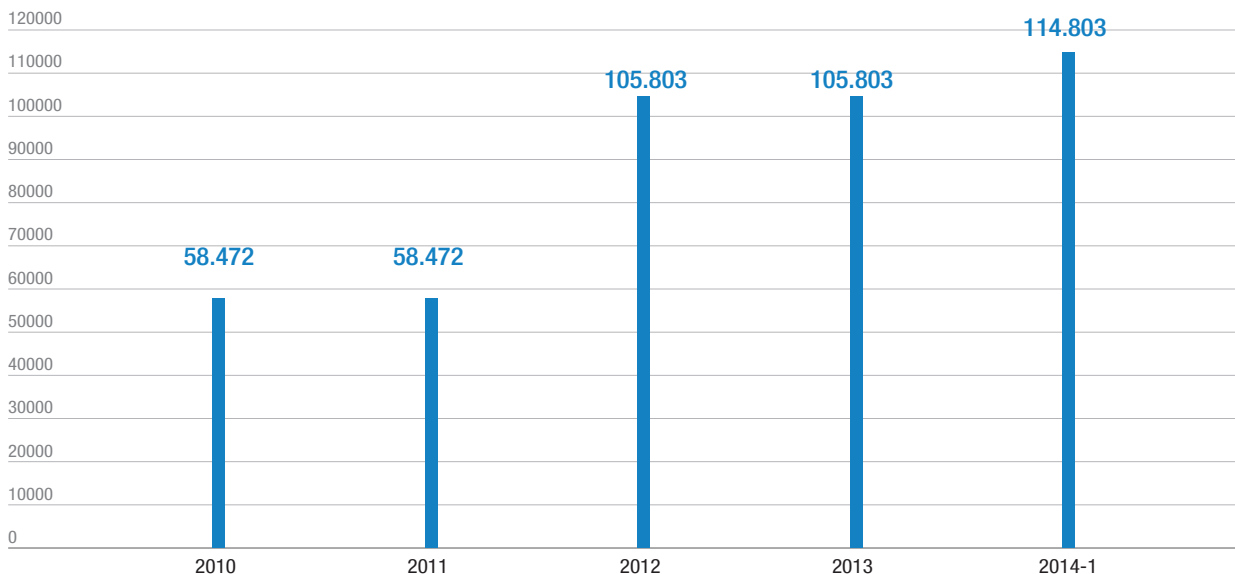


Fuente. Biblioteca Julio 2014

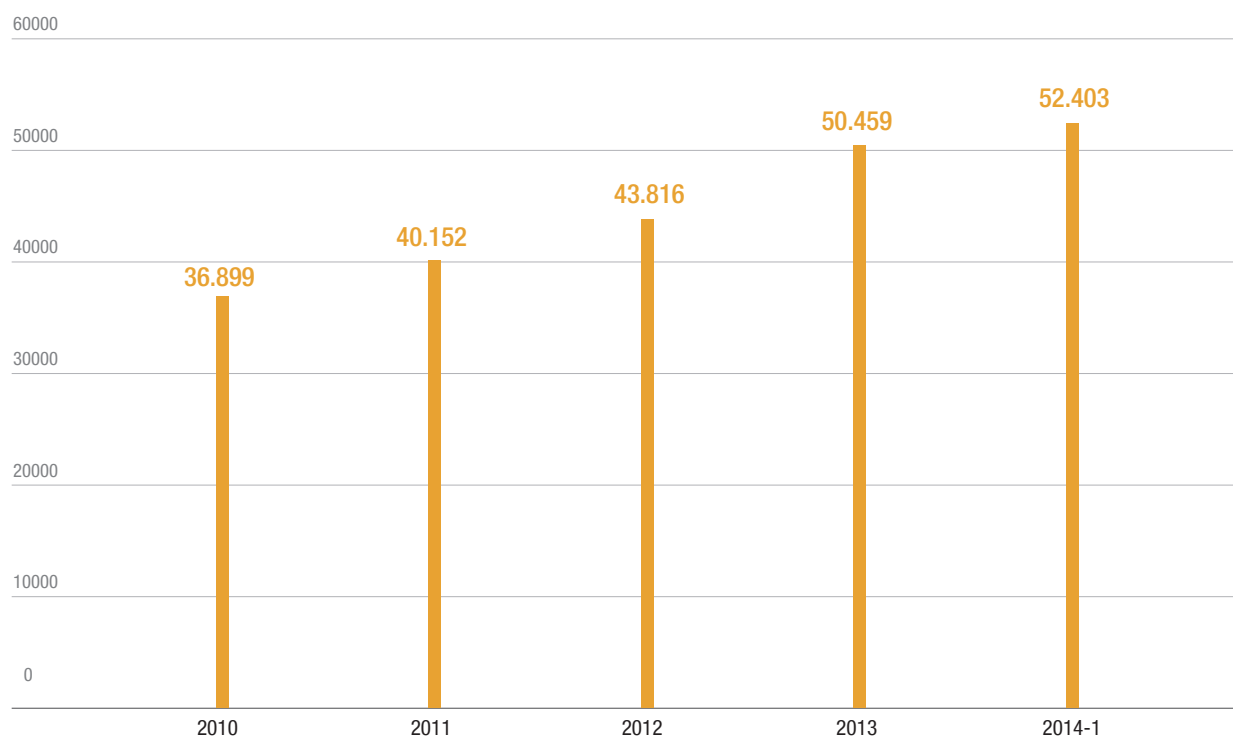
1.2.11 Campus e Infraestructura

Gráfica 27. Crecimiento de la Universidad en m² 2009 - 2014-1

Área total



Fuente. Vicerrectoría Administrativa. Junio 2014

Gráfica 28. Crecimiento de la Universidad en m² 2009 - 2014-1 – Área Construida

Fuente. Vicerrectoría Administrativa. Junio 2014

1.2.12 Fuentes de los recursos (millones de pesos)

Fuentes de financiamiento	Ejec-2010	%	Ejec-2011	%	Ejec-2012	%	Ejec 2013	%	Pto 2014	%
Matriculas	70.605	89%	80.158	88%	92.243	89%	108.217	90%	121.807	89%
Otros Ingresos Académicos	3.007	4%	3.110	3%	3.196	3%	3.232	3%	4.934	4%
Otros Servicios e Ingresos	6.153	7%	7.371	9%	8.180	8%	9.450	7%	10.423	7%
Total	79.765	100%	90.639	100%	103.619	100%	120.899	100%	137.164	100%

1.2.13 Uso de los recursos (millones de pesos)

Concepto	Eje-2010	%	Eje-2011	%	Eje-2012	%	Ejec 2013	%	Pto-2014	%
Actividades Académicas	41.641	51%	45.695	46%	53.136	51%	63.467	57%	76.935	51%
Actividades de Desarrollo	20.296	25%	29.968	30%	25.509	24%	19.317	17%	38.500	25%
Otras Actividades y Servicios	19.126	24%	23.282	24%	25.784	25%	28.565	26%	36.731	24%
Total	81.063	100%	98.945	100%	104.429	100%	111.349	100%	152.166	100%

1.2.14 Estado de cambios en el patrimonio a 31 de diciembre de 2010 al 2014 - 1 (expresado en millones de pesos colombianos)

Detalle	Total
Patrimonio al 2010	96.324
Patrimonio al 2011	147.824
Patrimonio al 2012	169.849
Patrimonio al 2013	198.867
Patrimonio al 2014-1	209.230

2. Marco metodológico del proceso de Autoevaluación Institucional

La Universidad estableció un compromiso con la calidad desde su nacimiento. Hoy la Política de calidad y planeación nos ha permitido hacer explícita la aproximación de la Universidad a los procesos de gestión estratégica y de calidad. El nuevo proceso de Autoevaluación Institucional (AI) de 2014 cierra un primer ciclo virtuoso de planear, ejecutar, (auto) evaluar y mejorar en la Universidad, del que deberá resultar el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020.

La AI es el eje central que se enriquece de las evaluaciones externas (EUA, CNA); y el resultado de estas sienta las bases del proceso de Planeación Institucional que reúne objetivos estratégicos y de mejoramiento que, posteriormente, se despliega a las unidades académicas. El cronograma general de actividades y la metodología empleada para el proceso de AI desarrollado en la Universidad entre 2013 y 2014 se presenta a continuación.

La AI de 2013-2014 se realizó en las siguientes fases:

Tabla 9. Cronograma de las fases del proceso de Autoevaluación Institucional

Actividad	Fecha
I. Organización y socialización del proceso	
Autorización del CNA para iniciar el proceso	14 de febrero de 2012
Socialización del proceso	Permanente
II. Ejecución de actividades de autoevaluación	
Jornada de Ponderación	7 de octubre de 2013
Diseño e implementación Sistema de Información de Calidad	Desde febrero de 2012
Diseño y aplicación de herramientas de autoevaluación	Agosto de 2013 – mayo de 2014

Actividad	Fecha
Análisis de resultados	Noviembre de 2013 – mayo de 2014
Jornada de Autoevaluación	5 de agosto de 2014
Elaboración plan de mejoramiento	Agosto – Octubre 2014
Documentación	Desde julio de 2012
Entrega informe de autoevaluación con fines de Acreditación a CNA	Noviembre 2014
III. Actividades de evaluación externa	
Visita pares académicos CNA	Por Definir
IV. Evaluación final CNA	
Informe de evaluación institucional del CNA	Por Definir

La fase inicial de organización y socialización del proceso se adelantó en 2012. En esta fase realizamos las actividades necesarias para preparar a la Institución para el nuevo gran ciclo evaluativo.

En la fase de socialización nos hemos concentrado en consolidar la cultura de la calidad, compartir el compromiso institucional con el mejoramiento continuo, divulgar y explicar el proceso de AI y los procesos de evaluación externa, además de comunicar el estado actual de la Universidad en los diferentes ámbitos.

En la visita de condiciones iniciales, realizada el 23 de enero de 2012, por la Dra. María Lorena Gartner Isaza y el Dr. Carl Langebaek, el CNA resalta algunas fortalezas identificadas y sugiere algunos campos de mejora que conducirían al

desarrollo de procesos de calidad institucional en sus diversos ámbitos y que proporcionarían mayores probabilidades de éxito en futuros procesos de Acreditación Institucional y de programas.

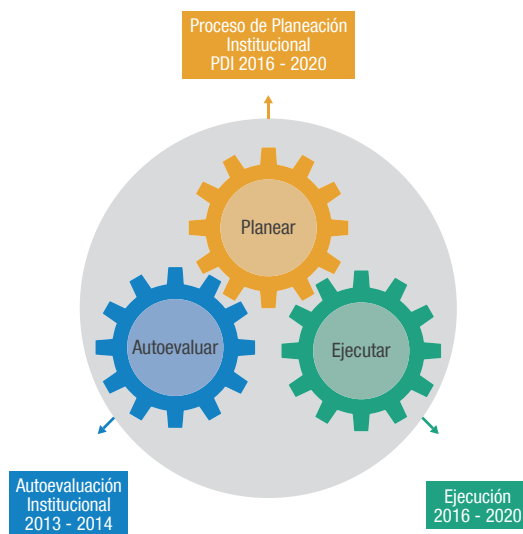
En coherencia con la cultura de la calidad, los comentarios y sugerencias que realizaron los consejeros del CNA fueron tenidos en cuenta para plantear acciones de mejoramiento inmediatas y otras acciones a largo plazo articuladas con el Plan de Desarrollo.

Posterior a esta evaluación, y como parte de los ejercicios de autoevaluación continuos, la Universidad El Bosque decide adelantar la evaluación de seguimiento con la Asociación Europea de Universidades (EUA) con el fin de ratificar avances significativos en comparación con la primera evaluación realizada en 2010. Este nuevo ejercicio no solo permitió consolidar la cultura y el aseguramiento de la calidad institucional, sino tener insumos para el siguiente PDI 2016 - 2020 y obtener información clave a tener en cuenta para la Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional por parte del CNA.

2.1 Modelo de Autoevaluación Institucional

Como se mencionó previamente, el modelo de autoevaluación institucional se encuentra articulado con los lineamientos del CNA y presenta algunas especificidades propias del Modelo de Gestión Institucional que sirve como marco de referencia para definir lo que la Universidad quiere lograr, cómo hacerlo, medir si lo está logrando y establecer oportunidades de aseguramiento y mejoramiento, lo que favorece un alto impacto en los resultados, en el cumplimiento de los objetivos y el fortalecimiento de la cultura de mejoramiento continuo. Esto se evidencia en la gráfica 29.

Gráfica 29. Gestión de la calidad y la planeación



Para la Universidad la **calidad** se concibe como la realización óptima de la Misión, mediante el 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. Concibe la gestión de la calidad y la planeación como procesos complementarios y sinérgicos y trabaja intensamente por la cultura de la planeación y la calidad, a través de la autoevaluación, autorregulación y autocontrol.

Para nuestra Institución la **autoevaluación** es un ejercicio profundo, sincero y capaz de valorar sus 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. Lo cual se alinea con la definición del CNA: "La evaluación de la calidad con miras a la Acreditación Institucional, implica la evaluación integral de la Institución como un todo. Esta evaluación se centra en el cumplimiento de los objetivos de la educación superior, en el logro y en la pertinencia social de los postulados de la Misión y del PEI"¹⁰.

10 Consejo Nacional de Acreditación. (2006). Lineamientos para la Acreditación Institucional.

Por ello, el Modelo de AI articula todos los estamentos de la Universidad, contemplando los procesos de autoevaluación que se realizan por parte de las unidades académicas, las unidades administrativas y la Institución como un todo. Esto permite realizar procesos de autoevaluación continuos y simultáneos, lo que 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. 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 de cada una de las unidades académicas y administrativas y, por su puesto, del todo que forma la Institución.

2.2 Conformación de los comités de trabajo

Para el desarrollo exitoso del proceso de autoevaluación con fines 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.

Comité Directivo de Autoevaluación Institucional

El Comité Directivo de Autoevaluación Institucional está compuesto por los presidentes de El Claustro y El Consejo Directivo, el rector, los vicerrectores, el director de la División de Evaluación y Planeación, coordinaciones de Evaluación y Planeación, representante de estudiantes y profesores al Consejo Directivo y representante de los egresados.

El rector es el responsable del proceso de AI – Acreditación y del curso de las acciones del mismo. El Comité Directivo, sesiona mensualmente y es el encargado de orientar y hacer seguimiento al proceso de AI con fines de Acreditación Institucional en el modelo del CNA, la toma de decisiones, el soporte financiero y la veeduría de los procesos. Por su parte, la División de Evaluación y Planeación, ha acompañado directamente todas las actividades realizadas en el marco del proceso de AI con fines de acreditación, prestando las asesorías correspondientes y apoyando las acciones necesarias para llevar a buen término esta importante misión.

Grupos de trabajo por factor

Acogiéndose al modelo CNA para la Acreditación Institucional, la Universidad estableció grupos de trabajo por factor con un coordinador de grupo, quienes fueron los encargados de conocer, apropiar y articular todo lo relacionado con el tema del factor asignado. Empezaron con la identificación de los indicadores de tipo documental, numérico y de apreciación y, a partir de ello, recopilaron y documentaron experiencias institucionales y de las unidades académicas y administrativas para el abordaje de cada una de las características contempladas en el modelo.

Aunque la Institución acogió y desarrolló a cabalidad los lineamientos del CNA, la Universidad consideró la Visibilidad Internacional como un tema estratégico y de gran envergadura para la educación superior, a través de la inserción de la Institución en contextos académicos internacionales y las relaciones externas de profesores y estudiantes, por lo cual organizó un factor adicional denominado “Factor 12. Internacionalización”.

A continuación en la tabla 10 se relacionan los coordinadores de cada factor:

Tabla 10. Coordinadores de factores

Factores	Coordinadores
F.1. Misión y proyecto institucional	Alexandra Navarro
F.2. Estudiantes	María del Mar Pulido
F.3. Profesores	Sandra Sarmiento Liliana Ahumada
F.4. Procesos académicos	Ruby Osorio
F.5. Investigación	María Helena Alarcón Lucía Nieto
F. 6. Pertinencia e impacto social	Sandra Leño
F.7. Autoevaluación y autorregulación	Claudia Neisa
F.8. Bienestar institucional	Ximena Marín
F.9. Organización, gestión y administración	Alexandra Navarro
F.10. Recursos de apoyo académico y planta física	Paola Díaz
F.11. Recursos Financieros	Jorge Castaño
F.12. Internacionalización	Carolina Romero

2.3 Diseño e implementación del sistema de información de calidad

La Universidad El Bosque ha estructurado y diseñado un sistema integrado de información, el cual permite, entre otros aspectos, 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.

El Sistema de Información de la Calidad (SIQ) ha sido desarrollado de tal manera que pueda apoyarse en otros sistemas de información de la Universidad tales como el sitio Web, SiTiiO, SALA,

PeopleSoft, entre otros, esto con el fin de hacer al Sistema más confiable y dinámico a la hora de consultarlo. Esta herramienta reúne información cuantitativa y cualitativa, tanto a nivel institucional como a nivel de los programas académicos. La ventaja de esta herramienta es la de permitir el acceso de forma centralizada a toda la información desde el mismo Sistema y la facilidad de su actualización de forma permanente, lo que permite obtener información de estadísticas e indicadores para medir la situación actual 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. Incluye los siguientes módulos:

- › Información de programas y facultades.
- › Información de docentes (Hoja de vida).
- › Información de estudiantes (Hoja de vida).
- › Información de aspectos institucionales.
- › Información de convenios institucionales.

Adicionalmente, se cuenta con el Modelo de Gestión de la Información (MGI), el cual hace parte del SIQ y busca presentar la información de gestión de los diferentes sistemas de información de forma centralizada y, además, permitir el registro de toda la información física que no se encuentra en ninguno de los sistemas de información que maneja la Universidad. La implementación del MGI nos permite unificar la información más relevante para la gestión de la calidad y la planeación, contenida en los procesos de planear, ejecutar, controlar, autoevaluar y retroalimentar.

- › El SIQ incluye los siguientes módulos:
- › Gestión de indicadores de desempeño.
- › Instrumentos de autoevaluación institucional.
- › Gestión documental para indicadores.
- › Centralización de información estratégica (integración con los diferentes sistemas de información).
- › Reportes de información de soporte para indicadores de desempeño.
- › Documentos de acreditación.

A través del SIQ 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 la Institución, las unidades académicas y administrativas. Facilita a su vez la gestión institucional, propiciando el libre acceso a la información, generando 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, de igual manera que permita responder a las solicitudes externas de información.

La División de Evaluación y Planeación, conjuntamente con la Oficina de Tecnología, diseñó e implementó el SIQ en el cual los decanos, directores de programa, secretarios académicos, coordinadores de factor y personal administrativo registraron la información relacionada con los aspectos de cada característica de calidad.

A partir del año 2013 las unidades académicas y administrativas se han encargado de alimentar, verificar y soportar la información requerida en el Sistema, con el fin de usarla tanto para la gestión, la toma de decisiones estratégicas y como soporte del proceso de autoevaluación con miras a la Acreditación Institucional, en especial lo relacionado con la evaluación de factores y características definidas por el CNA.

Dado que el SIQ se encuentra integrado al Sistema Académico de la Universidad (SALA), se accede al sistema de calidad a través de la página web de la Universidad con la autenticación del usuario para docentes y estudiantes y un desarrollo propio para usuarios administrativos. Adicionalmente, se dispone de interfaces a través de Web Service a sistemas como SiTiiO (Sistema de la Vicerrectoría de Investigaciones) y PeopleSoft.

2.4 Revisión, validación y aplicación de instrumentos de autoevaluación

Atendiendo a los requerimientos del proceso de Acreditación Institucional, especialmente aquellos que involucran la apreciación de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria, se revisaron y ajustaron instrumentos de autoevaluación dirigidos a los diferentes grupos de interés. Una vez desarrolladas las herramientas fueron revisadas y validadas por los diferentes coordinadores de factor y su equipo de trabajo con el fin de identificar si, efectivamente, se cubrían los aspectos requeridos por el modelo CNA.

En una fase posterior a esta revisión, se realizaron los respectivos ajustes y se subieron al sistema de información para que fueran diligenciados desde el sitio Web de la Universidad o por medio de SALA.

Durante los años 2013 y 2014 se aplicaron una serie de encuestas dirigidas a diferentes miembros de la comunidad universitaria: docentes, estudiantes, egresados, directivos, personal administrativo, con el fin de conocer su opinión acerca de los aspectos contemplados en los indicadores de apreciación de los lineamientos para la Acreditación Institucional, planteados por el CNA. Para obtener esta información, la Universidad desarrolló instrumentos conformados por preguntas de opinión a las que se les aplicó la técnica de validez de contenido para identificar lo adecuado y pertinente de las preguntas y, así, medir cada uno de los aspectos de los indicadores del modelo, utilizando como jueces expertos a los integrantes de la comunidad universitaria que tuvieran conocimiento del factor, característica e indicador que fue abordado en cada pregunta.

El diligenciamiento de los instrumentos se realizó por medio del SALA en donde cada participante de la comunidad universitaria ingresaba con sus

datos básicos a responder el instrumento correspondiente, con el fin de identificar que efectivamente fuera parte de la población objeto. Las respuestas llegaron al Sistema de forma anónima para garantizar la confidencialidad.

Para el procesamiento de cada una de las preguntas de los instrumentos se utilizó el software estadístico SPSS versión 20 y se trabajó con herramientas tales como tablas de distribución de frecuencia y gráficas de barras, lo que permitió dar una interpretación a 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; la tabla 11 resume los aspectos relacionados con la muestra requerida para cada población y el porcentaje de cumplimiento de recolección de la misma.

De otro lado, en la tabla 12 se presenta la relación del número de asistentes del sector externo que participaron en la evaluación por área y programa.

Tabla 11. Muestra de los participantes para aplicación de instrumentos

Docentes Fecha de aplicación: 17 octubre de 2013 a 13 de diciembre de 2014	Número total de profesores: 1378	Muestra requerida con un nivel de error 4% y nivel de confianza 98%: 525	Número de profesores que contestaron el instrumento: 514	Porcentaje de cumplimiento de recolección de la muestra: 97,9
Estudiantes Fecha de aplicación: 17 octubre de 2013 a 21 de enero de 2014	Número total de estudiantes: 10199	Muestra requerida con un nivel del error 1% nivel de confianza 95%: 4947	Número de estudiantes que contestaron el instrumento: 4910	Porcentaje de cumplimiento de recolección de la muestra: 99,3
Egresados Fecha de aplicación: 27 noviembre de 2013 a 15 de marzo de 2014	Número total de egresados: 18700	Muestra requerida Nivel del error 3% Nivel de confianza 95%: 1010	Número de egresados que contestaron el instrumento: 980	Porcentaje de cumplimiento de recolección de la muestra: 97,0
Directivos Fecha de aplicación: 9 a 11 de abril de 2014	Número total de directivos: 88	Muestra requerida Nivel del error 5% Nivel de confianza 95%: 66	Número de directivos que contestaron el instrumento: 63	Porcentaje de cumplimiento de recolección de la muestra: 95,5
Administrativos Fecha de aplicación: 8 a 10 de abril de 2014	Número total de administrativos: 411	Muestra requerida nivel del error 3% nivel de confianza 95% : 297	Número de administrativos que contestaron el instrumento: 303	Porcentaje de cumplimiento de recolección de la muestra: 102,0

Tabla 12. Participantes del sector externo

Área	Programa	Número de Asistentes	Fecha
Salud	Enfermería	10	Mayo 19 de 2014
	Odontología	10	
	Optometría	8	
	Instrumentación Quirúrgica	7	
	Medicina	10	
Total Área		45	
Ingeniería Ambiental y Ciencias	Biología	11	Mayo 20 de 2014
	Facultad de Ingeniería Ambiental	9	
Total Área		20	
Ingenierías y Administración	Bioingeniería	3	Mayo 21 de 2014
	Ingeniería de Sistemas	5	
	Ingeniería Electrónica	4	
	Ingeniería Industrial	3	
	Administración de Empresas	2	
Total Área		17	
Diseño, Artes y Aliados Externos	Diseño, Imagen y Comunicación	2	Mayo 22 de 2014
	Desarrollo	8	
	Formación Musical	1	
	Artes Plásticas	1	
	Arte Dramático	1	
Total Área		13	
Educación, Psicología y Gobierno	Licenciatura en Educación Bilingüe	6	Mayo 23 de 2014
	Licenciatura en Pedagogía Infantil	9	
	Ciencias Jurídicas y Políticas	1	
	Psicología	8	
Total Área		24	
Total		119	

A continuación se relacionan algunas de las entidades del Sector Externo que participaron en el proceso de AI:

Área de la Salud: Federación Odontológica Colombiana, Hospital Simón Bolívar, Hospital Occidente de Kennedy, Fundación Clínica Shaio, Colsanitas, Javesalud, Colsubsidio - Clínica Orquídeas, Hospital de Usaquén, Hospital Universitario, La Samaritana, Fundación Cardio Infantil, Hospital del Sur, Secretaría de Salud de Bogotá, Ascofame, Fundación Santafé De Bogotá, Hospital Militar Central, Clínica Palermo, Hospital Santa Clara, Colgate.

Área de la Ingeniería Ambiental y Ciencias: Singenta, Medicina Legal, Cataruben, Parque Jaime Duque, Unidad Nacional de Protección, Parques Nacionales Naturales, Merck, Alcaldía Local de Usaquén, Universidad Nacional de Colombia - Instituto de Biotecnología, Agrobio.

Área de Ingenierías y Administración: Plotwebs, Fundación Voces de Amor, Banco Davivienda, Comercializadora Natural Light, Asociación Colombiana de Ingeniería Biomédica, Hh. Dominicanas de la Presentación Provincia Santafé de Bogotá, Otto Bock Health Care Andina Ltda., Aig Seguros Colombia, Senado de La República, Carvajal Tecnología y Selección

Área de Diseño, Artes y Aliados Externos: Adn Design, Estudio Talea, Teatro Quimera, Alcaldía de Viotá, Alcaldía de Sopó, Parroquia de San Tarsicio Usaquén, Transmilenio, Federación Nacional de Comerciantes – Fenalco, Connect Bogotá.

Área de Educación, Psicología y Gobierno: Corporación Nuevos Rumbos, Instituto Colombo Sueco, Laboratorio de Genética y Biología Molecular, Fundación Alianza Social Educativa, Gimnasio Infantil Las Villas, Colegio Teresiano, Comisaría Primera de Familia Funza, Fundación Ana Restrepo del Corral.

2.5 Estrategias de sensibilización y socialización

Desde el año 2012 la Universidad ha venido trabajando en el fomento de la cultura de la calidad y como un objetivo específico de este propósito ha ejecutado estrategias de socialización del proceso de AI. Por esta razón, la Institución implementó una fuerte campaña de sensibilización en los procesos de AI y la propia cultura de la calidad. La información fue divulgada en medios de comunicación como correos electrónicos masivos, boletines internos, sitio web, redes sociales, además de campañas estratégicas y brochures institucionales.

En el 2013 y 2014 se reforzó la socialización por medio de los boletines impresos (U al Día y Autoevaluación Institucional) y en los procesos de inducción a la comunidad universitaria en donde se presentaron los avances del proceso de AI.

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. Esto con el fin de hacer de la posterior aplicación del modelo de medición un instrumento profundamente útil para reconocer en toda su magnitud a la Institución, desde las distintas miradas complementarias de la comunidad universitaria.

Para llevar a cabo la reflexión sobre la ponderación de los distintos factores propuestos por el CNA, se realizó el 7 de octubre de 2013 una Jornada de Ponderación, en donde cerca de 180 personas de la comunidad universitaria, realizaron aportes que permitieron definir de manera precisa los pesos y valores adecuados para cada una de las características y factores.

Para el éxito de esta jornada se contextualizó a los participantes en el modelo CNA y en la importancia de la ponderación. Para facilitar esta actividad se dispusieron 11 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 habían venido desarrollando temáticas relacionadas con el factor, teniendo presente, que en los grupos debía participar al menos un representante de los diferentes actores de la comunidad universitaria.

Cada mesa dirigida por el coordinador estudió el factor, sus características e indicadores, lo que permitió entender el contexto, alcance y dimensión de estos instrumentos. Posteriormente, los miembros del grupo debatieron sobre la importancia de cada característica para la Institución y consignaron el resultado de este análisis en un formato con las respectivas ponderaciones.

Para el desarrollo de la ponderación se realizó un proceso de normalización que buscó simplificar, unificar y crear datos claros y precisos.

Ponderación de factores

Para establecer las ponderaciones o pesos de los factores, el Comité de Autoevaluación consideró los requerimientos establecidos tomando el total de características (TC), el total de aspectos a evaluar (TA) y el total de indicadores (TI) asociados a cada factor, como un indicador del interés que el factor representa para el CNA. Posteriormente, se calculó el peso de cada factor como el cociente del total de requerimientos asociados al factor y el total de requerimientos establecidos para todos los factores. Esta ponderación se formaliza de la siguiente manera:

$$\text{Peso Factor}_i = \left(\frac{TC_{Fi} + TA_{Fi} + TI_{Fi}}{TC_{total} + TA_{total} + TI_{total}} \right) \times 100$$

TC=Total Características

TA=Total Aspectos

TI=Total Indicadores

Los pesos encontrados para cada factor se muestran en la tabla 13:

Tabla 13. Pesos para cada factor del modelo CNA.

Factor	Características	Aspecto a evaluar	Total indicadores	Peso factor
1. Mision y proyecto institucional	3	9	16	5%
2. Estudiantes	3	12	34	10%
3. Profesores	5	13	57	14%
4. Procesos académicos	2	10	33	9%
5. Investigación	2	8	48	11%
6. Pertinencia e impacto social	3	14	35	10%
7. Autoevaluación y autorregulación	2	5	20	5%
8. Bienestar institucional	3	6	20	6%
9. Organización, gestión y administración	2	5	30	7%
10. Recursos de apoyo académico y planta física	2	17	59	15%
11. Recursos financieros	4	6	32	8%
Totales	31	105	384	100%

Ponderación de características

Para establecer las ponderaciones o pesos de las características en cada factor se consideró la cantidad y el tipo de indicadores asociados a cada característica, ponderados según la confiabilidad de la información utilizada para construir el indicador. Si el indicador es de apreciación su ponderación es 0.2, los indicadores documentales o estadísticos tienen ponderación de 0.4. Según lo anterior, el peso de cada característica en un factor es el cociente entre la suma ponderada de la cantidad de indicadores asociados a la característica y la suma ponderada del total de indicadores requeridos para el factor:

$$\text{Peso Característica} = \left(\frac{(iDci \times 0,4) + (iNci \times 0,4) + (iAci \times 0,2)}{(iDfi \times 0,4) + (iNfi \times 0,4) + (iAfi \times 0,2)} \right) \times 100$$

ID= Indicadores Documentales

IN= Indicadores Numéricos

IA = Indicadores de Apreciación

Ci= Característica

fi=Factor

Una vez finalizado el trabajo de los grupos, se realizó la socialización de la ponderación con la respectiva justificación. Este ejercicio permitió ajustar algunas ponderaciones y definir mejor la justificación de los pesos y valores acordados por la comunidad universitaria. Este resultado se presenta a continuación:

Factor 1. Misión y Proyecto Institucional

Característica	Valores				Ajuste propuesto
	Normalizado		Modificado		
1. Coherencia y pertinencia de la Misión	74	%	44	%	-30
2. Orientaciones y estrategias del Proyecto Institucional	13	%	28	%	15
3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Institucional	13	%	28	%	15

Factor 2. Estudiantes

Característica	Valores				Ajuste propuesto
	Normalizado		Modificado		
4. Deberes y derechos de los estudiantes	15	%	20	%	5
5. Admisión y permanencia de estudiantes	52	%	50	%	-2
6. Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	33	%	30	%	-3

Factor 3. Profesores

Característica	Valores				Ajuste propuesto
	Normalizado		Modificado		
7. Deberes y derechos del profesorado	4	%	5	%	1
8. Planta profesoral	40	%	30	%	-10
9. Carrera docente	31	%	36	%	5
10. Desarrollo profesoral	16	%	20	%	4
11. Interacción académica de los profesores	9	%	9	%	0

Factor 4. Procesos académicos

Característica	Valores				Ajuste propuesto
	Normalizado		Modificado		
12. Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo	57	%	60	%	3
13. Programas de pregrado, posgrado y educación continua	43	%	40	%	-3

Factor 5. Investigación

Característica	Valores				Ajuste propuesto
	Normalizado		Modificado		
14. Investigación formativa	22	%	25	%	3
15. Investigación en sentido estricto	78	%	75	%	-3

Factor 6. Pertinencia e impacto social

Característica	Valores				Ajuste propuesto
	Normalizado		Modificado		
16. Institución y entorno	54	%	55	%	1
17. Egresados e institución	22	%	25	%	3
18. Articulación de funciones con el sistema educativo	24	%	20	%	-4

Factor 7. Autoevaluación y autorregulación

Característica	Valores				Ajuste propuesto
	Normalizado		Modificado		
19. Sistemas de evaluación y autorregulación	50	%	60	%	10
20. Sistemas de información	50	%	40	%	-10

Factor 8. Bienestar institucional

Característica	Valores				Ajuste propuesto
	Normalizado		Modificado		
21A. Clima Institucional	33	%	36	%	3
21. Estructura del bienestar institucional	39	%	30	%	-9
22. Recursos y servicios para el bienestar institucional	28	%	34	%	6

Factor 9. Organización, gestión y administración

Característica	Valores				Ajuste propuesto
	Normalizado		Modificado		
23. Administración y gestión y funciones institucionales	78	%	75	%	-3
24. Procesos de comunicación interna	22	%	25	%	3

Factor 10. Recursos de apoyo académico y planta física

Característica	Valores				Ajuste propuesto
	Normalizado		Modificado		
25. Recursos de apoyo académico	81	%	60	%	-21
26. Recursos físicos	19	%	40	%	21

Factor 11. Recursos financieros

Característica	Valores				Ajuste propuesto
	Normalizado		Modificado		
27. Fuentes de financiación y patrimonio institucional	39	%	39	%	0
28. Gestión financiera y presupuestal	25	%	25	%	0
29. Presupuesto y funciones sustantivas	18	%	18	%	0

En la tabla 14 se presenta la relación general de los pesos encontrados para cada característica en cada uno de los factores.

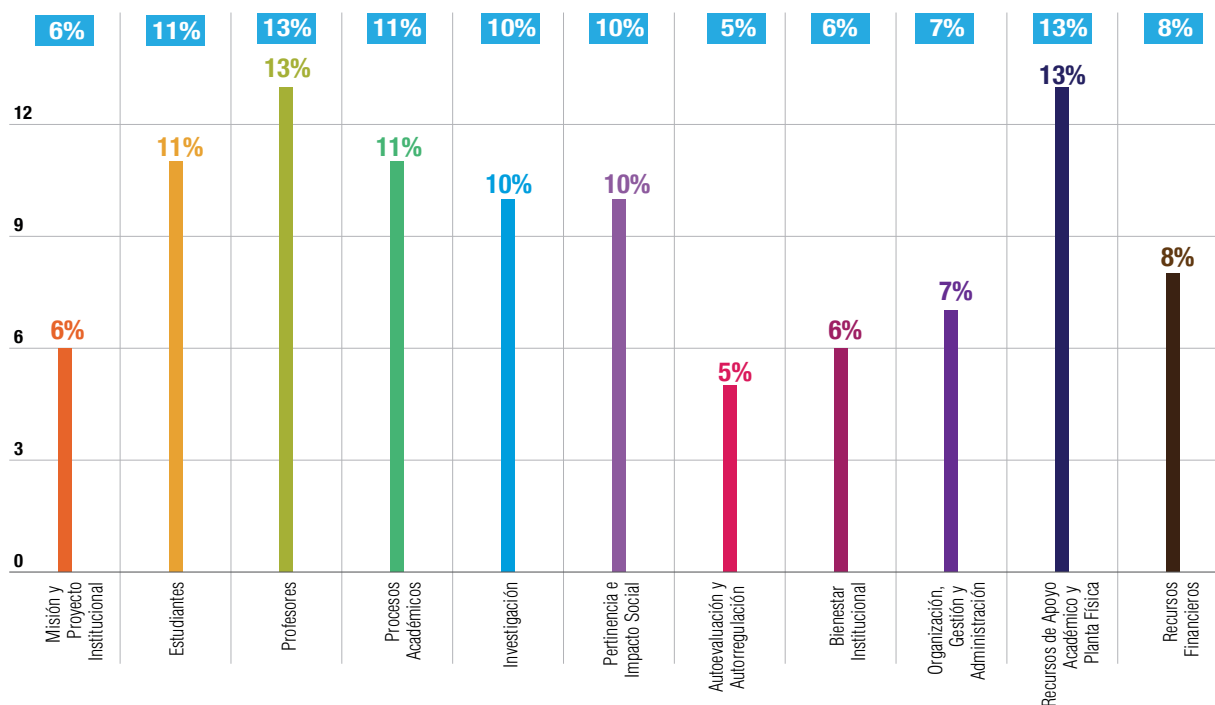
Tabla 14. Pesos para cada característica en cada uno de los factores del modelo CNA.

Factores	Características	Peso características
Factor 1 Misión y proyecto institucional	1. Coherencia y pertinencia de la misión	74%
	2. Orientaciones y estrategias del proyecto institucional	13%
	3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en el proyecto institucional	13%
	4. Deberes y derechos de los estudiantes	15%
Factor 2 Estudiantes	5. Admisión y permanencia de estudiantes	52%
	6. Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	33%

Factores	Características	Peso características
	7. Deberes y derechos del profesorado	4%
Factor 3 Profesores	8. Planta profesoral	40%
	9. Carrera docente	31%
	10. Desarrollo profesoral	16%
	11. Interacción académica de los profesores	9%
Factor 4 Procesos académicos	12. Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo	57%
	13. Programas de pregrado, Posgrado y educación continua	43%
Factor 5 Investigación	14. Investigación formativa	22%
	15. Investigación en sentido estricto	78%
Factor 6 Pertinencia e impacto social	16. Institución y entorno	54,0%
	17. Egresados e institución	22,2%
Factor 7 Autoevaluación y autorregulación	18. Articulación de funciones con el sistema educativo	23,8%
	19. Sistemas de evaluación y autorregulación	50,0%
	20. Sistemas de información	50,0%
Factor 8 Bienestar institucional	21A. Clima institucional	33%
	21. Estructura del bienestar institucional	39%
	22. Recursos y servicios para el bienestar institucional	28%
Factor 9 Organización, gestión y administración	23. Administración y gestión y funciones institucionales	78%
	24. Proceso de comunicación interna	22%
Factor 10 Recursos de apoyo académico y planta física	25. Recursos de apoyo académico	81%
	26. Recursos físicos	19%
	27. Fuentes de financiación y patrimonio institucional	39%
Factor 11 Recursos financieros	28. Gestión financiera y presupuestal	25%
	29. Presupuesto y funciones sustantivas	18%
	30. Organización para el manejo financiero	18%

La gráfica 30 muestra los resultados de la ponderación de los factores:

Gráfica 30. Resultados de la ponderación de los factores



2.7 Jornada de autoevaluación

Una vez realizada la respectiva ponderación de características y llevado a cabo el proceso de recolección de información 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 del 5 de agosto de 2014.

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 permita 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 12 grupos de trabajo de tal forma que a cada uno le correspondió la calificación de un factor. Cada mesa, dirigida por el coordinador, tuvo en cuenta y analizó los elementos que se abordan en la guía de CNA, la información presentada en los documentos de trabajo e información anexa 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. De este ejercicio se obtuvo la apreciación global de la calidad de la Institución con respecto a cada una de las características y factores.

Las puntuaciones otorgadas estuvieron acompañadas de las respectivas oportunidades de consolidación y mejoramiento detectadas y las posibles acciones que permitirían corregir o eliminar las causas que provocan la situación actual.

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, información fundamental para juzgar cuán cerca está la Institución del logro máximo de la calidad. Estos resultados obtenidos en la Jornada de Autoevaluación fueron socializados 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 es orientar las acciones requeridas para superar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas de la Institución. Es decir, es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual, por un futuro de mejor calidad, manteniendo las fortalezas.

Así, el Plan de mejoramiento y consolidación consideró y describió claramente las causas de la

oportunidad de mejora y planteó la(s) acción(es) que permiten aprovechar dichas oportunidades. El Plan de mejoramiento y consolidación guía la ejecución y permite un adecuado seguimiento y control. Por esta razón, se elaboró con objetividad, es decir, se propusieron acciones a alcanzar en términos de costos, calendarización, recursos y viabilidad. Se formuló de acuerdo con la identificación de las oportunidades de consolidación y mejoramiento, las cuales se clasificaron en conjuntos afines con el objetivo de enunciar las estrategias de mejoramiento.

Es importante mencionar que este plan se convierte en la herramienta fundamental para la construcción del próximo PDI 2016 – 2020.

Componentes del Plan de Mejoramiento y Consolidación

Oportunidades de consolidación y oportunidades de mejoramiento: corresponden a las actividades internas desarrolladas en la Universidad y relacionadas con los procesos de dirección, docencia, investigación y servicio, y todos aquellos procesos de apoyo que permiten el adecuado funcionamiento de la Institución.

Eje del Plan de Desarrollo Institucional: relaciona la oportunidad de consolidación y mejora definida en la fase anterior con el eje del Plan de Desarrollo Institucional que corresponda.

Características asociadas: relaciona el nombre de las características del Modelo del CNA que correspondan con el tema que se va a desarrollar.

Objetivo: representa el estado que se pretende alcanzar (o que se alcanzaría) al superar las debilidades actuales, desarrollando las oportunidades de mejoramiento.

Acciones: son las actividades y tareas que permitirán reducir la brecha entre la situación actual y la situación deseada. Para cada actividad propuesta se identificaron un conjunto de tareas programadas, que serán ejecutadas por los responsables asignados.

Metas: cada acción debe establecer una frontera ideal, que corresponde al momento en que la oportunidad de mejora es superada. Por tanto, la meta se planteó en términos cuantitativos de lo que se espera realizar, en un tiempo determinado para esa actividad con el fin de cumplir con el objetivo trazado.

Indicadores: son muestras observables del avance hacia el objetivo deseado o que demuestran que el objetivo se ha alcanzado. Para cada indicador se especificó: la fecha, el responsable, la cantidad y calidades de lo que se va a alcanzar. Al verificar el cumplimiento del Plan de Mejoramiento y Consolidación, en el sistema de monitoreo y seguimiento, el punto de referencia principal será cada uno de los indicadores.

Cronograma: cada acción planteada en el Plan de Mejoramiento y Consolidación se estableció dentro de un intervalo de tiempo determinado para su realización, por tanto, fue necesario definir cuándo comienza y cuándo termina la actividad.

Recursos e insumos requeridos: se precisó, en este ítem, todos los requerimientos que los responsables necesitan para asegurar que las acciones programadas se lleven a cabo.

Responsables: se identificaron los responsables de cada una de las acciones o actividades del plan a realizar.

Medio de verificación: se consignó, la manera en la cual se verificará con evidencias físicas los avances o el cumplimiento de la meta propuesta en cada una de las acciones.

El documento del Plan de mejoramiento y consolidación fue revisado, socializado y ajustado de acuerdo a su trámite en las respectivas instancias (Consejos).

2.10 Elaboración del Documento

La información recogida durante los procesos anteriores fue el insumo principal para elaborar el contenido del presente informe.

En el siguiente apartado se presentará, en el análisis de cada uno de los factores, 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 Institución.

3. Resultado de la Autoevaluación Institucional con fines de Acreditación

A continuación se presenta el resultado del proceso de Autoevaluación Institucional (AI) para los factores del modelo CNA, a partir del análisis de los indicadores numéricos, documentales y de apreciación de cada una de las características y de los resultados obtenidos en la Jornada de Autoevaluación. El soporte completo de esta información se encuentra relacionado en anexos por factor, por características e indicador y para cada grupo que conforma la comunidad universitaria.

Factor **1** Misión y Proyecto Institucional

La Misión Institucional establece la identidad de la Institución de Educación Superior (IES), esto es, el carácter diferenciable en tanto el tipo y la forma en que se desarrollan las funciones sustantivas, teniendo en cuenta tanto los recursos y posibilidades que se encauzan para su mejora, como también los grandes propósitos filosóficos y sociales que marcan la ruta de su progreso, todo ello concebido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

De acuerdo con el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), la Misión es un enunciado que manifiesta de

manera sintética lo que la institución debe hacer, lo que espera realizar en adelante y el campo y estilo de acción que ha venido asumiendo a lo largo de su historia. De igual forma, indica que la Misión se concreta y se realiza en la práctica a través del PEI, el cual expone de modo diferenciado los grandes propósitos y desarrolla las estrategias generales que han de seguirse para garantizar su cumplimiento¹¹.

¹¹ Consejo Nacional de Acreditación. (2006). Lineamientos para la Acreditación Institucional.

Es así como la Universidad define su Misión de la siguiente manera:

“Desde el enfoque bio-psico-social y cultural, la Universidad El Bosque asume su compromiso con el país teniendo como imperativo supremo la promoción de la dignidad de la persona humana en su 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 cultura”¹².

La Universidad El Bosque entiende como su razón y sentido último: el lograr la dignidad, la autonomía del ser humano como un fin en sus dimensiones Bio-Psico-Sociales y Culturales, mediante la transmisión, creación, transformación, conservación y desarrollo de la ciencia y la cultura, afirmándose en la búsqueda del saber en coherencia con la problemática vivida en nuestra sociedad¹³.

En concordancia con ello, la Universidad El Bosque asume la responsabilidad de potenciar la excelencia del ser humano, respondiendo a la necesidad de promover la comunidad colombiana al más alto nivel. Articulado con este precepto, la Orientación Estratégica Institucional (OEI), previamente explicada, se hace visible en el PEI, de tal forma que en este Proyecto se asume la investigación, la docencia y el servicio como los motores que dinamizan las alternativas para la trasmisión y recreación del saber en sintonía con la sociedad en la que se inscribe nuestra Institución y pretender servir.

La Universidad asume como enfoque pedagógico el aprendizaje centrado en el estudiante, ya que

es a través de una participación activa, significativa y experiencial, como los estudiantes construyen nuevos y relevantes conocimientos que influyen en su formación y se derivan en la responsabilidad y el compromiso por su propio aprendizaje. El enfoque educativo centrado en el estudiante considera la individualidad en el propio proceso de aprendizaje, porque toma en cuenta en el alumno sus rasgos heredados, sus perspectivas, sus experiencias previas, los talentos, intereses, capacidades y necesidades¹⁴.

Así es como la Universidad, cuenta con una Misión claramente formulada por su máximo órgano de gobierno colegiado - El Claustro-. Esta corresponde a la naturaleza de la Institución y es de dominio público. La Misión enmarca y articula el desarrollo de las funciones sustantivas con su carácter de institución de Educación Superior, lo que concuerda con lo estipulado en la Ley 30 de 1992, la cual reglamenta que las instituciones privadas de Educación Superior deben ser personas jurídicas de utilidad común y sin ánimo de lucro¹⁵.

Atendiendo a su carácter de Universidad, la Institución enfoca su desempeño en las actividades referentes a la investigación científica, la formación y el desarrollo, y la trasmisión de conocimiento. Sobre este particular, en el PEI se establecen los postulados educativos en los que expresa lo que la Universidad proyecta en el desarrollo de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social¹⁶.

Los objetivos para garantizar el desarrollo de la Misión se encuentran establecidos en los Estatutos de la Universidad y, en el pasado más reciente, en su Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2011 – 2016, el cual se concibe como hoja de ruta y horizonte para el desarrollo de las funciones misionales.

12 Universidad El Bosque (1997). Misión y Proyecto Educativo.

13 *Ibíd.*, pp. 21-22.

14 Universidad El Bosque. (2013). Políticas y Gestión Curricular Institucional.

15 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 1, p. 17.

16 Universidad El Bosque (1997). Misión y Proyecto Educativo.

Lo anterior se ratifica en los resultados de las encuestas dirigidas a los diversos estamentos que componen la comunidad universitaria y frente a la pregunta que indaga por la correspondencia entre la Misión y los procesos académicos y administrativos, el 85% de los estudiantes y el 89% de los académicos encuestados manifestaron que dicha correspondencia es alta o tiende a ser alta. De otro lado, un 86% de los egresados manifestaron una alta tendencia a dicha correspondencia. En el caso de los directivos, el 91% valoran esta correspondencia en las dos escalas más altas, en el mismo orden el 77,4% de los administrativos coinciden con esta calificación¹⁷.

La Misión es ampliamente divulgada a través de diversos mecanismos, entre estos vale la pena resaltar: a) los documentos de carácter institucional producidos por la Universidad, b) las jornadas de planeación estratégica en los diferentes niveles organizacionales, que sirven como insumo para la construcción de los diferentes planes de desarrollo y, c) los procesos de autoevaluación de programas e institucional, estrategias que además sirven de espacio permanente de discusión y reflexión en torno a los postulados de la Universidad y las intencionalidades misionales que pretende materializar a mediano y largo plazo.

En la autoevaluación realizada durante el año 2009¹⁸, se pudo constatar que la Misión se ha comunicado y divulgado en los diferentes estamentos, así como se evidenció un reconocimiento del modelo bio-psico-social y cultural de la Universidad como eje fundamental del quehacer institucional. En el actual proceso de autoevaluación con fines de acreditación, la comunidad universitaria reconoce una alta correspondencia entre la Misión y los procesos académicos y administrativos de la misma.

17 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 1, pp. 6-10.

18 Universidad El Bosque. (2010). Informe de autoevaluación para la Asociación Europea de Universidades-EUA, p. 12.

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 y el entorno afectado.

La Universidad no es un simple espectador de las reformas sociales, su proyección social se evidencia en acciones que se llevan a cabo especialmente en la localidad de Usaquén y la cuenca del río Bogotá, donde a través de diferentes proyectos se busca fomentar la calidad de vida de sus habitantes. Este desarrollo se enfoca hacia lo establecido en los ejes de la OEI de la Universidad –Salud y Calidad de Vida–, en un trabajo conjunto y colaborativo hacia lo local, lo regional y lo nacional¹⁹.

Adicionalmente, la Universidad le apuesta a contribuir significativamente al mejoramiento de la situación de conflicto que se vive en el país, buscando que se genere una participación activa desde el quehacer de quienes hacen parte de la comunidad universitaria, académicos y futuros profesionales que son personas idóneas y activas que trabajan por el desarrollo humano, la inclusión social, la equidad, la población vulnerable en pro de la paz de la Nación.

Los postulados institucionales se articulan con lo establecido en la Constitución Nacional en tanto la formación orientada hacia el respeto por los derechos humanos, la paz, la democracia y el mejoramiento de lo cultural, científico, tecnológico y la protección del ambiente en Colombia.

Ahora bien, las prioridades de desarrollo para la Institución establecidas en el marco de su Misión, se alinean directamente con los objetivos de la Educación Superior y de sus instituciones, reglamentados en la Ley 30 de 1992, apuntando a

19 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 1, p. 15.

ofrecer oportunidades de acceso a la educación a un mayor número de colombianos; la formación integral; la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento; la prestación del servicio educativo con calidad; el desarrollo científico, cultural, económico, político y ético; la adecuada interacción entre las diversas estructuras educativas y el desarrollo de los niveles educativos²⁰.

El PDI 2011 - 2016, condensa los resultados encontrados en los diversos procesos de autoevaluación, elementos que se constituyeron como punto de partida para la proyección de la gestión a cinco años. Uno de los objetivos estratégicos es el logro de una cultura de la calidad a nivel institucional a través de la autorregulación y la autoevaluación permanente²¹.

A través de la *Política de calidad y planeación*, la Universidad orienta el desarrollo de una cultura de evaluación, planeación y calidad, buscando el mejoramiento continuo y la aproximación a la excelencia, acorde con el enfoque bio-psico-social de la Institución. Adicionalmente, la Política define el modelo de autoevaluación institucional, el cual articula las acciones institucionales y las de los programas en aras de fortalecer la cultura de la calidad²².

La Universidad El Bosque se presenta ante la sociedad y sus grupos de interés a través de diferentes medios de información y comunicación, los cuales son gestionados desde la Oficina de Desarrollo y su área de comunicaciones. El principal medio de difusión de la oferta académica con que cuenta la Universidad es la página Web; allí se establecen las características de mayor interés -especialmente para los futuros aspirantes-, con relación a los programas de pregrado, postgrado y educación continuada que ofrece la Institución.

El PEI de la Universidad El Bosque se fundamenta sobre la base de la realización de la excelencia, de lo superior de cada uno de quienes la constituyen, como un conjunto dialógico, pluralista, democrático y participativo. De igual forma, se concibe como un conjunto de criterios, pautas, normas y orientaciones, que hacen viable en la cotidianidad de los quehaceres y funciones de la Institución, la realización de la Misión²³.

En consecuencia, la Universidad El Bosque cuenta con un Modelo de Gestión Institucional que comprende el conjunto de actividades interrelacionadas, en un marco de referencia para definir qué se quiere lograr en la Universidad (Planear), determinar cómo hacerlo (Ejecutar), medir si se está logrando (Controlar y Analizar) y adquirir la capacidad de cambio mediante el establecimiento de oportunidades de aseguramiento y mejoramiento (Retroalimentar).

Aunado a lo anterior, el PDI 2011–2016 se convierte en un documento orientador y dinamizador de los procesos institucionales, con un solo fin: el cumplimiento de la Misión y del PEI. Dicho documento se encuentra totalmente articulado y responde a lo contemplado dentro de la OEI y el eje de Salud y Calidad de Vida.

Por otra parte, como se mencionó en la primera parte de este documento, la Universidad cuenta con diferentes Políticas Institucionales, las cuales son el resultado del trabajo conjunto de la comunidad. Establecen el puente o conexión entre la Misión y Visión de la Institución y las acciones que se organizan y realizan como parte de las líneas de acción que se han diseñado para el logro de las mismas.

De otro lado, en los Estatutos de la Universidad se reglamentan los órganos de gobierno y la organización académica y administrativa, estas entidades se encuentran encargadas de dirigir, gobernar y administrar el quehacer de las funciones sustantivas en la Institución. Las decisiones de carácter

20 *Ibid.*, p. 23.

21 Universidad El Bosque. (2013). Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016.

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

23 Universidad El Bosque. (2001). Misión y Proyecto Educativo.

estratégico se encuentran asignadas de acuerdo al nivel jerárquico al que le compete la decisión²⁴.

En cuanto a los órganos de gobierno colegiado de mayor relevancia se tienen: El Claustro, es el organismo superior de la Institución y sus decisiones son de carácter obligatorio para toda la Comunidad Universitaria. Por su parte, El Consejo Directivo contempla dentro de sus funciones ejercer la dirección, orientación y vigilancia de la Institución. El Consejo Académico es el organismo encargado de ejercer la dirección, orientación y vigilancia del proceso académico de la Institución, de revisar y aprobar las políticas de investigación y extensión universitaria²⁵.

El rector es el representante legal de la Universidad y el responsable de su dirección académica y administrativa; el vicerrector académico, el vicerrector administrativo y el vicerrector de Investigaciones dirigen, organizan y supervisan las actividades académicas, administrativas y de investigación de la Universidad respectivamente. La Universidad establece el nivel de competencia de cada órgano de gobierno colegiado, para que se tomen las decisiones frente a los diversos proyectos o programas adelantados en cada unidad, bien sean de carácter académico o administrativo.

La Universidad El Bosque promulga y favorece la constitución de una comunidad académica en permanente desarrollo y que responda a las exigencias del entorno, aludiendo a lo establecido en los Estatutos, es uno de sus objetivos el de promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogas en los planos nacional e internacional. Entre algunas de las estrategias para el fortalecimiento de la comunidad académica, se encuentran las siguientes²⁶:

- › La Institución contempla un marco de política específica dentro de la Política

de Investigaciones que gestionan el desarrollo, la innovación y la transferencia, en aras de fomentar y apoyar la función sustantiva de la investigación. Allí se contemplan ejes de desarrollo en torno a: la mejora de las competencias de los investigadores; el estímulo a la producción, comunicación y divulgación de resultados de la I+D+i; la movilidad académica; los incentivos, reconocimientos y méritos a la I+D; la formalización del sistema de gestión de la I+D; la dotación de recursos para la I+D; la coordinación o participación en proyectos, redes y eventos nacionales e internacionales; las alianzas nacionales e internacionales, entre otros. Lo anterior, configura el escenario de actuación deseado, como espacio para la generación de conocimiento y su articulación con las necesidades y oportunidades del entorno que impacta la Institución.

- › Trascendiendo el ámbito nacional, la Universidad El Bosque contempla la validez e importancia de las relaciones internacionales en la consolidación de una comunidad académica, por ello, enfatiza en la necesidad de fortalecer el eje temático correspondiente a Salud y Calidad de Vida, articulando las posibles relaciones y sinergias generadas en torno al trabajo académico, investigativo y de proyección en estas áreas.
- › El fortalecimiento y desarrollo de la comunidad académica en la Universidad El Bosque, se sustenta en diversos tipos de vocaciones que vigorizan el quehacer del académico, a saber: la Vocación de la Enseñanza - Aprendizaje enfocada en la actividad formativa; la Vocación del Descubrimiento centrada en la generación y desarrollo de conocimiento y la innovación; la Vocación del Compromiso que comprende la aplicación del conocimiento y su transformación en servicio; y la Vocación de la Integración que permite la vinculación del quehacer académico con la gestión del conocimiento.

24 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 1, p. 28.

25 *Ibíd.*, p. 30.

26 *Ibíd.*, p. 31.

La Universidad cuenta con los Departamentos de Bioética y Humanidades, mediante los que está comprometida con la formación integral 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. La formación en humanidades y bioética responde a la OEI de la Universidad en torno a la calidad de vida, así como al enfoque Bio-Psico-Social y Cultural consagrados en la Misión de la Institución²⁷.

El PDI 2011–2016 contempla el Programa de Fortalecimiento Curricular, cuyo propósito es orientar a las unidades académicas para que consoliden la calidad de sus programas, mediante la articulación de los principios y objetivos institucionales de aprendizaje²⁸. Esta iniciativa se concreta a través de la *Política de gestión curricular*, la cual tiene como fin estructurar el espacio académico que permite entre otros, incorporar al estudiante

en los referentes de aprendizaje, la internacionalización curricular, la inclusión de una segunda lengua y la implementación y uso de TIC en la estructura y el proceso curricular, en aras de consolidar una sólida formación integral.

Cabe anotar, que el papel de las humanidades ha sido fundamental en el logro de esta formación integral, pues integra conocimientos y perspectivas humanísticas, permitiendo una comprensión holística del ser humano, la acción ética en la sociedad y el conocimiento de la cultura en la cual se encuentra inmerso.

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.

Factores	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal (pond/ción x 5)	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 1: Misión y Proyecto Institucional	1. Coherencia y pertinencia de la misión	4,4	5	22	22	1
	2. Orientaciones y estrategias del proyecto institucional	2,8	5	14	14	1
	3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en el proyecto institucional	2,8	5	14	14	1

²⁷ *Ibíd.*, p. 34.

²⁸ Universidad El Bosque. (2013). Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016, p. 106.

Las puntuaciones que se presentan en la tabla anterior evidencian que las características de este factor se cumplen plenamente. Como se mencionó previamente, a partir del análisis del grado de cumplimiento de las características que componen el factor se identificaron *oportunidades de consolidación y mejoramiento* que son las bases para el desarrollo del Plan de mejoramiento y consolidación.

Así, se resaltan como *oportunidades de consolidación* el afianzar en la comunidad universitaria la apropiación de la Misión Institucional; consolidar la coherencia entre el PEI las políticas, la OEI y el PDI; fortalecer el Modelo Bio-Psico-Social y Cultural, el enfoque humanístico y la formación integral en la comunidad universitaria; fortalecer el modelo de

aprendizaje centrado en el estudiante como estrategia principal de la formación integral.

De otro lado, se identificó como *oportunidad de mejoramiento* el fortalecer los mecanismos para la comunicación institucional.

Las puntuaciones obtenidas para este factor evidencian los avances que ha tenido la Universidad y, especialmente, se reflejan en la existencia de una Misión Institucional claramente establecida y articulada con el desarrollo de las funciones sustantivas en la Universidad. Así mismo, se resalta como elemento diferenciador de la Universidad el modelo bio-psico-social en su quehacer académico, relacionado con la formación integral.

Factor Estudiantes **2**

La educación es un derecho fundamental que se sustenta en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y que se explicita en la Constitución Política colombiana; es uno de los instrumentos fundamentales con los que un país debe contar para garantizar y asegurar su desarrollo social y humano. De hecho, la posibilidad de

competir en mercados globales está determinada por los niveles educativos de sus ciudadanos²⁹. Durante los últimos años, en el país, igual que en las diferentes regiones del mundo, se han venido

²⁹ Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 2, p. 28.

gestando cambios en la educación superior. Estos se evidencian en la construcción de propuestas de reformas, orientadas a asegurar el acceso a un mayor número de personas a la educación superior, a superar el fracaso académico (deserción), a articular la oferta con las demandas del mercado de trabajo y a mejorar la calidad de la educación con equidad. En síntesis, se busca asegurar el éxito de los estudiantes. Algunos de estos temas han sido abordados en el país, lo que ha conllevado al desarrollo de políticas que quieren impactar la cobertura, la deserción y la calidad³⁰.

La Universidad El Bosque desde su enfoque bio-psico-social y cultural “asume su compromiso con el país teniendo como imperativo supremo la promoción de la dignidad de la persona humana en su integridad”; es por ésta razón que busca implementar cada vez más acciones que permitan que sus estudiantes logren culminar sus estudios y disminuya el porcentaje de deserción académica para responder no solo a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional sino también a la continua búsqueda del cumplimiento de su lema “Por una Cultura de su Vida, su Calidad y su Sentido”³¹.

Para la fecha de redacción del presente informe la Universidad tiene 8683 estudiantes de pregrado, de los cuales 63% son mujeres y 37% son hombres. A su vez, el 43% de esta población está entre los 17 y 20 años. El 88% pertenece a los niveles socioeconómicos 2, 3 y 4 y provienen en su mayoría de Bogotá (61%), el 1% de estudiantes de pregrado y el 1% de estudiantes de posgrado proceden de otros países. El número de estudiantes de posgrado que actualmente se encuentran matriculados en la Universidad es de 1780, de los cuales un 64% son mujeres y un 36% son hombres. Así mismo, un 83% de esta población pertenece a niveles socioeconómicos 2, 3 y 4, un 64% entre los 26 y 35 años de edad y un 69% proviene de Bogotá y un 30% a nivel nacional.

30 *Ibíd.*, p. 22.

31 *Ibíd.*, p. 31.

Con respecto a los deberes y derechos de los estudiantes, la Universidad cuenta con reglamentos estudiantiles en los cuales se definen los deberes y derechos, el régimen disciplinario, la participación en los órganos de dirección de la Institución y los criterios académicos de ingreso y permanencia en la Universidad, promoción, transferencia y grado. Adicionalmente, dichos reglamentos se aplican con transparencia, eficiencia contribuyendo de esta manera al cumplimiento de la Misión institucional³².

La Universidad, mediante los Acuerdos N°. 7639 de 2003 (pregrado) y N° 9120 de 2007 (posgrados) establece los Reglamentos Estudiantiles que regulan las relaciones entre la Universidad y sus estudiantes de pregrado, posgrado y los aspirantes a ingresar. En los reglamentos se consigna información referente al proceso de ingreso, permanencia, promoción y grados de los estudiantes a la Universidad, el proceso y sistema académico, derechos, deberes, normas disciplinarias, organismos de representación estudiantil, incentivos para los estudiantes y mecanismos y conductos regulares para la solución de conflictos³³.

Así mismo, los estudiantes de la Universidad El Bosque cuentan con diferentes espacios de participación, entre ellos, los Consejos de Facultad, Consejo Académico y Consejo Directivo. Estos escenarios propician que los estudiantes manifiesten sus aportes, canalicen las inquietudes y sirvan como medio de interlocución ante las instancias pertinentes. De esta forma, se realizan ejercicios más participativos, en donde el estudiante se concibe así mismo como un actor fundamental de los procesos de mejoramiento, y por ende, se comprometa con la construcción de Universidad. A lo largo de los años, la Institución ha promovido el desarrollo y la consolidación de los proyectos que han gestado los representantes estudiantiles, y durante los últimos años la participación de los estudiantes ha ido incrementándose³⁴.

32 *Ibíd.*, p. 10.

33 *Ibíd.*, p. 9.

34 *Ibíd.*, p.12.

Es importante mencionar que la Vicerrectoría Académica y la Secretaría General de la Universidad promueven y acompañan las jornadas de elección de estudiantes que aspiran ser parte de los órganos de dirección y, en desarrollo de la misma, ha implementado desde 2010 el voto electrónico, como herramienta que permite desarrollar el proceso con total transparencia y agilidad. La Vicerrectoría Académica se encarga de liderar las campañas de socialización del proceso de elecciones con el apoyo del área de Comunicaciones.

Por otro lado, los estudiantes de la Universidad El Bosque participan en diferentes grupos y actividades que permiten consolidar su pertenencia y compromiso con la Universidad. Las acciones de liderazgo de los estudiantes se concretan en la organización de grupos tales como el Consejo Estudiantil Universitario (CEU), los Grupos Universitarios (Grupo de Apoyo Inducción y Voluntariado Universitario) y el Grupo de Apoyo y Promoción (GAP) de la Universidad.

La presencia de los estudiantes ante los diferentes consejos de la Universidad se ha dinamizado en los últimos años, dando origen en el 2011 al Consejo Estudiantil Universitario (CEU), facilitando la gestión de los Representantes Estudiantiles al momento de interactuar con sus compañeros. Esta organización de estudiantes para estudiantes ha logrado mejorar y optimizar los canales de comunicación entre las directivas de la Universidad y los estudiantes³⁵.

Las iniciativas de los estudiantes cuentan con el apoyo de la Vicerrectoría Académica, Bienestar Universitario, la Oficina de Desarrollo y Mercadeo; así los grupos estudiantiles trabajan en la identificación de las necesidades de la población y la generación de proyectos y actividades orientados específicamente a dichas necesidades, lo que permite el desarrollo integral de los miembros de la comunidad y el impacto en aquellas mismas comunidades³⁶.

35 *Ibíd.*, p.10.

36 *Ibíd.*, p.10.

Adicionalmente, los resultados de los instrumentos de autoevaluación aplicados, confirman que existe una adecuada y alta participación de los estudiantes en la vida universitaria; en donde los directivos, estudiantes y profesores de la muestra manifiestan que están de acuerdo con la representación que tienen los estudiantes en los órganos de dirección de la Universidad, como también del desempeño de los representantes estudiantiles³⁷.

Con referencia a la admisión y permanencia de los estudiantes, la Universidad El Bosque cuenta con procesos de admisión, permanencia y seguimiento al desarrollo integral de los estudiantes enmarcados en criterios académicos y se expresan en políticas equitativas y transparentes³⁸.

De esta forma, los reglamentos estudiantiles de pregrado y posgrado de la Universidad en el capítulo “Del ingreso a la Universidad” definen los procesos de inscripción, selección y admisión de los aspirantes. Dichos reglamentos estudiantiles estipulan con claridad los requisitos de admisión que conllevan a que un aspirante inicie su proceso de admisión e ingreso en la Universidad El Bosque.

De acuerdo con los reglamentos estudiantiles, la Universidad ha identificado y establecido un proceso institucional de admisiones en donde se describe de forma detallada cómo se realiza la admisión de los estudiantes, así como el flujograma del proceso y los requisitos de inscripción, entrevistas y exámenes a realizar en cada programa con sus respectivos pesos expresados en porcentajes. El objetivo de este proceso es establecer los requerimientos, criterios y pasos que garanticen a los aspirantes un procedimiento veraz, transparente y en igualdad de condiciones para el acceso a los programas académicos de pregrado y posgrado.

Por su parte, el Comité de Admisiones de pregrado y posgrado, en el que participan la Vicerrectoría

37 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y directivos. Factor 2, p. 10.

38 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 2, p. 15.

Académica, los decanos, directores de programa, secretarios académicos, el jefe de Servicios Integrales, la Coordinación de Admisiones, el director de posgrado y la Coordinación de Éxito Estudiantil, vigila el proceso de admisiones, en desarrollo de las políticas establecidas por los órganos directivos de la Universidad. Así mismo, los requisitos y procedimientos de inscripción, selección y matrícula, son establecidos por el Comité de Admisiones.

Adicionalmente, a partir de 2013, la Universidad ha mejorado y ajustado las diferentes estrategias de admisión y permanencia, dentro de las cuales se resaltan las siguientes: desarrollo e implementación de una prueba diagnóstica en competencias genéricas (lectura, escritura, razonamiento cuantitativo e inglés) para los estudiantes de pregrado de primer semestre. Los resultados de dicha prueba permiten identificar las necesidades de apoyo y nivelación y de allí se remiten a las Salas de Aprendizaje, con el propósito de lograr que los estudiantes que quedaron en el quintil más bajo, adquieran el nivel esperado por la Universidad para su buen desempeño académico³⁹.

La primera etapa busca la caracterización de las competencias básicas de estudio, para lo cual la Universidad establece la línea base de cada uno de los estudiantes en competencias básicas de estudio en inglés, lectoescritura y razonamiento numérico. Este instrumento fue piloteado con un total de 1196 estudiantes que ingresaron a primer semestre durante el periodo 2013-1. La Universidad decidió incluir un día más en su jornada de inducción a partir del periodo 2013-2, con el propósito de asegurar la aplicación al total de estudiantes nuevos⁴⁰.

Las Salas de Aprendizaje sirven como mecanismo de nivelación para quienes no cuenten con los mínimos requeridos para su ingreso a la educación superior. Estas salas cuentan con aulas virtuales

con herramientas TIC (foros, cuestionarios, tareas y desarrollo de los objetos virtuales de aprendizaje OVA, audios, videos, ilustraciones) que buscan el refuerzo de los objetivos a cumplir con cada uno de los estudiantes.

La Universidad implementó un documento guía que orienta las entrevistas de admisiones. Este desarrollo se logró gracias a la colaboración de los Decanos, Directores de Programa y Secretarios Académicos de cada uno de los programas académicos bajo la coordinación de Éxito Estudiantil y Servicios Integrales. Esta entrevista está alineada con los requerimientos definidos por el Comité de Admisiones de la Universidad.

El índice de selección en el primer semestre del año 2011 se ubicó en el 66%, mientras que para el mismo periodo del 2014 alcanzó el 60%; así mismo, en términos de absorción, comparando el mismo lapso, el índice se mantuvo en 61% en 2011 y 60% en 2014⁴¹.

De acuerdo con los instrumentos de AI aplicados a los estudiantes, se encontró que 76,4% de los encuestados está de acuerdo con el rigor del proceso de admisiones. Es evidente que la Universidad cumple a cabalidad con lo establecido en sus reglamentos estudiantiles, así como con los lineamientos establecidos por el Comité de Admisiones. Por tanto, cuenta con un proceso de admisiones sólido, percibido por los estudiantes como riguroso, que se evalúa y mejora de manera permanente⁴².

Por otra parte, el proceso de matrícula de la Universidad El Bosque se fundamenta en lo dispuesto en los reglamentos estudiantiles de pregrado y posgrados en el capítulo "Del ingreso a la Universidad", en donde se establecen los aspectos a considerar sobre el proceso de matrícula⁴³.

39 *Ibid.*, p.16.

40 *Ibid.*, p.15.

41 *Ibid.*, p. 21.

42 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y directivos. Factor 2, p. 12.

43 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 2, p. 16.

En relación con los procedimientos que orientan la matrícula para estudiantes antiguos, los calendarios académicos aprobados por el Consejo Académico se encuentran a disposición en la página Web de la Universidad, en esta se realiza difusión de la información del proceso de matrículas; adicionalmente, se socializa en carteleras e información electrónica el detalle del proceso a seguir y fechas de matrículas, la cual puede ser consultada por la comunidad académica. Además, en cada programa académico se realizan jornadas de socialización de este proceso.

El proceso de matrícula se apoya en el Sistema de Información Académica en línea (SALA), el cual es parametrizado previamente con la información requerida para este proceso y permite al estudiante ingresar, seleccionar la opción de prematrícula, así revisar el listado de asignaturas, de los grupos y horarios que puede cursar en un determinado período académico, teniendo como referentes el calendario académico, el reglamento estudiantil, el plan de estudios y el histórico de calificaciones. De acuerdo con el número de créditos seleccionados y las disposiciones emanadas desde el Consejo Directivo para la liquidación de matrículas se elabora automáticamente la orden de matrícula con su correspondiente liquidación, adicionalmente, proporciona opciones para pago en línea de las órdenes de matrícula. Inmerso en SALA se encuentra el instructivo para realizar pre-matrícula en la opción Manual de ayuda estudiante, generación de órdenes de matrícula e impresión de horarios⁴⁴.

Al indagar acerca de la apreciación sobre el procedimiento de matrícula de la Universidad, los resultados indican que la Universidad El Bosque cuenta con un proceso de matrícula eficiente; con adecuadas formas de pago y calendario adecuado de pago ofrecido por la Institución; pues el 82,5% de los estudiantes manifestó que el proceso de matrícula es eficiente; el 86,2% de los estudiantes considera que las formas de pago de la matrícula ofrecidas por la Universidad son adecuadas; y el 72,6% de

los estudiantes manifiesta que las fechas establecidas para el pago de la matrícula son adecuadas⁴⁵.

En cuanto al aspecto referente a las políticas y programas de permanencia estudiantil, la implementación del eje estratégico 3 “Éxito Estudiantil”, del PDI 2011- 2016, se encuentra bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría Académica y en él intervienen la Coordinación de Éxito Estudiantil, Bienestar Universitario, Finanzas Estudiantiles, decanos, directores de programa, secretarios académicos, tutores representantes del Programa de Apoyo al Estudiante (PAE) y los docentes de cada programa académico. El eje se estructura y desarrolla en tres programas principales: 1) Inmersión a la vida universitaria, 2) Desarrollo en la vida universitaria, y 3) Preparación a la vida laboral. Por su parte, el eje también se despliega gracias a tres programas transversales, a saber: Bienestar Universitario, TIC e Internacionalización⁴⁶.

El desarrollo del eje ha supuesto implementar las acciones que se presentan a continuación y que se encuentran clasificadas de acuerdo con los momentos de la vida universitaria. El programa de inmersión a la vida universitaria atiende al estudiante desde su ingreso a la Universidad y reconoce en cada uno las habilidades, diferencias particulares y su relación con la formación. El desarrollo de este programa y sus proyectos ha sido socializado por medio de *un Stand Up Comedy*, así como la creación y estructuración del micrositio de Éxito Estudiantil en donde los aspirantes, estudiantes, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa encuentran la respectiva información.

La Universidad ha construido e implementado la hoja de vida integral de sus estudiantes, ha estructurado el proceso de inducción entendiendo que éste debe ser constante durante el primer año

44 Ibid., p. 17.

45 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y directivos. Factor 2, p. 13.

46 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 2, p. 17.

de formación y con ello, formular acciones y estrategias que propendan por el buen desempeño estudiantil. También ha vinculado a los padres de familia en el proceso de formación y seguimiento de estudiantes por medio de la autorización de sus hijos para el acceso al sistema de gestión académica. De la misma forma, la Institución, ha desarrollado un plan para la identificación de dificultades y falencias de los nuevos estudiantes mediante la aplicación de una prueba diagnóstica que evalúa las competencias genéricas (Lectura, Escritura, Razonamiento Cuantitativo e Inglés)⁴⁷.

El programa de desarrollo en la vida universitaria se concentra en buscar que los estudiantes se apropien de su desempeño académico y logren o superen los objetivos de aprendizaje institucional y los de su programa. Esto se ha logrado por medio de la articulación de las asignaturas electivas a los tres momentos de la vida universitaria. Por esta razón, se realiza un seguimiento personalizado por parte de las facultades a los estudiantes en riesgo de deserción por condiciones académicas, se ha incrementado la oferta de tutorías académicas en matemáticas, física, lectura, escritura, argumentación (LEA) y la remisión de los estudiantes por parte de los tutores del PAE a dichas tutorías; también se ha realizado la suscripción de convenios que pretenden apoyar financieramente el acceso y la permanencia estudiantil y, finalmente, se ha consolidado la capacitación a docentes en acompañamiento y tutorías⁴⁸.

Por último, el programa de preparación a la vida laboral se enfoca en la capacitación del estudiante para afrontar el mundo laboral, desarrollando competencias y habilidades para su formación continuada, necesarias en el ámbito laboral y en el mejoramiento de la calidad de vida, así como aquellas requeridas para la gestión de su carrera como nuevos profesionales. Este programa y sus proyectos propiciaron la creación de la electiva institucional "Preparación a la Vida Laboral" y la

preparación para la presentación del examen de Estado de egreso, entre otras acciones.

Los logros a la fecha, son la apropiación de la cultura del éxito estudiantil a nivel institucional, partiendo desde las directivas, las facultades y el equipo de trabajo (decanos, secretarios académicos y docentes); 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, por tanto, la identificación de estrategias que permitan el éxito de los estudiantes.

El Ministerio de Educación Nacional, en el marco del Plan de Desarrollo Sectorial "Educación de Calidad: El camino de la Prosperidad" y en ejecución de la política educativa "Cerrar brechas con enfoque regional en educación superior", trabajó en la promoción de proyectos de retención estudiantil en las instituciones de educación superior como una estrategia para apoyar a los estudiantes en su permanencia y culminación exitosa de estudios. La meta era disminuir la deserción estudiantil del 12,9% en el 2010 al 9% en el año 2014.

El 23 de mayo del 2011 el Ministerio de Educación Nacional realizó el lanzamiento de la Convocatoria "Conformación de una lista de proyectos elegibles dirigidos a fortalecer la permanencia y graduación en educación superior", la cual tenía como objeto conformar una lista de proyectos elegibles para fortalecer la capacidad de las instituciones de educación superior en el diseño, ejecución y evaluación de políticas y programas de fomento de la permanencia y graduación estudiantiles.

La Universidad El Bosque, ante dicha convocatoria, presentó su propuesta denominada: "Gestión del Éxito Estudiantil", la cual quedó incluida en la lista de elegibles. La propuesta institucional fue presentada y sustentada bajo el marco del PDI 2011-2016, en su Eje estratégico 3: Éxito Estudiantil, el cual se estructura teniendo en cuenta una adecuada gestión con los estudiantes que ingresan a la institución, los actuales y los que están próximos

47 *Ibíd.*, p. 26.

48 *Ibíd.*, p.18.

a egresar, a través de un permanente contacto, acompañamiento y apoyo desde lo académico, financiero, psicológico y de gestión universitaria.

El Consejo Directivo en sesión ordinaria del 21 de noviembre de 2012 (Acta N°. 1003) aprobó la firma del Convenio por \$218.000.000 y autorizó el valor de contrapartida establecido en el proyecto (\$100.000.0000). El horizonte de ejecución del proyecto estuvo comprendido entre diciembre de 2012 y diciembre de 2013. El pasado 15 de noviembre de 2013, se entregó el último informe del proyecto con todos los productos desarrollados al Ministerio de Educación Nacional los cuales fueron aprobados en su totalidad. Adicionalmente, el Ministerio de Educación Nacional envió una carta el 21 de noviembre de 2013, en donde le manifestaba al Señor rector que, dada la adecuada ejecución y la calidad de los productos presentados en el desarrollo del Convenio, la Universidad El Bosque tenía la posibilidad de adicionar recursos aportados por el Ministerio (\$50.000.000).

Así mismo, la Universidad da cumplimiento a las fechas establecidas por el Ministerio de Educación Nacional, para el reporte de información al Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior (SPADIES). En el marco del Convenio 850 con el Ministerio, la Universidad identificó la necesidad de incluir dentro de sus actividades el desarrollo de capacitaciones en el manejo del SPADIES, así como el desarrollo del Módulo de SPADIES en el Observatorio de Éxito Estudiantil (OEES) de la Universidad, el cual permitiría mejorar el reporte y carga de información al SPADIES. Para esto se desarrolló el Aula Virtual llamada Formación en el Observatorio de Éxito Estudiantil y SPADIES donde se encuentra una breve descripción de los sistemas y videos tutoriales así como manuales de uso de los módulos que compone el Observatorio, al igual que SPADIES.

Durante el segundo periodo académico del 2013, se desarrollaron planes de capacitación al cuerpo docente en Éxito Estudiantil articulado con Aprendizaje Centrado en el Estudiante, la implementación de cursos de nivelación (Salas de

Aprendizaje en Competencias Genéricas) que permiten minimizar las brechas entre la Educación Media y Educación Superior, así como el desarrollo del Observatorio de Éxito Estudiantil.

En los instrumentos de Autoevaluación Institucional dirigida a los diferentes estamentos que componen la Universidad, se contempla la apreciación de los estudiantes sobre los procesos de inducción y la calidad y oportunidad de apoyo por parte de la Universidad para favorecer la permanencia. Los resultados obtenidos permiten evidenciar que los estudiantes perciben que la Universidad El Bosque cuenta con un adecuado y pertinente proceso de inducción que les permite a los estudiantes conocer el funcionamiento académico, administrativo, legal y disciplinario de la Universidad y los programas institucionales de apoyo que favorecen su permanencia en la Universidad⁴⁹.

La finalización de los estudios, en la mayoría de los casos, coincide con las prácticas profesionales, el ingreso al mundo laboral o con los cambios de sus condiciones de vinculación a sus lugares de trabajo. De esta manera, es de gran importancia que los estudiantes que están próximos a graduarse, conozcan los requisitos de grado que la Universidad El Bosque les exige⁵⁰.

Por esta razón, los reglamentos estudiantiles de pregrado y posgrado, en sus capítulos VII (pregrado) y VIII (posgrados) "Otorgamiento de Títulos", en los artículos 58 al 60 (pregrado) y 53 al 57 (posgrado) establecen los requisitos y el procedimiento a tener en cuenta para los trámites de grado.

La verificación del cumplimiento de los requisitos de grado (todos referenciados dentro de SALA) en primera instancia, es controlada por los Consejos de Facultad, los decanos, directores de programa, secretarios académicos de cada programa,

49 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y directivos. Factor 2, pp. 16-18.

50 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 2, p. 18.

apoyados por SALA. El otorgamiento de títulos es aprobado por el Consejo Directivo mediante actas de aprobación y la Secretaría General valida los requisitos y elabora los diplomas⁵¹.

Igualmente, se debe revisar que dentro de SALA se encuentre registrada correctamente la información de los estudiantes próximos a graduarse, como el número de documento de identidad y su lugar de expedición y la situación del estudiante (antiguo) y tipo de estudiante o egresado, lo cual valida el cumplimiento del plan de estudios del estudiante. Así mismo, se debe verificar el cumplimiento del pago de los Derechos de Grado y su situación financiera dentro de la Universidad. Esta información puede ser consultada tanto por los estudiantes como por los diferentes funcionarios en la opción incluida dentro de SALA denominada Carta estudiante Situación General⁵².

Cada una de las unidades académicas, realiza la revisión de la información recibida de los graduandos y se presenta el consolidado de todas las facultades ante el Consejo Directivo para su aprobación. Desde el Consejo Directivo se envía la información de los graduandos y menciones de honor aprobadas a Secretaría General, Dirección de Egresados, Relaciones Institucionales y unidades académicas para generar la documentación e informar a los graduandos. La Secretaría General es la dependencia responsable de elaborar los diplomas, actas y registros de grado, con la información obtenida de SALA.

Finalmente, en el sistema académico SALA queda el registro del estudiante graduado que incluye la siguiente información: nombre del egresado, documento del egresado, código del estudiante, fecha del registro de grado, fecha del grado, fecha de autorización, tipo de registro, fecha del acuerdo, fecha del diploma, fecha del acta, número de promoción, número de acuerdo, número del diploma, número de acta, tipo de grado,

autorización, carrera, tipo de modificación, responsable acuerdo, nombre del directivo responsable, lugar registro, observaciones; la cual puede ser consultada en el momento que se requiera⁵³.

En cuanto a los programas de intercambio estudiantil, la Universidad El Bosque consciente de la importancia de la movilidad internacional de los estudiantes, ha establecido programas que se ejecutan a través de convocatorias semestrales, que tienen como objetivo promover la internacionalización, a través del apoyo en los procesos de aplicación a universidades extranjeras con las cuales la Universidad tiene convenio de cooperación académica. Semestralmente se otorgan descuentos sobre las matrículas a los estudiantes de pregrado y de posgrado que participen en dichas convocatorias⁵⁴.

De igual manera, para dinamizar y facilitar el proceso de movilidad de estudiantes, se han gestionado convenios de cooperación específicos de movilidad estudiantil, pactando beneficios mutuos para los estudiantes. Otro de los aspectos a resaltar, es la adhesión a iniciativas nacionales, para incentivar la movilidad de estudiantes colombianos hacia otros países tales como MACA en Argentina y BRACOL en Brasil.

En el Acuerdo No. 11498 de 2013, emitido por el Consejo Directivo, se estimula e incentiva la movilidad de estudiantes, de esta manera se otorga un 50% de descuento en el valor de su matrícula, descuento que será proporcional al tiempo que el estudiante esté en el exterior.

Con respecto a los sistemas de estímulos y créditos para estudiantes, la Universidad cuenta con sistemas de becas, préstamos y estímulos que propician el acceso y la permanencia estudiantil. A continuación se relacionan las diferentes acciones implementadas.

A través del Comité de Becas y Estímulos, la Universidad ha desarrollado la *Política de apoyos*

51 *Ibíd.*, p.19.

52 *Ibíd.*, p.19.

53 *Ibíd.*, p. 20.

54 *Ibíd.*, p. 40.

financieros para el acceso y la excelencia académica, mediante la cual se da respuesta a la Ley 30 de 1992 en su título V “Del Régimen Estudiantil”, en el capítulo I “De los Estudiantes” en su artículo 111. De esta forma, se cuenta con un programa de becas para que los estudiantes o aspirantes que se destaquen por su desempeño académico obtengan beneficios en sus matrículas y, de esta forma, aseguren su permanencia en los programas que brinda la Universidad⁵⁵.

Por otro lado, para los egresados de la Universidad que hayan obtenido Grado de Honor y que desean realizar estudios de posgrado o educación continuada, se les otorga la beca para la matrícula del primer semestre. Entre el año 2011 y 2013 han sido beneficiados 15 egresados con estos apoyos. Igualmente, la Universidad El Bosque, otorga becas para los estudiantes que hayan obtenido el mejor Saber 11 a nivel nacional en los dos últimos años. De estos apoyos, se entregaron 2 en el periodo 2011-1 y otros 2 en el 2013-1⁵⁶.

Por otra parte, la Universidad promueve el ingreso a programas de posgrado o de educación continuada a egresados de pregrado del país, que se encuentren en los mejores 10 puntajes del SABER PRO en su programa académico. En el 2012-1 se benefició un estudiante y en 2013-2 se entregó otro beneficio. En el año 2013 se instauró la beca para los egresados del Colegio Bilingüe de la Universidad que obtengan el mejor promedio de su promoción, de los cuales se entregó un beneficio en 2013-1 y uno en 2013-2⁵⁷.

Vale la pena mencionar que con el fin de brindar a los estudiantes la oportunidad de desarrollar sus estudios en los programas académicos que ofrece la Universidad, se han establecido alianzas con entidades externas que financian el valor de la matrícula y brindan facilidades de pago durante y posterior al periodo de estudios, para asegurar

la permanencia del estudiante en la Institución. De esta manera, los estudiantes cuentan con la posibilidad de acceder a un sistema de financiación directo con la Universidad, donde se permite diferir el pago de la matrícula de acuerdo con las necesidades del estudiante.

Desde 2010-2 hasta 2013-1, la Universidad otorgó 7488 créditos directos para los estudiantes, lo que representa el 42% de la cantidad de créditos otorgados. El 58% restante, fueron créditos generados por entidades financieras o el ICETEX, ascendiendo a un total de 10290 beneficiados, lo cual permite evidenciar el apoyo y estímulos que reciben los estudiantes para lograr culminar con éxito sus estudios en la Universidad⁵⁸.

La Universidad El Bosque, ha venido trabajando desde su fundación en la implementación de un sistema de estímulos y créditos educativos como instrumentos de inclusión social que permitan que los estudiantes puedan ingresar y permanecer en la educación superior en los programas que ofrece la Institución. Para la Universidad es importante el compromiso con la comunidad académica, por tanto, ofrece estímulos que conlleven al fortalecimiento del ingreso y permanencia de los estudiantes en los diferentes programas. Igualmente, ofrece beneficios a sus docentes y administrativos para fortalecer su desarrollo profesional.

Toda la información correspondiente a los estímulos y descuentos que otorga la Universidad, se encuentra publicada en la página Web, en el link de Apoyo Financiero. También aparecen los estímulos para aspirantes con mejores promedios en sus colegios o del Colegio Bilingüe de la Universidad El Bosque.

Por otra parte, para los estudiantes que se vinculen en procesos de monitorías o tutores pares, que participen en eventos, en el centro de lenguas, en cursos libres de artes o que tengan hermanos que sean estudiantes o egresados de la Universidad, se realizan descuentos en las matrículas, de acuerdo con lo estipulado en la *Política*

55 Ibid., p. 40.

56 Ibid., p. 40.

57 Ibid., p. 41.

58 Ibid., p. 42.

*de apoyos financieros para el acceso a la excelencia y la Política de becas y estímulos*⁵⁹.

La tutoría de pares se ha constituido como un espacio conceptual y metodológicamente apropiado para el fortalecimiento y desarrollo de los procesos de aprendizaje y la formación de competencias académicas y humanas; este desarrollo es posible gracias al acompañamiento de un estudiante que ha avanzado en la construcción conceptual y de competencias de su disciplina y por ello se encuentra en capacidad de orientar el proceso académico del estudiante. En ese marco, para la Universidad es importante promover las acciones de acompañamiento desde diferentes ámbitos, y reconoce la necesidad de integrar activamente a sus mejores estudiantes en dicho proceso, por lo cual se aprobó la realización de la Primera Convocatoria Interna 2014, "Tutores Pares del Programa de Apoyo al Estudiante" para designar un grupo de estudiantes que fortalezcan el desarrollo de las tutorías académicas en la Universidad.

Para los funcionarios y académicos que quieren realizar estudios en la Universidad o que sus hijos desean ingresar a la institución, la Universidad El Bosque otorga descuentos en la matrícula del programa de acuerdo con los criterios establecidos en la *Política de apoyos financieros para el acceso y la excelencia académica*.

Gracias a estas políticas, el número de estudiantes y funcionarios que tienen familiares en la Universidad ha venido incrementando. En el año 2011 fueron otorgados 1049 estímulos, en 2012 fueron entregados 776 beneficios y para el año 2013 se llegó a un total de 1282 beneficios otorgados a los estudiantes.

En los procesos de AI se logró establecer que el 67,3% de los estudiantes consideran que estos estímulos otorgados por desempeño son adecuados, de esta forma, es posible desarrollar procesos de mejora que beneficien a la comunidad educativa

59 *Ibíd.*, p. 43.

de la universidad⁶⁰.

Adicionalmente, la Universidad se encuentra comprometida con facilitar el ingreso a la educación superior de estudiantes de bajos recursos y poblaciones vulnerables, para ello, cuenta con una Beca para Población Vulnerable, a partir de la cual, entre el año 2011 y 2013 se han entregado 18 apoyos a estudiantes para su ingreso a los programas académicos de la universidad. La Institución ha firmado convenio de 4 Por 1 Opción de Vida con la Gobernación de Cundinamarca, para que estudiantes de colegios oficiales del departamento puedan acceder a los programas académicos a través de la financiación de sus matrículas. Este convenio se viene haciendo efectivo desde el año 2012-2, otorgando el beneficio a los estudiantes. En el año 2013 el total de descuentos entregados fue de 53 estudiantes⁶¹.

De igual forma, la Universidad cuenta con un sistema de apoyos económicos los cuales son otorgados a los estudiantes de pregrado con mérito académico que tienen necesidad económica comprobada. Este sistema de apoyos entregó en el 2011 un total de 198 beneficios, en el 2012 fueron 261 y para el 2013 fueron 262 los estudiantes beneficiados para asegurar su permanencia en la Universidad⁶².

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

60 Universidad El Bosque, Proceso de autoevaluación con fines de Acreditación Institucional. Informe de Resultados de las encuestas aplicadas a Estudiantes, Docentes y Directivos. Factor 2. Estudiantes, p. 28.

61 Universidad El Bosque. Proceso de autoevaluación con fines de Acreditación Institucional. Factor 2, p. 39.

62 *Ibíd.*, p. 39.

Tabla 16. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 2.

Factores	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal (ponderación x 5)	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 2: Estudiantes	4. Deberes y derechos de los estudiantes	2	4	8	10	0,8
	5. Admisión y permanencia de estudiantes	5	4	20	25	0,8
	6. Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	3	4	12	15	0,8

Las puntuaciones que se presentan en la tabla anterior evidencian que las características de este factor se cumplen en alto grado. A partir del análisis de esta información se identificaron como *oportunidades de consolidación* apoyar las iniciativas de los estudiantes relacionadas con su propia organización; hacer más eficiente y amigable el proceso de prematrícula; continuar con el seguimiento y acompañamiento en los procesos de admisión; incrementar los cupos en electivas con mayor demanda; fortalecer las acciones de éxito estudiantil; y mejorar las estrategias de difusión y apropiación por parte de los estudiantes de los sistemas de becas, préstamos y estímulos.

Por otra parte, se evidenciaron como *oportunidades de mejoramiento* incentivar una mayor participación de los estudiantes de postgrado en instancias de órganos colegiados; mejorar los canales de comunicación y socialización con los estudiantes; diversificar las fuentes de ingresos que favorezcan un mayor número de estudiantes; y mejorar las condiciones institucionales que favorezcan la permanencia de estudiantes con condiciones especiales.

Las puntuaciones obtenidas para este factor evidencian los avances importantes de la Universidad que se enmarcan desde el mismo PDI, al dedicar un eje estratégico al “Éxito Estudiantil”. En el marco de la implementación de los proyectos de este eje, se resalta la apropiación de la cultura del éxito estudiantil a nivel institucional; la caracterización bio-psico-social y académica de los estudiantes; la disminución de las tasas de deserción y el seguimiento académico a los estudiantes; la identificación de causas de deserción y de estrategias que permitan el éxito de los estudiantes en condiciones de calidad.

Como resultado, la Institución ha asumido el compromiso por brindarle al estudiante un entorno de aprendizaje adecuado para su calidad de vida enmarcado en el bienestar integral, el diseño y desarrollo de prácticas para la retención y graduación estudiantil y el fortalecimiento en el estudiante de su autogestión.

Factor

Profesores

La Universidad, desde su Misión y su enfoque bio-psico-social y cultural, asume el compromiso de ofrecer a la comunidad universitaria las condiciones propias para facilitar el desarrollo de los valores ético-morales, históricos y tecno-científicos, enraizados en la cultura de la vida, su calidad y su sentido siempre bajo la perspectiva de la construcción de una sociedad más justa, pluralista, participativa y la afirmación de un ser humano responsable⁶³.

Es a través del Estatuto Docente, los reglamentos y las políticas que se derivan derechos y deberes, así como los criterios de vinculación para quienes integran el cuerpo profesoral de la Universidad.

Así mismo, con el PDI 2011-2016 en el eje estratégico 4 “Construimos un mejor equipo” se busca fortalecer el desarrollo integral del talento humano. Como parte de la implementación de este Plan se definió la *Política de gestión del talento humano académico*, la cual orienta el ciclo completo desde la planeación, atracción, calidad de vida laboral,

cultura y clima organizacional, hasta el retiro del talento humano⁶⁴.

La Universidad considera a sus académicos como el pilar fundamental para el fortalecimiento de la misma, por ello cuenta con una planta apropiada en cantidad, dedicación y niveles de formación contando para el primer semestre de 2014 con una población de 1349 académicos, 903 tiempos completos equivalentes (TCE) de profesores y una relación docente de 12 a 1, es decir, un académico de TCE por cada 12 estudiantes⁶⁵.

Desde la implementación del PDI y de la *Política de gestión del talento humano académico*, el nivel de formación ha tenido un crecimiento significativo. De 2009 a la fecha hemos duplicado la participación de profesores con doctorado en la Institución. Por otra parte para el año 2009 un docente de cada cuatro académicos vinculados a la Universidad contaba con título de magíster y para el 2014 se encuentra una evolución en esta

63 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 3, p. 9.

64 *Ibíd.*, p.10.

65 *Ibíd.*, pp. 12, 17.

relación, cuando uno de cada dos académicos vinculados cuenta con título de magíster⁶⁶.

Por otra parte, el número de académicos formados en el área de Ciencias naturales y de la Salud, representa el 52% de la población total de académicos, en este caso es significativo el número elevado de magíster en las áreas médico-quirúrgicas. En el marco del artículo 247 de la Ley 100 de 1993, se incluye a los profesionales con especializaciones médico-quirúrgicas en el nivel de formación de maestrías⁶⁷.

En el Estatuto Docente se definen las dedicaciones mediante las cuales se vincula a los académicos de la Universidad: tiempo completo (31 a 40 horas semanales) representados para el año 2014 en 593 académicos, presentándose un incremento del 85% entre los años 2009 a 2014; tres cuartos de tiempo (21 a 30 horas semanales) con 158 académicos; medio tiempo (11 a 20 horas semanales) con 320 académicos; y un cuarto de tiempo (1 a 10 horas semanales) de 408 académicos en el año 2009 a 278 en el año 2014 es decir un decrecimiento del 32%⁶⁸.

Es importante señalar que algunos profesores que tienen dedicación de $\frac{1}{4}$ de tiempo se desempeñan en programas de pregrado y posgrado en las diferentes unidades académicas de la Institución que, por la naturaleza de la relación docencia-servicio o convenios para prácticas y por su vinculación con los hospitales u otras instituciones donde laboran, pueden tener contratos y vinculaciones de menor dedicación con la Universidad. No obstante, estos docentes tienen vinculación de tiempo completo con estas entidades donde ejercen las labores de docencia servicio y cumplen con la formación de los estudiantes de la Universidad El Bosque⁶⁹.

De esta manera, se puede observar como la Universidad en los últimos años ha fortalecido su

planta académica, desde el punto de vista de la cantidad, la dedicación y el nivel de formación.

En el Estatuto Docente, en la *Política de gestión del talento humano académico y la política de planeación y calidad del talento humano académico*, se plantean los criterios y mecanismos para la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de los Planes de Trabajo, lo que conlleva a que los académicos planeen las actividades apuntando al desarrollo personal, de la unidad y de la Institución. Así mismo, la planeación es considerada como un proceso colectivo que depende de la implementación de los Planes de desarrollo de las unidades académicas, los cuales a su vez se vuelven reales, en gran medida por el desempeño del talento humano. Este trabajo se plasma en los planes de actividades anuales de los académicos⁷⁰.

La Universidad reconoce la autoevaluación como una herramienta fundamental para la mejora institucional y de su talento humano. El Estatuto Docente establece los criterios generales para la evaluación del desempeño. Estos criterios enmarcan el cumplimiento de los planes de trabajo, producción intelectual, habilidad pedagógica, investigativa y para la proyección del servicio social, apoyo al trabajo de los estudiantes, puntualidad en los compromisos académicos, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, contribución a la formación humana e integral de los estudiantes y el compromiso con la Universidad y la Unidad Académica⁷¹.

La Política de Investigaciones, a través de la política específica de estímulos a la producción, comunicación y divulgación de resultados de la investigación, desarrollo e innovación, sienta las bases para dirigir, promover y controlar la calidad y canales asociados a los contenidos derivados de la producción científica. Con esta política se establecen principios generales de investigación, desarrollo e innovación de alto impacto científico, social y cultural que se traducen en la producción

66 Ibid., p.15.

67 Ibid., p.16.

68 Ibid., p. 14.

69 Ibid., p. 15.

70 Ibid., p. 12.

71 Ibid., p.13.

de resultados reconocidos. De igual manera, considera fundamental que los resultados sean divulgados en publicaciones reconocidas en el orden nacional e internacional, reconoce estas actividades como una fuente de referencia por la calidad de sus publicaciones, libros, revistas científicas, tecnológicas, sociales y culturales.

Articulado con la OEI, la Universidad establece un marco de referencia para el apoyo a la labor de producción y divulgación de los resultados de investigación en sentido estricto, considerando los siguientes ejes: incentivo a la producción de los resultados, promoción de publicaciones y esquemas editoriales de la Universidad El Bosque, desarrollo de canales formales e informales y su uso para la divulgación de los resultados.

A través de la *Política de gestión del talento humano académico* se establecen los lineamientos para el desarrollo de la vocación académica como elemento fundamental que distingue a la comunidad académica, en cualquiera de sus orientaciones (enseñanza-aprendizaje, descubrimiento, compromiso e integración).

El proceso de selección de los académicos se reglamenta en el Estatuto Docente y en el Reglamento de Trabajo; con el fin de fortalecer dicho proceso, la *Política de gestión del talento humano académico* en la Política específica de atracción y selección comprende acciones a través de las cuales la Institución busca y convoca a los candidatos a formar parte de la comunidad académica de la Universidad⁷².

La Política específica de Vinculación y Contratación menciona los mecanismos contractuales empleados por la Universidad para la vinculación del talento humano, privilegia la duración del vínculo entre el académico y la Universidad y el escalafón en la carrera docente, así como aquellas acciones académicas que desarrollen actividades o proyectos institucionales, lo que conlleva a estimular la

conformación de núcleos profesoriales en los niveles institucional y de las unidades académicas.

La Institución desarrolla la contratación de académicos bajo tres modalidades:

- Núcleo Académico: esta forma de contratación busca estimular a los académicos de mayor dedicación y de mayor compromiso con las metas institucionales. Privilegia la duración del vínculo entre el académico y la Universidad y el escalafón en la carrera docente así como aquellas acciones académicas que desarrollen actividades o proyectos de interés institucional. Es así como esta forma de contratación vincula a los académicos con contrato laboral, anual, renovable automáticamente por periodos iguales y sin interrupción, esta modalidad de contratación aparece en el año 2010 aprobada por el Consejo Directivo bajo el Acuerdo N° 10524.
- Académicos: es la modalidad de contratación mediante la cual se vincula al académico con un contrato laboral a once meses.
- Académicos Adjuntos: esta forma de contratación hace referencia a los académicos que son contratados laboralmente por contrato semestral. En esta modalidad se vinculan únicamente a los académicos de las tres categorías del escalafón más bajas (Instructor Asistente, Instructor Asociado, Profesor Asistente) con dedicaciones iguales o inferiores a 10 horas semanales. Esta modalidad cuenta con todas las garantías contractuales y legales así como las dos modalidades anteriores⁷³.

Por otra parte, en los Estatutos se define claramente el escalafón docente como un sistema de clasificación del personal académico de acuerdo con su idoneidad, trayectoria, experiencias, investigaciones, publicaciones, títulos y distinciones académicas. De igual manera, define los criterios y requisitos para el ingreso, promoción y permanencia en las diferentes categorías del escalafón.

72 *Ibíd.*, p. 32.

73 *Ibíd.*, p. 34.

Referente a la Política de Desarrollo de Carrera es importante mencionar que semestre a semestre la Universidad viene efectuando ascensos en el escalafón con la recomendación del Comité de Asuntos Docentes y posteriormente con la aprobación mediante Acuerdo expedido por el Consejo Directivo⁷⁴.

La *Política de desarrollo del talento humano* ha buscado fortalecer las competencias de los académicos a nivel institucional y disciplinar a través del fomento para el desarrollo de maestrías, doctorados y posdoctorados. De igual manera, la Universidad ha implementado programas dirigidos al desarrollo de competencias gerenciales, pedagógicas, didácticas, de apoyo o soporte para el colectivo de los académicos. La Universidad centra sus esfuerzos para que estos programas estén direccionados hacia el área de la salud y calidad de vida de acuerdo con la orientación estratégica, pero así mismo, se evidencia que al ser multidisciplinaria no pierde de vista el fortalecimiento de su cuerpo profesoral en las otras áreas de conocimiento⁷⁵.

La Universidad El Bosque desde sus inicios ha contado con criterios para la asignación salarial de sus académicos en sus diferentes categorías y modalidades de contratación estableciendo para ello una escala salarial acorde con la trayectoria, experiencia e idoneidad, aplicada bajo el principio de equidad⁷⁶.

Los recursos que la Universidad destina para el reconocimiento de las compensaciones de su talento humano están relacionados con la base de ingresos y la estructura de cargos. A través de la implementación de la Política Específica de Compensación la Institución ha revisado anualmente la compensación de los académicos de acuerdo con las condiciones económicas de la Universidad.

En los últimos años la Universidad ha hecho un gran esfuerzo al realizar incrementos especiales para la compensación en las categorías

académicas más altas dentro del escalafón docente de la Institución las cuales han sido revisadas y ajustadas periódicamente según lo permitan las condiciones económicas de la Institución; es por ello que pese a la limitación normativa del incremento anual en los precios de las matrículas y por ende de los ingresos anuales, la Universidad busca que los incrementos salariales anuales se realicen por encima del IPC, como se aplicó en los últimos cuatro años donde el incremento fue de más de dos puntos que el IPC. En el año 2010 fue de 4%, en el 2011 de 4,5% en el 2012 de 5,8%. Para el año 2013 se logró una mejora sustancial en la política de compensación de los académicos para los escalafones más altos dentro del escalafón docente (Profesores Asistentes, Asociados y Titulares) de la Universidad ya que el incremento salarial fue del 9,2 y 9,8; es decir, cuatro veces más que el IPC del año 2013 (2,44). De igual manera para las categorías de instructor asistente y asociado fue del 5%, superando el IPC de ese año⁷⁷.

Para el año 2014 continuando con el fortalecimiento y mejora de esta política y con base en el estudio de valoración de cargos y estructura salarial realizada, se aprobó una mejora en la compensación del escalafón docente de la Universidad estableciendo incrementos: del 6,59% para la categoría de Instructor Asistente; 8,70% para Instructor Asociado; Profesor Asistente 12,18%; 11,28% para Profesor Asociado y un 16,84% para el Profesor Titular⁷⁸.

Por otro lado, el Estatuto Docente reglamenta la evaluación del desempeño de los académicos; el objetivo es evaluar periódicamente el desempeño de los académicos cualquiera que sea su vocación, categoría y dedicación con el fin de lograr mejorar la calidad en sus labores y así avanzar hacia la excelencia académica.

La Universidad El Bosque busca consolidarse como una institución de excelencia, multidisciplinaria,

74 *Ibid.*, p. 39.

75 *Ibid.*, p. 57.

76 *Ibid.*, p. 49.

77 *Ibid.*, p. 50.

78 *Ibid.*, p. 51.

de formación, con un fuerte posicionamiento en el área de la salud y calidad de vida, para ello desarrolla programas y proyectos dirigidos al talento humano académico que permitan el desarrollo de las competencias cognoscitivas, instrumentales y actitudinales en el ámbito pedagógico, didáctico, investigativo y de proyección social. Se logra con ello un desarrollo profesoral, así como un reconocimiento a la docencia calificada de conformidad con los objetivos institucionales y la educación superior.

Es por ello que el PDI 2011-2016, eje estratégico 4, "Construimos un mejor equipo" desarrolla los siguientes programas⁷⁹:

- ▶ Programa de Desarrollo Institucional: este programa se enfoca en fortalecer las competencias gerenciales, pedagógicas, didácticas de apoyo o soporte, de acuerdo al perfil de los colaboradores de la Universidad, a través de capacitación, entrenamiento y formación: Docencia Universitaria, Fortalecimiento Curricular, Éxito Estudiantil, Segunda Lengua y Gestión del Conocimiento.
- ▶ Programa de Desarrollo Disciplinar: el programa de desarrollo disciplinar a través de su proyecto para el fomento del desarrollo de maestrías, doctorados y posdoctorados, fortalece las competencias del talento humano académico en sus diferentes áreas del conocimiento, articulando las necesidades de las unidades académicas, las institucionales y personales; todo esto se logra a través del apoyo en la formación posgraduada de los miembros del equipo académico de la Universidad.

Para los proyectos dirigidos al desarrollo del equipo de profesores se ha destinado un presupuesto de inversión del 1,6% en el año 2011, en el año 2012 el 1,1% y en el año 2013 el 1,9%.

Para la Universidad los programas de desarrollo profesoral a nivel institucional y disciplinar han sido uno de sus principales objetivos ya que han

contribuido al desarrollo de sus competencias y al fortalecimiento de la OEI, los postulados del PEI y a los currículos de cada uno de los programas. Lo cual se evidencia en las respuestas de los profesores respecto a si los programas de desarrollo profesoral se adecuan a los requerimientos de la Institución, de los cuales el 81,6% tiende a estar de acuerdo y con relación a si la Universidad ofrece oportunidad de capacitación y formación, el 81,7% tiende a estar de acuerdo⁸⁰.

La *Política de estímulos a la excelencia académica* reconoce y promueve las buenas prácticas de la vocación académica en cada una de sus orientaciones. Esta política establece el proceso mediante el cual se desarrolla la convocatoria para el reconocimiento de estímulos. En el año 2012, la Universidad realizó la Primera Convocatoria a la Excelencia Académica, se presentaron 100 experiencias de las cuales se premiaron 85 en las cuatro vocaciones. En total la inversión en los premios fue de \$179.000.000. Para el año 2013 se realizó la segunda Convocatoria a la Excelencia Académica donde se premiaron 100 experiencias con una inversión de \$161.500.000. Para el año 2014 y en el marco de la celebración del día del profesor se realizó el lanzamiento de la tercera convocatoria para realizar la premiación en el mes de noviembre⁸¹. Esta convocatoria tiene una nueva modalidad que consiste en la preaprobación de un proyecto de Enseñanza-Aprendizaje, Descubrimiento o Compromiso a ejecutar en los dos años siguientes: 2015-2016 correspondiente a la continuación y el desarrollo de su experiencia y práctica, por un valor de \$30.000.000 cada uno.

Esta Política retoma la excelencia desde lo establecido en el Estatuto Docente en sus capítulos VII y VIII. Con el fin de fomentar la docencia calificada, la Universidad El Bosque a través del Consejo Directivo ha otorgado estímulos. Mediante el

79 *Ibíd.*, p. 58

80 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y egresados. Factor 3, pp. 14-16.

81 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 3, p. 55.

Acuerdo N° 9688 de 2009 se estableció un sistema de becas y estímulos para los programas académicos, los cuales van dirigidos a estudiantes, académicos y administrativos, con el fin de estimular el ascenso en la espiral de la excelencia académica⁸².

Se ha estructurado una nueva Política Específica de Retiro en la que se establece la concertación entre las dos partes, permitiendo la transferencia de conocimientos y la planeación de los relevos, para ello la Institución fomentará un espacio de acompañamiento para planear la siguiente etapa de su vida laboral o personal.

La Universidad El Bosque definió las políticas dirigidas al talento humano académico como una sinergia que conlleve a un trabajo conjunto, trans y multidisciplinario que obliga a la planeación, desarrollo y evaluación del talento humano, no solo en una dimensión individual sino colectiva.

Con la implementación de las diferentes políticas, la Institución ha logrado un crecimiento significativo y una consolidación en cada una de las etapas que comprende el ciclo de la gestión del talento humano. En este marco, la Universidad elaboró y puso en marcha los siguientes planes de acción: a) el desarrollo institucional de los académicos con el fortalecimiento de cursos, talleres y demás actividades, ya sean presenciales o virtuales y b) la formación disciplinar enfocada en maestrías, doctorados y posdoctorados, que contribuyan al desarrollo de las unidades académicas y de la Institución. La Universidad con el plan de acción profesoral busca continuar con la implementación de los lineamientos institucionales y consolidar el fortalecimiento de las competencias de los académicos en cada una de las áreas tanto a nivel Institucional como Disciplinar, estos programas han venido contribuyendo a la formación de nuestros académicos desde el punto de vista de las necesidades personales, profesionales así como las de formación, marcadas por cada una de las unidades académicas y de los objetivos institucionales.

82 *Ibíd.*, p. 53.

Se realizó un ajuste a la Política y al Plan de acción a los Estímulos a la Excelencia Académica y Producción docente. La Universidad considera que la academia la conforman los académicos, estos son los profesores e investigadores, a la vez ratifica su compromiso generando las condiciones que permitan la consolidación de sus académicos mediante estímulos de largo plazo, con el propósito de reconocer y fomentar las mejoras prácticas. Por lo expuesto para la Convocatoria 2014 la Universidad reconocerá un nuevo estímulo a la experiencia y práctica más sobresaliente de cada una de las vocaciones: Enseñanza–Aprendizaje, Descubrimiento y Compromiso.

La Universidad El Bosque cuenta con políticas que promueven la interacción de sus académicos con comunidades científicas tanto a nivel nacional como internacional, es por ello que en el PDI 2011-2016 en el eje 1, Desarrollo Estratégico y de Calidad en el Programa denominado “Fortalecimiento de la relación con los grupos de interés”, se busca la relación de la Institución con los distintos grupos de interés afines a la misma⁸³.

Por otra parte, la Universidad promueve y facilita la movilidad para los académicos en entornos internacionales y nacionales, enfocado en el desplazamiento en doble vía, durante un tiempo determinado realizan una actividad de carácter académico, investigativo, administrativo o de enseñanza. Lo que contribuye a fortalecer las relaciones de los académicos con redes, culturas, e instituciones a nivel nacional e internacional.

La Universidad promueve la pertenencia a asociaciones profesionales, sociedades científicas y comités editoriales externos los cuales son claves para el posicionamiento institucional ya que permiten el trabajo colaborativo y una sinergia para alcanzar un desarrollo humano, social, profesional, equitativo y sostenible⁸⁴.

83 *Ibíd.*, p. 74.

84 *Ibíd.*, p. 74.

Tabla 17. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 3.

Factores	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal (pond/ción x 5)	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 3: Profesores	7. Deberes y derechos del profesorado	0,5	5	2,5	2,5	1
	8. Planta profesoral	3	4	12	15	0,8
	9. Carrera docente	3,6	5	18	18	1
	10. Desarrollo profesoral	2	5	10	10	1
	11. Interacción académica de los profesores	0,9	4	3,6	4,5	0,8

En conclusión, la Universidad busca a través de estas acciones un fortalecimiento relacional que permite atender las necesidades y oportunidades presentadas por estas diferentes agrupaciones siempre y cuando estén acordes con las necesidades académicas de la Institución, ya sea en formación, asesoría, consultoría, proyectos de investigación, educación continuada y servicios culturales⁸⁵.

En la tabla 17 se presentan los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria para cada una de las características de este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para las mismas.

Los resultados presentados en la tabla muestran que las características relacionadas con deberes y derechos, carrera docente y desarrollo profesoral se cumplen plenamente y las asociadas a planta profesoral e interacción académica de los profesores se cumplen en alto grado.

A partir del análisis de estas puntuaciones se identificaron como *oportunidades de consolidación* la integración, articulación y actualización del Estatuto Docente con las Políticas de: gestión del talento humano académico, planeación y calidad del talento humano académico y estímulos a la excelencia académica.

Así mismo, se resalta el continuar fortaleciendo la cualificación docente de acuerdo con las necesidades de la Institución, fortalecer la interacción con comunidades académicas y científicas, consolidar las convocatorias a la excelencia para que se vinculen docentes cualificados de esta y otras instituciones y ajustar la herramienta de planeación de las actividades académicas.

Las puntuaciones de este factor evidencian el compromiso continuo de la Universidad por consolidar su talento humano académico, lo que favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales y el asumir los nuevos retos que impone la Educación Superior en Colombia.

Sobresalen acciones como la existencia en el PDI del eje estratégico “Construimos un mejor equipo”, que permite fortalecer el desarrollo integral del talento humano de la Universidad. En coherencia con ello, se cuenta con una planta docente adecuada en cantidad, dedicación y niveles de formación.

Se resaltan las acciones que ha emprendido la Institución para formar docentes en los niveles de maestría y doctorado, fortalecer las formas de vinculación y contratación y generar estímulos económicos como incentivos a la producción docente.

85 *Ibíd.*, p. 81.

Factor Procesos académicos

4

La Universidad El Bosque atiende las necesidades reflejadas en las tendencias de la Educación Superior, de esta manera, realiza esfuerzos para aumentar la oferta educativa, aportando así a la disminución de las inequidades. De la misma forma, el compromiso con la calidad supone revisar permanentemente los currículos en busca de oportunidades de mejora en los mismos. El perfil de las nuevas generaciones de estudiantes, en particular sus habilidades y tendencias para los nuevos procesos de aprendizaje, la internacionalización, la utilización de las nuevas tecnologías de la información, la urgencia de que la educación posibilite la inserción en los mercados laborales y por supuesto la inclusión, son solo algunos de los retos y oportunidades actuales para orientar las mejoras en los programas.

Atendiendo a las anteriores tendencias, la Universidad busca aumentar su oferta formativa articulada con su OEI, consolidando la calidad de los programas mediante el fortalecimiento curricular y el desarrollo de la investigación y la transferencia de conocimiento sobre la base de sus fortalezas, de cara a las necesidades locales, regionales y nacionales⁸⁶.

En concordancia con la Misión, el PEI, el Reglamento General, el Estatuto Docente y la *Política de gestión del talento humano académico*, la Universidad contempla la necesidad de brindar condiciones adecuadas para el desarrollo del talento humano académico y la libertad de cátedra como expresión de su autonomía⁸⁷.

En este sentido, desde sus principios misionales, sus criterios, pautas y orientaciones del PEI, su OEI, así como sus políticas y estatutos, se promueve la existencia de espacios para el debate y análisis de temas académicos. Dichos debates se desarrollan alrededor de diversas áreas de conocimiento, las que a su vez, conforman los diferentes programas académicos de pregrado, especialización, maestría y doctorado.

La Universidad acoge los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, estipulados en el Decreto 1295 del 20 de abril del 2010, para la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior. Todo esto en concordancia con los nuevos retos y tendencias en educación,

⁸⁶ Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 4, p. 17.

⁸⁷ *Ibíd.*, p. 7.

desde la autonomía institucional, el enfoque bio-psico-social y cultural, los principios misionales, el PEI y la OEI para el diseño, aprobación y evaluación de nuevos programas, buscando siempre promover la inclusión de la población de los estratos socioeconómicos menos favorecidos⁸⁸.

El Reglamento General establece como función de El Claustro: “aprobar la creación, extensión, suspensión o supresión de programas académicos de pregrado de acuerdo con las disposiciones legales vigentes” y se determina el procedimiento para la creación de nuevos programas académicos.

Por su parte, el PDI 2011-2016, eje 2. “Desarrollo Académico”, establece el programa para el desarrollo de la oferta formativa que determina los lineamientos para el crecimiento pertinente de la oferta de los programas⁸⁹.

Con el fin de propiciar el aseguramiento de la calidad y la pertinencia de sus programas académicos, la Institución evalúa periódicamente los diseños y estructuras curriculares por medio de los procedimientos establecidos y orientados por los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional⁹⁰.

Ajustar la oferta formativa y los currículos articulados con el contexto se hace indispensable, debido a los constantes cambios de la sociedad y el conocimiento. En el PDI 2011-2016, eje 4. “Desarrollo Académico”, el Programa de Fortalecimiento Curricular establece los Proyectos de fortalecimiento macrocurricular y microcurricular⁹¹.

El aprendizaje se ha convertido en uno de los desafíos de nuestra Universidad lo que se evidencia en el enfoque educativo centrado en el estudiante y en el aprendizaje, caracterizado por incorporar un conjunto de objetivos, estrategias y recursos

orientados a lograr aprendizajes significativos.

Para el logro de estos propósitos, se plantea una estructura en doble vía. La primera desde una estructura sincrónica, en la cual los programas de las asignaturas, contemplan la forma como se van a lograr los Objetivos Institucionales de Aprendizaje (OIA) en coherencia con el PDI y el Proyecto Educativo del Programa (PEP). En la otra vía, desde una estructura diacrónica, se articula el PEI con los OIA; el PEP con los Objetivos de Aprendizaje del Programa (OAP) y el Diseño de los cursos con sus Objetivos de Aprendizaje (OAC). Este enfoque educativo centrado en el aprendizaje, se consolida en la propuesta de diseño integrado de cursos, cuyos programas se consignan en un formato, denominado “Syllabus y Contenidos Programáticos”, proceso que asegura el fortalecimiento permanente de los microcurrículos⁹².

La Universidad ha implementado un Sistema de Gestión Académica (SALA), administrado por la Oficina de Registro y Control Académico, cuyas funciones y procedimientos permiten la sistematización de los currículos, el registro de los archivos históricos de los programas de formación y el registro de las calificaciones del rendimiento de los estudiantes regidos por el Reglamento Estudiantil⁹³.

De acuerdo con el Reglamento General, El Claustro reglamenta los órganos de gobierno y presenta la organización académica y los organismos colegiados responsables de la gestión curricular en cabeza del Consejo Académico en el orden institucional y los Consejos de Facultad y los comités curriculares desde las unidades académicas, los cuales son establecidos y reglamentados por los decanos⁹⁴.

En los instrumentos dirigidos a los profesores que evalúan la gestión de los procesos curriculares se encontró que: un 82,5% de los profesores manifiesta estar de acuerdo con la aplicación de mecanismos claros para la creación de los currículos; un

88 *Ibíd.*, p. 8.

89 Universidad El Bosque. (2013). Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016, p. 100.

90 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 4, p. 15.

91 *Ibíd.*, p. 17.

92 *Ibíd.*, p. 18.

93 *Ibíd.*, p. 19.

94 *Ibíd.*, p. 20.

76,5% está de acuerdo con que la institución aplica mecanismos claros para reformar los currículos y un 80,2% está de acuerdo con que se aplican mecanismos claros para la evaluación del currículo⁹⁵.

En sentido pragmático, la Misión vigoriza sus esfuerzos para impulsar la investigación, la docencia y el servicio, en función de la formación integral de sus miembros, en los campos de acción de las ciencias, la tecnología, la técnica, el arte, la filosofía y las humanidades con un enfoque interdisciplinario afirmado en sus currículos y centrado en problemas apremiantes⁹⁶.

En coherencia con lo anterior, el PEI referencia que en la Universidad se hacen realidad los valores que la inspiran y dan sentido a la formación humana en todas sus dimensiones, desde la perspectiva pluralista de la interdisciplinariedad. Ello se consolida con el núcleo sobre docencia e interdisciplinariedad, condiciones o medios para la configuración curricular que justifica la vigencia, oportunidad, pertinencia, flexibilidad y dinamismo del currículo. Esta condición interdisciplinaria del currículo dispone a maestros y alumnos en constante apertura y capacidad de interactuar con otras formas del saber. En consonancia con este enfoque, la Universidad incorpora en sus currículos la formación en bioética y humanidades⁹⁷.

Algunas evidencias institucionales sobre flexibilidad curricular son los criterios para la creación o modificación de los contenidos curriculares en razón a una revisión y actualización constante de los currículos, la distribución porcentual de los créditos académicos que establece el Reglamento Estudiantil, los cursos universitarios certificados, la opción de adelantar programas académicos de manera simultánea y las asignaturas que pasan por un proceso de homologación. Además se evidencia la oferta de electivas complementarias, coordinado por el Departamento

de Humanidades, que atienden los momentos del ingreso a la universidad, el desarrollo de la vida universitaria y la preparación para la vida laboral, con el objeto de empoderar a los estudiantes en su propio desempeño académico y promocionar espacios que posibiliten procesos de formación integral e interdisciplinaria.

El Programa de Fortalecimiento Curricular articula los referentes del aprendizaje y el estudiante con la flexibilidad curricular, en la medida en que las características específicas de los planes de estudios permiten que se gestionen en los cursos las estrategias didácticas que posibiliten el proceso de enseñanza aprendizaje, centrados estos en la autonomía del estudiante en cuanto a su formación y desarrollo de competencias⁹⁸.

Tal como se mencionó, el Reglamento Estudiantil plantea la distribución porcentual de los créditos académicos, y establece que los programas de pregrado deben contemplar un 10% de créditos electivos. Para el periodo 2014-1, los programas de pregrado de la Universidad registran en el sistema SALA 1381 asignaturas, de las cuales 147 son electivas, discriminadas en 58 electivas de profundización y 89 electivas institucionales, lo que corresponde al 10,6% del total de los créditos⁹⁹.

En cuanto a la apreciación que tienen los estudiantes sobre la flexibilidad y la interdisciplinariedad curricular, el 79,4% considera que la flexibilidad en los planes de estudio es suficiente, el 73,8% manifiesta una tendencia alta hacia la interdisciplinariedad institucional. En las evaluaciones de los académicos, el 77% considera que la flexibilidad en los planes de estudio es suficiente, mientras que un 60,9% manifiesta que la tendencia a la interdisciplinariedad es alta, el 39,1% la percibe con una tendencia baja, resultado que debe constituirse en una oportunidad de mejora¹⁰⁰.

95 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y egresados. Factor 4, pp.14-16.

96 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 4, p. 20.

97 *Ibíd.*, p. 21.

98 *Ibíd.*, p. 22.

99 *Ibíd.*, p. 23.

100 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y egresados. Factor 4, pp. 6,16.

La Universidad cuenta con la *Política en lengua extranjera*, la *Política de internacionalización* y la *Política de internacionalización con Francia* donde se establecen los lineamientos para la promoción, el aprendizaje y fortalecimiento de otros idiomas en todos los miembros de la comunidad universitaria¹⁰¹.

En el Acuerdo No. 6894 de 2001, El Consejo Directivo, establece la obligatoriedad de incluir las competencias en lengua extranjera como requisito de grado. Este Acuerdo se fortalece con acciones posteriores y acuerdos emitidos por el Consejo Directivo en años recientes, que contemplan el desarrollo de competencias comunicativas en otro idioma para académicos, directivos y administrativos. Estos acuerdos son: el 9731 de 2009, mediante el cual se aprueba una ayuda económica y modalidad de financiación para aquellos académicos, directivos y administrativos que deseen estudiar inglés en el Centro de Lenguas de la Universidad; el 10344 de 2010, en donde se aprueba el desarrollo de habilidades en una segunda lengua de acuerdo con las elecciones personales, proyecto de vida y profesión, enmarcado en la categoría "Aprendiendo cómo Aprender" de los OIA; el 10525 de 2011, en el cual se aprueba la implementación de un programa de fortalecimiento del aprendizaje del inglés con mediación virtual para todos los miembros de la comunidad universitaria y el Acuerdo No. 10700 de 2011, que autoriza la creación de créditos adicionales para estudiantes que quisieran incluir actividades académicas institucionales que no afectarán ni el plan de estudios ni el promedio académico¹⁰².

La puesta en marcha de las propuestas en los acuerdos del Consejo Directivo se hacen de forma progresiva y se consolidan a través de un Plan de Acción (2013) que busca apoyar el desarrollo de actividades conducentes a la promoción y uso

de lenguas extranjeras y el uso de las TIC en la Universidad, recogiendo las acciones que se han implementado hasta el momento y proponiendo unas nuevas.

Es así como en el plan de acción para el desarrollo de la Política de Lengua Extranjera, se cumple con los objetivos propuestos como son las competencias comunicativas y laborales en lengua extranjera que permita a los miembros de la comunidad universitaria su inserción en el entorno global y refuerce los procesos de internacionalización y globalización de la Universidad.

En este sentido, enmarcado en el PDI 2011-2016 en los ejes de "Desarrollo Académico y Construimos un mejor equipo", se han tomado acciones dirigidas al empoderamiento en esta área y oportunidades para su mejora. Con el programa de la electiva de inglés virtual en el primer semestre de 2011, hasta el segundo periodo académico del 2013, se han beneficiado 5173 estudiantes y, este mismo programa, se ha ofrecido a 1370 docentes y administrativos de forma gratuita. La Institución con la coordinación del Centro de Lenguas provee las estrategias para el dominio de una segunda lengua a estudiantes y académicos¹⁰³.

En el marco de las tendencias internacionales y nacionales, se desarrolla la *Política del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)*, como apoyo a los procesos académicos y administrativos, acorde con el enfoque bio-psico-social y la OEI hacia la "Salud y Calidad de vida", en cumplimiento de las funciones sustantivas de la Educación Superior¹⁰⁴.

Esta política se implementa a través del plan de acción para el uso de las TIC, el cual tiene como propósito establecer programas para el desarrollo de las TIC en los procesos de formación de la Universidad; capacitar a la comunidad educativa (profesores y estudiantes) en competencias TIC que faciliten y mejoren los procesos de enseñanza

101 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 4, p. 24.

102 *Ibíd.*, p. 25.

103 *Ibíd.*, p. 25.

104 *Ibíd.*, p. 28.

aprendizaje y el desarrollo profesional docente; facilitar el acceso y la inclusión de la población universitaria y en particular a aquella con condiciones especiales a los medios tecnológicos; promover e incentivar las iniciativas de la comunidad en el desarrollo de nuevos servicios y de nuevo conocimiento como aporte de la Universidad al mejoramiento de las condiciones de calidad de vida en el contexto local; mejorar y fortalecer los procesos de diseño, construcción, administración y evaluación de aulas virtuales, a través de estándares institucionales que las guíen, basado en el modelo de aprendizaje significativo; promover la creación de contenidos digitales y el uso de nuevos medios para la educación dentro de la comunidad docente e investigadora de la Universidad.

El PDI 2011-2016, incluye las TIC como un programa transversal a todos sus ejes estratégicos. Las TIC hacen parte del quehacer de la Universidad y su utilización permite fortalecer los procesos académicos, con este fin, se eligió un representante de TIC en cada uno de los programas, quienes coordinan la capacitación al interior de las unidades académicas, apoyados por el equipo de tecnología y el coordinador de TIC.

Por otra parte, en el PDI 2011-2016, eje 2. "Desarrollo Académico", los programas de TIC y de fortalecimiento curricular, incorporan las TIC como uno de los referentes articulados con el aprendizaje y el estudiante, sus lineamientos se consignan en el documento sobre las Políticas y Gestión Curricular Institucional (PGCI).

En consonancia con lo anterior, las asignaturas de los programas académicos, cuentan con un aula virtual para que todos los profesores utilicen las TIC en sus procesos de enseñanza aprendizaje. En el informe sobre uso de las tecnologías de la información y la comunicación se evidencia que la Institución cuenta con 1688 aulas en las asignaturas de pregrado, 257 aulas en los programas de pregrado, 32 en educación y en otros programas 241, para un total de 2218 aulas virtuales. En el informe las aulas más activas corresponden

a las áreas de conocimientos de las ciencias naturales y de la salud, ciencias sociales y humanas e ingenierías y administración, seguidos de artes y diseño¹⁰⁵.

En el proceso de autoevaluación microcurricular realizado en el periodo 2013-2 se observó que de las 790 asignaturas autoevaluadas en pregrado, el 45% integran dos de los referentes de TIC, internacionalización y lengua extranjera en las actividades de aprendizaje, mientras que 21% integran los tres referentes mencionados.

Por otra parte, los mecanismos de aseguramiento de la calidad para los programas de formación están dados desde la Misión Institucional, de tal manera que dentro de sus postulados, promueve la participación pluralista y democrática de todos sus estamentos en la toma de decisiones y la realización colegiada de las actividades, la búsqueda y actualización de sus ideales¹⁰⁶.

En los Estatutos de la Universidad se reglamentan los órganos de gobierno y la organización académica y administrativa, estas entidades se encuentran encargadas de dirigir, gobernar y administrar lo propio de la Institución. Las decisiones de carácter estratégico se encuentran concentradas de acuerdo con el nivel jerárquico al que le compete la decisión, de esta manera, la Universidad cuenta con: a) El Claustro, b) el Consejo Directivo, c) el rector, d) el Consejo Académico, e) el Consejo Administrativo, f) los vicerrectores, g) el secretario general, h) los directores de división, i) los decanos, j) los Consejos de Facultad, k) los directores de áreas, departamentos, carreras o institutos¹⁰⁷.

Cada miembro de la comunidad universitaria tiene su responsabilidad en el aseguramiento y mejora de la calidad en la Institución, son El Claustro y la Rectoría los responsables de la Planeación Institucional y de los procesos de AI. La Vicerrectoría Administrativa, la Vicerrectoría Académica, la

105 *Ibíd.*, p. 30.

106 *Ibíd.*, p. 38.

107 *Ibíd.*, p. 37.

Vicerrectoría de Investigaciones y la División de Evaluación y Planeación son los responsables de la implementación, ejecución, evaluación y seguimiento de los procesos de autoevaluación y de los planes de desarrollo tanto institucionales como de las unidades académicas. Mientras que las unidades académicas son las responsables de realizar sus respectivos procesos de autoevaluación, planes de mejoramiento y desarrollo¹⁰⁸.

La *Política de calidad y planeación*, toma como referentes un marco legal constituido por la normatividad que rige la Educación Superior en Colombia, un marco institucional definido por la Misión, el PEI, el PDI, la OEI, el Reglamento General y el Reglamento de la División de Evaluación y Planeación.

El PDI 2011-2016 en su eje 1. “Desarrollo Estratégico y de Calidad,” contempla programas que conducen los ejercicios institucionales de autoevaluación y planeación a la consolidación de un sistema de calidad y planeación.

Para asegurar la calidad de los programas académicos se hace necesario registrar la información a través de actas que recogen las diferentes acciones hacia el mejoramiento y la calidad, las cuales se trabajan en los comités curriculares y en los Consejos de Facultad, en las diferentes unidades académicas de la Universidad. En cuanto a los registros, en la División de Evaluación y Planeación se encuentran los documentos maestros para la creación y renovación de los Programas Académicos que ofrece la Institución¹⁰⁹.

En relación con las evaluaciones sobre percepción de los estudiantes se evidenció que el 92,9% consideran que los programas académicos son pertinentes y un 89,5% está de acuerdo en que los programas son de alta calidad. En cuanto a la percepción de los profesores, el 86% manifiesta que hay efectividad en los mecanismos utilizados por la Institución para el aseguramiento de la calidad

de los programas de formación¹¹⁰.

La Universidad reconoce la importancia de identificar la percepción y opinión del Sector Externo tanto público como privado, en la evaluación fue posible conocer que el 88,5% conoce los programas de formación que ofrece, mientras que solo el 9,2% no conoce los programas; el 86,6% está de acuerdo en que los programas atienden las necesidades del país, un 88,4% está de acuerdo en que los programas que se ofrecen atienden a las necesidades del sector que ellos representan; un 83,9% está de acuerdo en que el perfil de los estudiantes en práctica y egresados se adapta al requerido por la organización. Además, un 84,3% está de acuerdo en que los estudiantes de práctica y egresados se encuentran preparados para responder profesionalmente a las exigencias del entorno. Se identificó también que un 74,8% está de acuerdo en que las prácticas de los estudiantes son de calidad; un 73,1% están de acuerdo en que los proyectos o actividades que realiza el practicante en su organización son pertinentes y el 97,96% manifiesta que está interesada en recibir o continuar recibiendo estudiantes de práctica de la Universidad¹¹¹.

La Universidad recibe los conceptos de pares académicos cuando se adelantan procesos de obtención y renovación de registro calificado y se realizan procesos de acreditación y renovación de la misma en los diferentes programas de formación. A nivel institucional se ha recibido la apreciación de los pares académico de la Asociación Europea de Universidades (EUA) en dos oportunidades, del CNA para la verificación de cumplimiento de condiciones iniciales y de un par institucional y otros pares que adelantaron la verificación de condiciones de calidad y funcionamiento de programas académicos para la obtención y renovación de

108 *Ibíd.*, p. 38.

109 *Ibíd.*, p. 39.

110 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y egresados. Factor 4, p. 8.

111 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a Sector Externo, p. 12.

registro calificado de dos programas de pregrado y 45 de posgrado.

Los pares académicos del CNA para verificación de condiciones iniciales, resaltan el evidente compromiso de la Institución con la calidad, demostrado en significativas transformaciones. Con respecto a la opinión del par enviado por el Ministerio de Educación Nacional para verificación de condiciones institucionales de calidad, se destaca la política de calidad y planeación, la cual contempla la autoevaluación periódica de las unidades académicas, para el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de los programas de formación¹¹².

Con el fin de conocer la percepción que tienen los egresados sobre la pertinencia y calidad de los programas de formación, el 97,7% considera que los programas académicos de la Universidad son pertinentes, un 90,5% de la muestra está de acuerdo con que los programas académicos son de alta calidad y un 91% de los egresados tienen una imagen entre excelente y buena de la calidad del servicio educativo que ofrece la Institución¹¹³.

El Reglamento General de la Universidad establece como una de las funciones de El Claustro “aprobar la creación, extensión, suspensión de programas académicos de acuerdo con las disposiciones legales vigentes”. Sin embargo, actualmente la Institución no considera la extensión de sus programas a otras sedes o por convenio con otras instituciones o entes territoriales. Actualmente la Universidad tiene como sede para sus programas la ciudad de Bogotá, razón por la cual, hoy por hoy, no requiere de documentos que consignent políticas, criterios o procedimientos para ofertar programas en extensión o la creación de comités interinstitucionales para la coordinación y

desarrollo de este tipo de programas¹¹⁴.

En consonancia con las disposiciones normativas que definen y regulan la educación continuada en el país, la Institución crea la División de Educación Continuada a través del Acuerdo No. 721 de 1990 del Consejo Directivo. Además de la normatividad interna que guía las dinámicas y operación de la División se elabora posteriormente el Plan de Desarrollo de la División de Educación Continuada 2014-2016, la *Política de educación Continuada*, los Lineamientos para la División de Educación Continuada, la guía para orientar a las unidades académicas en el desarrollo de programas de educación continuada y la guía para establecer las relaciones entre la Universidad y los participantes de los programas que se ofrecen¹¹⁵.

Desde la perspectiva académica, las actividades de educación continuada se caracterizan por ofrecer diplomados, cursos cortos y jornadas de actualización (congresos, simposios, jornadas, bienales, entre otros). Estas actividades se ofrecen de manera presencial, semipresencial o virtual¹¹⁶.

Dichas actividades se ofertan al público profesional en general (oferta abierta), o se realiza de acuerdo con las necesidades de capacitación de una organización (oferta cerrada). En el periodo comprendido entre el 2011 y 2013, la División de Educación Continuada ha realizado 194 cursos, 137 diplomados y 42 jornadas de actualización para un total de 373 actividades académicas con duración mínima de 8 horas. En este mismo periodo se ofrecieron 26 cursos, 20 diplomados y 5 jornadas de actualización para un total de 51 programas cerrados celebrados con las instituciones y entidades de acuerdo con sus necesidades particulares.

Con el fin de fortalecer los procesos de mejoramiento continuo, los estudiantes que realizan las diferentes actividades de capacitación en educación

112 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 4, p. 33.

113 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y egresados. Factor 4, p. 10.

114 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 4, p. 43.

115 *Ibíd.*, p. 44.

116 *Ibíd.*, p. 45.

continuada diligencian la “Encuesta de Evaluación de Programas”, mientras que las instituciones usuarias elaboran las actas de satisfacción¹¹⁷.

La División de Educación Continuada presenta a las instituciones la propuesta académica y una vez realizada la actividad de educación se evalúan sus resultados por medio de la encuesta a los participantes; además de las actas de satisfacción y las actas de liquidación del contrato elaborada por las entidades. Estos hallazgos son objeto de análisis

por parte de la División y se convierte en insumo determinante para la toma de decisiones institucionales relacionadas con la oferta de programas¹¹⁸.

A continuación, la tabla 18 muestra los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria para cada una de las características de este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para las mismas.

Tabla 18. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 4.

Factores	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal (ponderación x 5)	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 4: Procesos Académicos	12. Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo	6	4	24	30	0,8
	13. Programas de pregrado, postgrado y educación continua	4	4	16	20	0,8

Las puntuaciones que se presentan en la tabla anterior evidencian que las características de este factor se cumplen en alto grado. A partir del análisis de esta información se identificaron como *oportunidades de consolidación* el fortalecer las políticas institucionales relacionadas con los procesos de inclusión, promover una mayor apropiación de las TIC y consolidar los procesos de flexibilidad curricular y la integración entre los programas de pregrado, posgrado y educación continua.

De otro lado, se evidenció como *oportunidad de mejoramiento* diversificar estrategias de aseguramiento y apoyo para garantizar la apropiación de la primera y segunda lengua.

Las puntuaciones obtenidas para este factor evidencian el compromiso de la Universidad El

Bosque con la implementación de políticas académicas de interdisciplinariedad y de capacitación en lenguas extranjeras, de fundamentación científica y ética de los conocimientos, de flexibilidad y actualización permanente de los planes de estudio, el diseño, el desarrollo y la evaluación curricular.

Así mismo se resalta el modelo pedagógico centrado en el aprendizaje significativo y en el desarrollo de competencias, el cual es ampliamente conocido por parte de la comunidad universitaria y el esfuerzo en el desarrollo e implementación en TIC al servicio de los procesos misionales y de apoyo. Lo anterior es coherente con los programas y proyectos del Eje 2 “Desarrollo Académico” del PDI.

117 *Ibíd.*, p. 47.

118 *Ibíd.*, p. 48.

Factor 5 Investigación

Una institución de alta calidad se reconoce por la efectividad en sus procesos de formación para la investigación, el espíritu crítico y la creación, y por sus aportes al conocimiento científico, a la innovación y al desarrollo cultural.

La Universidad El Bosque reconoce y asume la responsabilidad que tiene con la formación en investigación y la generación, desarrollo, innovación y transferencia de conocimiento, acorde con las necesidades y oportunidades del país, entre ellas la inclusión y el acceso a población de menor estrato socioeconómico, en el marco de las políticas que establece el Estado para la Educación Superior.

En el desarrollo y fomento de la investigación, la Universidad considera fundamental incentivar y fortalecer los procesos de investigación formativa y apoyar de manera determinante la producción de la investigación en sentido estricto. El presente resumen da cuenta de los principales avances en cada una de estas labores identificando los factores estratégicos, su nivel de implementación y grado de institucionalización y sus principales logros, alcances o resultados.

Con respecto al apoyo y fortalecimiento de la investigación formativa, en la Universidad El Bosque, desde su nacimiento como Escuela Colombiana de Medicina, se realizan proyectos de investigación como una de sus actividades fundamentales. Actualmente, la investigación en los programas de pregrado de la Universidad es un aspecto indispensable en la formación de los estudiantes. Es así como se llevan a cabo acciones en varios frentes tales como: el proceso de consolidación del reporte de la información en investigación formativa por parte de los programas académicos; el desarrollo e implementación de políticas de fomento a la investigación formativa como es la política de semilleros y jóvenes investigadores y el permanente desarrollo y financiación de proyectos de investigación que soporten los procesos de formación en investigación de los estudiantes¹¹⁹.

La Universidad avanza en la investigación formativa, todos los programas académicos tienen en su

119 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 5, pp. 9-31.

plan de estudios asignaturas que permiten a los estudiantes introducirse en la investigación y a la vez cumplir con su trabajo de grado, el cual tiene diversas modalidades de acuerdo con el carácter del programa de formación. El fomento al desarrollo y consolidación de actividades académicas de los programas con fines a apoyar la investigación formativa es un objetivo institucional que se desprende de la propia aplicación del enfoque pedagógico de la Universidad El Bosque de aprendizaje significativo y que puede confirmarse a través de la información consignada en los syllabus de las asignaturas de investigación formativa, el cual conduce a que en las asignaturas se lleven a cabo diversas actividades de apoyo para el aprendizaje y el desarrollo de habilidades y capacidades para la investigación¹²⁰.

El artículo 48 del Reglamento Estudiantil de la Universidad se refiere a los incentivos académicos como aquellos que “permitan una elevación del nivel académico del estudiante, como parte de su proceso de formación”. Entre ellos se mencionan la publicación de trabajos o artículos en medios de divulgación de la Institución y la publicación de investigaciones de alta calidad, como parte del bagaje bibliográfico institucional. En este sentido, las publicaciones resultado de investigación formativa evidencian el esfuerzo realizado por los programas con fines a estimular este tipo de producción académica. En el volumen de la producción y el tipo de productos (sistematización del conocimiento, bibliografías sobre temas y estudios de casos) se evidencia la trayectoria, la evolución y el fortalecimiento de los programas y el valor que progresivamente la Universidad le ha venido dando a la formación en investigación y a los estímulos que esta requiere para su optimización¹²¹.

De acuerdo con la introducción del PDI 2010-2016, la investigación formativa se articula con la investigación científica a través de la vinculación de estudiantes a los proyectos de investigación en

sentido estricto, a los semilleros de investigación y mediante la selección de estudiantes sobresalientes que tengan interés en desarrollarse como investigadores. Es así como, en la convocatoria interna se privilegia la financiación de proyectos de investigación que vinculen estudiantes de pregrado o de posgrado y, en los programas académicos, a través de la vinculación de los estudiantes en los proyectos propios de sus grupos y líneas de investigación, lo cual garantiza el aprender haciendo de los estudiantes. El desarrollo de proyectos de investigación en sentido estricto también permite que sus resultados reviertan en enriquecimiento y modificación de los contenidos académicos de formación de los estudiantes y fortalecimiento en investigación de los docentes, sea como responsables de los proyectos en calidad de investigadores principales o como coinvestigadores¹²².

En lo que respecta a los apoyos y recursos institucionales dispuestos por la Universidad para la participación de profesores y estudiantes en actividades de investigación formativa, estos se orientan al continuo desarrollo de la comunidad académica y estudiantil. Además de los recursos financieros se cuenta con otro tipo de apoyos y recursos de alta calidad y nivel como son la biblioteca, los laboratorios, museos y talleres con su correspondiente dotación y las tecnologías de información y comunicación (TIC) de última generación. Un recurso determinante de apoyo para los estudiantes de pregrado y posgrado en investigación formativa es un equipo académico de alto nivel de formación, con especialización, maestría o doctorado que destina un tiempo importante para formación en investigación¹²³.

La Universidad ha generado diversas modalidades, de mucha tradición, para resaltar el trabajo de los estudiantes por su participación en actividades de investigación formativa. La más destacable se desprende del proceso de formación de los estudiantes en la realización de sus trabajos de grado, ya que en la casi totalidad de programas de pregrado

120 *Ibíd.*, p. 14.

121 *Ibíd.*, p. 15.

122 *Ibíd.*, p. 17.

123 *Ibíd.*, p. 10.

y posgrado los mejores trabajos de los graduandos, una vez evaluados, han obtenido reconocimiento como “trabajos de grado meritorios”. Otra modalidad son los premios que se otorgan en el Congreso de Investigaciones y, una tercera modalidad, está en los estímulos que reciben los estudiantes que participan en los semilleros de investigación a través de los programas para participar en eventos externos¹²⁴.

Los principios y el tipo de herramientas utilizadas para evaluar el desempeño y los logros de los estudiantes en la investigación formativa, consideran una amplia diversidad y son particulares según el programa de formación y la materia evaluada. En todas las materias referidas a trabajo/proyecto de grado se plantea el seguimiento a través de asesorías, con la participación activa del alumno en un esquema que permite hacer ajustes durante el proceso y optimizar el resultado. De igual manera, se incentiva la participación de los estudiantes en la evaluación de su formación en investigación¹²⁵.

La investigación formativa extracurricular se fomenta a través de los “Semilleros de investigación”. Desde la Vicerrectoría de Investigaciones con el apoyo de las unidades académicas, se ha fomentado la consolidación de semilleros de investigación, evidencia de esto son las políticas de semilleros y jóvenes investigadores; la Convocatoria Interna para la Financiación de Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica promovida por la Universidad en la que se estableció la modalidad de semilleros con un rubro específico. El estímulo a los semilleros se hace con el objeto de facilitar e incentivar el inicio de la trayectoria investigativa de los estudiantes hacia jóvenes investigadores, maestría y doctorado. La creación de semilleros de investigación y su consecuente vinculación de estudiantes ha sido de mucho valor estratégico para el fomento de la investigación formativa en la Universidad¹²⁶. El crecimiento de

los semilleros es muy significativo pasando de tener 12 en el año 2010 a 53 en el 2014.

Para dar cuenta de lo anterior, se indagó a estudiantes y docentes sobre la valoración que le dan a los procesos orientados a la investigación formativa desde su experiencia, quienes tienen una apreciación positiva del apoyo que le brinda la Universidad a los procesos de investigación formativa resultado del esfuerzo que se viene haciendo por parte de la Institución, conceptos que se convierten en incentivos para continuar con el fortalecimiento de dichos apoyos para un mayor beneficio de la comunidad académica¹²⁷.

Con respecto a la investigación en sentido estricto, la Universidad El Bosque cuenta desde su creación con políticas institucionales orientadas al desarrollo y fomento de la investigación. En 1986 se crea el centro de investigaciones, que en el año 2000 se convierte en la División de Investigaciones y que a partir de septiembre de 2013 pasa a ser la Vicerrectoría de Investigaciones. En el marco del PDI en el que se prioriza la salud y la calidad de vida, desde la perspectiva de la Investigación, el Desarrollo y la Transferencia del Conocimiento, la Universidad cuenta con un marco de Políticas Institucionales para la gestión de la I+D+i+T.

Con base en la Política, la Universidad implementa un Plan de Acción de Investigaciones, con él se fortalece el desarrollo de los procesos de investigación, innovación y transferencia del conocimiento, enfatizando en el modelo de gestión de la I+D+i+T que considera nuevos esquemas de aprovechamiento de las capacidades internas de la Institución y permite una mejor vinculación con las necesidades de su entorno generando esquemas de financiamiento y captación de recursos. De esta manera, se fomenta una I+D de alto nivel de calidad, un posicionamiento internacional de la investigación, desarrollándose un foco disciplinario y dinamizador del conocimiento en salud y

124 *Ibid.*, p. 25.

125 *Ibid.*, p. 26.

126 *Ibid.*, p. 24.

127 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y docentes. Factor 5, p. 9.

calidad de vida, contando con investigadores que propicien la apertura en campos de conocimiento y que fortalezcan la investigación formativa en las unidades académicas.

La política institucional de investigaciones considera dos frentes: uno de gestión, orientado al fomento y fortalecimiento de la investigación y, otro de transferencia, orientado a la divulgación, comunicación de resultados y fomento y estímulo a la transferencia; el plan de desarrollo institucional de investigaciones; el comité institucional de ética en investigación; el comité de ética ad hoc; la convocatoria interna para la presentación de proyectos de investigación e innovación tecnológica y la política institucional de propiedad intelectual, permiten orientar la investigación en la Universidad y operacionalizar por medio de proyectos y actividades concretas este quehacer, lo cual facilita a la Vicerrectoría de Investigaciones cumplir sus funciones de promoción, producción, difusión, gestión y transferencia de la investigación¹²⁸.

La Institución reconoce la importancia de invertir en el desarrollo y el fomento de la investigación como una de las funciones misionales de la Universidad, a su vez estimula a los académicos y estudiantes para que se vinculen al trabajo investigativo, a través de las convocatorias internas que se ven favorecidas con la destinación presupuestal que la Universidad hace para investigación la cual asciende a \$9.396.268.000 millones de pesos, que representan el 8,44% del total ejecutado para el año 2013 asegurando, además, un incremento sostenido de recursos financieros de apoyo a la investigación¹²⁹.

Las fuentes de financiación para el desarrollo de proyectos de investigación se han ido diversificando. En los últimos años se ha obtenido financiación de fuentes externas del tipo: laboratorios farmacéuticos, entidades gubernamentales como Colciencias, empresas comerciales, universidades internacionales y otras instituciones del nivel

nacional, departamental, distrital o municipal, así las cosas, más de la cuarta parte de los proyectos en curso cuentan con este tipo de financiación¹³⁰.

Una actividad fundamental para el fomento y fortalecimiento de la investigación en sentido estricto está en la conformación, organización y desarrollo de grupos, líneas y proyectos de investigación. Es así como la Universidad ha diseñado y establecido herramientas para la organización de estos y ha definido estímulos para la creación, organización y sostenibilidad de los grupos de investigación (43) y sus correspondientes líneas de investigación (211). En la Universidad los grupos responden a los intereses de las unidades académicas y por ende a las temáticas propias del saber de dicha unidad. La Vicerrectoría de Investigaciones considera cuatro grandes áreas del conocimiento, que se especifican en el Sistema de información para la transferencia de investigación e innovación organizada (SiTiiO). Según esta clasificación, en la actualidad los grupos se organizan así: Ciencias naturales y de la salud (23), Ciencias sociales y humanidades (10), Ingeniería y Administración (8) y Arte y diseño (2), distribución que es coherente con la Orientación Estratégica Institucional en la cual se prioriza la salud y calidad de vida¹³¹.

Estos esfuerzos serían infructuosos de no contar con una estrategia para dar a conocer los resultados de los proyectos a la comunidad académica, es así como desde 1984, se realiza el Congreso Institucional de Investigaciones. El objetivo del evento es presentar los resultados alcanzados y los logros obtenidos en la ejecución de los trabajos de investigación que se realizan en la Universidad, por parte de los estudiantes de pregrado y posgrado, por los investigadores de los grupos de investigación y por los docentes de las unidades académicas. De la misma manera, algunos programas académicos especialmente de posgrado organizan congresos, seminarios o simposios¹³².

128 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 5, p. 35.

129 *Ibíd.*, p. 42

130 *Ibíd.*, p. 66

131 *Ibíd.*, p. 47.

132 *Ibíd.*, p. 41.

La sostenibilidad de la investigación en sentido estricto también está en la calidad de los profesores – investigadores y el tiempo que se dedican al trabajo investigativo (investigación formativa o investigación en sentido estricto), es así como la mayor parte de los profesores investigadores de la Universidad que realizan algún trabajo investigativo, poseen títulos de maestría o doctorado. La importante asignación de tiempo a los docentes para la ejecución de este trabajo, al igual que el aumento de profesores contratados como núcleo académico da cuenta de la importancia y el interés que la Universidad otorga a esta actividad. Es así como para la Universidad por cada cinco académicos de TCE, se demuestra que hay un académico dedicado al trabajo investigativo.

Parte de la productividad en investigación de la Institución está en el número de proyectos realizados. Entre los años 2011 y 2014 se han efectuado en la Universidad un total de 279 proyectos en las distintas áreas del conocimiento. Los grupos de investigación han logrado sinergias entre ellos para el desarrollo de proyectos, esfuerzos que se evidencian en una tendencia creciente a la interdisciplinariedad¹³³.

Finalmente, todos estos esfuerzos se evidencian en el impacto de la investigación. Para la Universidad El Bosque este aspecto ha sido de especial interés, conscientes de que este reconocimiento no se obtiene sino con productos de altísima calidad la Vicerrectoría de Investigaciones (antes División de Investigaciones) desarrolla una actividad de seguimiento y evaluación técnica y financiera a todos los proyectos de investigación que se ejecutan en la Universidad por medio de instrumentos diseñados para tal fin, lo cual permite tener excelentes auditorías por parte de los entes externos que financian los proyectos y nos permite mantener las alianzas y recibir beneficios¹³⁴.

De esta forma, los reconocimientos, especialmente los relacionados con la visibilidad internacional,

no se han hecho esperar, es así como la investigación en la Universidad ha alcanzado en el Ranking SCImago, un honroso cuarto puesto en el promedio de citación, en el porcentaje de publicaciones en revistas Q1, el valor del impacto normalizado y en el porcentaje de excelencia. Estos reconocimientos de visibilidad internacional permiten afirmar que la Universidad tiene una investigación de alta calidad. Otro mecanismo de reconocimiento de la calidad de la producción científica de la Universidad está en Colciencias, entidad que ha otorgado reconocimiento a 31 de los 44 grupos de investigación, de los cuales 4 grupos tienen una clasificación en A1, 2 en A, 6 en B, 12 en C, 2 en D y 5 reconocidos no categorizados y en lo que respecta a los proyectos presentados a esta entidad por la Universidad su aceptabilidad es elevada¹³⁵.

El producto final de una investigación está en la difusión de sus resultados, para el año 2013 el 95% de los artículos científicos fue publicado en revistas indexadas, de igual manera, la Universidad tiene otro tipo de publicaciones representadas en libros, ensayos, cuentos, traducciones. A partir de 2012, cuando se alcanza la aprobación de la Editorial Universidad El Bosque como una editorial universitaria reconocida, se ha logrado publicar 4 libros resultado de investigación. Otros trabajos de investigación se dan a conocer por medio de productos como el caso de los software en los cuales la Universidad ha avanzado y desarrolla proyectos que buscan generar productos patentables o registrables¹³⁶.

La visibilidad de la investigación se asegura a través del trabajo en redes de conocimiento internacional que es cada día mayor, y de la participación de los profesores investigadores con ponencias en eventos a nivel nacional e internacional la cual es significativa¹³⁷.

La Universidad tiene dentro de sus funciones la transferencia de conocimiento. Es así como se ha creado el Centro de Transferencia de resultados de investigación e innovación (CETRI), encargado de ofrecer a la sociedad los resultados de investigación

133 *Ibid.*, p. 56.

134 *Ibid.*, p. 62.

135 *Ibid.*, p. 64.

136 *Ibid.*, pp. 67-69.

137 *Ibid.*, p. 69.

transferibles de la Universidad y de identificar las necesidades del entorno para brindar soluciones. El CETRI utiliza el sistema de catalogación SiTiiO, y cuenta con un sistema de promoción de la oferta de la Universidad. Con este soporte técnico la Vicerrectoría trabaja en la búsqueda de las capacidades y los productos transferibles de los profesores y los estudiantes, trabajos que permiten desarrollos tecnológicos o creaciones, en la actualidad se han realizado 19 registros de software del programa de Ingeniería de Sistemas¹³⁸.

En búsqueda de una mejor gestión, los procesos de autoevaluación en la Universidad han permitido, entre otros, la creación de la Vicerrectoría de Investigaciones, el fomento de las convocatorias, la regulación de los procesos editoriales basados en la validación de contenidos, y el seguimiento y control a proyectos de investigación¹³⁹.

De igual forma, los recursos de la biblioteca, los laboratorios y las TIC dan cuenta de la excelente calidad de los recursos académicos con los que cuenta la Universidad para apoyar las actividades

de investigación lo cual es percibido por los profesores investigadores quienes consideran que el trabajo de gestión y apoyo al desarrollo de la investigación y al igual que la disponibilidad de recursos académicos es apropiada¹⁴⁰.

La Universidad desde el 2011, cuenta con la plataforma tecnológica SiTiiO - Sistema de Información para la Transferencia de Investigación e Innovación organizada, que permite el registro de grupos, líneas, y proyectos la cual es alimentada por los profesores y permite tener un repositorio de información sobre las capacidades y los saberes de la Universidad¹⁴¹.

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

Los resultados presentados en la tabla muestran que la característica relacionada con la investigación en el sentido estricto se cumple en alto grado y la asociada con investigación formativa se cumple aceptablemente.

Tabla 19. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 5.

Factores	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal (ponderación x 5)	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 5: Investigación	14. Investigación formativa	2,5	3	7,5	12,5	0,6
	15. Investigación en sentido estricto	7,5	4	30	37,5	0,8

¹³⁸ *Ibíd.*, p. 70.

¹³⁹ *Ibíd.*, p. 70.

¹⁴⁰ Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y docentes. Factor 5, p. 11.

¹⁴¹ Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 5, p. 72.

El análisis de estos resultados permitió identificar como *oportunidad de consolidación* el continuar priorizando recursos para la investigación en coherencia con la OEI y los grupos de investigación con mayor potencial de desarrollo. Como *oportunidad de mejoramiento* se identificó el establecer las políticas de investigación formativa.

Las puntuaciones de este factor muestran el alto nivel de compromiso de la Universidad en la consolidación de la investigación como un factor determinante en la formación de los estudiantes, y en la responsabilidad social que le atañe por su

aporte al conocimiento científico, a la innovación y al desarrollo cultural.

Se resalta la existencia de la Política y el Plan de acción de Investigaciones a partir de las cuales se fomenta la conformación, organización y desarrollo de los grupos y líneas de investigación en coherencia con la OEI y con los intereses de las unidades académicas. Se recalca como aspecto significativo los resultados de la convocatoria de Colciencias para la clasificación de grupos en 2013 que refleja el avance en las categorías de los grupos como una muestra de la calidad de los productos obtenidos en ellos.

Factor Pertinencia e impacto social

La función misional de la proyección social se ve reflejada en documentos estratégicos institucionales como la Misión, el PEI, la OEI, el PDI 2011-2016 y la *Política de proyección y responsabilidad social universitaria*.

La proyección social en la Universidad El Bosque ha sido un compromiso que se soporta desde lo

misional, en la medida en que la esta establece que “la Universidad El Bosque vigorizará sus esfuerzos para impulsar, como imperativos inmediatos la investigación, la docencia y el servicio...”; la Visión plantea: “...atenta en su respuesta a los problemas y a su compromiso con la sociedad, en cobertura, calidad y eficiencia”; y el PEI menciona que “el

servicio es la afirmación básica de un saber que sustenta la función social de la Universidad El Bosque. Una finalidad del quehacer universitario es hacer aportes significativos a la solución de problemas de la comunidad. En ello se define su presencia, pertinencia y oportunidad. La investigación y la docencia adquieren plenitud de significado en el servicio participativo y democrático, a la comunidad¹⁴².

Por otro lado, la Universidad cuenta con la *Política de proyección y responsabilidad social universitaria*, con la cual se orienta 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.

De esta manera, la Universidad busca generar un impacto positivo sobre la comunidad, lo que refuerza su compromiso con las necesidades del país a partir de diversos proyectos que están articulados a programas de formación y investigación, coherentes con el contexto y con la naturaleza institucional.

Con el crecimiento de las diferentes unidades académicas y de los programas de formación, este compromiso se ratifica y se consolida dando paso a lo que hoy la Universidad ha denominado la Proyección y Responsabilidad Social Universitaria (PRSU). Este concepto se soporta desde el modelo bio-psico-social e incluye a la proyección social como una actividad fundamental de su quehacer. La Universidad es socialmente responsable al generar conocimiento que aporta a las necesidades de su entorno, al transmitir ese conocimiento a futuros profesionales idóneos para impulsar el desarrollo de sus comunidades, al transferir el conocimiento en forma de asesorías y proyectos de aplicación que atienden los retos y oportunidades de nuestros grupos de interés.

142 Universidad El Bosque. (2001). Misión y Proyecto Educativo.

Si bien, la responsabilidad para con la sociedad en la gestión del conocimiento que posee como Institución es el pilar fundamental de su PRSU, también lo es su comportamiento como organización humana. En este sentido la primera responsabilidad como organización es la de asegurar su autosostenibilidad, con una eficiencia que permita su crecimiento, desarrollo y mejora continua. Como organización su PRSU se expresa además en la posibilidad de generación creciente de empleo, de desarrollos físicos y de infraestructura útil a la sociedad, ambientalmente sostenible. El alcance de la PRSU es propuesto en los entornos local, regional, nacional e internacional. Los alcances local y regional han sido enfocados a la localidad de Usaquén y a la cuenca del río Bogotá. En estos entornos la Universidad concentra su marco de impacto, en búsqueda de sinergias interdisciplinarias y un impacto más integral en las comunidades¹⁴³.

Así mismo, la Universidad cuenta con la Clínica Odontológica y la Fundación Salud Bosque que presta servicios a la comunidad en general, de esta manera se brindan servicios de calidad, alta complejidad, a su vez de constituirse en un centro de formación e investigación.

La gestión de la Proyección y Responsabilidad Social de la Universidad, comprende el impacto generado por la Institución, en el ejercicio de sus tareas fundamentales, en los entornos humano, social y ambiental, aportando así al desarrollo humano sostenible de la nación y la humanidad. De esta manera, la Institución ha venido trabajando a través de sus diferentes asignaturas, líneas de trabajo y prácticas comunitarias en la proyección social¹⁴⁴.

Lo anterior va de la mano con los servicios ofertados según la demanda externa, con un amplio portafolio de oportunidades en donde se evidencia la trascendencia que tiene para la Universidad el impacto social dentro de su currículo, por tanto,

143 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 6, p. 13.

144 *Ibíd.*, p. 14.

existe un número importante de proyectos que ofrecen las unidades académicas con un exclusivo componente social¹⁴⁵.

Por otro lado, es necesario mencionar el compromiso de la Universidad con la sociedad, lo que se refleja en enormes esfuerzos para diseñar e impulsar el SiTiiO, y la creación y puesta en marcha del CETRI¹⁴⁶.

La transferencia de conocimiento está siendo ejecutada actualmente por el CETRI, quien como ente dependiente de la Vicerrectoría de Investigaciones se encarga de apoyar y dinamizar los procesos de transferencia de capacidades y resultados que se desarrollan en el contexto de la actividad académica e investigativa, hacia los distintos actores sociales (Estado, Empresas, Centros de I+D), consolidándose de esta forma como la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación de la Universidad¹⁴⁷.

Cada vez se hace más fuerte la oferta de capacidades internas de la Universidad al sector externo, garantizando de esta manera los procesos de transferencia y gestión de conocimiento como un canal adicional para la consecución de recursos. De esta manera se da especial interés al impacto generado por la Universidad en su atención a necesidades de generación, transferencia y aplicación del conocimiento a las necesidades de las comunidades locales, regionales y nacionales.

Para llevar a la práctica los diferentes campos de acción de la proyección social, se desarrollan proyectos, se administran convenios y contratos, se implementan acuerdos y resoluciones, con la participación activa de las facultades, institutos, centros, departamentos y divisiones¹⁴⁸.

Periódicamente se realiza una evaluación a las acciones de la proyección social tanto a nivel institucional como de programas, en donde se utilizan

herramientas que permiten conocer la percepción de actores de la comunidad universitaria (directivas, docentes, estudiantes, egresados) y de personas del sector externo (empleadores, sector productivo, vecinos, padres de familia) sobre las actividades de proyección social adelantadas por la Universidad y por los programas. Estos resultados han permitido identificar oportunidades de consolidación y mejoramiento sobre el tema y han enriquecido esta función sustantiva¹⁴⁹.

Resultado de la convocatoria interna de estímulos a la excelencia académica, se han entregado reconocimientos y distinciones a los académicos que participan en las diferentes Vocaciones Académicas entre ellas la de Vocación de Compromiso, esta es una vocación especial porque va más allá de una aplicación de conocimiento en un flujo unidireccional (universidad-sociedad). También comprende el servicio, pero transforma el servicio comunitario en una actividad de construcción conjunta y no de índole asistencial. La vocación de compromiso enfatiza la colaboración genuina en que la enseñanza - aprendizaje ocurre en la Universidad y en la sociedad¹⁵⁰.

Entre las diferentes formas de difusión del conocimiento en la Universidad se encuentran las revistas científicas, la Universidad cuenta con seis revistas indexadas. Así mismo, el programa de Comunicaciones a través de las publicaciones impresas y digitales, televisión, radio y eventos institucionales se constituye en una herramienta que socializa la información y permite la apropiación por parte de la comunidad, de los hechos académicos¹⁵¹.

Otro canal que ha permitido comunicar los avances en ciencia y tecnología son los artículos publicados en revistas indexadas de carácter internacional, así como los libros producto de resultado de investigación.

Según las encuestas aplicadas, sí existe coherencia de los programas de práctica profesional con las

145 *Ibíd.*, p. 15.

146 *Ibíd.*, p. 17.

147 *Ibíd.*, p. 18.

148 *Ibíd.*, p. 20.

149 *Ibíd.*, p. 19.

150 *Ibíd.*, p. 20.

151 *Ibíd.*, p. 11.

necesidades académicas de la Institución y del sector productivo, pues, el porcentaje mayor de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que las prácticas enriquecen el proceso de formación profesional¹⁵².

De igual manera, se evidencia una articulación entre la percepción de representantes del sector externo y la calidad y pertinencia de las prácticas, factor que favorece el conocimiento que sobre dichos procesos lleva a cabo la Institución ante el sector externo¹⁵³.

De otra parte, la Universidad cuenta con las áreas de Relaciones Internacionales y Relaciones Institucionales, estas áreas se encargan de coordinar las relaciones interinstitucionales a nivel nacional e internacional con los grupos de interés. A través de la suscripción de convenios de cooperación académica a nivel nacional e interinstitucional, la Universidad ha logrado consolidar relaciones de mediano y largo plazo. Estas relaciones se han fortalecido gracias a la priorización de grupos de interés por áreas de conocimiento y a nivel institucional¹⁵⁴.

Con respecto a los egresados, la Universidad muestra su compromiso por el desempeño de sus egresados como profesionales y como ciudadanos, por ello desde el Área de Egresados de la Oficina de Desarrollo, se tiene permanente interés en apoyar a los egresados en la consecución de trabajo. Las actividades que realiza la Universidad en relación con temas laborales están determinadas en el PDI y en la *Política de egresados*¹⁵⁵.

Dentro del programa de preparación para la vida laboral, la Universidad ofrece una electiva que permite a estudiantes de últimos semestres, adquirir las competencias necesarias para tener éxito en la

consecución de su primer empleo. Esta estrategia hace parte del primer momento de las políticas de egresados de la Institución, ya que para ésta, el relacionamiento y las acciones sobre los estudiantes son fundamentales.

El área de egresados administra el portal laborando.unbosque.edu.co, que ofrece oportunidades laborales a los egresados haciendo especial énfasis en el segundo momento de la política de egresados: recién graduados. En el período comprendido entre febrero de 2012 y abril de 2014, se publicaron 1146 ofertas laborales exclusivas de la Universidad, 3062 ofertas laborales generales, se inscribieron 802 usuarios y se postularon 914 egresados¹⁵⁶.

Las propuestas laborales que llegan directamente al área de egresados son difundidas por correos personalizados enviados a través de una plataforma de envíos masivos de correos, dirigidos a las unidades académicas respectivas o propuestas por las redes sociales.

Para el año 2010 se obtuvieron 66 propuestas directas, número que se incrementó en el año 2011 a 240 para mostrar un decrecimiento desde 2011 a 2014 del 44,58%, hecho que se puede explicar por la aparición del portal de trabajo administrado directamente por el área de egresados hacia el cual se direccionan las ofertas. Se obtuvo un total de 743 ofertas directas durante el periodo 2010-I – 2014-I.

Para el adecuado relacionamiento entre la Universidad y los egresados la Institución estructura y divulga la programación de actividades y múltiples servicios, al igual que desarrolla acciones para el seguimiento de sus egresados que le permiten evaluar el impacto de los mismos en la sociedad, su desempeño laboral y la participación en el intercambio de experiencias profesionales y de investigación. Es el Área de Egresados de la Oficina de Desarrollo, el encargado de mantener al día la base de datos y de realizar el seguimiento de los egresados, con el apoyo de los encargados de egresados de las unidades académicas¹⁵⁷.

152 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y egresados. Factor 6, p. 8.

153 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a Sector Externo, p. 20.

154 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 6, p. 30.

155 *Ibíd.*, p. 32

156 *Ibíd.*, p. 33.

157 *Ibíd.*, p. 36.

La base de datos se encuentra actualizada en el 61,1%, con 12147 datos efectivos. El crecimiento de la misma ha sido permanente y sustancial evidenciando la dedicación de la Institución en esa labor.

Respecto al seguimiento de los egresados, se han realizado actividades que permiten conocer la situación de los mismos, en temas puntuales, como aspectos laborales, y en asuntos generales, como la conformación familiar del egresado¹⁵⁸.

El Área de Egresados de la Oficina de Desarrollo, ha estado trabajando con la asociación de egresados de la Universidad, ASEG Unibosque, en su reactivación y crecimiento, apoyándola en todas las actividades que dicha asociación realiza. Desde el Área, se ha motivado la conformación de capítulos de la asociación, en las diferentes Unidades Académicas, cuya actividad estaría fundamentada en el quehacer respectivo. En la actualidad está conformada y activa Asobiobosque, capítulo correspondiente a Biología, y están en conformación los capítulos de la facultad de Ciencias económicas y administrativas y enfermería¹⁵⁹.

La Universidad se apoya en el Observatorio Laboral para la Educación (OLE) del Ministerio de Educación Nacional, utilizando las herramientas que este ofrece para evaluar los indicadores de seguimiento relacionados con sus egresados y su impacto laboral y analizar nuestra posición respecto a los egresados de otras Instituciones de Educación Superior a nivel regional y nacional. Los aspectos estudiados corresponden a temas como tiempo de obtención del primer empleo, vinculación laboral, ingreso salarial y participación en programas de pregrado y posgrado, entre otros.

La Universidad aplica semestralmente la encuesta del OLE, momento 0, a sus próximos graduandos, y envía las bases de datos de los graduados, solicitados por el Ministerio, para la aplicación de la encuesta de los momentos 1, 3 y 5.

158 *Ibíd.*, p. 40.

159 *Ibíd.*, p. 45.

Para la Universidad, la participación activa de los egresados en los órganos de dirección y de coordinación académica es una necesidad sentida, entendiendo que ellos hacen parte de la comunidad universitaria y que sus conocimientos y experiencias aportan en el mejoramiento de los currículos y en la calidad de la enseñanza que se ofrece. Para cumplir con esto la Institución invita anualmente a elegir democráticamente, a los representantes de las diferentes unidades académicas para el Consejo de Facultad. Desde allí, los egresados elegidos tienen la oportunidad de expresar sus ideas y opiniones en los procesos realizados por su facultad.

En relación con la evaluación curricular y la vida institucional, los egresados opinan que los servicios y apoyos que les brinda la Universidad son satisfactorios. Exponen algunas oportunidades de mejora respecto a la efectividad de la bolsa de empleo, aunque consideran que tiene un excelente servicio. Califican muy bien los servicios de biblioteca, Bienestar Universitario, ofertas de programas de extensión y eventos académicos, entre otros. Opinan que la relación entre la Universidad y ellos es muy efectiva y la comunicación y sus canales es excelente¹⁶⁰.

Con respecto a los proyectos relacionados con el mejoramiento de la calidad de la educación en la región y el país, es importante mencionar que a partir del proceso de autoevaluación realizado por la Institución en 2009, se han llevado a cabo diversas acciones de mejoramiento con el fin de consolidar la cultura de la calidad como un eje importante del PDI. De esta manera, las líneas de investigación sobre la educación superior han contribuido al desarrollo de los proyectos que han beneficiado a distintos segmentos de la población regional, nacional e internacional¹⁶¹.

Con el fin de conocer y de aportar a las nuevas tendencias de la educación superior en los ámbitos

160 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y egresados. Factor 6, p. 17.

161 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 6, p. 51.

nacional e internacional, la Universidad promueve diferentes actividades de difusión como libros, artículos en revistas especializadas y ponencias en congresos nacionales e internacionales¹⁶².

La participación de la Universidad en las actividades relacionadas con la difusión de las novedades de la educación superior en diferentes latitudes y desde diferentes aspectos del conocimiento demuestra que la Institución está comprometida en el avance y el desarrollo del sistema educativo¹⁶³.

La Facultad de Educación permanentemente tiene en su horizonte las acciones de mejoramiento y fortalecimiento de la calidad de la educación superior a través de líneas de investigación específicas y la oferta de sus programas académicos orientada al desarrollo y aportes de nuevo conocimiento en temas de la educación. De esta manera, la Universidad se encuentra permanentemente vinculada a través de sus investigadores y recursos tecnológicos al desarrollo, estudio e investigación de la educación superior en Colombia y en otras regiones que, unen sus esfuerzos en un colectivo por conseguir una sociedad del conocimiento más competitiva y eficiente¹⁶⁴.

La oferta académica actual de los programas formales de Educación apunta directamente a la calidad y pertinencia educativa que se requiere para satisfacer las necesidades de conocimiento de la sociedad contemporánea. Los siguientes programas conforman esta oferta educativa: Programa de Licenciatura en Educación Bilingüe con énfasis en la enseñanza del inglés, programa en Pedagogía Infantil, Programa de Maestría en Docencia de la Educación Superior y el Programa de Especialización en Docencia Universitaria¹⁶⁵.

La Misión de la División de Educación Continuada está relacionada con la orientación y el acompañamiento de forma transversal e interdisciplinar a las

Unidades Académicas mediante la oferta de productos y servicios de capacitación y actualización en todas las áreas del conocimiento en lo referente a la salud y la calidad de vida.

La Educación Continuada expresa una relación directa y frecuente entre la Universidad y la sociedad pero reconociendo que la Universidad gira en torno a la formación y a la investigación.

La oferta académica en educación continuada puede ser: 1) Diplomados: un programa académico que busca actualizar, profundizar, complementar conocimientos así como desarrollar o fortalecer habilidades. Tiene una intensidad de 120 horas en modalidad presencial y virtual. 2) Cursos: programa académico con una intensidad hasta de 60 horas pueden ser teóricos o teórico-prácticos que buscan actualizar en un tema específico, dirigido a estudiantes y profesionales, en formato presencial y virtual. 3) Jornada de actualización: son actividades académicas de corta duración, dirigidas por un grupo de especialistas sobre un tema de interés común para los participantes. Se denominan: conferencias, congresos, coloquios, simposios, jornadas, bienales, debates foros, encuentros, exposiciones, etc. Estos eventos por tener carácter de educación no formal no otorgan título, por tanto, los certificados entregados por asistencia no son equivalentes a los títulos de pre y posgrado¹⁶⁶.

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

162 *Ibíd.*, p. 52.

163 *Ibíd.*, p. 53.

164 *Ibíd.*, p. 54.

165 *Ibíd.*, p. 55.

166 *Ibíd.*, p. 56.

Tabla 20. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 6.

Factores	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal (ponderación x 5)	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 6: Pertinencia e Impacto Social	16. Institución y entorno	5,5	3	16,5	27,5	0,6
	17. Egresados e institución	2,5	4	10	12,5	0,8
	18. Articulación de funciones con el sistema Educativo	2	4	8	10	0,8

Las puntuaciones que se presentan en la tabla muestran que las características de egresados e institución y articulación de funciones con el sistema educativo se cumplen en alto grado y la característica de institución y entorno se cumple aceptablemente.

A partir del análisis de esta información se identificaron como *oportunidades de consolidación* el fortalecer la relación de la Universidad con la empresa y el Estado y con los egresados de todos los niveles de formación; también se identificó la importancia de consolidar y divulgar el portafolio de servicios, multiplicar el impacto de la actividad de la Universidad en la comunidad del país, fortalecer las relaciones con los egresados de todos los niveles de formación y el impacto de los programas de educación de la Universidad con la comunidad.

Por otra parte, se evidenciaron como *oportunidades de mejoramiento* el articular proyectos de

transferencia de las diferentes unidades y mejorar la capacidad de respuesta para la generación de oportunidades con el contexto externo.

Los aspectos asociados con este factor se han fortalecido con la implementación del programa de “fortalecimiento de la relación con los grupos de interés” del Eje 1 del PDI 2011–2016.

Así, se evidencia el compromiso de la Universidad con el servicio a la sociedad, con aliados en el Estado, la empresa, las instituciones afines, la sociedad civil y distintas ONG, lo que ha permitido que la Institución se enfoque en la construcción y consolidación de relaciones estratégicas de largo plazo, que permiten generar un mayor impacto en la sociedad, ejercicio del que dan cuenta los egresados, quienes son el resultado del concienzudo quehacer académico de la Institución.

Factor 7

Autoevaluación y autorregulación

En la Universidad El Bosque la autoevaluación y la autorregulación son pilares fundamentales para el desarrollo estratégico y el mejoramiento continuo. En coherencia con este compromiso, El Claustro ha ratificado la directriz de adelantar las tareas necesarias para consolidar la cultura de la calidad en la Institución, que permita un mejor ejercicio de la autonomía universitaria, reflejada en una autorregulación y AI.

En concordancia con ello, tanto en el eje estratégico 1 del PDI 2011-2016 (Desarrollo Estratégico y de Calidad) como en la *Política de Calidad y Planeación*, se promueve el fortalecimiento del Modelo de Autoevaluación Institucional y de la cultura de la calidad a través de la autoevaluación, la autorregulación y el autocontrol que permite diagnosticar y generar acciones de mejoramiento, producto del desarrollo de procesos de autoevaluación continuos que involucran a toda la comunidad universitaria y a personas del sector externo que tienen relación con la Institución¹⁶⁷.

¹⁶⁷ Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 7, p. 12.

En la Misión, el PEI, la OEI y el PDI la Universidad formula claramente los resultados que espera alcanzar. En coherencia con ellos, la Universidad ratifica su compromiso con la calidad, realizando procesos de autoevaluación continuos tanto a nivel general como a nivel de las distintas unidades académicas, que permiten identificar oportunidades de consolidación y mejoramiento en función de las cuales se plantean los planes de mejoramiento y de desarrollo¹⁶⁸.

Este compromiso se encuentra reflejado en el modelo de Gestión Institucional y en la Planeación, Ejecución, Control, Análisis y Retroalimentación – PECAR-, lo que se logra gracias a la cultura de la calidad y la planeación que se refuerza continuamente en la Universidad, reflejada en los procesos de autoevaluación y de planeación articulados con todos los estamentos de la Institución a partir de la participación de las unidades académicas y administrativas.

Como estrategias que ayudan a fortalecer esta cultura de la evaluación se resalta la comunicación continua, la participación de la comunidad

¹⁶⁸ *Ibíd.*, p. 14.

en Jornadas de Autoevaluación y en el diligenciamiento de instrumentos de evaluación dirigidos a estudiantes, profesores, egresados, directivos, sector externo y otros grupos de interés¹⁶⁹.

Los resultados de los procesos de autoevaluación son analizados tanto a nivel institucional como por parte de cada una de las unidades académicas y administrativas, a partir de los cuales se realiza el respectivo diagnóstico, que permite identificar las oportunidades de consolidación, innovación, mejoramiento y adaptación activa -modelo CIMA definido por la Universidad-, con los cuales se elaboran los Planes de Desarrollo o Planes de mejoramiento y consolidación de las respectivas unidades académicas y administrativas, articulados con el PDI¹⁷⁰.

Dichos planes son evaluados continuamente para tener un seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los objetivos propuestos, el cronograma, la ejecución del presupuesto y, en general, de indicadores que permiten identificar el cumplimiento de los programas, proyectos y acciones planteadas¹⁷¹.

Para lograr la obtención y análisis de esta información, la Universidad cuenta con indicadores operativos, de desempeño y de calidad, que fueron construidos con la participación de la comunidad universitaria y permiten identificar los avances de la Institución.

Para obtener esta información la Institución ha incorporado tecnologías en coherencia con las funciones sustantivas de docencia, investigación y servicio. Así, se cuenta con sistemas de información que son alimentados por otros sistemas, por las áreas administrativas, por las unidades académicas y por los usuarios de la comunidad universitaria. Estos sistemas cuentan con módulos para la realización de consultas y generación de reportes a los que pueden acceder los distintos miembros de las áreas administrativas y unidades académicas de tal forma que tengan información que les permita controlar, hacer seguimiento y tomar decisiones para la mejora de sus procesos.

En el marco de lo anterior y como se presentó previamente, el Sistema de Información de Calidad (SIQ) es un sistema integrado que reúne información cuantitativa y cualitativa institucional y de las unidades académicas y administrativas y permite tener información de estadísticas e indicadores institucionales y de programas para conocer aspectos relevantes como población estudiantil, personal docente y administrativo, desarrollo y evolución de procesos y procedimientos de autoevaluación, hoja de vida de docentes y estudiantes, convenios institucionales, instrumentos de autoevaluación institucional, información asociada con los factores, características e indicadores del modelo del CNA, entre otros¹⁷².

En este sistema se centraliza la información por medio de la integración con otros sistemas de información de la Universidad como el Sistema de Información Académico –SALA– (desarrollo de software propio que permite tener reportes de seguimiento de matrículas, gestión de egresados, ciclo de contacto, gestión académica, gestión administrativa, entre otros), el Observatorio de Éxito Estudiantil –OEE– (que permite el acceso a la información del estudiante durante el desarrollo de su vida universitaria, teniendo en cuenta los factores que influyen en su desempeño académico y desarrollo profesional y los indicadores de retención y graduación), el Sistema de Información para la Transferencia de la Investigación e Innovación Organizada –SiTiiO– (catálogo de la oferta de conocimiento de la Universidad tanto de los grupos de investigación como de las unidades académicas), entre otros¹⁷³.

Este sistema de información de calidad brinda información pertinente, confiable, oportuna y en tiempo real, fortaleciendo la capacidad de procesamiento, análisis y uso de información consistente y accesible. De esta manera, se fortalece la cultura del uso de la información para la gestión, la toma de decisiones, la transparencia de la

169 Ibid., p. 14.

170 Ibid., p. 16.

171 Ibid., p. 17.

172 Ibid., p. 27.

173 Ibid., p. 26.

información, la rendición de cuentas y el seguimiento de resultados¹⁷⁴.

Lo anterior se respalda con la percepción que tiene la comunidad universitaria con respecto a los sistemas de información que soportan la gestión académica y administrativa de la Universidad, es así como el 78,6% de los estudiantes, el 84,7% de los profesores, el 86,4% de los directivos y el 80,3% de los administrativos los calificaron entre efectivos y muy efectivos. Estos datos muestran porcentajes por encima del 75% en cuanto a la efectividad de estos sistemas, lo que demuestra que estos son adecuados, eficientes y efectivos tanto para los aspectos de tipo administrativo como académico¹⁷⁵.

La periodicidad de la evaluación y del análisis de la información varía según las necesidades de la Universidad y de los Programas Académicos. Se resaltan los informes que se realizan semestralmente ante El Claustro, el informe de gestión que presenta bianualmente el rector y los vicerrectores, la información que se comparte y analiza en los Consejos Directivos y Académicos, entre otros.

De la misma forma, señalamos que los resultados de los procesos son transparentes, se socializan con la comunidad universitaria, y pueden ser consultados en el momento que lo requieran. La información estadística y de los ejercicios de autoevaluación se publica en documentos institucionales como el *Informe de Evaluación y Autoevaluación Institucional para la Asociación Europea de Universidades (2010)*, el *Informe de Condiciones Iniciales para el Consejo Nacional de Acreditación (2011 – 2012)*, el *Informe para la evaluación de seguimiento de la Asociación Europea de Universidades (2013)*, el *Informe de gestión 2012–2014*. Así mismo, se difunden a través del sitio web <http://www.uelbosque.edu.co/acreditacion-institucional>, por correos institucionales, en

los procesos de inducción y reinducción, en los boletines de Autoevaluación Institucional, entre otros¹⁷⁶.

También se evidencia como ejercicios de evaluación los estudios que ha realizado la Universidad sobre la misma Institución, dentro de los cuales se resaltan el estudio para la banca de inversión, el Plan Maestro de Desarrollo Físico de la Universidad, el documento técnico de soporte para la modificación del Plan de Regularización y Manejo del Campus Universitario, la propuesta para la Nueva Clínica El Bosque, los estudios de mercado que orientan el plan de mercadeo de la Universidad, los estudios de *benchmarking* de la División de Educación Continuada, entre otros¹⁷⁷.

Así mismo, es relevante mencionar los estudios que se han adelantado en el marco de los procesos de autoevaluación y evaluación externa, como el *Informe de Evaluación y Autoevaluación Institucional para la Asociación Europea de Universidades (EUA)*, el *Informe para la evaluación de seguimiento de la Asociación Europea de Universidades (EUA)*, el *Informe de Condiciones Iniciales* para el CNA, los informes elaborados para la acreditación y renovación de acreditación de programas académicos y los realizados en el marco de la solicitud de nuevos registros y la renovación de registros calificados para programas académicos.

Adicionalmente, como producto de las visitas de evaluación externa se encuentran los informes que realizan los pares evaluadores que son considerados por la Universidad como estudios sobre la calidad de los programas y de la Universidad. Se resaltan especialmente los informes de la evaluación y seguimiento realizados por la EUA, los informes de evaluación externa realizados por pares del Ministerio de Educación Nacional y los informes de los pares del CNA para la acreditación de alta calidad de programas.

174 *Ibíd.*, p. 27.

175 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos. Factor 7, pp. 9, 13.

176 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 7, p. 24.

177 *Ibíd.*, p. 22.

Tabla 21. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 7:

Factores	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal (ponderación x 5)	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 7: Autoevaluación y Autorregulación	19. Sistemas de evaluación y autorregulación	6	5	30	30	1
	20. Sistemas de información	4	4	16	20	0,8

La evaluación y la gestión por resultados se asumen como parte sustancial del proceso de planeación de la Universidad, y como instrumento para la toma de decisiones y para el mejoramiento continuo. Un ejemplo de ello, son algunas decisiones que han estado soportadas en información estadística e indicadores como: cambios en la política salarial, cambios en la modalidad de contratación, creación y aprobación de políticas institucionales, adecuaciones en la infraestructura física, adquisiciones en recursos académicos y de apoyo, incentivos a docentes, apoyos económicos para la formación, entre otros¹⁷⁸.

La tabla 21 muestra los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria para cada una de las características de este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para las mismas.

Las puntuaciones que se presentan en la tabla anterior evidencian que la característica relacionada con los sistemas de evaluación y autorregulación se cumple plenamente y la relacionada con sistemas de información se cumple en alto grado.

A partir del análisis de esta información se identificaron como *oportunidades de consolidación* fortalecer los canales de comunicación con la comunidad para garantizar el acceso y apropiación de la información de la autoevaluación, dar continuidad

a los procesos de desarrollo institucional y de unidades académicas basados en la autoevaluación, continuar con los procesos de acreditación de alta calidad de los programas, fortalecer los sistemas de información, asegurar el acceso de la comunidad universitaria al sistema de información de calidad y consolidar el uso de la información de los sistemas para los reportes y toma de decisiones institucionales y de las unidades académicas.

Como *oportunidad de mejoramiento* se propone realizar evaluación y seguimiento continuo al Sistema de Autoevaluación y Autorregulación con el fin de garantizar la calidad del mismo.

Las puntuaciones obtenidas para este factor evidencian que la Universidad cuenta con una cultura de la calidad y la planeación madura, orientada por una política institucional, que se caracteriza por la transparencia y participación de la comunidad universitaria, y por considerar la autoevaluación un proceso dinámico y constante, en el que todos evaluamos todo. Se apoya en sistemas de información que permiten tener datos documentales, estadísticos y de apreciación, a partir de los cuales se establecen los respectivos análisis, se identifican oportunidades de consolidación y mejoramiento y se orienta la planeación y la toma de decisiones¹⁷⁹.

Se resalta la existencia del Modelo de Gestión Institucional que sirve como marco de referencia

¹⁷⁸ Ibid., p. 29.

¹⁷⁹ Ibid., p. 26.

para definir qué quiere lograr la Universidad, cómo hacerlo, medir si lo está logrando y adquirir la capacidad de cambio, estableciendo oportunidades de aseguramiento y mejoramiento, que aportarán los insumos para el PDI 2016–2020. También se evidencia el modelo de autoevaluación institucional

que involucra de manera articulada los procesos institucionales y de unidades académicas y administrativas. Con ello, se logra un alto impacto en los resultados, en el cumplimiento de los objetivos y se fortalece la cultura del mejoramiento continuo.

Factor 8 Bienestar Institucional

8

Desde una perspectiva humanística y desde el enfoque bio-psico-social y cultural de la Universidad El Bosque que propende por una cultura de la vida, su calidad y su sentido, el bienestar es concebido como un estado necesario para el ser humano, basado en su bien-ser y en su bien-hacer como persona y como miembro de una comunidad, una institución y una sociedad, satisfaciendo las necesidades y los intereses individuales, colectivos e institucionales que promueven su desarrollo y contribuyen a su formación integral y al mejoramiento de su calidad de vida y autorrealización, lo cual redundará en un clima armónico y una cultura organizacional estimulante, que impulsan el desarrollo institucional sobre la base de la responsabilidad compartida entre la Universidad y sus miembros¹⁸⁰.

¹⁸⁰ Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 8, p. 8.

Las personas son el pilar fundamental para el desarrollo y quehacer de las instituciones de educación superior. Las universidades del mundo centran su atención en generar estrategias que permitan seguir optimizando la capacidad organizacional a través del enriquecimiento del talento humano como el mayor de sus recursos. La Universidad El Bosque es consciente de que un ambiente apropiado para el desarrollo de las personas que la integran, permite la mejora en los procesos y servicios organizacionales, sean estos misionales (formación, investigación y transferencia) o de soporte académico (Bienestar Universitario, servicios estudiantiles)¹⁸¹.

La Universidad El Bosque reconoce el bienestar de su comunidad como un soporte fundamental para

¹⁸¹ *Ibíd.*, p.9

el desarrollo y logro de sus fines como Institución de educación superior. Por ello se entiende que las acciones de bienestar son un pilar fundamental para la formación integral, lo cual garantiza el éxito estudiantil y el desarrollo académico de los estudiantes; así mismo, éstas impactan a la comunidad académica ya que se fomenta un adecuado compromiso y entrega a la acción académica investigativa y de servicio y, al promoverse en los administrativos y directivos, estimulan su compromiso con el quehacer y desarrollo de la Universidad.

Por otro lado, estas acciones alineadas con la Misión y OEI, así como con el modelo bio-psico-social y cultural buscan promover y fortalecer el desarrollo humano, la formación integral y el mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, forjando el óptimo desempeño de su rol como miembro activo de sus grupos, su comunidad, su institución y la sociedad, contribuyendo de esa manera a su Bien - Aprender, Bien - Enseñar y Bien - Trabajar, lo cual se verá reflejado en su Bien-Estar, como también en el desarrollo de la Universidad.

Por su parte, Bienestar Universitario es una unidad que opera como un elemento transversal necesario y vital de la Universidad al apoyar a los miembros de la comunidad universitaria en sus procesos de desarrollo individual, colectivo, institucional y social, facilitando el cumplimiento de los objetivos institucionales en el marco de una cultura de la vida, su calidad y su sentido.

El área de Bienestar Universitario actúa como eje articulador de todos los programas, proyectos, actividades y servicios que están fundamentados en el modelo bio-psico-social y cultural y alineados estratégicamente por el Plan de Desarrollo Institucional 2011– 2016, dentro del cual se han conformado programas y proyectos orientados al fortalecimiento de la gestión del bienestar dentro de los ejes estratégicos 3 (Éxito estudiantil) y 4 (Construimos un mejor equipo)¹⁸².

182 *Ibid.*, p. 18

Desde los inicios de la Universidad, en 1977, se han desarrollado acciones dirigidas a impactar el bienestar de la comunidad universitaria, las cuales en un principio estuvieron principalmente orientadas a prácticas deportivas, recreativas y de integración. Fue a partir de 1999 que se inició un proceso de estructuración y organización de una dependencia que ha procurado desde el principio establecer diferentes áreas de trabajo y construir la conceptualización, la misión y la visión que han guiado la gestión del Bienestar en la Institución, para hoy contar con una estructura organizacional definida¹⁸³.

Esta acción ininterrumpida ha permitido consolidar las acciones del Departamento inmerso en las dinámicas de transformación, crecimiento y desarrollo de la Universidad y de cada uno de sus programas académicos, de la mano con la evolución misma del Bienestar Universitario en las Instituciones de Educación Superior desde sus inicios formales con la Ley 30 de 1992, hasta nuestros días cuando el Bienestar Universitario permea toda la vida y quehacer universitario.

Esta ley establece en sus artículos 117, 118, 119 y como uno de sus objetivos “profundizar en la formación integral de los colombianos dentro de las modalidades y calidades de educación superior, capacitándolos para el cumplimiento de las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país”, mediante la creación por parte de las Instituciones de Educación Superior de programas de bienestar que promuevan el desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de estudiantes, docentes y personal administrativo; contando además con los espacios necesarios y requeridos para tal fin y destinando por lo menos el 2% de su presupuesto de funcionamiento para el desarrollo¹⁸⁴.

183 Universidad El Bosque. (2013). Informe para la evaluación de seguimiento de la Asociación Europea de Universidades-EUA, p. 20.

184 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 8, p. 33.

Este contexto normativo al que se le suman las políticas de Bienestar Universitario del Consejo Nacional de Educación Superior de 1995, al igual que las elaboradas por el comité de la Asociación Colombiana de Universidades en 2003 y la permanente relación que se ha establecido y consolidado con otras Instituciones de Educación Superior del ámbito local, regional y nacional a través de las redes interuniversitarias, lo mismo que con otras entidades, ha permitido que la gestión del Bienestar se enriquezca de manera permanente en el intercambio de experiencias y saberes.

La Universidad es consciente de ello y por eso la gestión del Bienestar se ha desarrollado respaldada por una política institucional propia y por una asignación de recursos acorde con el desarrollo de la Institución y las necesidades de su comunidad.

De esta manera, la Universidad se ha preocupado por la evaluación de diferentes aspectos del clima organizacional a través de los ejercicios de autoevaluación de 2009 y 2014 y de la caracterización de su comunidad utilizando diferentes criterios. Gracias a estos procesos, la Institución ha identificado una oportunidad de mejora en el diseño e implementación de un instrumento especializado en la evaluación del clima organizacional que pueda ofrecer información más detallada; éste se encuentra ya en fase de aplicación¹⁸⁵.

Estos diagnósticos le han permitido a la Universidad emprender acciones encaminadas a mantener y mejorar el clima y ambiente organizacional de manera que se promueva el adecuado relacionamiento y el desarrollo de las personas en la Institución. Estas acciones se ven reflejadas en el PDI 2011–2016, en la formulación de varias políticas institucionales, así como en programas, proyectos, actividades y servicios que ofrece Bienestar Universitario en un trabajo conjunto con las diferentes instancias académicas y administrativas.

En esta misma vía, la Institución se plantea la construcción de comunidad como un principio del

Bienestar Universitario que impacta en el clima organizacional, de manera que asegura la existencia de múltiples mecanismos y procedimientos a partir de los cuales los miembros de la universidad se comunican entre sí y con los directivos, como actores partícipes de la construcción y desarrollo institucional.

Esta construcción de comunidad como elemento que aporta al clima organizacional, se ve materializada en el día a día de la vida universitaria en donde los diferentes actores y grupos interactúan y construyen relaciones, para lo cual la Institución propicia diversos escenarios y espacios académicos, culturales y deportivos.

Los esfuerzos institucionales por favorecer un adecuado clima organizacional son percibidos en general, de manera positiva por los diferentes colaboradores de la Institución. Igualmente, la comunidad tiende a percibir como agradable el clima o ambiente tanto a nivel institucional como en las dependencias.

Por otro lado, la Universidad cuenta con una Política de Bienestar Universitario que además de definir el concepto de bienestar para la Institución y orientar su gestión, se encuentra alineada con la Orientación Estratégica y se articula con otras políticas de temas claves para el desarrollo institucional¹⁸⁶.

Los anteriores aspectos se retroalimentan y enriquecen de manera permanente gracias a la reflexión de la Institución sobre la dinámica siempre cambiante de la vida universitaria, lo que se hace evidente en los ejercicios de caracterización de la comunidad que se realizan y en los estudios e investigaciones que se llevan a cabo desde las unidades académicas y que dan cuenta de diversos aspectos relevantes para el bienestar y el clima de la Institución.

Consciente de la importancia del Bienestar Universitario, la Universidad direcciona y orienta la función y la gestión de Bienestar Universitario a través de un departamento de tal forma que su quehacer al interior de la Universidad y con su entorno, permea transversalmente las funciones

185 *Ibíd.*, p. 9

186 *Ibíd.*, p. 14

sustantivas de toda la Institución, es decir, la docencia, la investigación y la extensión, generando condiciones óptimas para el desarrollo académico y para los procesos de formación integral. La organización de este departamento permite la gestión de las acciones de bienestar dirigidas a toda la comunidad universitaria¹⁸⁷.

De esta manera, la planeación, desarrollo, seguimiento y evaluación de los programas, proyectos, actividades y servicios de Bienestar Universitario se llevan a cabo desde cada uno de sus campos de acción (áreas de Deporte y actividad física, Cultura y recreación, Salud integral y Grupos universitarios) siguiendo los lineamientos de la política institucional de Bienestar, el modelo de gestión del departamento y su plan estratégico.

La materialización de dichas acciones es posible además gracias al trabajo juicioso y dedicado de un equipo humano de profesionales idóneos que están atentos a las dinámicas siempre cambiantes de la vida universitaria. Así mismo, el quehacer de Bienestar Universitario se ve enriquecido por la identificación periódica de las necesidades de la comunidad universitaria y por la participación constante de sus miembros como actores responsables del bienestar individual y colectivo.

Es así como en la Universidad la gestión del Bienestar Universitario se consolida y dinamiza en armonía con el crecimiento y desarrollo de la Institución, procurando atender con suficiencia las necesidades, gustos, y expectativas de su comunidad.

Las acciones señaladas son una invitación permanente a la construcción de la comunidad universitaria por lo que la Institución adelanta esfuerzos de manera constante para divulgar el quehacer de bienestar y garantizar la participación de sus integrantes.

Para ello, Bienestar Universitario utiliza entonces diferentes medios de difusión que son generales para la Institución así como estrategias propias del Departamento. Aquí se incluyen carteleras,

volantes, boletines, comunicados virtuales, página web, redes sociales y la comunicación relacional¹⁸⁸.

El desarrollo permanente de estas estrategias de comunicación ha permitido que los diferentes grupos de interés (estudiantes, académicos, administrativos, directivos) que integran la comunidad universitaria, tengan cada vez una más amplia información sobre la oferta de Bienestar Universitario.

Las estrategias de comunicación de Bienestar incluyen en primera instancia el aprovechamiento de los medios institucionales entre los que se destacan *El Bosque te informa*, *la U al día* y otros boletines, así como las cuentas oficiales de la Universidad de redes sociales como Facebook y Twitter. En segunda instancia, aparece la utilización de medios de comunicación propios de Bienestar como las carteleras y los perfiles particulares de cada una de las áreas en Facebook donde se destacan el perfil Cultura U El Bosque con más de 2000 amigos, BosqueDeportes U El Bosque con cerca de 1400 amigos, SaludBienestar U El Bosque con 1000 amigos, y Voluntariado Universitario con 600 amigos¹⁸⁹.

Por otro lado, dada la importancia de la utilización de los medios virtuales, Bienestar Universitario ha fortalecido el desarrollo de su sitio web haciéndolo cada vez más amable y dinámico con una propuesta visual más atractiva convirtiéndose en una de las páginas institucionales más visitadas de la Institución.

Por otra parte, la oferta de servicios de Bienestar Universitario procura atender las necesidades, gustos, preferencias y expectativas de los diferentes grupos de interés que hacen parte de la comunidad universitaria a partir de la identificación y reconocimiento permanente de estas.

Es así que desde las diferentes áreas que configuran los campos de acción del Bienestar Universitario (deportes y actividad física, cultura y recreación, salud integral y grupos universitarios) se ha consolidado una oferta de programas, proyectos,

187 *Ibid.*, p. 17

188 *Ibid.*, p.22

189 *Ibid.*, p. 21

actividades y servicios que ha venido creciendo consistentemente en los últimos períodos.

- Área de Deportes y Actividad Física: el área de deportes estructura una amplia oferta en diferentes disciplinas y en diversos proyectos que son categorizados de la siguiente manera: Deporte representativo, Deporte formativo, Deporte competitivo, Promoción de actividad física, Olimpiadas recreo deportivas y el Festival del viento y La Familia OUN¹⁹⁰.
- Área de Cultura y Recreación: el área de cultura construye una oferta en diferentes disciplinas y en varios proyectos que son categorizados de la siguiente manera: Grupos representativos, Cultura formativa y Eventos masivos¹⁹¹.
- Área de Salud: servicios asistenciales, Acciones de promoción de la salud y prevención, Semana de la salud¹⁹².
- Área de Grupos Universitarios: se concentra en el fomento y la capacitación de voluntariado.

Frente a lo anterior, el Departamento de Bienestar Universitario ha fortalecido un sistema de información que le permite registrar y dar cuenta de la participación de la comunidad universitaria, evidenciándose que quienes más participan y aprovechan la oferta son los grupos de estudiantes de pregrado y de administrativos. Esto ha permitido identificar la necesidad de diseñar y desarrollar alternativas para que otros grupos como los estudiantes de posgrado y académicos, puedan disfrutar más ampliamente de la oferta de Bienestar.

Además de estos registros, también se ha avanzado en la valoración de la calidad y el impacto de las acciones de Bienestar Universitario, no sólo a través de los procesos institucionales de autoevaluación, sino también a través de evaluaciones constantes que retroalimentan los diferentes

programas, proyectos, actividades y servicios. Si bien los resultados de estas evaluaciones tienden en general, a mostrar una percepción positiva sobre la calidad e impacto de los servicios, representa un reto permanente para el Departamento y para la Institución poder evidenciar la forma en que los procesos de formación integral impactan en el bienestar y la calidad de vida de los miembros de la comunidad universitaria¹⁹³.

Así mismo, la gestión del Bienestar Universitario es respaldada por la asignación que hace la Universidad de recursos físicos, materiales y económicos que permiten el desarrollo de las acciones que se llevan a cabo.

Por ello en los últimos años, la Universidad ha desarrollado y adecuado de manera estratégica la disposición de sus espacios no sólo para favorecer los procesos de aprendizaje sino también para promover la calidad de vida de la comunidad universitaria. En estos espacios, pensados para el bienestar, la comunidad interactúa y aprovecha la oferta de actividades y servicios. Además, la Universidad ha procurado que la dotación de estos espacios y los materiales e implementos con que se desarrollan las actividades de bienestar sean adecuados, suficientes y de calidad.

El desarrollo de la infraestructura de la Institución ha venido creciendo y consolidándose en los últimos años¹⁹⁴. Así, la Universidad cuenta con un área total de 105.803 m² de los cuales 23.097 m² se aprovechan para diversas acciones de Bienestar correspondientes a escenarios como zonas de recreación, cafeterías y comedores, campo de fútbol, pista atlética, cancha múltiple cubierta, camerinos, zonas de descanso de profesores y estudiantes, almacén de implementos deportivos, entre otros.

Frente a lo anterior, la comunidad universitaria ha reportado en diferentes ejercicios de autoevaluación una percepción, en general positiva sobre

190 *Ibíd.*, p. 25

191 *Ibíd.*, p. 26

192 *Ibíd.*, p. 27

193 *Ibíd.*, p. 33

194 *Ibíd.*, p. 32

Tabla 22. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 8.

Factores	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal (ponderación x 5)	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
	21A. Clima Institucional	3,6	4	14,4	18	0,8
Factor 8: Bienestar Institucional	21. Estructura del bienestar institucional	3	5	15	15	1
	22. Recursos y servicios para el bienestar institucional	3,4	5	17	17	1

la suficiencia y adecuación de estos recursos de infraestructura, equipos y materiales. Además, el Departamento de Bienestar Universitario procura evaluar la pertinencia y formas de utilización de estos recursos en la retroalimentación permanente que hace de su gestión¹⁹⁵.

Finalmente, la Universidad asigna de manera suficiente y atendiendo las disposiciones de la norma, el presupuesto necesario para la ejecución de los programas, proyectos, actividades y servicios de Bienestar Universitario. En los últimos años la ejecución del presupuesto de Bienestar ha superado el 2% del presupuesto total de funcionamiento de la Institución. En el año 2011 el presupuesto para la inversión en Bienestar fue de \$2.218.735 (2,46% de los ingresos totales de la Institución) de los cuales fueron efectivamente ejecutados \$2.208.870 (2,44% de los ingresos totales de la Institución). Para 2012 el presupuesto de inversión fue de \$2.461.645 (2,38% de los ingresos totales de la Institución) y fueron ejecutados \$3.045.035 (2,94% de los ingresos totales de la Institución). Finalmente, para el año 2013 el presupuesto fue de \$3.177.357 (2,69% de los ingresos totales de la Institución) con una ejecución de \$4.179.551

(3,46% de los ingresos totales de la Institución)¹⁹⁶.

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

Las puntuaciones que se presentan en la tabla anterior evidencian que las características relacionadas con la estructura del bienestar institucional y los recursos y servicios para el bienestar se cumplen plenamente; por su parte, la característica de clima institucional se cumple en alto grado.

A partir del análisis de estas puntuaciones se identificaron como *oportunidades de consolidación* el continuar fortaleciendo aspectos que contribuyan al fortalecimiento del clima institucional, actualizar el plan estratégico de Bienestar para que se articule con la Política de bienestar, asegurar que la información del bienestar llegue a toda la comunidad universitaria, continuar con la programación permanente de las actividades, continuar con la asignación de recursos físicos para el bienestar

195 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos. Factor 8, p. 25.

196 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 8, p. 33.

y desarrollar oferta dirigida específicamente a los diferentes grupos de la comunidad universitaria.

De otro lado, se identifica como *oportunidad de mejoramiento* el visibilizar los resultados de los ejercicios de caracterización sobre temas de bienestar.

Las puntuaciones obtenidas para este factor evidencian que el Bienestar en la Institución se desarrolla alrededor de un concepto claro del Bienestar Universitario que es coherente con la normatividad vigente y con la filosofía y visión del ser humano que ha construido la Institución. Es así que entiende que el ambiente (clima) en el que se llevan a cabo todas las acciones propias de la vida universitaria es fundamental para favorecer el pleno desarrollo de las personas, los grupos y la Institución en general.

Así mismo, se resalta que la Universidad crea y desarrolla una estructura para asegurar la materialización del concepto de Bienestar y cuenta con un equipo humano competente cuyo quehacer es guiado por políticas institucionales, un modelo de gestión y una cultura de planeación para la calidad en pleno desarrollo. Esto permite la construcción de una oferta de programas, proyectos, acciones y servicios orientados a facilitar la formación integral de la comunidad universitaria.

En concordancia con lo anterior, la Universidad respalda las actividades del Bienestar Universitario y su gestión, con la asignación de recursos físicos, materiales y financieros suficientes y acordes con el desarrollo institucional.

Factor

Organización, gestión y administración

El Modelo de Autoevaluación establecido por el CNA, se centra entre otros aspectos, en la manera como la Institución afronta el cumplimiento de sus funciones básicas en los distintos campos de acción de la educación superior. Así pues, la calidad hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del servicio prestado y a las condiciones en que se desarrolla cada Institución¹⁹⁷.

Es necesario entonces, abordar cada objeto de análisis de forma estructural y relacional, entendiendo la Institución y el progreso en sus diferentes dimensiones. Para el caso del Factor Organización, Gestión y Administración, debe considerarse teniendo en cuenta criterios de: coherencia, es decir su contribución a la Institución como un todo; transparencia, haciendo explícitas las condiciones internas de operación que soportan el desarrollo de las funciones sustantivas; y eficiencia, en tanto la adecuada utilización de medios de los que dispone la Institución para el logro de sus propósitos.

La Universidad El Bosque contempla dentro de sus principios institucionales, el dedicar todo el esfuerzo de la organización administrativa al servicio de la academia para un mejor logro de sus objetivos educacionales. Lo anterior, en coherencia con la búsqueda de la excelencia en todas sus acciones formativas, y la actualización permanente de los medios y métodos adecuados para el logro de sus fines educativos y del éxito estudiantil.

En este orden de ideas, la Institución establece claramente sus normas y formas de organización administrativa y académica en el Reglamento General. Como se mencionó previamente, para el caso de las unidades y organismos de apoyo a la gestión de las funciones sustantivas, se cuenta con: el Vicerrector Administrativo, Consejo Administrativo, Departamentos Administrativos y Unidades Administrativas, con sus respectivas funciones y formas de constitución¹⁹⁸.

En cuanto a la organización académica, esta se estructura en las siguientes unidades o instancias:

197 Consejo Nacional de Acreditación. (2006). Lineamientos para la Acreditación Institucional.

198 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 9, p. 15.

Vicerrectoría Académica, Consejo Académico, divisiones, facultades, áreas, departamentos e institutos. El Reglamento General concibe las funciones asignadas para el cargo correspondiente al vicerrector académico; la integración y funciones del Consejo Académico; establece las divisiones, su estructura de dirección y las funciones del respectivo comité; define lo que es una Facultad y las funciones para los decanos y secretarios académicos, al igual que la organización y funciones del Consejo de Facultad¹⁹⁹.

Vale la pena mencionar que el 2 de septiembre de 2013, mediante la Resolución N°. 460, El Claustro de la Universidad creó la Vicerrectoría de Investigaciones; su estructura, funciones y organización administrativa la establece el Consejo Directivo a través del Acuerdo N°. 12032 del 11 de diciembre del mismo año

Producto de su permanente autoevaluación, la Universidad El Bosque ha realizado cambios en su estructura organizacional, que propenden por favorecer y mejorar diversos procesos tanto de carácter administrativo como académico. Tales cambios pueden resumirse en la reestructuración y unificación de programas en torno a la creación de las facultades de Ingenierías, Artes, y Ciencias; así como la creación de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.

Ahora bien, en la encuesta dirigida a los diversos estamentos que componen la comunidad universitaria, sobre este particular se indagaron dos aspectos: a) si la Universidad posee una estructura organizacional que garantice el logro de los objetivos institucionales y b) si la Universidad posee mecanismos de administración y gestión que garanticen el logro de dichos objetivos.

Sobre la primera pregunta se encontró que el 87,7% de los estudiantes encuestados presentan una tendencia al acuerdo con respecto a que la estructura organizacional que posee la Universidad, garantiza el logro de los objetivos institucionales.

199 *Ibíd.*, p. 14.

En la misma proporción los académicos expresaron su acuerdo o total acuerdo. Así mismo, un 85% del personal administrativo y un 90,9% de los directivos, manifestaron estar de acuerdo²⁰⁰.

Con respecto a la segunda pregunta, el 83,3% del personal administrativo está de acuerdo con que los mecanismos de administración y gestión que posee la Universidad, garantizan el logro de los objetivos institucionales. El 90,9% de los directivos manifestaron estar de acuerdo. El 86,8% de los estudiantes y el 85,4% de los académicos también manifestaron su acuerdo²⁰¹.

Lo anterior, permite evidenciar que la estructura organizacional planteada por la Universidad facilita la gestión institucional, dando alcance a los objetivos y metas planteadas con relación a la docencia, la investigación y la proyección social. De igual forma, que existe una correspondencia entre lo establecido en el PEI en tanto el desarrollo de las funciones sustantivas y los aspectos inherentes al mejoramiento de la calidad en el servicio educativo ofrecido, y una estructura organizacional de carácter dinámico que se ajusta a los avances y exigencias presentadas.

Con respecto a la estructura de gobierno, la Universidad El Bosque regula los órganos de gobierno colegiado a través de los Estatutos²⁰² y el Reglamento General²⁰³. En estos documentos se consolida su forma de constitución o integración, sus funciones y los aspectos de carácter especial tales como: condecoraciones, distinciones, los requisitos estipulados para la validez de las decisiones, entre otros.

Los principales órganos de gobierno colegiado para la Universidad El Bosque son: El Claustro,

200 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 9, pp. 8, 9, 20, 21, 31, 32, 50, 51.

201 *Ibíd.*, pp. 8, 9, 20, 21, 31, 32, 50, 51.

202 Universidad El Bosque. (2013). Estatuto General, p. 11.

203 Universidad El Bosque. (2010). Reglamento General. Art. 1, p. 5.

quienes ejercen la suprema dirección, gobierno y administración de la Institución; El Consejo Directivo, quienes ejercen la dirección, orientación y vigilancia de la Institución; El Consejo Académico, quienes ejercen la dirección, orientación y vigilancia del proceso académico de la Institución; El Consejo de Investigaciones, quienes ejercen la dirección, orientación y vigilancia de los procesos investigativos de la Institución; El Consejo de Facultad, el cual es un órgano asesor de los decanos para temas de orden académico; y El Consejo Administrativo, órgano asesor en los procesos administrativos y financieros de la Institución²⁰⁴.

Estos órganos se encuentran permanentemente sesionando de acuerdo a lo establecido en la reglamentación correspondiente y sus decisiones giran en torno a la cotidianidad de la Institución y a las necesidades de desarrollo e innovación inmersas en su permanente crecimiento y progreso.

Cabe anotar que cuando la toma de decisiones lo amerita, las diferentes instancias hacen uso de estudios, tendencias o información de contexto referente a los asuntos a tratar, lo cual les permite contar con una visión global, contextualizada y estratégica de los posibles factores que pueden afectar o favorecer la decisión tomada. Prueba de ello es la elaboración y consolidación del PDI 2011–2016, en el cual se identificaron los principales factores políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales, referentes obligados para la Institución, pues inciden en las condiciones y características de la Universidad y sus perspectivas futuras.

Cabe señalar que la Universidad se apoya en grupos de expertos y asesores, que a través de su experiencia encauzan y orientan el desarrollo de la gestión y la toma de decisiones estratégicas. Lo anterior, aunado al uso de documentación y referentes externos, maximizan las oportunidades de desarrollo que tiene la Institución²⁰⁵.

Los cargos directivos en la Universidad El Bosque se encuentran establecidos en los Estatutos y el Reglamento General, estos son: el rector, los vicerrectores, el secretario general, los directores de división, los decanos, los secretarios académicos y los directores de áreas, departamentos, carreras o institutos. En el capítulo VI del Reglamento General se conciben las prohibiciones, el régimen de incompatibilidades, inhabilidades y calidades de los directivos; de igual forma, en los artículos comprendidos entre el 47 y el 56, se establecen los requisitos en cuanto a requerimientos académicos y de experiencia profesional necesarios para ocupar los cargos directivos mencionados.

Ahora bien, en lo relacionado a la provisión de los cargos directivos, el rector, vicerrectores y secretario general son elegidos por El Claustro por un período de dos años, el proceso establece que esta elección se hace a partir de una terna presentada para cada cargo y la cual es sometida a votación en El Claustro²⁰⁶.

Es función del Consejo Directivo nombrar o remover directores de división, decanos, secretarios académicos, directores de área, de oficina, de departamento, de programa, de institutos y demás dependencias académicas o administrativas. Para este fin, el rector presenta las respectivas ternas para la elección de los decanos y directores de división; y estos a su vez, presentan las ternas correspondientes a los cargos derivados en cada unidad.

Tradicionalmente, la Universidad, para evaluar el desempeño de los cargos directivos, solicita a los encargados la presentación de un informe de labores realizadas durante el período estatutario para el cual fueron nombrados. Dicho informe es el elemento que sirve a los órganos directivos colegiados competentes, para realizar la evaluación de una manera respetuosa, constructiva y objetiva, en ella se evidencian los resultados obtenidos con relación a las funciones del cargo, los objetivos de la unidad, los ejes del PDI y sus correspondientes programas y proyectos²⁰⁷.

204 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 9, p. 16.

205 *Ibid.*, p. 17.

206 *Ibid.*, p. 20.

207 *Ibid.*, p. 21.

Sin embargo, y como parte del mejoramiento continuo de la Institución, se ha estructurado un instrumento de evaluación el cual fue aplicado a los cargos directivos para el período 2012-2014. Los criterios de evaluación son valorados de acuerdo con el desempeño obtenido en unas áreas de gestión definidas en la herramienta y unas competencias de índole funcional y comportamental. Esta evaluación permite hacer una valoración sobre la gestión del período estatutario anterior, acompañando el tradicional informe de gestión²⁰⁸.

En los instrumentos de autoevaluación aplicados a los directivos, académicos y estudiantes de la Institución se les indagó sobre la transparencia de las decisiones tomadas en los Consejos de Facultad y su equidad y ajuste a los reglamentos, en lo que el 83,3% de los directivos, el 76,1% de los académicos y el 75,9% de los estudiantes encuestados, manifestaron estar de acuerdo con que estas decisiones son transparentes. El 80,3% de los directivos, el 75,9% de los académicos y el 77,8% de los estudiantes consideran que dichas decisiones son equitativas y ajustadas a los reglamentos.

Los egresados encuestados manifestaron en un 59%, estar de acuerdo con que las decisiones que se toman en los Consejos de Facultad son transparentes. De igual forma, el 60% de esta población está de acuerdo en que existe equidad y ajuste a los reglamentos en la toma de estas decisiones²⁰⁹.

Frente a la pregunta en la que se indagaba por la conformación y dinámica de los consejos y comités, y su contribución efectiva a la toma de decisiones, un 90,9% de la muestra de los directivos están de acuerdo con que la representación que tienen los diferentes actores de la Universidad en los organismos colegiados (Consejo Directivo, Académico, de Facultad) contribuye a la toma de decisiones²¹⁰.

208 *Ibíd.*, p. 22.

209 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 9, p. 44.

210 *Ibíd.*, pp. 11, 27.

Así las cosas, puede establecerse que los procesos que conllevan a la toma de decisiones a través de los organismos colegiados han sido de valor para los procesos académicos y administrativos de la Universidad.

En cuanto a la estructura de gestión, la Universidad El Bosque trabaja en la búsqueda de la excelencia para satisfacer adecuadamente las necesidades de sus grupos de interés. Por tanto, promueve en su talento humano la cultura de la planeación y la calidad, a través de la autoevaluación, la autorregulación y el autocontrol, como herramientas fundamentales para realizar diagnósticos, generar acciones de mejoramiento, concertar y conciliar entre actores, y permitir la toma de decisiones en la búsqueda de los más altos estándares en las actividades derivadas de su Misión²¹¹.

La *Política de calidad y planeación* se constituye en una directriz dentro de la Universidad, para que la gestión de la calidad lleve a incorporar los resultados de los procesos evaluativos a los planes de mejoramiento y desarrollo, y por ende, a facilitar la implementación de cambios institucionales que redunden en beneficios a toda la comunidad académica.

Para asegurar la transparencia en todos los procesos institucionales la Universidad El Bosque decidió contratar la auditoría interna con una empresa externa de trayectoria en este campo. Estos ejercicios se enmarcan dentro de un plan de trabajo establecido y tienen como fin mejorar los diversos procesos al servicio de la academia. Los últimos ejercicios se han focalizado en la auditoría académica, la auditoría de control interno y la auditoría de sistemas²¹².

Ahora bien, en la encuesta dirigida a los diversos estamentos que componen la comunidad universitaria y frente a las preguntas que indagaban sobre si los procedimientos y mecanismos de control, seguimiento y evaluación contribuyen a la efectividad de la gestión para el logro de los objetivos

211 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 9, p. 24.

212 *Ibíd.*, p. 25.

institucionales, se obtuvieron los siguientes resultados: el 83,3% de los directivos, el 87,7% de los profesores, el 88,5% de los estudiantes y el 78,7% del personal administrativo, están de acuerdo con que los procedimientos de la Universidad contribuyen a la efectividad de la gestión para el logro de los objetivos institucionales²¹³.

En relación con la efectividad de la gestión para el logro de los objetivos institucionales, a través de los mecanismos de control usados por la Universidad, un 80,3% del personal administrativo y en la misma proporción los directivos, están de acuerdo. De igual forma, el 86,2% de los académicos y el 87,9% de los estudiantes también manifestaron estar de acuerdo²¹⁴.

Con respecto a los procesos de seguimiento y evaluación, el 85,2% de la muestra de personal administrativo y el 89,4% de los directivos están de acuerdo con que estos contribuyen a la efectividad de la gestión para el logro de los objetivos institucionales. Por su parte, el 88,3% de los académicos y el 88,1% de los estudiantes expresaron su acuerdo²¹⁵.

Los niveles de apreciación por parte de estos estamentos son adecuados y acordes con lo que la Universidad se ha planteado dentro de la implementación de una cultura de la calidad.

La Institución, a lo largo de los últimos años, ha consolidado la calidad y la competencia del equipo administrativo, con el fin de poder brindar un servicio que responda integralmente a las necesidades de los usuarios y los de la Universidad en sí. De acuerdo con esto, se establece una relación entre el personal administrativo disponible y los estudiantes que se matriculan cada período académico, en la actualidad dicha relación es de 1:23, es

decir, por cada 23 estudiantes hay una persona de carácter administrativo, lo que ha permitido atender los requerimientos generados por la población estudiantil con suficiente diligencia y oportunidad en la respuesta²¹⁶.

En este sentido, se ha indagado a estudiantes y académicos sobre la eficiencia del personal administrativo en tanto su atención integral y la atención al dar información, el 81,4% de los estudiantes manifestaron que dicho nivel de eficiencia es adecuado y el 83,2% considera oportuna la atención brindada en el momento de recibir información. Por su parte, el 88,5% de los profesores calificaron como eficiente la atención y el 86,2% como oportuna la atención al brindar información²¹⁷.

Acorde con lo estipulado en el Eje Estratégico 4 del PDI 2011-2016, la Universidad El Bosque consolida el capital humano como un equipo de trabajo comprometido, proactivo, creativo, participativo, con liderazgo y capacidad de autogestión para el logro de los objetivos institucionales y personales. Por ende, la Universidad busca que la vinculación y contratación del área administrativa esté acorde a las necesidades de la Institución, así como a su estructura organizacional y su crecimiento permanente. De esta forma, semestre a semestre, son revisados los cargos de la estructura administrativa de las diferentes unidades en las reuniones de "Planeación, Presupuesto, Calidad y Nómina", con el fin de establecer los nuevos requerimientos o modificaciones de cargos²¹⁸.

Una etapa del proceso de selección es la verificación de la formación y experiencia de los candidatos a ocupar los principales cargos administrativos, esto se hace a través de la confirmación

213 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 9, pp. 9, 26, 37, 56.

214 *Ibid.*, pp. 13, 37, 56.

215 *Ibid.*, pp. 13, 26, 37, 56.

216 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 9, p. 27.

217 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 9, p. 38, 39, 57, 58.

218 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 9, p. 28.

de títulos académicos y las referencias laborales. Adicionalmente, la Universidad ha permitido que los funcionarios del área administrativa participen en las diferentes convocatorias internas, teniendo prioridad en el proceso de selección para el cargo vacante. En este proceso de ascenso la Institución centra su interés básicamente en la trayectoria académica, experiencia, compromiso y responsabilidad en las labores que le hayan sido encomendadas.

En este marco de acción, la evaluación de desempeño se concentra en la valoración del cumplimiento a cabalidad de las funciones establecidas para cada cargo, de acuerdo con las capacidades y conocimientos de la persona que lo ocupa. La evaluación es realizada por el jefe inmediato en compañía de su colaborador, estableciendo las acciones de mejoramiento a implementar²¹⁹.

A partir de lo estipulado en el PDI 2011-2016, en el proyecto Desarrollo del Equipo Administrativo, la Universidad ha fomentado la formación de sus administrativos en diferentes campos a través de la figura de préstamos condonables hoy denominado "Auxilios Económicos para Capacitación", los cuales permiten apoyar financieramente el desarrollo y la culminación desde una carrera hasta una especialización o maestría.

Por otro lado, la Institución ofrece apoyos económicos para la asistencia a cursos, eventos, diplomados, seminarios u otro tipo de actividades de educación no formal. Para ello se evalúa la actividad teniendo en cuenta la pertinencia e interés para la unidad a la que pertenece el empleado y las funciones que desarrolla, propendiendo así por consolidar una formación permanente del personal²²⁰.

En la encuesta dirigida al personal administrativo y frente a la pregunta en donde se indagaba sobre el apoyo recibido por parte de la Institución para el desempeño de las labores administrativas, el 78,7% de los administrativos manifiestan que reciben el suficiente apoyo por parte de

la Institución para el desempeño de sus funciones. Cabe anotar que la Universidad facilita los espacios adecuados, equipos tecnológicos actualizados y demás recursos necesarios para el ejercicio del quehacer cotidiano en la Institución. Además, ofrece incentivos para la formación profesional y continuada que contribuyen a la permanente cualificación del talento humano de la Universidad²²¹.

La Institución privilegia la duración del vínculo entre el personal administrativo y la Universidad, ha fomentado la estabilidad laboral, espacios de crecimiento y desarrollo y la consolidación de un cuerpo administrativo de alta calidad para la Institución.

De otra parte, la Universidad en su PDI 2011–2016, define el programa de Comunicaciones, el cual responde a la necesidad de una interacción adecuada con su entorno: comunidad académica y grupos de interés. El quehacer de las comunicaciones a nivel institucional es estratégico y transversal, atendiendo las funciones propias de su Misión y la dinámica generada a partir del desarrollo de las mismas²²².

El programa de Comunicaciones se ejecuta a través de tres proyectos: a) la comunicación corporativa, orientada a la consolidación de la imagen institucional y la forma como conjuga su razón de ser con las características diferenciadoras que la cualifican; b) la comunicación interna, atendiendo la información emanada hacia los públicos internos de la Institución; y c) la comunicación externa, en donde se afianzan, administran y conservan las relaciones con los medios de comunicación y su incidencia directa en el posicionamiento que la Universidad desea lograr.

La Oficina de Desarrollo es la dependencia encargada de propender por una adecuada atención

219 *Ibíd.*, p. 30

220 *Ibíd.*, p. 31

221 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 9, p. 14.

222 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 9, p. 35.

en cuanto a la comunicación e información de los desarrollos académicos, investigativos y de proyección social que realiza la Institución. En este sentido, los diferentes medios usados para la comunicación y la circulación de información en la Universidad El Bosque, son pensados y constituidos en razón de la población a la cual están dirigidos, así como la intencionalidad informativa que los subyace; de la misma forma, estos medios cuentan con características de pertinencia, oportunidad, veracidad y eficacia²²³.

Los proyectos adelantados por la Universidad en cuanto a comunicación se enfocan en la proyección de mensajes adecuados, la intervención en los diferentes escenarios comunicacionales, y la adaptación de los hechos académicos a noticia, todo ello unido al afianzamiento de la relación con el público interno y externo de la Institución.

En la encuesta dirigida a los diversos estamentos que componen la comunidad universitaria y frente a las preguntas en las que se indagaba sobre la efectividad de los sistemas de comunicación establecidos por la Institución y la eficacia de los medios de comunicación institucional, el 79,9% de los estudiantes manifestaron que el nivel de eficacia es adecuado para los medios de comunicación

institucional y un 82,5% consideran que los sistemas de comunicación son efectivos o muy efectivos²²⁴.

Ahora bien, la Oficina de Tecnología es la dependencia encargada de garantizar el adecuado funcionamiento de la Intranet para la Universidad El Bosque, para ello cuenta con los recursos tecnológicos y humanos que soportan su funcionalidad y permanente disponibilidad de los servicios propios de este esquema de información. De igual forma, se contemplan las herramientas necesarias para fortalecer la relación con los usuarios internos, aplicando criterios de usabilidad, accesibilidad y navegación de carácter amigable al usuario.

Con respecto al uso del correo electrónico, este es un servicio permanente y garantizado para todos los miembros de la comunidad universitaria (profesores, estudiantes y personal administrativo), propende por fortalecer la relación con los usuarios y las que puedan generarse entre estos, siendo un recurso que permite el fortalecimiento de la comunidad académica y facilita las comunicaciones.

En la tabla 23 se presentan los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria para cada una de las características de este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para las mismas.

Tabla 23. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 9.

Factores	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal (pond/ción x 5)	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 9: Organización, Gestión y Administración	23. Administración y gestión y funciones institucionales	7,5	4	30	37,5	0,8
	24. Proceso de comunicación interna	2,5	4	10	12,5	0,8

223 *Ibid.*, p. 36.

224 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos. Factor 9, p. 40-41.

Las puntuaciones que se presentan en la tabla muestran que las características de este factor se cumplen en alto grado.

Se identificaron como oportunidades de consolidación fortalecer la difusión de las decisiones tomadas por los diferentes órganos de gobierno en la Institución y actualizar la estructura organizacional y administrativa que responda a las necesidades de las funciones misionales.

Se evidenciaron como *oportunidades de mejoramiento* buscar la participación del sector externo en los órganos colegiados de la Universidad, divulgar los procesos según las necesidades de las diferentes áreas de la Universidad, adquirir certificaciones de calidad para los procesos administrativos, mejorar las acciones de promoción y estímulos

para el personal directivo y administrativo, mejorar los sistemas de comunicación dirigidos a la comunidad universitaria y asignar mayor tiempo para las actividades de planeación, análisis, retroalimentación y comunicación de los administrativos y directivos.

Las puntuaciones obtenidas en este factor permiten evidenciar la existencia de una estructura organizacional que facilita la gestión institucional en coherencia con los objetivos y metas relacionadas con las funciones sustantivas. La continua revisión y ajuste de la estructura institucional y su articulación con las respectivas responsabilidades y relaciones favorecen la adecuada gestión académica y administrativa que redundan en la apropiación de la cultura del buen servicio.

Factor **10**

Recursos de apoyo académico y planta física

Desde los lineamientos estratégicos institucionales, y el PDI 2011–2016, la Universidad enfoca sus esfuerzos en la ampliación y el desarrollo de ambientes, infraestructura y recursos que enriquecen la experiencia educativa como uno de los factores fundamentales para el éxito estudiantil.

La Universidad cuenta con recursos de apoyo académico, entre ellos la biblioteca, laboratorios, recursos informáticos, equipos audiovisuales, computadores y otros recursos bibliográficos y tecnológicos utilizados en los procesos de docencia, investigación y extensión. Así mismo, con espacios

para el desarrollo de las actividades de formación y de bienestar universitario.

La Universidad El Bosque cuenta con la Biblioteca Juan Roa Vásquez, allí se brinda atención especializada en diferentes servicios presenciales y en línea, el desarrollo de colecciones y la gestión e innovación. En el año 2013, se rediseñó y reestructuró de tal manera que pasó de tener un tipo de colección semi-abierta a una colección totalmente abierta. Como resultado de este proyecto, la biblioteca cuenta para el primer periodo del 2014 con 1851,66 m² distribuidos en dos pisos, 525 puestos de trabajo/lectura, 44 cubículos y 11 salas de estudio, una dotación de recursos de apoyo electrónico conformada por 35 tabletas, 6 pantallas táctiles y 125 computadores portátiles²²⁵.

La biblioteca cuenta con procesos y lineamientos que contemplan la participación activa de los docentes en los procesos de adquisición de material bibliográfico y servicios de información y, el desarrollo de colecciones y adquisiciones que le permite priorizar y administrar las solicitudes y compras de material bibliográfico, documental y publicaciones seriadas disponibles físicamente y electrónicamente. Es así como, para el primer periodo del año 2014, cuenta con 51403 volúmenes y 35.247 títulos de libros impresos, con 90063 volúmenes y 1555 títulos de revistas impresas, 9054 volúmenes y 6467 títulos de trabajos de grado y 10244 volúmenes y 4554 títulos de material audiovisual. Así mismo, cuenta con 16902 volúmenes de revistas electrónicas, 191642 volúmenes de libros electrónicos y 70 bases de datos suscritas entre las cuales se encuentran bases genéricas y especializadas, estas bases de datos pueden ser consultadas por los diferentes usuarios a través de la página de internet de la Universidad²²⁶.

Como resultado de los procesos de autoevaluación realizados a profesores y estudiantes, se pudo

identificar que se encuentran satisfechos con la calidad de los servicios prestados por la biblioteca a través del apoyo de tecnologías de información y comunicación, así como consideran actualizados y suficientes los recursos bibliográficos con los que cuenta la Universidad. Por otra parte, la población de académicos, investigadores y estudiantes están de acuerdo en que son eficientes los sistemas de consulta bibliográfica.

Con respecto a laboratorios y talleres, en la actualidad la Universidad cuenta con 48 laboratorios para actividades de formación que poseen una capacidad de 1169 puestos los cuales incluyen espacios para actividades de los institutos de investigación. Estos espacios se encuentran dotados con equipos especializados y de última tecnología de manera que permite a los estudiantes y profesores estar a la vanguardia²²⁷.

Durante los últimos 4 años se han realizado adecuaciones a los laboratorios de psicometría, psicología experimental, potenciales evocados, físico-química y suelos, ingeniería de sonido, el herbario, biología aplicada, los laboratorios de investigación, el laboratorio de Prostdoncia- posgrados (espacio con la dotación más contemporánea, en esta especialidad odontológica) y con 13 espacios destinados a la facultad de Odontología y las Clínicas Odontológicas en las cuales los estudiantes realizan prácticas fortaleciendo su proceso de formación e investigación²²⁸.

Así mismo, la adecuación del nuevo laboratorio de sistemas productivos y automatización, espacio dotado con la mejor tecnología, convirtiéndolo en el único laboratorio de su tipo en Colombia y 6 talleres para prácticas de la Facultad de Diseño, Imagen y Comunicación.

En el año 2013, la Universidad construyó su primer Observatorio Astronómico, con el fin de impulsar y desarrollar la Astronomía en la Universidad El Bosque, como parte de su estrategia para

225 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 10, p. 16.

226 *Ibíd.*, p. 19.

227 *Ibíd.*, p. 27.

228 *Ibíd.*, p. 28.

fortalecer el desempeño académico por medio del énfasis en metodologías que apoyen la construcción multidisciplinar del conocimiento científico.

Por otra parte, para el primer periodo del 2014, la Universidad cuenta con un total de 1876 equipos de cómputo entre computadores portátiles, de escritorio y tabletas, estos equipos se encuentran asignados para que los diferentes usuarios puedan hacer uso de ellos. Los 786 profesores de tiempo completo y medio tiempo en TCE que hacen parte de la Universidad durante el mismo periodo, tienen a su disposición un total de 1423 equipos de cómputo, de esta manera existen 1,8 equipos por académico de tiempo completo y medio tiempo en TCE. En el caso de los estudiantes, aunque la Universidad no posee equipos de cómputo para su uso exclusivo, pone a disposición de los estudiantes el 63% de los equipos existentes en la Universidad, 1181 equipos, lo que permite tener 7 estudiantes por computador disponible²²⁹.

Las Salas de Informática que posee la Universidad, cuentan con 478 equipos de cómputo distribuidos en 15 aulas dotadas con video proyector, software básicos y software especializados, su capacidad está entre los 19 y 41 usuarios y han sido asignadas para uso general. Estas aulas se encuentran ubicadas 12 en el Bloque F y 3 en el Edificio Fundadores – Bloque M y están dotadas con software básico y especializado. Así mismo, la Universidad cuenta con aulas de informática para uso especializado, en el centro de lenguas hay un aula con 19 computadores, tres aulas en el Bloque E asignadas a la Facultad de Ingeniería en donde se encuentran ubicados los laboratorios de sistemas informáticos y telemática.

Los profesores y estudiantes consideran que los servicios y equipos de las aulas de informática, cumplen con el número, buen funcionamiento, actualidad y software necesarios para los requerimientos de la comunidad universitaria.

Actualmente, la Universidad está dotada con una red LAN de datos y de voz, (1828 puntos

alámbricos, y 360 puntos de voz) y 88 *Access Point* que permiten un 100% de conexión inalámbrica a los usuarios. También cuenta con una infraestructura que permite conectarse con redes externas e internet. En cuanto al ancho de banda, cuenta con acceso a internet de canal dedicado de 300 MB reuso 1.1 nacional e internacional, más un canal de 10 MB con la empresa ETB²³⁰.

El servicio de correo electrónico es prestado a través de un convenio activo de cuentas académicas gratuitas que proporciona Gmail por lo que le permite a la Universidad utilizar el servicio de correo electrónico de manera gratuita. El buzón tiene una capacidad máxima de almacenamiento hasta 30 Gb en correo incluyendo 5 Gb para la herramienta Google Drive para compartir y proteger archivos y una capacidad de envío por correo de 25 MB. En el primer periodo de 2014 la Universidad cuenta con 1378 cuentas de correo activas y 1358 docentes contratados para un cubrimiento del 100% del número de académicos. En el caso de los estudiantes, para el mismo periodo se registraban 14457 cuentas de correo activas, estas cuentas incluyen los estudiantes de curso básico, pregrado, posgrado y egresados²³¹.

El buen funcionamiento de esta herramienta es ratificada por académicos y estudiantes en los instrumentos de autoevaluación, donde manifiestan que la utilización de tecnologías de la información y comunicación para los procesos de interacción docentes-estudiantes es adecuada. Así mismo, estuvieron de acuerdo en que el correo electrónico es eficiente²³².

En la actualidad la Universidad cuenta con 183 aulas de clase, de estas 30 aulas corresponden a espacios destinados a las actividades de los programas de Formación Musical, Arte Dramático, Artes Plásticas y Diseño Industrial, las cuales no

229 *Ibíd.*, p. 32.

230 *Ibíd.*, p. 35.

231 *Ibíd.*, p. 36.

232 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos. Factor 10, pp. 40-41.

requieren equipos audiovisuales permanentes para el desarrollo de las mismas, sin embargo, en caso de requerirse, estos equipos son facilitados por la oficina de audiovisuales de acuerdo a las necesidades puntuales. Las 153 aulas restantes se encuentran dotadas con computador portátil o de escritorio, acceso a internet inalámbrico (WI-FI) y video beam o televisor, generando un cubrimiento del 100% de las aulas de clase que requieren recursos audiovisuales e informáticos. Los equipos con los cuales han sido dotadas las diferentes aulas, poseen software actualizado y licenciado y, sistema integrado para acceso a internet (WI-FI). Las aulas con capacidad mayor o igual a 80 puestos cuentan adicionalmente con sistema de sonido²³³.

Los laboratorios al igual que las clínicas odontológicas, se encuentran dotados con computadores, video beam o televisor de pantalla plana y algunos con sistema de sonido de acuerdo a las necesidades particulares y la practicidad de su aplicación a los procesos de enseñanza.

Adicionalmente, la Universidad cuenta con equipos especializados como el sistema de respuesta de audiencia – *TurningPoint*, el tablero digital – *eBeam*, el sistema de videoconferencia – *LifeSize*²³⁴.

La Oficina de Audiovisuales que hace parte de la Dirección de Tecnología, cuenta con un inventario adicional de computadores portátiles, video beam, proyector de acetatos, micrófonos, cámaras de video, cámaras fotográficas y los cables de conexión necesarios para apoyar la prestación de servicios de audiovisuales a la comunidad universitaria.

Aunque en la actualidad la Universidad no tiene programas académicos virtuales, cuenta con una infraestructura que le permite desarrollar actividades virtuales como parte de los procesos de formación e investigación a través de aplicaciones

como *Moodle* y *U-joinus* instaladas en el data center de la Universidad y suscripciones vigentes para el uso de *Blackboard Collaborate* y *DreamSparky e IT academic*.

Durante los últimos tres años, la Universidad ha invertido en la modernización de las clínicas odontológicas \$3.700 millones; en la dotación de nuevos laboratorios y adecuación y actualización los existentes \$6.000 millones; en la modernización de la Biblioteca Juan Roa Vásquez \$3.886 millones; en la adquisición, actualización y mejoramiento de los recursos didácticos \$1.762 millones y en la consecución de material bibliográfico \$2.287 millones, dando respuesta a las nuevas necesidades de los procesos de formación, investigación y el constante crecimiento de la Institución²³⁵.

La Universidad ha atendido el reto que supone la ampliación del acceso a la educación superior propuesta por el Ministerio de Educación Nacional. Este compromiso se ha traducido en una mayor oferta académica y un aumento aproximado del 48% en los últimos 5 años de la población estudiantil.

El PDI 2011-2016, ratifica este compromiso y desarrolla una serie de proyectos de desarrollo físico entre los cuales se destaca la construcción del edificio Académico - Administrativo, actual edificio Fundadores; la adecuación de las oficinas de la División de Investigaciones, actual Vicerrectoría de Investigaciones; la adecuación de las nuevas oficinas de la Administración de las Clínicas Odontológicas; las oficinas de la Facultad de Diseño, Imagen y Comunicación y la remodelación de las oficinas del Almacén Central, destinando recursos por valor de \$15.882 millones en los tres últimos años. Estos proyectos incluyeron inversiones adicionales por \$2.660 millones en computadores, escritorios, sillas, impresoras, televisores, archivadores, bibliotecas²³⁶.

Por otra parte, en cuanto a planta física, la Universidad tiene un área total de 105.803 m²

233 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 10, p. 49.

234 *Ibid.*, p. 35.

235 *Ibid.*, p. 42.

236 *Ibid.*, p. 42.

distribuidos en 27.098 m² de área ocupada y 78.705 m² de área libre. Las nuevas adquisiciones han generado un crecimiento del 81% en el total del área predial de la Universidad²³⁷.

Para el primer periodo académico de 2014, la Universidad contaba con 10733 estudiantes (colegio, curso básico, pregrado, posgrado, educación continuada) y un área predial de 105.803 m², generando una relación entre el número de estudiantes y el área predial de la Universidad de 9,9 m² por estudiante y con respecto al área construida es de 4,9 m² por estudiante.

El Departamento de Desarrollo Físico y Mantenimiento es la unidad encargada de preservar, prospectar y potencializar el crecimiento físico de la Universidad de manera sostenible y productiva para el desarrollo de las actividades de formación, investigación y proyección social propias de la Institución. Para la prestación de los servicios, el Departamento cuenta con un arquitecto de planta y un arquitecto coordinador quienes apoyan los procesos de proyección de nuevos espacios y mejoramiento de los espacios actuales; cuatro técnicos y diez auxiliares quienes apoyan los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo y dos asistentes quienes apoyan los procesos administrativos²³⁸.

El PDI 2011–2016 en su quinto eje “Desarrollo del Entorno para el aprendizaje”, realiza acciones para lograr un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar; incluye aspectos relacionados con los procesos, servicios y recursos académico-administrativos e incluye el desarrollo del campus. Todos estos temas están siendo desarrollados a través de cuatro programas y doce proyectos²³⁹.

Desde el año 2009 se han construido 74 nuevas aulas permitiendo a la Universidad contar en la actualidad con 183 aulas para clase incluyendo aulas

de informática. Estas aulas se encuentran distribuidas en 10.286,42 m² brindando una capacidad de 7381 puestos, con un promedio de 40 puestos por aula.

Para el año 2013, el porcentaje de utilización de las aulas en horas de la mañana (de 7:00 a.m. a 1:00 p.m.) fue en promedio del 94% y en horas de la tarde (de 2:00 pm a 6:00 p.m.) en promedio del 89%.

La Universidad coherente con su filosofía de calidad de vida, ha desarrollado proyectos para el mejoramiento de las condiciones de la comunidad que presenta limitaciones físicas. Entre las acciones desarrolladas se encuentran la adecuación y construcción de nuevas rampas de acceso y circulación, la instalación de nuevos ascensores, la adecuación de baños especializados y la asignación de parqueaderos exclusivos. Las vías de circulación y acceso, se encuentran demarcadas en el plano del primer piso del campus universitario. Los baños y parqueaderos se encuentran demarcados y señalizados de manera que sean fácilmente identificables.

Actualmente, la Universidad se encuentra elaborando un Plan Maestro de Desarrollo el cual dará la pauta para el desarrollo mediato del campus en temas de infraestructura, de manera que permita proyectar y cubrir las necesidades actuales y futuras generadas por el crecimiento de la comunidad universitaria²⁴⁰.

La consolidación jurídica o los documentos que soportan el modo de adquisición de los predios de los cuales hace uso la Universidad, se encuentran custodiadas en la Vicerrectoría Administrativa ubicada en la sede Usaquén, Edificio Fundadores, Piso 7 con copia en el Departamento de Desarrollo Físico y Mantenimiento. Adicionalmente, cuenta con el Plan de Regularización y Manejo el cual fue aprobado por la Secretaría Distrital de Planeación en el año 2013.

237 *Ibid.*, p. 46.

238 *Ibid.*, p. 50.

239 Universidad El Bosque. (2013). Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016, p. 189.

240 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 10, p. 50.

En la tabla 24 se presentan los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria para cada una de las características

de este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para las mismas.

Tabla 24. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 10.

Factores	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal (pond/ción x 5)	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 10: Recursos de Apoyo Académico y Planta Física	25. Recursos de apoyo académico	6	4	24	30	0,8
	26. Recursos físicos	4	3	12	20	0,6

Los resultados presentados en la tabla muestran que la característica relacionada con recursos de apoyo académica se cumple en alto grado y la de recursos físicos se cumple aceptablemente.

A partir del análisis de estas calificaciones se identificaron como *oportunidades de consolidación* aumentar el uso de las TIC en la Universidad, consolidar una cultura de uso de los recursos de la biblioteca, ubicarse a la vanguardia de los avances de la tecnología como complemento a los procesos de formación e investigación, potencializar los laboratorios a través de la integración de actividades entre los diferentes programas, integrar el crecimiento de la planta física de acuerdo con las necesidades de la comunidad universitaria, generar mayor oferta y espacios para el consumo y disponibilidad de alimentos. Como *oportunidades*

de mejoramiento se identificaron: crear la cultura de espacios físicos sin barreras arquitectónicas que impidan la movilidad para personas con capacidades especiales y favorecer la OEI a través de la construcción de nuevos espacios físicos.

Las puntuaciones de este factor muestran que la Universidad, consciente de la importancia de generar una adecuada relación entre el crecimiento y la calidad de los ambientes de aprendizaje, ha diseñado y desarrollado diferentes proyectos y se ha planteado nuevos retos a desarrollar en los próximos años que dan respuesta a las oportunidades resultantes de los procesos de AI. Esto en coherencia con el eje estratégico “Desarrollo del entorno para el aprendizaje” del PDI que busca el fortalecimiento de los recursos de apoyo académico y la planta física de la Universidad.

Factor **11**

Recursos financieros

Una institución de alta calidad se caracteriza por un manejo transparente y eficiente de sus recursos que soporten las funciones misionales, para esto la Universidad El Bosque reconoce que la planeación financiera es un pilar fundamental en su plan de desarrollo.

En sus 37 años de funcionamiento la Universidad ha constituido un patrimonio propio que sirve de sustento a todas sus actividades, destacándose su solidez financiera como lo muestran sus indicadores, gracias a tener una política clara de la administración de los recursos financieros, que sirve como norte en su desarrollo permanente.

La Universidad El Bosque es una IES privada sin ánimo de lucro. Por su naturaleza no recibe financiación o fondos directos del Estado²⁴¹. La Institución se financia principal y casi exclusivamente de sus ingresos por matrículas.

Las matrículas provienen de los estudiantes de los 24 programas actuales de pregrado, 79 de posgrado y los cursos de educación continuada, entre

otros, que son la principal fuente de financiación de la Universidad. Por tanto, existe una relación directa entre el número de estudiantes matriculados y el valor total de los ingresos.

El porcentaje de contribución de las matrículas al financiamiento institucional en el año 2011 fue de 88,4% producto de unos ingresos por matrículas de \$80.158 millones, frente a \$108.217 millones en el 2013 lo que refleja un porcentaje de contribución del 89,5%²⁴².

Otras fuentes de financiamiento, además de las matrículas, son los ingresos académicos entre los cuales se encuentran las inscripciones, derechos de grado, habilitaciones, cursos vacacionales, certificados, etc., con una participación en el año 2013 sobre los ingresos totales del 2,7%. Los otros ingresos (no operacionales), compuestos por actividades complementarias tales como: arrendamientos, ingresos financieros generados en intereses, servicios de consultoría e investigación, clínica odontológica, etc., en el año 2013 representan una participación sobre los ingresos totales de 7,8%.

²⁴¹ Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 11, p. 8.

²⁴² *Ibíd.*, p. 8.

Los ingresos institucionales 2011-2013 han presentado un aumento promedio del 15,5%, pasando de \$90.640 millones en el 2011, para el año 2012 ascendieron a \$103.619, y en el 2013 los ingresos fueron de \$120.899 millones. Estos incrementos se dieron principalmente por el mayor valor recibido a través de las matrículas²⁴³.

Con respecto al porcentaje de los ingresos operacionales y no operacionales sobre los ingresos totales en el año 2011 los operacionales participaron con 92,2% y los no operacionales con 7,8%; en el año 2012 los operacionales contribuyeron con 92,1% y los no operacionales con 7,9%, en el año 2013 los operacionales participaron con el 92,7% y los no operacionales 7,3%.

El patrimonio institucional ha tenido una evolución apreciable en los últimos diez años, desde \$32.760 millones en el 2004 hasta \$198.867 millones en el 2013, es decir, hay un incremento del 607%. Al expresar el valor del 2004 en valores constantes para el 2013 nos daría \$46.553 millones, que frente al 2013 con \$198.867 millones obtenemos un incremento real del 427% durante el periodo²⁴⁴.

La relación entre activos y pasivos siempre ha sido muy positiva, para el año 2011, los activos sumaron \$212.875 millones y los pasivos \$65.051 con una relación de 3,27 de activos sobre pasivos; en el 2012 los activos fueron de \$228.696 millones y los pasivos \$58.847 millones con una relación de 3,89. En el año 2013, los activos sumaron \$267.789 millones y los pasivos \$68.922 millones con una relación de 3,89. Este indicador demuestra que la Institución conserva una solidez financiera que le permite cumplir con sus obligaciones, así como desarrollar las políticas de calidad dentro del marco de la estrategia institucional²⁴⁵.

El índice de endeudamiento de la Institución en los últimos cinco años se detalla así: en el 2009, el endeudamiento es 0,32; en el 2010, 0,31; en el 2011,

0,31; 2012, 0,26; y, en el 2013, 0,26. Durante los últimos cinco años, la Institución no ha recurrido a un crédito externo para desarrollar su labor, por consiguiente, el servicio de la deuda no aplica.

El portafolio de inversiones durante los últimos cinco años se ha constituido principalmente por la colocación de los recursos en entidades financieras, en las diferentes tipos de cuentas, CDT, títulos y valores. Este portafolio genera un reporte anual que discrimina la tasa y el tiempo²⁴⁶.

En el año 2013 la liquidez de la Institución era de 1,14 y el saldo del flujo de efectivo para ese año fue de \$59.267 millones²⁴⁷.

A través de su política de administración de los recursos financieros, y desde el año 2014, la Universidad ha creado dos fondos financieros especiales que son: el Fondo de sostenibilidad y el Fondo de apoyo misional que inician en el segundo semestre de 2014.

La inversión en adquisición y mejora en la planta física, así como su dotación y actualización, se puede observar en el reporte de depuración y ajuste de activos que se presenta en forma anual. El movimiento de los activos fijos, sus ajustes y su depuración al cierre del año 2013, presentaron las siguientes cifras: adiciones \$29.038 millones y bajas y retiros \$1.779 millones²⁴⁸.

Con respecto a la gestión financiera y presupuestal, El Consejo Directivo aprobó el Acuerdo No. 9647 de 2008 que reglamenta el proceso de elaboración del presupuesto el cual se debe aplicar de forma articulada en las unidades académicas y administrativas.

El procedimiento establecido para la elaboración del presupuesto de los ingresos y egresos de la Universidad se construye a partir de las variables que son relevantes para cada una de las unidades académicas y administrativas con el fin de asegurar una planeación, asesoría y control oportunos

243 *Ibid.*, p. 10.

244 *Ibid.*, p. 11.

245 *Ibid.*, p. 12.

246 *Ibid.*, p. 14.

247 *Ibid.*, p. 15.

248 *Ibid.*, p. 16.

de los recursos financieros. El proceso inicia en el mes de octubre con el diligenciamiento por parte de las unidades académicas de la Herramienta Presupuestal, enviada por el Departamento de Presupuesto y termina con el control previo al gasto y los reportes trimestrales de ejecución del presupuesto. La Vicerrectoría Administrativa, a través del Departamento de Presupuesto, es la responsable de hacer el seguimiento y su control.

Los presupuestos que elaboran las unidades se construyen a partir de los ingresos esperados por matrícula según la población estudiantil proyectada y los egresos con base en el recurso humano de la Unidad Académica²⁴⁹.

En el informe de gastos de funcionamiento e inversión se puede apreciar que en el año 2012, el funcionamiento fue 75,6% e inversión 24,4%, y en el año 2013 los gastos de funcionamiento participaron con el 82,3% y los de inversión 17,7%. El principal rubro de los gastos de funcionamiento está relacionado con la inversión en talento humano en el 2012 que fue del 80%, y en el 2013 el 82%, producto de una mejora sustancial en la política de talento humano²⁵⁰.

El presupuesto tiene dos componentes: el primero es un reporte de nómina que permite estimar los incrementos en los salarios e inversiones y, el segundo, el incremento en el valor de sus matrículas. 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 unidad y estas solicitudes se discuten y aprueban en la reunión de Planeación, Calidad y Presupuesto. Allí se asignan unas partidas que están orientadas hacia el cumplimiento del Plan de Desarrollo del programa y de acuerdo con los planes institucionales²⁵¹.

Entre los mecanismos que existen para el control de la gestión presupuestal encontramos:

la Vicerrectoría Administrativa, mediante el Departamento de Presupuesto, se encarga de la actualización de las diferentes herramientas de los presupuestos de los programas y proyectos o cursos determinados, controlando su ejecución presupuestal, las cuales son presentadas ante el Consejo Administrativo, el Consejo Directivo y El Claustro²⁵².

El porcentaje de ejecución de los ingresos para el año 2011 fue de 101%, en el 2012 fue del 100%, y en el 2013 fue del 102%, el porcentaje de los gastos para el año 2011 fue de 86%, en el 2012 fue de 86%, y en el 2013 fue de 88%.

La gestión financiera se reglamenta según el Acuerdo 11838 de 2013 denominado *Política de administración de recursos financieros* que define los lineamientos generales para la administración de recursos financieros de la Universidad El Bosque. A través de la cultura de la planeación, la administración de los recursos financieros está soportada en el PDI y tiene como fines asegurar el crecimiento y la permanencia de la Universidad, optimizando el manejo de los recursos, procurando la mejor rentabilidad, el mínimo riesgo y la oportuna liquidez.

Los principios básicos que orientan esta política de los recursos financieros son: buscar un óptimo recaudo, una eficiente administración y un adecuado desembolso de los recursos financieros que posee la Universidad. Por otro lado, estas políticas se regirán siempre de acuerdo con la legislación nacional e internacional relacionada con el tema²⁵³.

En relación con la evaluación de la gestión financiera, en los informes de los estados financieros de cada semestre presentados a El Claustro, se incluyen los índices que se utilizan para evaluar la gestión de cada periodo. Este informe, de acuerdo con el Reglamento General, viene acompañado de una detallada revisión por parte de Revisoría Fiscal quien rinde informes sobre los estados financieros. La Institución cuenta con la firma GRANT THORNTON FAST & ABS Auditores que cumple con esta función.

249 *Ibíd.*, p. 18.

250 *Ibíd.*, p. 19.

251 *Ibíd.*, p. 20.

252 *Ibíd.*, p. 23.

253 *Ibíd.*, p. 22.

Los recursos se distribuyen entre las actividades de docencia, investigación y servicios. En el año 2013, las actividades académicas directas participan en el total del uso de los recursos con un 53%, las de investigación con un 4%, las de servicio el 4%, soporte académico y administrativo 22% y las de desarrollo con un 17%²⁵⁴.

Desde la planeación institucional las actividades contempladas en el presupuesto están orientadas al desarrollo académico con actividades de investigación y transferencia, la relación con los usuarios, desarrollo del talento humano, el desarrollo del campus, los recursos y los servicios. Con el fin de que los proyectos y programas contemplados en el Plan de Desarrollo estén financiados debe existir una articulación entre el presupuesto y la planeación institucional.

De acuerdo con la *Política de talento humano*, el cuerpo académico y administrativo tiene la oportunidad de organizar proyectos o cursos diferentes a la labor contratada y en un horario adicional. Estos proyectos pueden ser: Cursos de educación continuada, Asesorías y consultorías, Proyectos de investigación y Programas de proyección Social, en donde se contemplan unos ingresos adicionales retribuidos en forma de honorarios a partir de los excedentes del curso, conferencias o labor realizada en cada proyecto²⁵⁵.

La elaboración del presupuesto de inversión en relación con las funciones sustantivas de la Universidad es una labor que comparten los decanos y jefes de las unidades administrativas.

Los planes y proyectos que se plantea la Institución se registran en las inversiones anuales de las unidades académicas y administrativas que están orientadas al desarrollo de las funciones misionales de la Universidad: la formación, la investigación y la proyección social. En el año de 2013, el total de las Inversiones fue de \$19.739 de los cuales el

80% fueron en Formación, 17% en Investigación y 3% en Servicios y Proyección Social²⁵⁶.

La Universidad discrimina las inversiones en dos grandes grupos: el primero, de las unidades académicas que se distribuyen en muebles, equipos de tecnología, equipos médicos, odontológicos, de laboratorios, otros equipos, adecuaciones o adquisiciones locativas y, el segundo, de las inversiones institucionales que se detallan por el nombre del proyecto. Las inversiones institucionales durante los tres años analizados están representadas en la terminación del Edificio Fundadores, en la adquisición de predios con destino al mejoramiento y ampliación del campus universitario²⁵⁷.

Los académicos y directivos de la Universidad respondieron una encuesta sobre los criterios, la organización y el manejo presupuestal que arrojó estos resultados: el 66,7% de los directivos dijeron que el informe de ejecución del presupuesto es oportuno para una adecuada toma de decisiones y, por otro lado, el 77,3% de los directivos estuvieron de acuerdo en que el apoyo de la oficina de presupuesto en el manejo de la herramienta ha sido adecuado mientras que el 57,8% de los académicos de la muestra dijeron estar de acuerdo con los criterios, la organización y el manejo presupuestal²⁵⁸.

Con respecto a la organización para el manejo financiero, la gestión financiera a cargo de la Vicerrectoría Administrativa tiene una organización por dependencias, entre ellas se encuentran los Departamentos de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería y Finanzas Estudiantiles.

Las personas que laboran en las dependencias financieras son seleccionadas por la Oficina de Talento Humano y para ello deben cumplir con los perfiles donde se incluyen parámetros de: conocimiento, experiencia, capacidad técnica y administrativa para la toma de las decisiones y que

254 *Ibid.*, p. 26.

255 *Ibid.*, p. 27.

256 *Ibid.*, p. 28.

257 *Ibid.*, p. 29.

258 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a directivos. Factor 11, pp. 7-8.

demuestran tener una alta confiabilidad debido a su integridad moral²⁵⁹.

A partir de enero de 2012 la Universidad cuenta con el software *People Soft* de ORACLE, una herramienta para el registro y gestión de la información contable de la Institución. El uso de la herramienta de *People Soft* ha permitido llevar a cabo un permanente análisis estratégico a través del cual se evalúa la situación actual de la Universidad para una acertada toma de decisiones en todos los frentes en los que opera la Institución²⁶⁰.

Los procedimientos y trámites financieros deben seguir las normas establecidas por la Universidad para conseguir los objetivos previstos en la administración de los recursos que tiene la Institución. Según el Acuerdo No. 11838 de 2013 del Consejo Directivo, se aprobó la *Política de administración de recursos financieros* que define los lineamientos generales para la administración de recursos financieros de la Universidad, de tal manera que se garantice el cumplimiento de las actividades misionales

de formación, investigación y extensión. El objetivo es “optimizar los ingresos y racionalizar sus gastos” con el fin de mantener un adecuado balance que le permita cumplir con sus objetivos. Para ello, el presupuesto se divide en Centros de costos y es a través de ellos que se articulan con las unidades académicas y las operaciones a nivel financiero²⁶¹.

Cada uno de los procesos realizados en la gestión financiera está regulado con el fin de evaluar su precisión y alcance. El resumen de dichos procesos se aprecia a través de los indicadores de gestión para cada dependencia²⁶².

Se realizó una encuesta con el fin de conocer la opinión de los directivos y académicos acerca de la eficiencia y efectividad de los procedimientos y trámites financieros. Para el 56,1% de los directivos de la muestra los procedimientos y trámites financieros que conciernen al programa son eficientes. Por su parte, el 60,6% de los directivos de la muestra considera efectivos los procedimientos y trámites financieros que conciernen al programa²⁶³.

Tabla 25. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 11.

Factores	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal (pond/ción x 5)	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 11: Recursos Financieros	27. Fuentes de financiación y patrimonio institucional	3,9	5	19,5	19,5	1
	28. Gestión financiera y presupuestal	2,5	5	12,5	12,5	1
	29. Presupuesto y funciones sustantivas	1,8	4	7,2	9	0,8
	30. Organización para el manejo financiero	1,8	5	9	9	1

259 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 11, p. 31.

260 *Ibíd.*, p. 32.

261 *Ibíd.*, p. 33.

262 *Ibíd.*, p. 34.

263 Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a directivos. Factor 11, pp. 9-10.

En la tabla 25 se presentan los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria para cada una de las características de este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para las mismas.

Los resultados presentados en la tabla muestran que las características relacionadas con fuentes de financiación y patrimonio institucional, gestión financiera y presupuestal y organización para el manejo financiero se cumplen plenamente y la asociada con presupuesto y funciones sustantivas se cumple en alto grado.

Como producto del análisis de estas puntuaciones se identificaron como *oportunidades de consolidación* el optimizar el uso por parte de las unidades

académicas de la Herramienta de planeación, calidad y presupuesto, cuantificar económicamente la implementación del PDI y optimizar los tiempos en los procesos financieros y administrativos.

Como *oportunidad de mejoramiento* se resalta generar propuestas de diversificación de los ingresos institucionales.

Estas puntuaciones evidencian los esfuerzos importantes que ha realizado la Institución para constituir un patrimonio propio con solidez financiera en coherencia con la *Política de Administración de Recursos Financieros*, lo que permite resaltar el manejo transparente y eficiente que se tiene de los recursos como soporte de las funciones misionales.

Factor 12 Internacionalización

Para la Universidad El Bosque la internacionalización es un eje transversal al desarrollo de la formación, la investigación y la proyección social universitaria. Esto se evidencia en el PDI 2011-2016, en donde se describen cada uno de los proyectos que conforman el programa transversal

de internacionalización. En el eje 1: Desarrollo Estratégico y de Calidad, con los proyectos: fortalecimiento de la relación con empresas multinacionales, fortalecimiento de la relación con IES en el mundo y fortalecimiento de la relación con organismos y asociaciones internacionales. En el eje

2: Desarrollo Académico, con los proyectos: Bases para la internacionalización curricular y fortalecimiento de la participación en redes académicas. En el eje 3: Éxito Estudiantil, con los proyectos: Fortalecimiento del bilingüismo, internacionalización en casa y movilidad estudiantil. En el eje 4: Construimos un mejor equipo, con los proyectos: Participación Internacional en el talento humano, internacionalización académica en casa y movilidad académica internacional. En el eje 5: Desarrollo del entorno para el aprendizaje, con los proyectos: Sitio Web Multilingüe, señalética multilingüe y servicios internacionales²⁶⁴.

De igual manera, la existencia de políticas institucionales que soportan el proceso de internacionalización institucional tales como la política de internacionalización, la política de internacionalización con Francia, la política de investigaciones, la política de gestión curricular y la política de lengua extranjera, facilitan el desarrollo de actividades en cada uno de los proyectos consignados en el PDI 2011-2016²⁶⁵.

Para la implementación de la política de internacionalización, se desarrolló un plan de acción que se articula con las Políticas de Investigaciones, Lengua extranjera, Gestión Curricular y la de Proyección Social. Esta articulación permite el avance en la producción y visibilidad investigativa, gracias a las alianzas estratégicas con IES en el mundo, el trabajo en red y el desarrollo de proyectos en conjunto. La inserción de la comunidad universitaria en el entorno global y el reforzamiento de los procesos de internacionalización y globalización de la Universidad. Con este plan se generan acciones de internacionalización curricular, entendida como el fortalecimiento y la mejora de los macro y micro currículos con referentes globales, la conformación de programas de doble titulación, la inserción de los miembros de la comunidad académica en

redes internacionales y el desarrollo de la oferta académica de acuerdo a la OIE y a las tendencias globales de Educación Superior.

Las relaciones internacionales de la Universidad El Bosque, con IES en el mundo, cumplen con los principios de priorización y fortalecimiento de las relaciones, de esta manera, la Institución cuenta con 46 convenios de cooperación académica, que benefician académicamente a estudiantes, profesores, investigadores, administrativos y directivos²⁶⁶. Entre ellos se destaca el Convenio con la Universidad de Texas, que se encuentra en operación desde hace varios años, existe movilidad para la formación de estudiantes y profesores a nivel doctoral en el área de Ciencias Básicas Médicas específicamente en la resistencia bacteriana de antibióticos y se hace investigación de manera conjunta.

Gracias a la suscripción de estos convenios de cooperación académica a nivel nacional e internacional, la Universidad El Bosque, ha logrado consolidar relaciones de mediano y largo plazo. Estas relaciones se han fortalecido debido a la priorización de grupos de interés por áreas de conocimiento y a nivel institucional, permitiendo a académicos (docentes e investigadores) desarrollar actividades de cooperación académica a nivel nacional e internacional. Todo esto se traduce en el desarrollo de proyectos de investigación conjunta, adhesión a redes académicas internacionales y desarrollo de visibilidad externa a través de eventos internacionales con Instituciones y organismos internacionales.

De igual manera, la estrategia de fortalecimiento de las relaciones internacionales con el proyecto "Bases para la internacionalización curricular", ha permeado en las unidades académicas, a través de la revisión de los currículos en otras instituciones de educación superior en el mundo, y la inclusión de los componentes internacionales en los micro currículos (TIC, segunda lengua y bibliografía internacional, entre otros)²⁶⁷.

264 Universidad El Bosque. (2013). Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016

265 Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores. Factor 12, p. 8.

266 *Ibíd.*, p. 10

267 *Ibíd.*, p. 9

Así mismo en la consolidación de los convenios de cooperación académica vigentes para establecer convenios de doble titulación con otras Universidades en el mundo. En la actualidad, la Universidad El Bosque tiene convenios de doble titulación: Para el programa de Filosofía, con las Universidades Paris 8 y Poitiers. Para el Programa de Ingeniería Industrial con L'École National Supérieure Arts et Métiers de Francia²⁶⁸.

En cuanto a la participación internacional del talento humano, la Universidad ha definido la contratación de académicos extranjeros como una estrategia para el desarrollo de la política de internacionalización de la comunidad académica. De igual manera, gracias a la suscripción de convenios y a priorización de las relaciones internacionales, la Universidad recibe semestralmente académicos invitados, en el desarrollo de actividades de formación, investigación y extensión, en las aulas y en la organización de eventos institucionales²⁶⁹.

Es importante resaltar, que durante los últimos 5 años, la Universidad ha invertido más de 1000 millones de pesos en el desarrollo internacional del talento humano, aumentando significativamente el número de académicos beneficiados con experiencia internacional y formación en el extranjero²⁷⁰. Igualmente, a nivel institucional se promueve y facilita la interacción de los académicos de la Universidad con comunidades internacionales, con su participación en redes y asociaciones académicas pertenecientes a diferentes áreas del conocimiento.

En cuanto a la movilidad internacional estudiantil, la Universidad El Bosque, fomenta la participación de los estudiantes en las convocatorias de movilidad internacional, a través de mecanismos y herramientas de divulgación y de promoción de los convenios de cooperación internacional que ha firmado la Institución. Para dinamizar y facilitar el proceso de movilidad de estudiantes, se han gestionado

convenios de cooperación específicos de movilidad estudiantil, pactando beneficios mutuos para los estudiantes. A la par, la Universidad se ha adherido a iniciativas nacionales, para incentivar la movilidad de estudiantes colombianos hacia otros países tales como MACA (Argentina) y BRACOL (Brasil)²⁷¹.

Estas acciones, han incentivado la movilidad académica internacional de estudiantes hacia otros países con los cuales la Universidad ha suscrito convenios de cooperación para realizar estancias cortas, cursos, semestres académicos, rotaciones médicas y médico-quirúrgicas, pasantías y prácticas académicas.

Como soporte para desarrollar efectivamente el programa de internacionalización consignado en el Plan de Desarrollo Institucional, la Universidad El Bosque dedica anualmente un rubro presupuestal institucional, que permite ejecutar actividades que apuntan al desarrollo de cada uno de los proyectos consignados en el programa. De esta manera en los últimos dos años ha ejecutado un presupuesto de \$1.553.238.410²⁷².

Es así como se evidencia la importancia que tiene para la Universidad El Bosque la internacionalización, estableciendo una serie de políticas institucionales y de proyectos que permiten desarrollar actividades de formación, investigación, transferencia y extensión desde y hacia comunidades nacionales e internacionales.

Promoviendo y fortaleciendo las relaciones externas de los académicos y de los estudiantes de la Universidad se suscita a la vez su interacción en escenarios académicos y profesionales internacionales. De acuerdo con la priorización de los intereses institucionales y los objetivos y necesidades de las unidades académicas.

Como se mencionó previamente, la Universidad siendo autónoma en su proceso de AI incorporó el Factor 12 "Internacionalización", y aunque no lo tuvo en

268 Ibid., p. 7

269 Ibid., p. 17

270 Ibid., p. 21

271 Ibid., p. 19

272 Ibid., p. 12

cuenta en el ejercicio de Ponderación sí lo hizo para la Jornada de Autoevaluación, donde se calificó el cumplimiento de las dos características propuestas. Esta calificación no se promedió con el resto de puntuaciones de las características de calidad, respetando así el Modelo propuesto por el CNA.

De acuerdo con lo anterior, la tabla 26 muestra los resultados de la valoración del grado de cumplimiento dado por la comunidad universitaria para cada una de las características de este factor y su respectivo cálculo de acuerdo con la ponderación otorgada para las mismas.

Tabla 26. Ponderación y grado de cumplimiento del Factor 12.

Factores	Características	Ponderación (escala 1 a 10)	Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	Evaluación (ponderación x cumplimiento)	Logro ideal (pond/ción x 5)	Relación con el ideal (evaluación/ideal)
Factor 12: Internacionalización	31. Inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales	1	4	4	5	0,8
	32. Relaciones externas de profesores y estudiantes	1	3	3	5	0,6

Las puntuaciones que se presentan en la tabla anterior evidencian que la característica relacionada con la inserción de la Institución en contextos académicos nacionales e internacionales se cumple en alto grado y la característica sobre las relaciones externas de profesores y estudiantes se cumple aceptablemente.

A partir del análisis de esta información se identificaron como *oportunidades de consolidación* elaborar un Plan de acción para la implementación de la *Política de Internacionalización* y articular dicha política con el programa transversal de internacionalización del PDI y otras políticas institucionales y fortalecer la comunicación institucional en cuanto a la divulgación de las buenas prácticas

de internacionalización en las diferentes unidades académicas. Como *oportunidad de mejoramiento* se resalta fomentar la movilidad internacional de estudiantes y académicos.

Las puntuaciones obtenidas para este factor evidencian el trabajo que ha realizado la Universidad por fortalecer los aspectos de internacionalización, lo que se refleja en la existencia de un programa transversal de internacionalización en los 5 ejes estratégicos del PDI 2011-2016, articulado con los planes de desarrollo de cada una de las unidades académicas. También se evidencia un buen y adecuado desarrollo e implementación de las políticas de internacionalización y la internacionalización con Francia.

4. Apreciación general sobre la calidad de la Institución como resultado de la Autoevaluación realizada con fines de Acreditación Institucional 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 acreditación institucional realizado 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 tuvo como insumo: a) la valoración del avance y cumplimiento del PDI 2011–2016, b) las acciones realizadas y logros en respuesta a las diferentes fortalezas y sugerencias identificadas por los consejeros del CNA en la visita de condiciones iniciales, y c) la calificación del grado de cumplimiento de cada una de las características establecidas en el modelo del CNA por parte de la comunidad académica en la Jornada de Autoevaluación y, por último, d) el juicio explícito sobre la calidad global de la Institución.

Universidad y su trabajo consistió en la elaboración del PDI 2011–2016.

Este Plan consagra los lineamientos de desarrollo para el 2011-2016 desde la OEI que se concreta en el desarrollo de los ejes, programas y proyectos, que en conjunto marcan el horizonte de la acción colectiva universitaria al 2016.

La Universidad avanza en el cuarto año de implementación de este Plan quinquenal, correspondiente al 80% de su ejecución. El estado en el avance de cada proyecto se obtuvo al comparar lo alcanzado contra los objetivos planteados, utilizando una escala cualitativa, en relación con el tiempo total de ejecución del PDI, así: Bajo (avance del 1% – 25%), Medio (avance del 26% – 50%), Alto (avance del 51% – 75%), Muy Alto (avance del 76% – 100%). Este estado de avance se presenta a continuación en la tabla 27.

4.1 Avances en el Plan de Desarrollo Institucional 2011–2016

Como se mencionó previamente, producto del análisis y reflexión del proceso de autoevaluación del año 2009, se originó un Plan de mejoramiento y consolidación, compuesto por seis líneas estratégicas; en la línea 1 “Planeamos la Universidad que queremos construir” y la línea 2 “Diseñamos nuestra Universidad para el futuro”, se desarrollaron los procesos de planeación de la

Tabla 27. Estado de avance de los proyectos del PDI 2011–2016 discriminados por eje y programa.

Ejes estratégicos	Programas	Proyectos	Estado de avance
1. Desarrollo Estratégico y de Calidad	1. Implementación Sistema de Planeación	Implementación del Plan de Desarrollo Institucional	Muy Alto
		Fortalecimiento de la Cultura de Planeación en la Universidad El Bosque	Muy Alto
	2. Implementación del Sistema de la Calidad	Fortalecimiento del Modelo de Autoevaluación Institucional	Muy Alto
		Fortalecimiento de la Cultura de la Calidad de la Universidad El Bosque	Muy Alto
	3. Acreditaciones y Certificaciones de Calidad	Obtención de la Acreditación de Alta Calidad Institucional otorgada por el CNA	Alto
		Obtención de la Acreditación de Alta Calidad de Programas otorgada por el CNA	Muy Alto
	4. Comunicaciones	Comunicación Corporativa	Alto
		Comunicación Interna	Muy Alto
		Comunicación Externa	Alto
	5. Fortalecimiento de la Relación con los Grupos de Interés	Fortalecimiento de la Relación con el Estado	Muy Alto
		Fortalecimiento de la Relación con la Empresa	Medio
		Fortalecimiento de la Relación con Instituciones Afines	Muy Alto
		Fortalecimiento de la Relación con la Sociedad Civil y Organizaciones no Gubernamentales	Alto
	6. Internacionalización	Fortalecimiento de la Relación con las Empresas Multinacionales	Medio
		Fortalecimiento de la Relación con Instituciones de Educación Superior en el Mundo	Muy Alto
		Fortalecimiento de las Relaciones con Organismos y Asociaciones Internacionales	Muy Alto
	7. TIC	Fortalecimiento del Sistema de Información de la Calidad	Muy Alto
2. Desarrollo Académico	1. Desarrollo de la Oferta Formativa	Desarrollo de la Oferta Formativa	Muy Alto
	2. Fortalecimiento Curricular	Fortalecimiento Macrocurricular	Muy Alto
		Fortalecimiento Microcurricular	Muy Alto
	3. Desarrollo de la Investigación y de la Transferencia del Conocimiento	Políticas y Organización para I+T	Muy Alto
		Desarrollo del Sistema de Gestión del Conocimiento	Alto
	4. Internacionalización	Bases para la Internacionalización Curricular	Alto
		Fortalecimiento de la Participación en Redes Académicas	Alto
	5. Tecnologías de la Información (TIC)	Incorporación de las TIC para Educación Virtual y Presencial	Alto
		Implementación de un Sistema Unificado de Información	Alto

Ejes estratégicos	Programas	Proyectos	Estado de avance
3. Éxito Estudiantil	1. Inmersión a la Vida Universitaria	Fortalecimiento del Proceso de Inducción	Muy Alto
		Fortalecimiento del Sistema de Acompañamiento Estudiantil SAE	Muy Alto
	2. Desarrollo en la Vida Universitaria	Fortalecimiento de la Autogestión del Estudiante	Alto
	3. Preparación a la Vida Laboral	Gestión para el Desempeño Profesional	Muy Alto
		Fortalecimiento de la Práctica Empresarial	Muy Alto
		Emprendimiento	Alto
	4. Bienestar Universitario	Fortalecimiento del Área de Cultura y Recreación	Muy Alto
		Fortalecimiento Área de Salud	Muy Alto
		Fortalecimiento Área Social (voluntariado)	Muy Alto
		Fortalecimiento Área Física y Deportes	Muy Alto
	5. Internacionalización	Fortalecimiento del Bilingüismo	Alto
		Internacionalización en Casa	Muy Alto
		Movilidad Estudiantil	Alto
	6. TIC	Implementación de la Herramienta e-portafolio para la Auto-gestión del Estudiante	Medio
		Optimización del Sistema de Gestión y Seguimiento Académico del Estudiante	Muy Alto
		Fortalecimiento e Incorporación del PAE a otros procesos	Muy Alto
Implementación del uso de Redes Sociales en los procesos de comunicación efectiva de los estudiantes hacia la Comunidad Académica		Muy Alto	
4. Construimos un mejor equipo	1. Desarrollo Institucional	Desarrollo del Equipo Directivo	Muy Alto
		Desarrollo del Equipo Académico	Muy Alto
		Desarrollo del Equipo Administrativo	Alto
	2. Desarrollo Disciplinar	Implementación de convocatorias anuales para formación en los niveles de maestría, doctorado y posdoctorado	Muy Alto
	3. Bienestar, Desarrollo Integral y Calidad de Vida	Fortalecimiento Área Cultural	Medio
		Fortalecimiento Área de Salud	Alto
		Fortalecimiento Área Social (Voluntariado)	Medio
		Fortalecimiento Área Física y Deportes	Alto
		Cultura y Clima (incentivos y estímulos)	Alto
	4. Internacionalización	Participación Internacional en el Talento Humano	Alto
		Internacionalización Académica en Casa	Muy Alto
		Movilidad Académica Internacional	Alto
	5. TIC	Implementación del Módulo de Talento Humano del Sistema Unificado de Información	Medio

Ejes estratégicos	Programas	Proyectos	Estado de avance
5. Desarrollo del entorno para el aprendizaje	1. Campus y Recursos Académicos	Campus e Infraestructura	Muy Alto
		Servicios del Campus	Muy Alto
		Recursos Académicos para el Apoyo a la Formación y la Investigación	Muy Alto
		Gestión Ambiental	Muy Alto
	2. Fortalecimiento de la Relación con los Usuarios	Relación con los Aspirantes	Muy Alto
		Relación con los Egresados	Muy Alto
	3. Internacionalización	Sitio Web Multilingüe	Muy Alto
		Señalética Multilingüe	Muy Alto
		Servicios Internacionales	Muy Alto
	4. TIC	Desarrollo de TIC y Nuevas Tecnologías para los programas transversales de TIC	Muy Alto
		Implementación del Sistema de Información Unificado	Medio
		Fortalecimiento de los Servicios en Línea	Muy Alto

De acuerdo con los datos presentados en la tabla anterior, se resalta que el 61,8% de los proyectos se encuentran en el estado de avance “muy alto”, seguido del 27,9% en estado “alto” y 10,3% en el estado “medio”, en relación con el tiempo total de ejecución del Plan de Desarrollo, dado que se encuentra sobre el cuarto año de implementación y el total del cumplimiento se dará sobre el quinto año.

A partir de esta información también se recalcan los promedios de avance de cada eje estratégico. Es así como para el eje estratégico 1 “Desarrollo Estratégico y de Calidad” el 64,7% de los proyectos se encuentran en un avance muy alto, el 23,5% en un avance alto y el 11,8% en un avance medio. En el eje 2 “Desarrollo Académico”, el 44,4% de los proyectos se encuentran en un avance muy alto y el 55,6% en un avance alto;

para el eje 3 “Éxito Estudiantil” se evidencia que un 70,6% de los proyectos se encuentran en un avance muy alto, el 23,5% en un avance alto y el 5,9% en un avance medio; en cuanto al eje 4 “Construimos un mejor equipo” se encuentra que el 30,8% de los proyectos se encuentran en un avance muy alto, el 46,2% en un avance alto y un 23% en un avance medio; para el eje 5 “Desarrollo del entorno para el aprendizaje” se evidencia que el 91,7% de los proyectos se encuentran en un avance muy alto y un 8,3% en un avance medio.

La información anterior permite mostrar el alto grado de cumplimiento y avance en la implementación del PDI 2011–2016. Este resultado coincide con el tiempo que lleva de ejecución el plan (actualmente pasa por su cuarto año).

4.2 Recomendaciones del Consejo Nacional de Acreditación – CNA producto de la visita de condiciones iniciales

En este apartado se presentan los resultados del seguimiento a los diferentes aspectos señalados por los pares del CNA en la visita de condiciones iniciales.

Los consejeros resaltaron algunas fortalezas y sugirieron algunos campos de mejora que conducirían al desarrollo de procesos de calidad institucional en sus diversos ámbitos, y que proporcionarían mayores probabilidades de éxito en futuros procesos de acreditación institucional y de programas. Dichos aspectos se transcriben a continuación.

“Se destaca el evidente compromiso con la calidad demostrado en significativas transformaciones logradas en poco tiempo tales como:

- › La generación de una política de calidad articulada a la estrategia de planeación institucional.
 - › Los avances en el proceso de desarrollo de un modelo de autoevaluación institucional, el cual compromete tanto las unidades académicas como administrativas.
 - › 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.
 - › 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.
 - › La revisión de la estructura institucional con la identificación de las respectivas responsabilidades y relaciones.
- › El esfuerzo por clarificar la orientación institucional mediante el establecimiento de normas y políticas referidas a: el éxito estudiantil, el bienestar institucional, la internacionalización, la investigación, los egresados y la gestión del talento humano.
 - › La impronta de formación integral correspondiente con su enunciado misional y el proyecto educativo institucional, especialmente en las áreas de la salud.
 - › 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.
 - › El modelo pedagógico centrado en el aprendizaje significativo y en el desarrollo de competencias.
 - › El esfuerzo en 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 académica
 - › Las mejoras al campus y las correspondientes proyecciones en lo que corresponde a la infraestructura institucional.

De otro lado, el CNA recomienda “...que la institución logre consolidar algunos procesos que viene gestando en el marco de los desarrollos arriba mencionados”.

De acuerdo con ello, la Universidad asumió de manera contundente las acciones necesarias para mejorar en los temas sugeridos por el CNA y para ello ha establecido e implementado planes de acción. A continuación se transcribe la respectiva recomendación y las acciones desarrolladas para mejorar.

“Aunque la internacionalización constituye una línea de desarrollo transversal, se requiere un esfuerzo sistemático y sostenido, mediante el cual puedan advertirse significativos resultados en el desarrollo investigativo y curricular”.

El plan de acción de internacionalización articula el quehacer Institucional con estos aspectos, logrando avances en la producción y visibilidad investigativa, gracias a las alianzas estratégicas con Instituciones de Educación Superior en el mundo. Ejemplo de ello es el trabajo en red con la Universidad de Texas, con el desarrollo de proyectos de investigación en conjunto, la participación de docentes de esa Universidad como académicos en el Doctorado de Ciencias Biomédicas de la Universidad El Bosque, y la movilidad docente y estudiantil. Todo ello ha permitido la inserción de la comunidad universitaria en el entorno global y el reforzamiento de los procesos de internacionalización y globalización de la Universidad.

En relación con la internacionalización curricular, desde la Política de Gestión Curricular se trabaja acorde con las tendencias globales de Educación Superior en el fortalecimiento y la mejora de los macro y microcurrículos considerando los referentes globales, buscando la doble titulación de los programas y la inserción de los miembros de la comunidad académica en redes internacionales.

“Fortalecer los procesos de aprendizaje del inglés como condición de logro de los propósitos de internacionalización”

Con el Plan de acción para el desarrollo de la Política de Lengua Extranjera, la Universidad da cumplimiento a los objetivos de aprendizaje relacionados con las competencias comunicativas y laborales en lengua extranjera y a los proyectos de desarrollo de profesores y directivos. Esto permite a los miembros de la comunidad universitaria su inserción en el entorno global y reforzar los procesos de internacionalización y globalización de la Universidad.

“Desplegar mayores esfuerzo 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”

El plan de acción de desarrollo profesoral, en implementación, busca consolidar: a) el desarrollo de los académicos mediante cursos, talleres y demás actividades, presenciales o virtuales en aprendizaje, la gestión del conocimiento y el uso de las TIC; b) la formación disciplinar en maestrías y doctorados en Educación y Bioética, acorde con la Misión y el Proyecto Educativo Institucional; c) la formación disciplinar en maestrías, doctorados y posdoctorados, que contribuyan al desarrollo de las Unidades Académicas y de la Institución, acordes con la Orientación Estratégica Institucional. Es así como la Universidad ha pasado de tener un 26% de profesores con título de magíster o doctorado en 2009 a 47% en el 2014.

“Continuar fortaleciendo la política de vinculación y contratación docente de manera que logre consolidarse una planta profesoral con mayores tiempos de vinculación que permita darle continuidad a los procesos de docencia, investigación y proyección que la Universidad está empeñada en desarrollar”

Así mismo, la Política de Gestión del Talento Humano Académico contempla la subpolítica de vinculación y contratación en la que se establecen los mecanismos contractuales empleados por la Universidad para la vinculación del talento humano. Se busca estimular a los académicos con mayor dedicación y que demuestren mayor compromiso con las metas institucionales. Es así como la Universidad ha realizado esfuerzos importantes por consolidar su planta profesoral con mayores tiempos de vinculación, pasando del 31% de profesores con contratación de tiempo completo en 2009 a 44% en 2014 y disminuyendo los profesores con contratos de $\frac{1}{4}$ de tiempo de 36% en 2009 a 21% en 2014. Así mismo, se evidencia el

avance en la contratación de profesores en la modalidad de núcleo académico, pasando del 11% en 2009 a 33% en 2014.

“Considerar la generación de estímulos económicos a la producción docente”

La Universidad cuenta con la Política de Estímulos a la Excelencia Académica que se desarrolla a través de una convocatoria anual. En el año 2012 se premiaron 85 experiencias y en el 2013 se premiaron 100. Un ajuste a esta Política, y el Plan de acción a los Estímulos a la Excelencia Académica – Producción docente, ratifican que la academia la conforman los académicos (profesores e investigadores) y que es compromiso de la Universidad la generación de estímulos de largo plazo con el propósito de reconocer y fomentar las mejores prácticas.

Para la Convocatoria del año 2014, la Universidad hace un nuevo reconocimiento a la experiencia y/o práctica más sobresaliente de cada una de las Vocaciones: Enseñanza – Aprendizaje, Descubrimiento y Compromiso. El reconocimiento consiste en la pre aprobación de proyectos en estas vocaciones, a ejecutar en los dos años siguientes (2015 – 2016) correspondiente a la continuación y el desarrollo de su experiencia y práctica, por un valor de \$30.000.000 cada uno.

“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”.

Desde la Política y Plan de acción de Investigaciones se fomenta la conformación, organización y desarrollo de grupos, líneas y proyectos de investigación. Se han diseñado y establecido herramientas para la organización de las mismas y definido estímulos para la creación, organización y sostenibilidad de los grupos de investigación y sus correspondientes líneas. En la Universidad, el quehacer de los grupos responde a la Orientación Estratégica Institucional y a los intereses de las unidades académicas. Como evidencia de este

Plan de acción, se encuentran los resultados de la convocatoria de Colciencias para la clasificación de grupos de investigación de 2013. Comparado con los datos de 2009, se pasó de tener: 1 grupo en clasificación A1 a 4 grupos; de 0 grupos en categoría A a 2 grupos; de 7 grupos en categoría B a 6 grupos; de 7 grupos en categoría C a 12 grupos; de 12 grupos en categoría D a 2. Estos grupos de investigación, a través de sus respectivas líneas, desarrollan proyectos articulados con la Orientación Estratégica Institucional, privilegiando las áreas de salud y calidad de vida.

Lo anterior permite evidenciar el compromiso que ha tenido la Universidad El Bosque en atender de manera juiciosa y eficiente las recomendaciones de los consejeros del CNA, demostrando una mejora oportuna y una mayor consolidación de la cultura de la calidad en la Institución.

4.3 Grado de cumplimiento de las características evaluadas

El siguiente cuadro retoma integralmente la ponderación y la valoración del grado de cumplimiento de las características definida por la comunidad universitaria, para cada uno de los factores: Misión y Proyecto Institucional, Estudiantes, Profesores, Procesos Académicos, Investigación, Pertinencia e impacto social, Autoevaluación y Autorregulación, Bienestar Institucional, Organización, Administración y Gestión, Recursos de Apoyo Académico y Planta Física, Recursos Financieros e Internacionalización.

Atendiendo la directriz del CNA, se muestra en la cuarta columna el grado de cumplimiento teniendo en cuenta los criterios de calificación propuestos por el CNA, utilizando la escala cuantitativa de números enteros de la siguiente manera (5: se

cumple plenamente; 4: se cumple en alto grado; 3: se cumple aceptablemente; 2: se cumple insatisfactoriamente; 1: no se cumple). En la quinta columna se muestra el resultado de la multiplicación de la tercera columna por la cuarta columna. La sexta columna indica el resultado de la multiplicación de la tercera por el número 5 que es la nota máxima posible. La séptima columna hace referencia al cociente entre el valor de la quinta y de la sexta.

Los resultados obtenidos demostraron que las mayores fortalezas de la Institución se encuentran referidas a las siguientes características del modelo del CNA:

- › Coherencia y pertinencia de la Misión
- › Orientaciones y estrategias del Proyecto Institucional
- › Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Institucional
- › Deberes y derechos del profesorado
- › Carrera docente
- › Desarrollo profesoral
- › Sistemas de evaluación y autorregulación
- › Estructura del bienestar institucional
- › Recursos y servicios para el bienestar institucional
- › Fuentes de financiación y patrimonio institucional
- › Gestión financiera y presupuestal
- › Organización para el manejo financiero

Cada una de estas características fue calificada con un grado de cumplimiento de 5 "se cumple plenamente".

Adicionalmente, las características que fueron calificadas con 4 "se cumple en alto grado", son las siguientes:

- › Deberes y derechos de los estudiantes
- › Admisión y permanencia de estudiantes
- › Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes

1. Factores	2. Características	
Factor 1: Misión y Proyecto Institucional	1. Coherencia y pertinencia de la Misión	
	2. Orientaciones y estrategias del Proyecto Institucional	
	3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Institucional	
Factor 2: Estudiantes	4. Deberes y derechos de los estudiantes	
	5. Admisión y permanencia de estudiantes	
	6. Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	
Factor 3: Profesores	7. Deberes y derechos del profesorado	
	8. Planta profesoral	
	9. Carrera docente	
	10. Desarrollo profesoral	
	11. Interacción académica de los profesores	
Factor 4: Procesos académicos	12. Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo	
	13. Programas de pregrado, postgrado y educación continua	
Factor 5: Investigación	14. Investigación formativa	
	15. Investigación en sentido estricto	
Factor 6: Pertinencia e impacto social	16. Institución y entorno	
	17. Egresados e institución	
	18. Articulación de funciones con el sistema educativo	

	3. Ponderación (escala 1 a 10)	4. Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	5. Evaluación (ponderación x cumplimiento)	6. Logro ideal (pond/ción x 5)	7. Relación con el ideal (evaluación/ideal)
	4,4	5	22	22	1
	2,8	5	14	14	1
	2,8	5	14	14	1
	2	4	8	10	0,8
	5	4	20	25	0,8
	3	4	12	15	0,8
	0,5	5	2,5	2,5	1
	3	4	12	15	0,8
	3,6	5	18	18	1
	2	5	10	10	1
	0,9	4	3,6	4,5	0,8
	6	4	24	30	0,8
	4	4	16	20	0,8
	2,5	3	7,5	12,5	0,6
	7,5	4	30	37,5	0,8
	5,5	3	16,5	27,5	0,6
	2,5	4	10	12,5	0,8
	2	4	8	10	0,8

- › Planta profesoral
- › Interacción académica de los profesores
- › Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo
- › Programas de pregrado, postgrado y educación continua
- › Investigación en sentido estricto
- › Egresados e institución
- › Articulación de funciones con el sistema educativo
- › Sistemas de información
- › Clima institucional
- › Administración y gestión y funciones institucionales
- › Proceso de comunicación interna
- › Recursos de apoyo académico
- › Presupuesto y funciones sustantivas
- › Inserción de la Institución en contextos

Dentro de las oportunidades de mejora, calificadas con 3 “se cumple aceptablemente”, se encuentran las siguientes características:

- › Investigación formativa
- › Institución y entorno
- › Recursos físicos
- › Relaciones externas de profesores y estudiantes (correspondiente al factor internacionalización incluido por la Universidad)

La Calidad de la Institución presentó una relación promedio total de 0,86/1,00 como el logro ideal.

Para la superación de las oportunidades de mejora y la búsqueda de un mayor nivel de calidad, y con la participación de todos los estamentos, se definieron diferentes acciones de mejoramiento, las cuales se tuvieron en cuenta al momento de realizar el Plan de mejoramiento y consolidación.

1. Factores	2. Características	
Factor 7: Autoevaluación y Autorregulación	19. Sistemas de evaluación y autorregulación	
	20. Sistemas de información	
Factor 8: Bienestar Institucional	21A. Clima institucional	
	21. Estructura del bienestar institucional	
	22. Recursos y servicios para el bienestar institucional	
Factor 9: Organización, gestión y administración	23. Administración y gestión y funciones institucionales	
	24. Proceso de comunicación interna	
Factor 10: Recursos de apoyo académico y planta física	25. Recursos de apoyo académico	
	26. Recursos físicos	
Factor 11: Recursos financieros	27. Fuentes de financiación y patrimonio institucional	
	28. Gestión financiera y presupuestal	
	29. Presupuesto y funciones sustantivas	
	30. Organización para el manejo financiero	
Factor 12: Internacionalización	31. Inserción de la Institución en contextos académicos nacionales e internacionales	
	32. Relaciones externas de profesores y estudiantes	

	3. Ponderación (escala 1 a 10)	4. Grado de cumplimiento (escala 1 a 5)	5. Evaluación (ponderación x cumplimiento)	6. Logro ideal (pond/ción x 5)	7. Relación con el ideal (evaluación/ideal)
	6	5	30	30	1
	4	4	16	20	0,8
	3,6	4	14,4	18	0,8
	3	5	15	15	1
	3,4	5	17	17	1
	7,5	4	30	37,5	0,8
	2,5	4	10	12,5	0,8
	6	4	24	30	0,8
	4	3	12	20	0,6
	3,9	5	19,5	19,5	1
	2,5	5	12,5	12,5	1
	1,8	4	7,2	9	0,8
	1,8	5	9	9	1
Total Institucional					0,86
	1	4	4	5	0,8
	1	3	3	5	0,6

4.4 Juicio explícito sobre la calidad global de la Institución

El siguiente apartado contiene el juicio sobre la calidad global de la Institución, donde se exponen los avances correspondientes al PDI 2011–2016, las acciones implementadas de acuerdo a los comentarios de los pares del CNA y la evaluación que realizó la comunidad universitaria articulado a cada uno de los factores establecidos por el CNA.

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.

Es así como el PDI 2011-2016, en el eje estratégico 1, desarrolla los programas y proyectos de carácter estratégico institucional; por su parte el CNA alude a la impronta de formación integral correspondiente con su enunciado misional y el proyecto educativo institucional, especialmente en las áreas de la salud. Con respecto a las fortalezas, la comunidad universitaria calificó con 5 (se cumple plenamente) la coherencia y pertinencia de la Misión, las Orientaciones y estrategias del Proyecto Institucional y la Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Institucional.

Lo anterior, permite evidenciar 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 Institución.

Estudiantes

El PDI 2011–2016 dedica un eje estratégico completo para su desarrollo, “Éxito Estudiantil” en el cual se evidencia que un 76,5% de los proyectos se encuentran en un avance muy alto, el 17,6% en un avance alto y el 5,9% en un avance medio. Fundamentalmente, los logros se pueden resumir en la apropiación de la cultura del éxito estudiantil a nivel institucional, partiendo desde las directivas, las facultades y el equipo de trabajo (decanos, secretarios académicos y docentes); 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 por tanto, la identificación de estrategias que permitan el éxito de los estudiantes.

La comunidad universitaria calificó que se cumple en un alto grado la estructura del bienestar institucional, los recursos y servicios para el bienestar institucional, los deberes y derechos de los estudiantes, la admisión y permanencia de estudiantes, el sistema de estímulos y créditos para estudiantes.

Por su parte, el CNA 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.

Así las cosas, se puede evidenciar que los estudiantes representan el pilar fundamental del quehacer de la Institución, y que la Universidad en su compromiso por la calidad, 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 sociedad.

Para la Universidad es importante el compromiso con la comunidad por lo cual acorde con las necesidades y oportunidades del país, entre ellas, la inclusión y el acceso a población de menor estrato socioeconómico (el 88% de los estudiantes de pregrado de la Universidad pertenecen a los niveles socioeconómicos 2, 3 y 4) y en el marco de las políticas que establece el Estado para la Educación Superior, se trabaja en la implementación de estímulos y créditos educativos como instrumentos de inclusión social que permitan que los estudiantes puedan ingresar y permanecer en la educación superior, en los programas que ofrece la Universidad.

Profesores

La Universidad El Bosque, a través del PDI 2011–2016, formula un eje estratégico encaminado a fortalecer el desarrollo integral del talento humano de la Universidad denominado “Construimos un mejor equipo” el cual busca conformar un equipo de trabajo con los conocimientos y competencias requeridas para afrontar los retos que supone el siglo XXI. En cuanto a este eje se tiene que el 30,8% de los proyectos se encuentran en un avance muy alto, el 46,2% en un avance alto y un 23% en un avance medio.

Como parte de la implementación del PDI y de acuerdo a los porcentajes de avances, se evidencia 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.

El CNA recomendó y la Institución acogió acciones para que la Universidad despliegue mayores esfuerzos como se evidencia en: a) la formación docente en los niveles de maestría y doctorado. b) continuar fortaleciendo la política de vinculación y contratación docente de manera que logre consolidarse una planta profesoral con mayores tiempos de vinculación que permita darle continuidad a los

procesos de docencia, investigación y proyección que la Universidad está empeñada en desarrollar y c) considerar la generación de estímulos económicos a la producción docente.

Por su parte, la comunidad universitaria considera como fortaleza la carrera docente, el cumplimiento de los deberes y derechos del profesorado, el desarrollo profesoral, la estructura del bienestar institucional, los recursos y servicios para el bienestar institucional, la planta profesoral y la interacción académica de los profesores.

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 suficiente.

Procesos Académicos

La Universidad El Bosque desde el PDI 2011-2016, en el Eje 2 “Desarrollo Académico”, establece una serie de programas, en los cuales se encuentra que el 44,4% de los proyectos se encuentran en un avance muy alto y el 55,6% en un avance alto de avance y 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 flexibilidad curricular, la formación en bioética y humanidades y 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.

El CNA 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 académica.

La comunidad universitaria calificó el cumplimiento en alto grado de la interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo.

Investigaciones

El avance en la implementación del PDI 2011-2016 en su eje 2 “Desarrollo Académico” en el programa referido específicamente a Investigaciones, presenta un avance alto de ejecución. Esto se refleja 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.

El CNA recomendó y la Institución acogió acciones para que la Universidad consolide algunos procesos que viene gestando, entre ellos: 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 desarrollo y correspondientes con áreas académicas de desarrollo prioritarias para la Institución, las cuales requieren mayor precisión.

Por su parte, la comunidad universitaria califica en alto grado de cumplimiento la investigación en sentido estricto y consideran que la investigación formativa se cumple satisfactoriamente.

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 quehacer, lo cual facilita a la Vicerrectoría cumplir su función sustancial de fomento y apoyo a la investigación.

Pertinencia e impacto social

El PDI 2011–2016 contempla en el Eje 1 “Desarrollo Estratégico y de la Calidad”, el programa de “fortalecimiento de la relación con los grupos de interés” el cual presenta un alto avance, mostrando así el 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 comunidad universitaria calificó en alto grado las características de egresados e institución y la articulación de funciones con el sistema educativo, y para la característica de Institución y entorno consideran que se cumple aceptablemente.

De esta manera, la Universidad realiza la función sustantiva de la proyección social, manteniendo 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.

Autoevaluación y autorregulación

El eje estratégico 1 del PDI 2011-2016 corresponde al “Desarrollo Estratégico y de Calidad”, en el cual se contempla el Fortalecimiento del Modelo de Autoevaluación Institucional y de la Cultura de la Calidad, programa que presenta un muy alto grado de avance en su implementación.

El CNA destaca 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, 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.

Por su parte, la comunidad universitaria califica que se cumple plenamente la característica de los sistemas de evaluación y autorregulación y en alto grado la característica de los sistemas de información.

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 Institución.

Bienestar Universitario

El avance es superior al 80% en la implementación del Programa de bienestar contemplado en el PDI 2011–2016, en los ejes 3 “Éxito Estudiantil” y 4 “Construimos un mejor equipo”.

El CNA resalta el esfuerzo por clarificar la orientación institucional mediante el establecimiento de normas y políticas referidas a: el éxito estudiantil, el bienestar institucional, la internacionalización, la investigación, los egresados y la gestión del talento humano.

La comunidad universitaria califica como una fortaleza la estructura del bienestar institucional y de los recursos y servicios para el bienestar institucional.

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 universitaria.

Gobierno, administración y gestión

El porcentaje de avance en la implementación del PDI 2011–2016, en el eje 1 “Desarrollo Estratégico y de Calidad”, se evidencia en que el 70,6% de los proyectos se encuentran en un avance muy alto, el 17,6% en un avance alto y un 11,8% en un avance medio, lo que se refleja en las acciones estratégicas que viene desarrollando la Universidad en pro de fortalecer la estructura de gobierno, administración y gestión.

El CNA destaca 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.

Lo anterior, evidencia que 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 proyección social.

Recursos de apoyo académico y planta física

Dentro del PDI 2011-2016, se encuentra el Eje 5 “Desarrollo del entorno para el aprendizaje”, el cual plasma una serie de programas y proyectos enfocados al mejoramiento de los diferentes espacios académicos. Se estima que el 91,7% de los proyectos se encuentran en un avance muy alto y un 8,3% en un avance medio.

El CNA destaca el evidente compromiso con la calidad demostrada en las mejoras al campus y las correspondientes proyecciones de la infraestructura institucional.

La comunidad universitaria considera que tiene un alto grado de cumplimiento la característica de los recursos de apoyo académico.

La Universidad consciente de la necesidad de contar con espacios con calidad para el apoyo de los procesos de formación, investigación y proyección social, 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 estudiantil.

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 Financieros.

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 académicos.

La implementación de este programa se encuentra estimada en “Muy Alto” (avance del 76%–100%).

El CNA recomendó y la Institución acogió acciones sobre el tema de la internacionalización ya que aunque constituye una línea de desarrollo transversal, se requiere un esfuerzo sistemático y sostenido, mediante el cual puedan advertirse significativos resultados en el desarrollo investigativo y curricular. Además de fortalecer los procesos de aprendizaje del inglés como condición de logro de los propósitos de internacionalización.

La comunidad universitaria calificó en alto grado el cumplimiento de la característica inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales.

Con humildad y conscientes de la importancia de rendir cuentas, podemos afirmar que la Universidad El Bosque tiene calidad en razón a que cumple plenamente con la Misión declarada, pero aún más importante, entendemos que alcanzar la excelencia es un camino en el cual estamos comprometidos.

Ponemos voluntariamente a consideración del Consejo Nacional de Acreditación, de los Pares Académicos y de la Sociedad el presente informe.

Finalmente, ratificamos nuestro compromiso con el país, expresado en el acercamiento continuo a la excelencia.

5. Plan de mejoramiento y consolidación

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 interna de académicos, directivos, estudiantes, egresados, administrativos y empleadores para avanzar en acciones de mejora.

Como se mencionó previamente, este ejercicio reflexivo se plasma en el modelo de análisis de factores tanto internos como externos denominado CIMA, el cual estructuró e implementó la Universidad y a partir del cual se identifican las oportunidades de consolidación y de mejoramiento que se plasman en el Plan de mejoramiento y consolidación en acciones prioritarias que la Universidad emprenderá para mejorar aquellas características que tendrán mayor impacto en los resultados y logros de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y del Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

Cada elemento encontrado y seleccionado como prioritario, o la articulación de algunos de ellos, demanda una serie de acciones precisas y específicas, que escalonadas en el tiempo, estarán orientadas a mejorar las condiciones de calidad de la Institución, estas se encuentran organizadas por factor y característica. A cada oportunidad de mejoramiento y consolidación se le asignaron los objetivos, acciones y metas, presentadas en este documento. Además, en un documento interno de trabajo, a disposición del CNA se establecen

los indicadores, responsables, fecha de inicio, fecha de terminación, recursos y los medios de verificación.

Las acciones de mejoramiento identificadas a lo largo del proceso de autoevaluación 2013-2014, se presentan a continuación:

Este Plan de mejoramiento y consolidación será uno de los insumos y elemento de articulación del PDI vigente con el PDI 2016–2020, lo que facilita la introducción de los cambios que permitirá a la Universidad dar respuesta con calidad a las demandas de la sociedad. El Plan de mejoramiento y consolidación, incorpora todos aquellos programas, proyectos y actividades que la Institución ejecutará o se encuentra ejecutando.

En este sentido, el Plan de mejoramiento y consolidación, se encuentra articulado con el PDI vigente y se incorporará al PDI 2016-2020, así como a todos aquellos proyectos relacionados con la implementación de las políticas institucionales.

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 mejora propuestas en determinadas características, o en el conjunto de ellas y puede continuar avanzando en el cumplimiento de estas. Así las cosas, se han incorporado algunas acciones inmediatas que dan respuesta a las necesidades planteadas en el proceso de autoevaluación.

Factor 1. Misión y Proyecto Institucional

Características Asociadas al Modelo CNA	Oportunidades	Mejoramiento	Consolidación	
Característica 1 – Coherencia y pertinencia de la Misión	Fortalecer los mecanismos de comunicación Institucional	X		
	Afianzar la apropiación de la Misión Institucional por parte de la comunidad universitaria		X	
Característica 2 – Orientaciones y estrategias del Proyecto Institucional	Consolidar la coherencia entre el PEI, las políticas, la Orientación Estratégica Institucional y el PDI		X	
Característica 3 – Formación integral y construcción de la comunidad académica en el proyecto institucional	Fortalecer el Modelo Bio-Psico-Social y Cultural, el enfoque humanístico y la formación integral para todos los miembros de la comunidad universitaria		X	
	Fortalecer el Modelo de Aprendizaje centrado en el estudiante como estrategia principal de la formación integral para los estudiantes		X	

	Objetivos	Acciones	Metas
	Hacer de la comunicación un eje de la gestión estratégica de la Universidad El Bosque	Elaborar e implementar las políticas de comunicaciones	La Universidad cuenta con las políticas de comunicaciones en implementación
	Afianzar los postulados institucionales, en la comunidad universitaria	Continuar con la exposición y explicación de los alcances de la Misión durante: <ul style="list-style-type: none"> Las sesiones de socialización de informe de autoevaluación. Los procesos de inducción a estudiantes, profesores, administrativos y padres de familia. 	Se mantiene en el tiempo la apropiación de la Misión Institucional por parte de la comunidad universitaria
Seguir diversificando los mecanismos de divulgación e información para la apropiación de la Misión por parte de la comunidad universitaria, teniendo en cuenta los rasgos característicos de cada grupo de interés			
Fortalecer los procesos de medición que vinculen aspectos como la apropiación de la Misión Institucional por parte de la comunidad universitaria		Se cuenta con procesos de medición confiables que permiten medir la apropiación de la Misión	
	Asegurar la articulación permanente entre el PEI, las políticas, la Orientación Estratégica Institucional y el PDI	Seguir realizando permanentemente sesiones de planeación de la gestión estratégica con el objeto de revisar la articulación de los lineamientos estratégicos institucionales	Los lineamientos estratégicos institucionales se encuentran debidamente articulados
	Fortalecer el Modelo Bio-Psico-Social y Cultural, el enfoque humanístico y la formación integral de todos los miembros de la comunidad universitaria	Continuar con la implementación de políticas y planes de trabajo institucionales	Fortalecer la comunidad universitaria a través de la implementación del modelo Bio- Psico- Social
	Fortalecer el Modelo de Aprendizaje centrado en el estudiante como estrategia principal de la formación integral para los estudiantes	Continuar con la revisión de los diferentes procesos académicos que contemplen flexibilización (doble titulación, homologaciones)	Flexibilizar los diferentes procesos académicos atendiendo a las necesidades de formación integral en los estudiantes
Revisar la usabilidad, accesibilidad y confiabilidad de los sistemas de información que soportan la gestión académica		Optimizar la usabilidad, accesibilidad y confiabilidad de los sistemas de información que soportan la gestión académica, garantizando agilidad y transparencia en los mismos	

Factor 2. Estudiantes

Características Asociadas del Modelo CNA	Oportunidades	Mejoramiento	Consolidación	
Característica 4. Deberes y derechos de los estudiantes	Apoyar las iniciativas de los estudiantes en relación con su propia organización		X	
	Mejorar los canales de comunicación y socialización de información con los estudiantes	X		
	Buscar la participación de los estudiantes de postgrado en instancias de órganos colegiados	X		
Característica 5. Admisión y permanencia de estudiantes	Hacer más eficiente y amigable el proceso de prematrícula		X	
	Mejorar las condiciones institucionales que favorezcan la permanencia de estudiantes con condiciones especiales	X		
	Continuar con el seguimiento y acompañamiento en los procesos de admisión		X	
	Incrementar cupos en las electivas que tienen mayor demanda		X	
	Fortalecer las acciones de éxito estudiantil		X	
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	

	Objetivos	Acciones	Metas
	Facilitar a las estructuras estudiantiles que promuevan la construcción de una mejor Universidad	Capacitar al grupo de representantes estudiantiles en temas de educación superior, trabajo en equipo y planeación estratégica	La Universidad cuenta con organizaciones estudiantiles que ayudan a fortalecer la Institución
	Comunicar y socializar oportunamente información a la comunidad estudiantil	Elaborar e implementar las políticas de comunicaciones	La Universidad cuenta con las políticas de comunicaciones en implementación
	Promover la participación de los estudiantes de postgrado en los órganos colegiados	Definir estrategias para motivar la participación de los estudiantes de postgrado	Existencia de estrategias para motivar la participación de los estudiantes de postgrado
	Realizar un proceso de prematrícula eficiente	Establecer procesos que agilicen la prematrícula	La Universidad tiene procesos de prematrícula eficientes y acordes con las necesidades de la población de estudiantes interesada
	Mejorar las condiciones institucionales que favorezcan la permanencia de estudiantes en situación de capacidades especiales	Establecer acciones que faciliten la permanencia de los estudiantes con capacidades especiales (aprendizaje centrado en el estudiante)	Tener mejores condiciones internas que favorezcan los estudiantes con capacidades especiales
	Fortalecer los procesos de admisión	Implementación y apropiación (si es necesario re-entrenamiento) en las herramientas de entrevista de admisión	La Universidad cuenta con instrumentos y procesos de capacitación continua a los responsables de los procesos de admisiones
	Ampliar los cupos de las electivas que tienen mayor demanda	Revisar y analizar la demanda actual de las electivas	Electivas suficientes y de calidad ofrecidas a la comunidad estudiantil
	Continuar con la consolidación del programa de éxito estudiantil en los tres momentos de la vida universitaria	Difundir la información que surge del observatorio que permitan la mejora continua	Aseguramos la mejora continua con información actualizada
	Implementar y fortalecer las fuentes de financiamiento	Formalizar un equipo de trabajo interdisciplinar que implemente, desarrolle y fortalezca el recaudo de fondos, convenios con empresas (responsabilidad social), donaciones de egresados	La Universidad cuenta con estrategias para la diversificación de ingresos que favorece la excelencia y la permanencia estudiantil
	Fortalecer los sistemas de estímulos y financiación para los estudiantes	Realizar jornadas de socialización de programas de financiación y estímulos	Los estudiantes conocen y hacen uso efectivo de la Política de Estímulos
		Revisar la opción de creación de programa Beca-Trabajo	
		Fortalecer la difusión de la información para la asignación de apoyos económicos a estudiantes	
		Difundir los estímulos creados dentro de la Política de estímulos y becas a los estudiantes	

Factor 3. Profesores

Características Asociadas del Modelo CNA	Oportunidades	Mejoramiento	Consolidación	
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	
Característica 8. Planta profesoral	Ajustar la herramienta de Planeación de las Actividades Académicas		X	
	Consolidar la convocatoria que permita la vinculación de docentes cualificados de esta y otras instituciones		X	
Característica 9. Carrera docente	Continuar fortaleciendo la cualificación docente de acuerdo con las necesidades de la Institución		X	
Característica 10. Desarrollo profesoral				
Característica 11. Interacción académica de los profesores	Fortalecer la interacción con comunidades académicas y científicas		X	

	Objetivos	Acciones	Metas
	Continuar enriqueciendo la actualización permanente de los documentos normativos correspondientes a los profesores	Destinar una comisión para la actualización del Estatuto Docente. Revisar la articulación del Estatuto Docente de acuerdo a la Política de Gestión del Talento Humano Académico, la política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico, Política de Estímulos a la Excelencia Académica y la Vocación Académica y sus cuatro orientaciones	La Universidad cuenta con documentos normativos articulados
	Continuar implementando la Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico	Fortalecer la revisión y ajuste de la herramienta de Planeación de las Actividades Académicas donde los Decanos, Secretarios Académicos, Directores de Programa o Coordinadores de área puedan realizar una revisión y aprobación del plan de trabajo de cada académico Continuar capacitando y socializando a la comunidad académica en el uso de la herramienta de Planeación de las Actividades Académicas.	Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico en implementación
	Mantener el equilibrio de los académicos formados en la Institución y fuera de ella	Asegurar convocatorias públicas que permitan la participación de manera igualitaria a todos los académicos	Mantener una relación sana entre académicos formados en la Institución y fuera de ella
	Implementar la Política de Gestión del Talento Humano Académico	Realizar estudios permanentes de proyección para ajustar la planta profesoral de acuerdo con sus intereses y las necesidades de la Institución Continuar la implementación del plan de acción formulado para la política de vinculación y contratación Fortalecer los procesos de aprendizaje del inglés como condición de logro de propósitos de internacionalización Continuar la implementación del plan de acción formulado para la política de desarrollo profesoral especialmente en los niveles de Maestría y Doctorado	Política de Gestión del Talento Humano Académico La Universidad cuenta con un plan de acción en ejecución para la capacitación en una segunda lengua Integración entre necesidades de investigación y docencia con la formación en Maestría y Doctorado
	Fortalecer la interacción académica de los profesores	Generar nuevos espacios de divulgación de las experiencias de internacionalización de académicos para que sean ejemplo para otros Continuar con los apoyos económicos para la movilidad y para los profesores visitantes Promover la internacionalización en casa en cada una de las unidades académicas	La Universidad cuenta con estrategias para la interacción académica de los profesores

Factor 4. Procesos Académicos

Características Asociadas al Modelo CNA	Oportunidades	Mejoramiento	Consolidación	
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		
	Consolidar los procesos de flexibilidad curricular		X	
	Fortalecer las políticas institucionales relacionadas con los procesos de inclusión		X	
	Promover mayor apropiación de las TIC		X	
Característica 13. Programas de pregrado, postgrado y educación continua	Consolidar la integración entre los programas de pregrado, posgrado y educación continua		X	

	Objetivos	Acciones	Metas
	Implementar estrategias para la apropiación de la segunda lengua	Continuar la implementación del Plan de acción para la adquisición de la segunda lengua	Planes de acción en implementación
		Se requiere mayor difusión de los servicios del centro de lenguas	
		Continuar con las estrategias que promueven el programa LEA y el mejoramiento de las competencias en lecto-escritura	
		Asociación con otras instituciones para trabajar otras lenguas diferentes al inglés y el francés	
	Promover la estructuración de nuevos espacios académicos que permitan la flexibilidad curricular	Viabilizar la movilidad académica entre diferentes programas que permitan dar cuenta de la flexibilidad curricular	La Universidad cuenta con procesos de flexibilidad curricular activos
		Fortalecer, clarificar y hacer visible, el proceso para formalizar las reformas curriculares o ajustes a los diferentes planes de estudio o programas (Procedimiento para la modificación de los planes de estudio)	
	Consolidar a nivel institucional las políticas relacionadas con los procesos de inclusión	Actualización de las políticas institucionales para asegurar los procesos de inclusión	Las políticas de la Universidad contemplan procesos de inclusión
	Continuar con la Implementación de la política de uso de las TIC	Continuar con la implementación del plan de acción enmarcado en la política del uso de las TIC	Plan de acción en ejecución
	Lograr la articulación entre los diferentes niveles de formación	Continuar ofreciendo programas ajustados a las necesidades de los profesionales y del sector empresarial	La Universidad facilita la movilidad de los estudiantes en los diferentes niveles de formación
		Continuar fortaleciendo los programas de educación avanzada y estructurar nuevos programas según las necesidades del medio	
		Optimizar el uso combinado de los espacios académicos y de bienestar para facilitar la integración de los programas de los distintos niveles de formación	

Factor 5. Investigación

Características Asociadas al Modelo CNA	Oportunidad	Mejoramiento	Consolidación	
Característica 14. Investigación Formativa	Establecer las políticas de investigación formativa	X		
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	

	Objetivos	Acciones	Metas
	Fortalecer la investigación formativa en la Universidad El Bosque a partir de la estructuración de las políticas	<p>Elaborar e Implementar las políticas de acuerdo a las distintas áreas del conocimiento</p> <p>Incrementar la socialización interna y externa del uso de la plataforma SiTiiO y flexibilizar la búsqueda</p>	La Universidad cuenta con políticas de investigación formativa por áreas del conocimiento
	Consolidar los recursos para investigación en los grupos con mayor potencial	<p>Continuar apoyando el mejoramiento de la infraestructura y la tecnología</p> <p>Mejorar el compromiso de los directores de Unidades Académicas en la dirección, supervisión e impulso a la investigación</p> <p>Continuar con la capacitación en gestión de investigación para los grupos de investigación para la optimización de los procesos de registro de los grupos de Colciencias</p> <p>Centralizar la información de los proyectos de investigación en la Vicerrectoría de Investigaciones</p> <p>Diversificar las fuentes de financiación, entre otras desde el Centro de Transferencia de resultados de investigación e innovación (CETRI)</p>	La Universidad tendrá un mejor reconocimiento en las áreas del conocimiento en sus grupos de investigación

Factor 6. Pertinencia e impacto social

Características Asociadas del Modelo CNA	Oportunidades	Mejoramiento	Consolidación	
Característica 16. Institución y entorno	Articular proyectos de transferencia de la diferentes unidades	X		
	Fortalecer la relación universidad - empresa - Estado		X	
	Consolidar y divulgar el portafolio de servicios de acuerdo a la instalación de capacidades		X	
	Mejorar la capacidad de respuesta para la generación de oportunidades con el contexto externo	X		
	Multiplicar el impacto de la actividad de la Universidad en la comunidad del país		X	
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	

	Objetivos	Acciones	Metas
	Fortalecer las relaciones de la Institución con el entorno a través de la implementación de la Política de Proyección y Responsabilidad Social	Generar la cultura del registro formal y socialización	Implementación de la Política de Proyección y Responsabilidad Social
		Generar estrategias para el fortalecimiento de la relación Universidad - empresa - Estado	
		Poner en funcionamiento el CETRI	
		Políticas de comunicaciones implementadas	
		Definir el modelo de relacionamiento universidad - empresa - Estado	
		Construcción y puesta en marcha del nuevo Hospital Universitario y Clínica Odontológica	
	Continuar con la implementación de la política de egresados	Continuar con la reactivación de la red de egresados y asociación de egresados	Alcanzar un mejor relacionamiento con los egresados
		Realizar conferencias de motivación por parte de egresados exitosos	
		Seguir generando herramientas para contactar al egresado	
	Fortalecer el impacto de los programas de educación con la comunidad	Propender porque los resultados de investigación en educación tengan impacto en la Institución y en la sociedad	La Universidad mejora su propio quehacer e impacta en la educación del país
		Diseñar estrategias que promuevan el conocimiento y socialización de las tendencias de la educación superior dentro y fuera de la Universidad	

Factor 7. Autoevaluación y Autorregulación

Características Asociadas del Modelo CNA	Oportunidades	Mejoramiento	Consolidación	
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	
	Realizar evaluación y seguimiento continuo al Sistema de Autoevaluación y Autorregulación con el fin de garantizar la calidad del sistema	X		
	Dar continuidad a los procesos de desarrollo institucional y de unidades académicas basados en la autoevaluación		X	
	Continuar con los procesos de acreditación de alta calidad de los programas		X	
Característica 20. Sistemas de información	Fortalecer los sistemas de acuerdo a los escenarios de crecimiento de la Universidad		X	
	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	
	Consolidar el uso de la información de los sistemas para los reportes y toma de decisiones institucionales y de las unidades académicas		X	

	Objetivos	Acciones	Metas
	Fortalecer el Modelo de Autoevaluación Institucional	Evaluar la efectividad de los actuales canales de comunicación	La Universidad cuenta con un Modelo de Autoevaluación Institucional robustecido
		Lograr que las unidades académicas socialicen y difundan continuamente la información	
		Generar mecanismos directos de comunicación de la Universidad dirigidos a la comunidad en general más didácticos, llamativos y que impacten (uso de las TIC, procesos de inducción)	
		Favorecer el acceso a la información a toda la comunidad universitaria	
		Crear e implementar los indicadores pertinentes para la evaluación	
		Analizar los resultados de la evaluación del sistema	
		Implementar acciones de mejoramiento	
		Continuar con el seguimiento a los Planes de Desarrollo y de Mejoramiento de las Unidades Académicas e Institucional	
		Socializar los resultados del proceso con la comunidad universitaria	
		Seguir garantizando la participación de toda la comunidad universitaria en el proceso	
	Consolidar el Sistema de Información de Calidad	Establecer el cronograma de autoevaluación de los programas con fines de acreditación de alta calidad	El Sistema de Información de Calidad funciona adecuadamente en concordancia con las necesidades de la Institución
		Realizar los procesos de autoevaluación de los programas	
		Realizar un análisis de usabilidad de los sistemas	
		Evaluar la capacidad y eficiencia de los sistemas actuales	
		Actualizar los sistemas de acuerdo con las necesidades identificadas	
		Definir los perfiles de usuarios de la comunidad universitaria de acuerdo con sus funciones e intereses	
		Seguir con la socialización en el uso del sistema	
		Propiciar el espacio para la generación de redes de interés	
		Definir los perfiles de usuarios de la comunidad universitaria	
		Continuar con el fortalecimiento de la cultura del reporte y el uso de la información del sistema	

Factor 8. Bienestar Institucional

Características Asociadas del Modelo CNA	Oportunidades	Mejoramiento	Consolidación	
Característica 21a. Clima institucional	Fortalecer otros aspectos que contribuyan en la consolidación del clima institucional		X	
	Visibilizar los resultados de los ejercicios de investigación sobre temas de bienestar	X		
Característica 21. Estructura del bienestar institucional	Actualizar el plan estratégico de Bienestar para que se articule con la Política de bienestar		X	
	Disponer de información sobre bienestar que llegue a toda la población		X	
	Continuar con la programación permanente de las actividades ofrecidas a la comunidad universitaria		X	
Característica 22. Recursos y servicios para el bienestar institucional	Continuar con la asignación de recursos físicos para bienestar		X	
	Desarrollar oferta para los diferentes grupos de la comunidad		X	

	Objetivos	Acciones	Metas
	Fortalecer el clima institucional	Identificar estresores o cargas en el ámbito laboral	La Universidad cuenta con un plan de acción que permita fortalecer el clima institucional
		Definición de los alcances de Bienestar frente a condiciones que definen la calidad de vida en el trabajo	
		Articular esfuerzos con áreas como talento humano, salud ocupacional y las unidades académicas y administrativas	
		Articulación de los esfuerzos para el mejoramiento del clima en un plan institucional que desarrolle los temas de manera integral	
		Procurar una sistematización rigurosa de las iniciativas de investigaciones sobre temas de bienestar	
	Fortalecer la estructura del bienestar institucional	Revisión y actualización del modelo de gestión y plan estratégico del Departamento de Bienestar	La estructura de bienestar es acorde con las necesidades de la Institución
		Continuar la ejecución de los programas que desarrollan la Política de bienestar	
		Seguir promoviendo la participación de la comunidad en la planeación y puesta en marcha de las acciones de bienestar	
		Diversificar las estrategias de divulgación y comunicación articulándolas con una política institucional de comunicaciones	
		Direccionar y orientar las estrategias de comunicación hacia los públicos específicos	
		Asegurar la continuidad de las diferentes actividades ofrecidas por los servicios de bienestar	
	Fortalecer los recursos y servicios para el bienestar institucional	Realizar la propuesta de requerimientos de espacios	Los recursos y servicios para el bienestar institucional son los adecuados para el cubrimiento de la comunidad universitaria
		Trabajo conjunto con las unidades académicas y administrativas para las acciones de bienestar	
		Elaborar planes de mejora en la oferta para las diferentes poblaciones	

Factor 9. Organización, gestión y administración

Características Asociadas del Modelo CNA	Oportunidades	Mejoramiento	Consolidación	
Característica 23. Administración y gestión y funciones institucionales	Buscar la participación del sector externo en los órganos colegiados de la Universidad	X		
	Mejorar la difusión de las decisiones tomadas por los diferentes órganos de gobierno colegiado en la Institución		X	
	Actualizar la estructura organizacional y administrativa que responde a las necesidades de las funciones misionales		X	
	Divulgar los procesos según las necesidades de las diferentes áreas de la Universidad	X		
	Adquirir certificaciones de calidad para los procesos administrativos	X		
	Mejorar las acciones de promoción y estímulos para el personal directivo y administrativo	X		
Característica 24. Procesos de comunicación interna	Mejorar los sistemas de comunicación dirigidos a la comunidad universitaria	X		
	Designar mayor tiempo para las actividades de planeación, análisis, retroalimentación y comunicación de los administrativos y directivos	X		

	Objetivos	Acciones	Metas
	Fortalecer la participación del sector externo en los órganos colegiados de la Universidad	Incluir en la revisión de estatutos y reglamentos esta consideración	La Universidad define la forma en la cual el sector externo participa en los órganos colegiados
	Disponer de manera efectiva de las principales decisiones de los órganos colegiados	Elaborar la Política de comunicación interna	La Universidad cuenta con la Política de comunicación interna en implementación
	Fortalecer la estructura organizacional y administrativa que responde a las necesidades de las funciones misionales	Elaborar el Código de buen gobierno	La Universidad cuenta con un Código del buen Gobierno y con sus reglamentos y estatutos actualizados
		Revisión y actualización de estatutos y reglamentos de la Universidad	
	Fortalecer los procesos de comunicación	Articular la divulgación de los procesos con la política de comunicación	Políticas de comunicaciones elaboradas e implementadas
	Buscar la certificación de calidad para los procesos administrativos	Realizar un plan de trabajo para alcanzar la certificación	La Universidad tiene procesos administrativos con certificación de calidad
	Estructurar proyectos estratégicos para la promoción y estímulos del personal directivo y administrativo	Buscar la formación continua y orientación a la promoción del personal directivo y administrativo	La Universidad cuenta con proyectos estratégicos para la promoción y estímulos del personal directivo y administrativo en ejecución
		Establecer unos criterios de vinculación y ascensos por méritos del personal administrativo	
		Estructurar un sistema de estímulos dirigidos al personal administrativo	
		Establecer una convocatoria para generar estímulos al personal	
	Incentivar la cultura de la calidad y oportunidad de la información y la comunicación	Elaborar e implementar las Políticas de comunicaciones	Políticas de comunicaciones elaboradas e implementadas
		Propiciar espacios de encuentro para el relacionamiento de las actividades académicas y administrativas	

Factor 10. Recursos de apoyo académico y planta física

Características Asociadas del Modelo CNA	Oportunidad de Mejoramiento y/o Consolidación:	Mejoramiento	Consolidación	
Característica 25. Recursos de apoyo académico	Aumentar el uso de las TIC en la Universidad		X	
	Consolidar una cultura de uso de los recursos de la biblioteca		X	
	Ubicarse a la vanguardia de los avances de la tecnología como complemento a los procesos de formación e investigación		X	
	Potencializar los laboratorios a través de la integración de actividades entre los diferentes programas		X	
Característica 26. Recursos físicos	Integrar el crecimiento de la planta física de acuerdo con las necesidades de la comunidad universitaria		X	
	Generar mayores ofertas y espacios para el consumo y disponibilidad de alimentos		X	
	Crear la cultura de espacios físicos sin barreras arquitectónicas que impidan la movilidad para personas con capacidades especiales	X		
	Favorecer la Orientación Estratégica Institucional a través de la construcción de nuevos espacios físicos		X	

	Objetivos	Acciones	Metas
	Implementar la Política del uso de las TIC	Elaboración del plan de acción para la implementación de la Política de uso de las TIC Participación activa y proactiva del Comité y líderes de las TIC	La Universidad cuenta con un Plan de acción para la implementación de la Política del uso de las TIC
	Consolidar las acciones que realiza la biblioteca	Continuar integrando los sílabos que se encuentran en sala con los recursos existentes de la biblioteca Hacer uso de las TIC para los programas de capacitación de la Biblioteca Fortalecer el uso de los recursos de la biblioteca por la comunidad de la localidad de Usaquén Brindar atención virtual a los usuarios de la biblioteca	La comunidad hace uso adecuado de los recursos de la biblioteca
	Fortalecer los recursos de apoyo académico	Continuar desarrollando laboratorios que permitan la formación, la investigación y la proyección Dar uso racional a los espacios dotados con recursos tecnológicos Integración de actividades de formación e investigación a través del uso de laboratorios Favorecer la generación colaborativa del conocimiento	La Universidad cuenta con laboratorios y sitios dotados con los equipos y materiales propios a las exigencias de los diferentes programas
	Apoyar el cumplimiento cabal de las funciones misionales con una adecuada disponibilidad de recursos físicos	Construcción plan maestro de desarrollo del campus universitario Promover la cultura del buen uso de los espacios Apoyar desde las TIC el uso eficiente de los espacios físicos Consolidar el área del campus universitario Establecer estrategias para la diversidad de oferta de productos alimenticios Fortalecer el equipo encargado de la administración del uso adecuado de los espacios físicos Generar proyectos de adaptación de espacios en las instalaciones que no cuentan con este tipo de accesos Ejecutar la construcción del Hospital Universitario	La Universidad cuenta con los recursos físicos suficientes que dan garantía para el cumplimiento de las funciones misionales

Factor 11. Recursos financieros

Características Asociadas del Modelo CNA	Oportunidades	Mejoramiento	Consolidación	
Característica 27. Fuentes de financiación y patrimonio institucional	Generar propuestas de diversificación de los ingresos institucionales	X		
Característica 28. Gestión financiera y presupuestal	Optimizar el uso por parte de las unidades académicas de la herramienta de planeación, calidad y presupuesto		X	
Característica 29. Presupuesto y funciones sustantivas	Cuantificar económicamente la implementación del Plan de Desarrollo Institucional		X	
Característica 30. Organización para el manejo financiero	Optimizar los tiempos en los procesos financieros y administrativos		X	

	Objetivos	Acciones	Metas
	Fomentar la diversificación de ingresos	<p>Fortalecer la formación de los docentes a nivel doctoral y magister con el fin de acceder a financiación externa de proyectos de investigación</p> <p>Incrementar el uso de la plataforma Sitiio para favorecer la relación de los productos o proyectos de investigación con el sector productivo</p> <p>Crear el centro de desarrollo empresarial para ofrecer consultoría y crear transferencia de conocimiento como otras fuentes de financiación</p> <p>Fortalecer los procesos de auditoría, para los fondos financieros especiales, el manejo del portafolio de inversión, que garantice la sostenibilidad de la Institución</p>	La Universidad implementa estrategias para diversificar ingresos
	Aprovechar la herramienta presupuestal para una utilización más efectiva	Capacitar en el uso de los diferentes módulos de la herramienta presupuestal	La Universidad dispone de una herramienta presupuestal eficiente
	Fortalecer la correspondencia entre la planeación institucional y la gestión financiera	<p>Seguimiento periódico a la ejecución del presupuesto</p> <p>Elaborar y detallar el presupuesto del Plan de Desarrollo</p>	La Universidad destina adecuadamente sus recursos financieros para cumplir adecuadamente con las funciones sustantivas
	Fortalecer los procesos de tal forma que permitan mejorar los tiempos de respuesta	Evaluar los procesos establecidos	La organización para el manejo financiero es eficiente en la Universidad

Factor 12. Internacionalización

Características Asociadas del Modelo CNA	Oportunidades	Mejoramiento	Consolidación	
Característica 31. Inserción de la Institución en contextos	Elaborar un Plan de acción para la implementación de la Política de Internacionalización		X	
	Existencia de políticas de internacionalización y su articulación con el programa transversal de internacionalización del PDI y otras políticas institucionales		X	
Característica 32. Relaciones externas de profesores y estudiantes	Fomentar la movilidad internacional de estudiantes y académicos	X		
	Mejorar la comunicación institucional, en la divulgación de las buenas prácticas de internacionalización en las facultades		X	

	Objetivos	Acciones	Metas
	Consolidar la Política de Internacionalización	<p>Corroborar el efecto del proceso de internacionalización en los currículos de los programas</p> <p>Continuar trabajando en la redefinición microcurricular teniendo en cuenta referentes de internacionalización</p> <p>Incentivar y fomentar el uso de una segunda lengua dentro del desarrollo del currículo</p>	La Universidad cuenta con una Política de Internacionalización en ejecución
	Fortalecer las relaciones externas de profesores y estudiantes	<p>Buscar la autonomía en procesos de ejecución presupuestal en cada unidad académica</p> <p>Crear espacios mensuales de comunicación a nivel interdisciplinario, para socializar temas de internacionalización especialmente en cuanto a investigación</p> <p>Articulación de actividades de los grupos de investigación con pares internacionales</p> <p>Esfuerzos y acciones encaminadas a la cultura de priorización y fortalecimiento de las relaciones internacionales materializadas en los convenios de cooperación internacional</p> <p>Continuar asignando presupuestos anuales de internacionalización a nivel institucional y en las unidades académicas</p> <p>Crear un instrumento que evalúe la calidad de los convenios de cooperación académica y conocer la pertinencia de su desarrollo</p>	La Universidad cuenta con una Política de Internacionalización en ejecución
	Fomentar la movilidad internacional de estudiantes y académicos	<p>Misiones académicas estudiantiles de corta duración y cursos intersemestrales de idiomas</p> <p>Generar proyectos que cuenten con financiación para la movilidad</p> <p>Continuar trabajando en el desarrollo de convocatorias de movilidad internacional estudiantil</p> <p>Continuar consolidando apoyos económicos y becas para la movilidad de estudiantes y docentes</p> <p>Suscripción de convenios de cooperación académica específicos para movilidad internacional</p>	La Universidad implementa su Política de Internacionalización
	Fortalecer la comunicación para la divulgación de las buenas prácticas de internacionalización	Elaborar e implementar las políticas de comunicaciones	

Referencias

- › Consejo Nacional de Acreditación. (2006). Lineamientos para la Acreditación Institucional. Bogotá: Consejo Nacional de Acreditación.
- › Fink, D. (2008). Una guía autodirigida al diseño de cursos para el aprendizaje significativo. San Francisco: Jossey-Bass.
- › Miranda et al. (2009). Universidad El Bosque, una historia en construcción. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2013). Estatuto General. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque (2010). Informe de Evaluación y Autoevaluación Institucional para la Asociación Europea de Universidades EUA. Bogotá: Universidad El Bosque
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 1 Misión y Proyecto Institucional. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 2 Estudiantes. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 3 Profesores. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 4 Procesos Académicos. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 5 Investigaciones. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 6 Pertinencia e impacto social. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 7 Autoevaluación y autorregulación. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 8 Bienestar Institucional. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 9 Organización, gestión y administración. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 10 Recursos de apoyo académico y planta física. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 11 Recursos financieros. Bogotá: Universidad El Bosque.

- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 12 Internacionalización. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativo y directivos, Factor 1. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y directivos, Factor 2. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y egresados, Factor 3. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y egresados, Factor 4. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y docentes, Factor 5. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y egresados, Factor 6. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos, Factor 7. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos, Factor 8. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos, Factor 9. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos, Factor 10. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a directivos, Factor 11. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a administrativos. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a profesores. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2014). Informe de resultados de las encuestas aplicadas a sector externo. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (1997). Misión y Proyecto Educativo. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2013). Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2013). Política de Calidad y Planeación. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2013). Políticas y Gestión Curricular Institucional. Bogotá: Universidad El Bosque.
- › Universidad El Bosque. (2010). Reglamento General. Bogotá: Universidad El Bosque.

Anexos

- › Anexo 1. Misión y Proyecto Educativo.
- › Anexo 2. Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016.
- › Anexo 3. Reglamento General.
- › Anexo 4. Estatuto General.
- › Anexo 5. Estatuto Docente.
- › Anexo 6. Reglamento Estudiantil
- › Anexo 7. Reglamento de Posgrado
- › Anexo 8. Política de Calidad y Planeación
- › Anexo 9. Política de Estímulos a la Excelencia Académica
- › Anexo 10. Política de Éxito Estudiantil
- › Anexo 11. Políticas y Gestión Curricular Institucional
- › Anexo 12. Política de Apoyos Financieros para el acceso y la excelencia
- › Anexo 13. Política de Gestión del Talento Humano Académico
- › Anexo 14. Política de Planeación y Calidad del Talento Humano Académico
- › Anexo 15. Política de Internacionalización
- › Anexo 16. Política de Investigaciones
- › Anexo 17. Política de Lengua Extranjera
- › Anexo 18. Política de Bienestar Universitario
- › Anexo 19. Política de Egresados
- › Anexo 20. Política de Internacionalización con Francia
- › Anexo 21. Política de Educación Continuada
- › Anexo 22. Política de Proyección y Responsabilidad Social
- › Anexo 23. Política del uso de las TIC
- › Anexo 24. Política de Administración de recursos financieros
- › Anexo 25. Política de semilleros de investigación y jóvenes investigadores.
- › Anexo 26. Informe de Evaluación y Autoevaluación Institucional para la Asociación Europea de Universidades EUA.
- › Anexo 27. Informe para la Evaluación de seguimiento de la Asociación Europea de Universidades EUA.
- › Anexo 28. Informe de condiciones Iniciales. Autoevaluación Institucional con fines de Acreditación.
- › Anexo 29. Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 1 Misión y Proyecto Institucional.
- › Anexo 30. Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 2 Estudiantes.
- › Anexo 31. Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 3 Profesores.
- › Anexo 32. Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 4 Procesos Académicos.

- › Anexo 33. Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 5 Investigaciones.
- › Anexo 34. Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 6 Pertinencia e impacto social.
- › Anexo 35. Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 7 Autoevaluación y autorregulación.
- › Anexo 36. Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 8 Bienestar Institucional.
- › Anexo 37. Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 9 Organización, gestión y administración.
- › Anexo 38. Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 10 Recursos de apoyo académico y planta física.
- › Anexo 39. Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 11 Recursos financieros.
- › Anexo 40. Informe de cumplimiento de características e indicadores del modelo CNA para la Acreditación Institucional, Factor 12 Internacionalización.
- › Anexo 41. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativo y directivos, Factor 1.
- › Anexo 42. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y directivos, Factor 2.
- › Anexo 43. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y egresados, Factor 3.
- › Anexo 44. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y egresados, Factor 4.
- › Anexo 45. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y docentes, Factor 5.
- › Anexo 46. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y egresados, Factor 6.
- › Anexo 47. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos, Factor 7.
- › Anexo 48. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos, Factor 8.
- › Anexo 49. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, egresados, administrativos y directivos, Factor 9.
- › Anexo 50. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, administrativos y directivos, Factor 10.
- › Anexo 51. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a directivos, Factor 11.
- › Anexo 52. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a administrativos.
- › Anexo 53. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes.
- › Anexo 54. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a profesores.
- › Anexo 55. Informe de resultados de las encuestas aplicadas a sector externo.

Informe de **auto** 
evaluación
con fines de **Acreditación**
Institucional

Edición impresa en el mes de noviembre de 2014
en Bogotá D.C., Colombia



UNIVERSIDAD
EL BOSQUE

Av. Cra 9 N° 131A - 02, Edificio Fundadores. Línea gratuita 01 8000 11 30 33
PBX (571) 6489000 Bogotá, Colombia
www.uelbosque.edu.co