



POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN



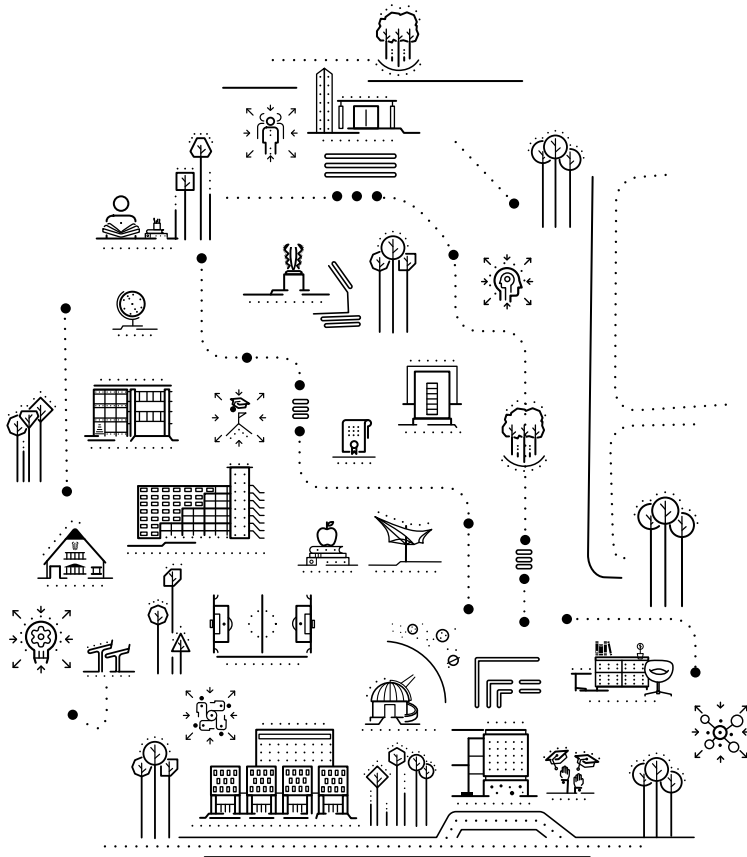
UNIVERSIDAD **EL BOSQUE**

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

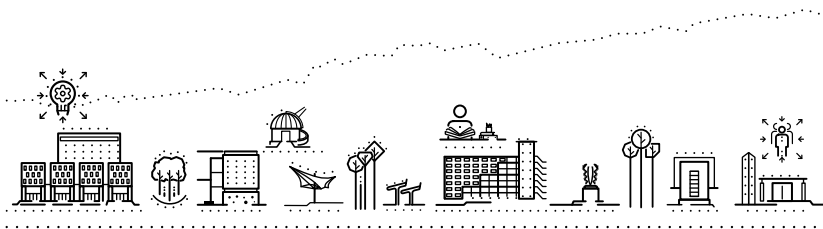




UNIVERSIDAD
EL BOSQUE



POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN



UNIVERSIDAD EL BOSQUE





UNIVERSIDAD **EL BOSQUE**

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

POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN





UNIVERSIDAD EL BOSQUE

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

1ª EDICIÓN Junio de 2017

DIRECTIVOS (2017 - 2018)

Dr. Hernando Matiz Camacho
Presidente de El Claustro

Dr. Camilo Alberto Escobar Jiménez
Presidente del Consejo Directivo

Dr. Rafael Sánchez París
Rector

Dra. María Clara Rangel Galvis
Vicerrectora Académica

Dr. Miguel Otero Cadena
Vicerrector de Investigaciones

Dr. Francisco José Falla Carrasco
Vicerrector Administrativo

Dr. Luis Arturo Rodríguez Buitrago
Secretario General

DISEÑO

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

Impresión: Afangráfico S.A.S

© UNIVERSIDAD EL BOSQUE

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

COMITÉ EDITORIAL

Rafael Sánchez París
Rector

María Clara Rangel Galvis
Vicerrectora Académica

Miguel Otero Cadena
Vicerrector de Investigaciones

Francisco José Falla Carrasco
Vicerrector Administrativo

Miguel Ruiz Rubiano
Director División de Evaluación y Planeación

Alexandra María Navarro Giraldo
Coordinadora en la División
de Evaluación y Planeación

MIEMBROS TITULARES DE EL CLAUSTRO

Dr. Hernando Matiz Camacho
Presidente

Dr. José Luis Roa Benavides
Vicepresidente

Ing. Ricardo Enrique Gutiérrez Marín
Secretario

Dr. Gerardo Aristizábal Aristizábal
Dr. Otto Bautista Gamboa
Dr. Erix Emilio Bozón Martínez
Dra. Christine Balling de Laserna
Dr. Guillermo Cadena Mantilla
Dra. Cecilia Córdoba de Vargas
Dr. Carlos Escobar Varón
Dr. Jaime Escobar Triana
Dra. Tiana Cian Leal

Dr. Luis Fernán Isaza Henao
Dr. Carlos Augusto Leal Urrea
Dr. José Armando López López
Dr. Guillermo Marín Arias
Dr. Hernando Matiz Camacho
Dr. Gustavo Maya Arango
Dr. Miguel Ernesto Otero Cadena
Dr. David Quintero Argüello
Dra. Lydda Ángela Rico Calderón
Dra. Adriana Rico Restrepo
Dra. Ximena Romero Infante
Dr. Juan Carlos Sánchez París

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO (2017-2018)

Dr. Camilo Alberto Escobar Jiménez
Presidente

Dr. Carlos Alberto Leal Contreras
Vicepresidente

Dra. María Fernanda Isaza Gómez
Secretaria

PRINCIPALES

Dr. Hernando Matiz Camacho
Dr. Camilo Alberto Escobar Jiménez
Dra. María Fernanda Isaza Gómez
Dr. Mauricio Maya Grillo
Dr. Juan Guillermo Marín Moreno
Dr. Carlos Alberto Leal Contreras
Dr. Juan Carlos López Trujillo
Ing. John Eduardo Peña Forero
Est. Andrés Mauricio Calderón Gonzalez

SUPLENTES

Dr. José Luis Roa Benavides
Dr. Otto Bautista Gamboa
Dr. Álvaro Franco Zuluaga
Dra. Ximena Romero Infante
Dr. Jorge Humberto Aristizábal Maya
Ing. Ricardo Enrique Gutiérrez Marín
Dr. Carlos Escobar Varón
Ing. Orlando Tarazona Morales
Est. Juan Sebastián Pardo Flórez

MIEMBROS CONSEJO ACADÉMICO (2016-2018)

Dr. Rafael Sánchez París
Rector

Dra. María Clara Rangel Galvis
Vicerrectora Académica

Dr. Luis Arturo Rodríguez Buitrago
Secretario General

DECANOS

Dr. Hugo Ignacio Cárdenas López
Escuela Colombiana de Medicina

Dr. Jaime Alberto Ruíz Carrizosa
Facultad de Odontología

Dr. Julio Ponce de León Díaz
Facultad de Psicología

Ing. Julio Cesar Sandoval Villarreal
Facultad de Ingeniería

Dr. Gerardo Aristizábal Aristizábal
Facultad de Ciencias

Dra. Rita Cecilia Plata de Silva
Facultad de Enfermería

D.I. Juan Pablo Salcedo Obregón
Facultad de Creación y Comunicación

Dr. Rodrigo Ospina Duque
Facultad de Educación

Dr. Manuel Quiñones Vejarano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Carlos Hernando Escobar Uribe
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas

DIRECTORES DE DIVISIÓN

Dr. Miguel Ruíz Rubiano
División de Evaluación y Planeación

Dra. María del Rosario Bozón González
División de Educación Continuada

Dr. Juan Carlos Sánchez París
División de Posgrados y Formación Avanzada

Dra. Gloria C. Herrera Sánchez
División de Educación Virtual y a Distancia

REPRESENTANTES

María Fernanda Cala Mejía
Representante Docentes

Omar Patricio Hormiga Marín
Representante Estudiantes

INVITADOS PERMANENTES

Dr. Francisco José Falla Carrasco
Vicerrector Administrativo

Dr. Miguel Otero Cadena
Vicerrector de Investigaciones

Dr. Camilo Alberto Escobar Jiménez
Presidente del Consejo Directivo

Dr. Hernando Matiz Camacho
Presidente de El Claustro

Dr. Jaime Escobar Triana
Director del Departamento de Bioética

Dra. Ana Isabel Mendieta Pineda
Directora del Departamento de Humanidades

Dr. Germán Augusto Neuta Garzón
Rector Colegio Bilingüe

Dra. Martha Inés López Trujillo
Directora Curso Básico de Nivelación

Dra. Carolina Tello Gutiérrez
Directora Oficina de Desarrollo

Dra. Ximena Marín Moreno
Directora Bienestar Universitario

MIEMBROS CONSEJO ADMINISTRATIVO (2017)

Dr. Rafael Sánchez París
Rector

Dr. Hernando Matiz Camacho
Presidente de El Claustro

Dr. Camilo Alberto Escobar Jiménez
Presidente del Consejo Directivo

Dra. María Clara Rangel Galvis
Vicerrectora Académica

Dr. Francisco José Falla Carrasco
Vicerrector Administrativo, Secretario del Consejo

Dr. José Luis Roa Benavides
Delegado del Consejo Directivo

Ing. Jaime Alberto Romero Infante
Delegado del Consejo Directivo

INVITADO PERMANENTE

Dr. Miguel Otero Cadena
Vicerrector de Investigaciones

CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS | 9

INTRODUCCIÓN | 11

MARCO GENERAL | 13

3.1 Contextualización | 13

3.2 Conceptualización | 27

PREMISAS | 32

OBJETIVOS | 34

5.1 Objetivo general | 34

5.2 Objetivos específicos | 35

ALCANCE | 36

DESARROLLO | 38

7.1 Definición general | 38

7.2 Principios | 40

7.3 Criterios | 41

RESPONSABLES | 43

EVALUACIÓN | 46

REFERENCIAS | 49



.....
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN
.....

UNIVERSIDAD EL BOSQUE
.....

• RECONOCIMIENTOS •

9



La Universidad El Bosque consciente de la necesidad de constituirse en un ámbito caracterizado por el cambio, la adaptación y la generación de nuevas formas de realizar su quehacer, asume la innovación como parte inherente de su cultura organizacional, respondiendo a las demandas del contexto y a las propias en aras de continuar en el camino del mejoramiento continuo y la búsqueda de

la excelencia. Así pues, la Universidad El Bosque establece una mirada de largo alcance, en donde se proyecta como incubadora de innovaciones y propiciadora de las múltiples formas de creatividad que puedan generarse en el ámbito académico, investigativo y de la responsabilidad social universitaria.

Así las cosas, es necesario contar con una estructura administrativa y organizacional que soporte el cambio requerido y la instauración de una cultura planeada y consciente, facilitando las condiciones para su generación y desarrollo al interior de la Institución, con un despliegue y retroalimentación en doble vía, desde y hacia todos sus grupos de interés.

El cambio es la característica que califica la innovación, entendiéndose que no solo se trata de mejorar un proceso o producto, se trata de generar una verdadera transformación en la forma de hacer las cosas (producto, servicio o proceso).

La presente Política permite entender la importancia, el alcance y la postura que plantea la Universidad El Bosque en torno a la innovación y a las diversas formas de crearla, evaluarla y medirla en el contexto interno y externo de la Institución, a través de la mirada de los diferentes actores y de una participación caracterizada por su apertura y el activismo de los diferentes miembros de la Comunidad Universitaria. Por ello, la intención primera se enfoca en la vinculación de los diferentes grupos de interés con este gran cambio, lo que incidirá por supuesto, en procesos y servicios cada vez más pertinentes y contributivos al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que hacen parte de este Proyecto Educativo Institucional.

10

Las Directivas, la Rectoría y la División de Evaluación y Planeación agradecen a quienes participaron de una u otra forma en la consolidación de la presente política, lo cual permite dar el primer paso en torno a la Innovación que anhela y requiere la Universidad El Bosque.





.....
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN
.....

UNIVERSIDAD EL BOSQUE
.....

• INTRODUCCIÓN •



El cambio implica aprendizaje, transformación, adaptación y esfuerzo, conscientes de ello, la Universidad El Bosque asume una cultura del cambio para la innovación, acepta los riesgos necesarios en su camino y apropia los resultados que conlleva el proceso. Es así como, los miembros que hacen parte de la Universidad El Bosque deberán sentirse partícipes de este proceso transformativo y así

mismo, contarán con la oportunidad de aportar conocimientos e ideas en tanto el desarrollo de las funciones sustantivas y los diferentes procesos y servicios derivados de su gestión.

Este entonces se constituye en un proceso de aprendizaje para todos, en donde el error es permitido en aras del logro y el mejoramiento para el bien común. Aspectos como la tolerancia, la apertura y el fracaso se conjugan en torno a un sistema en continua actividad, caracterizado por el cambio y el aprendizaje permanente.

El presente documento plantea los lineamientos para el fomento y la gestión de la innovación en la Universidad El Bosque, se encuentra estructurado en siete apartados, en el primero se presenta el marco general de la política atendiendo a la revisión de las características propias del contexto internacional, nacional y regional, así como el institucional; además se exponen unas ideas de orden conceptual que contemplan el desarrollo del concepto de innovación en la Universidad El Bosque. En el segundo apartado, se explicita la razón de cambio para la Institución y las premisas que contempla la política. Seguidamente, se expresan los objetivos: general y específicos, para luego abordar su respectivo alcance. En el quinto apartado, se presenta el desarrollo de la política con su definición, principios y criterios. Finalmente, se desarrollan dos secciones que explicitan los responsables de la política y los mecanismos de evaluación y mejora de la misma.

Las Directivas de la Universidad El Bosque esperan que a través de esta Política se instaure en cada una de las personas que hacen parte de su Comunidad Universitaria, la necesidad de contribuir activa y decididamente en la generación y ejecución de ideas innovadoras desde sus diferentes ámbitos de actuación, permitiendo con ello cambios en la formas de concebir su actuar dentro de la institución y las diversas formas de realizar las labores encomendadas.

Por su puesto, se espera que la colaboración, la comunicación efectiva, la articulación de las diferentes disciplinas, el ejercicio reflexivo, crítico y constructivo, sean premisas innatas en la innovación generada y gestionada en la Universidad El Bosque.



.....
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN
.....

.....
UNIVERSIDAD EL BOSQUE
.....

• MARCO GENERAL •

13



3.1 Contextualización

3.1.1 Contexto Internacional

La innovación es un tema que si bien no es nuevo en el ámbito académico, sí es un constructo en permanente desarrollo. La iniciativa ha sido abordada

desde diferentes perspectivas y áreas del saber, que tratan de ofrecer criterios para su gestión al interior de las organizaciones, en este caso aquellas que se dedican a garantizar el derecho fundamental de la Educación.

Espacios tan trascendentales como el sucedido en París en el año 2009 con la “Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo”, afirmaron que la innovación es un elemento impulsado desde la educación superior y por ello la necesidad de inversión y compromiso desde los gobiernos para con el sector educativo.

De igual forma, se ratifica que los criterios de calidad en la educación superior deberían estimular la innovación y la diversidad, así como aumentar la cooperación regional en torno a la innovación y la investigación, buscando iniciativas conjuntas de múltiples copartícipes entre el sector público y el privado, que abarquen a las pequeñas y medianas empresas (UNESCO, 2009).

Previo a estos espacios, en el año de 1992 se publicó la primera versión del Manual de Oslo, producto de un voluminoso trabajo realizado durante los años 80 y 90 en torno al desarrollo de modelos y marcos analíticos para el estudio de la innovación, en esta edición se abordó especialmente la innovación tecnológica de producto y de proceso (TPP) en el sector manufacturero. En 1997 se produce una segunda edición con una actualización de conceptos, definiciones y metodología. Recientemente, en el año 2005 y producto de los cambios sucedidos especialmente en el entorno político, se actualiza el Manual dando una mirada a la innovación en el sector de servicios, incluyendo la innovación en mercadotecnia y la innovación organizativa (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos OCDE, 2006).

Resultado de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la UNESCO de 1998 y para dar continuidad a sus principales decisiones y facilitar la implementación de éstas, surge en 1999 la GUNI, red creada por la UNESCO, la Universidad de Naciones Unidas (UNU) y la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC). La red está compuesta por casi 170 miembros de más de 60 países, incluye las cátedras UNESCO de educación superior, instituciones de educación superior, centros de investigación y redes relacionadas con la innovación y el compromiso social de la educación superior (Global University Network for Innovation, 2009).

La GUNI tiene como objetivo contribuir a la reforma e innovación de políticas de educación superior en todo el mundo desde una perspectiva de servicio público, pertinencia y responsabilidad social.

A partir de las diferentes temáticas abordadas en las Conferencias Mundiales en Educación Superior, se han hecho explícitas transformaciones importantes en el ámbito de la educación superior y desafíos que han tenido que afrontar las instituciones y los sistemas del mundo, lo cual ha incidido en la necesidad de construir un ámbito cada vez más innovador y flexible. Entre éstos vale la pena mencionar:

- a. **Globalización:** uno de los postulados a los que debe apuntar la institución de educación superior es a la formación de personas capaces de comprometerse con los problemas no solo de su entorno inmediato sino inmerso en una perspectiva internacional, apreciando la diversidad cultural. La caracterización actual de un mundo interconectado exige de los futuros egresados de la educación superior, tener una comprensión intercultural del mundo y ser “ciudadanos del mundo sin perder sus raíces y, al mismo tiempo, seguir desempeñando un papel activo en la vida de su nación y de su comunidad local” (Global University Network for Innovation, 2009).
- b. **Internacionalización y educación fronteriza:** que ya no solo implica la movilidad docente y estudiantil, si no que se caracteriza por la incursión de programas educativos, instituciones de educación superior y nuevos proveedores comerciales transfronterizos con una apuesta tecnológica que soporta la oferta de una opción educativa, y que ha puesto un desafío en la implementación de políticas y normatividad acorde a las exigencias de una educación de calidad.
- c. **Explosión tecnológica:** la era digital y el desarrollo permanente de las tecnologías de la información y la comunicación, y el movimiento de contenidos abiertos, han establecido nuevas formas de acceso al conocimiento y su difusión, lo cual ha revolucionado el papel que desempeñan las universidades en torno a la gestión del conocimiento y la ciencia, haciendo que prevalezca el análisis, la reflexión y la crítica en el ámbito académico e investigativo.
- d. **Nuevas formas de aprendizaje:** que van de la mano con los efectos derivados de la incursión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los diferentes ámbitos de acción del ser humano. Por supuesto, la educación no es la excepción y de una u otra manera, ha ido transformando su quehacer en torno a las expectativas de esas nuevas generaciones de estudiantes llamados “nativos digitales” que conciben el mundo de formas diferentes a las tradicionales. Tal y como lo expresa (Cobo, 2016), es imperante “la necesidad de avanzar

hacia la creación de agendas políticas y de investigación de mediano y largo plazo capaces de acompañar las transformaciones tecno-educativas que no culminan con la entrega de dispositivos, al contrario, justamente empiezan en ese punto.”

- e. **Mercantilización de la Educación Superior:** surgida a partir de la competencia generada entre las instituciones académicas y la necesidad exigida de generar ingresos y rentabilidad, dejando en un nivel secundario “los amplios propósitos tradicionales de la universidad -que, en su mayoría, no generan ingresos fácilmente-” (Global University Network for Innovation, 2009).
- f. **Trabajo en redes y cooperación:** los nodos son la ecuación necesaria para el intercambio de experiencias y conocimiento, que permiten establecer alianzas de carácter interdisciplinario y con una estructura de por sí globalizada, atendiendo de la misma forma a las necesidades del mundo y las exigencias de una producción académica eficiente, cada vez más necesaria en el esquema imperante de clasificaciones y comparaciones de instituciones de educación superior.
- g. **Desarrollo sostenible:** como elemento fundamental del crecimiento económico, que requiere una participación ciudadana activa en la solución de problemas de orden mundial y que deben ser abordados de forma sistémica, aportando a la resolución de conflictos y al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos¹.

Ahora bien, en el pasado más reciente ha tomado fuerza la teoría de Innovación disruptiva propuesta por el doctor Clayton Christensen, que describe un proceso mediante el cual un producto o servicio transforma un mercado ya existente introduciendo simplicidad, comodidad, accesibilidad y economía. Una innovación disruptiva se forma en un nicho de mercado que puede parecer poco atractivo o intrascendente para los titulares de la industria, pero al final el nuevo producto o idea redefine por completo la industria². La idea central para este sistema, es que las innovaciones trasciendan en productos y servicios más accesibles (simples) y económicos, lo que las hace disponibles para un mayor número de población.

1. Consultado en: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>, el 28 de julio de 2016.

2. Consultado en: <http://www.christenseninstitute.org/key-concepts/>, el 11 de agosto de 2016.

En el caso del ámbito educativo, factores que poco han sido tenidos en cuenta tales como: la necesidad de una educación diferencial atendiendo a las condiciones particulares de cada sujeto; y rutas de aprendizaje asociadas a distintos ritmos de aprendizaje, derivados del potencial y el talento de cada persona; requieren un cambio substancial en la forma de enseñar y en la forma de aprender, encauzándose hacia el desarrollo de su carácter, sus destrezas y sus competencias.

Una de las experiencias exitosas que vale la pena mencionar, corresponde al modelo creado por María Montessori, quien concluyó que los estudiantes aprenden mejor y más rápido si se encuentran en un entorno apropiado para ello, adaptado a sus necesidades específicas, colaborativo, dialogante y motivador, que atienda a sus diferentes niveles de desarrollo y fomente la curiosidad y la experimentación³.

María Montessori constituyó un modelo educativo revolucionario en el cual se puso como centro y protagonista del proceso educativo al niño, adaptando la escuela al mundo que éste percibe y ofreciendo entre otros, materiales que favorecen el autoaprendizaje. La pedagogía propuesta por Montessori, “aporta conocimientos sobre desarrollo psicológico, emocional y afectivo, ofreciendo datos concretos sobre qué necesidades deben cubrirse en cada etapa de desarrollo y sobre qué debe manifestarse en el niño y el adolescente como ser humano para poder afirmar que se está produciendo un desarrollo sano” (Asociación Montessori Española, 2016).

Recientemente se han venido generando iniciativas en torno a la denominada **Innovación Social**, término que la CEPAL ha definido como “nuevas formas de gestión, de administración, de ejecución, nuevos instrumentos o herramientas, nuevas combinaciones de factores orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida en general de la población de la región”⁴.

Para que se gesten iniciativas de innovación social es necesario que se dé una participación activa por parte de la comunidad, tanto en la identificación de los problemas, como en sus posibles alternativas de solución, implementándolas y haciéndoles el respectivo seguimiento. La iniciativa de la CEPAL, ha confirmado que en América Latina y el Caribe, este tipo de proyectos han sido claves

3. Consultado en: http://noticias.lainformacion.com/educacion/estudiantes/los-triunfadores-de-la-mafia-montessori_Frapr0pl7YHR5Ylq5A8G76/, el 10 de agosto de 2016.

4. Consultado en: <http://www.cepal.org/es/acerca-de-innovacion-social>, el 16 de agosto de 2016.

para mejorar las condiciones de vida de la población de la región y por supuesto, se han constituido en un aporte para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Finalmente, la idea es que los proyectos sean escalables, sostenibles y tengan la posibilidad de ser convertidos en programas y políticas públicas que puedan afectar a grupos amplios de la población (Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2016).

Con relación a lo mencionado, el ámbito latinoamericano se ha caracterizado en los últimos años, por la conformación de redes en torno a la cooperación internacional, así como la estructuración de estrategias para la llamada innovación y la internacionalización de la educación superior. Sin embargo, la educación superior ha tenido que afrontar retos como el rápido aumento de la privatización, la falta de acceso de los más pobres y la baja TBM⁵ —a pesar de su mejora— en comparación con los países desarrollados (Global University Network for Innovation, 2009).

Ahora bien, en cuanto al efecto de la globalización en América Latina y el Caribe, el Informe GUNI cita a Didriksson, quien afirma que ha sido muy negativo: “La globalización ha beneficiado a algunos países de la región, pero ha impuesto nuevas asimetrías que, en lugar de estimular el desarrollo de capacidades locales en el campo de la creación y la difusión del conocimiento y de ampliar las posibilidades de desarrollo con la igualdad, los ha bloqueado, lo que ha fortalecido la privatización, la desigualdad y el retraso en la educación superior y la investigación científica” (Global University Network for Innovation, 2009).

Con respecto al proceso de innovación, “se pasó del modelo lineal de la innovación a un modelo en red, con nociones como redes tecnoeconómicas, procesos de innovación distribuidos o innovaciones abiertas. En el camino las universidades, o más precisamente, grupos e individuos dentro de la educación superior, se fueron interesando en participar en los beneficios de sus insumos de investigación, contribuyendo así al cambio institucional” (Vessuri, 2008).

En las universidades Latinoamericanas, el concepto de innovación ha sido relacionado con esa tercera misión llamada extensión, a la cual le han surgido múltiples significaciones que van desde la transferencia del conocimiento generada desde la investigación, la gestión de la propiedad intelectual, las Spin-offs asociadas a la transferencia del conocimiento desde el emprendimiento, relacionamiento con la industria y sectores públicos, la participación en la construcción de política pública, entre otros.

5. TBM, matrícula total dividida por la población total en el grupo de edad relevante.

Lo anterior, ha implicado una serie de esfuerzos realizados por las Instituciones de manera tal que han contribuido a la “creación de conocimiento y su utilización en la producción de bienes y servicios; en la formación para el trabajo, la prestación de servicios, la participación ciudadana y en el liderazgo político...” (Aponte-Hernández, 2008), pese a ello la brecha y especialmente lo relacionado con lo digital, sigue siendo significativa entre estratos y regiones de cada país.

Así las cosas, se espera que el mayor aporte de la educación superior apunte a generar contribuciones en torno al desarrollo social y humano, especialmente en lo relacionado con el mejoramiento en la distribución del ingreso y la erradicación de la pobreza, así como dar respuestas para alcanzar un desarrollo humano sostenible e igualitario.

Es aquí donde aparece la innovación como factor principal para generar todos aquellos resultados que el mundo necesita y los cuales no podrían darse sino a través de una gestión del cambio permanente, la transformación y la comunicación abierta.

En suma, las condiciones a las que debe enfrentarse la educación superior en un contexto internacional, suponen características de cambio y dinamismo permanente, que apuntan a sistemas de apertura a la colaboración, entendiéndose como requisito indispensable el establecer redes de conocimiento que apalanquen el conocimiento tácito de la Institución y que permitan su exteriorización, así como la interiorización de diferentes tendencias y mejores prácticas.

3.1.2 Contexto Nacional

Un panorama del contexto colombiano en términos de innovación, podría resumirse desde lo contemplado en el actual Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, en donde se establecen unos objetivos, estrategias y metas en torno a: el desarrollo productivo a través de la ciencia, tecnología e innovación para la solución de los desafíos sociales del país; la promoción del desarrollo económico incluyente del país y sus regiones; el fortalecimiento de la competitividad agropecuaria; y un componente importante de innovación social en objetivos relacionados con la gestión administrativa, crecimiento verde o sostenible y emprendimientos articulados a la empresa, dando alcance al Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCeI).

De hecho en la Visión al 2018, señalada para el eje de competitividad y estructuras estratégicas, se establece que “el país contará con empresas y regiones que compiten en un mercado globalizado, siendo el conocimiento, el talento humano, las tecnologías y la innovación la base fundamental para el aumento de

la productividad” (Departamento Nacional de Planeación, 2015), apostando al reto de que Colombia sea en el 2025, uno de los tres países más innovadores de América Latina.

Así mismo, se prospecta la creación de lineamientos de política por parte del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Colciencias y el Departamento Nacional de Planeación, para configurar a los parques científicos, tecnológicos y de innovación como una herramienta de desarrollo económico y social del territorio, a través de la aplicación de la ciencia y la tecnología para mejoramiento de la productividad y la competitividad de las regiones (Departamento Nacional de Planeación, 2015).

Según informes de la (OCDE, 2014), “el sistema de innovación de Colombia es aún pequeño y carece de un centro empresarial fuerte. El gasto en I + D es sólo del 0,2% del PIB, mientras que en Brasil es del 1,2% y en la OCDE del 2,4%. Otras medidas de innovación, tales como el registro de patentes y publicaciones científicas per cápita, sitúan a Colombia por detrás de algunos de sus países vecinos como Brasil, Chile y Argentina. Se puede aprender mucho de otras economías emergentes que constituyen actores importantes de la innovación global. Es así como, Colombia debe aunar esfuerzos para desarrollar un sistema de innovación centrado en el sector empresarial -como en el caso de las economías emergentes exitosas (en Asia y en América Latina)”.

Es claro que las empresas colombianas parecen no estar en posición de impulsar el sistema de innovación, por ejemplo: solo un tercio de las empresas manufactureras han introducido innovaciones. Además, la actividad de I+D en empresas comerciales representó una proporción mucho menor del I+D total en Colombia, en comparación con economías desarrolladas de la OCDE y también con varias economías emergentes de Asia (OCDE, 2014).

El panorama actual no deja otra opción que la de consolidar e implementar políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación para que incrementen esos bajos niveles de innovación en la industria y en el sector de servicios, lo cual podría ser de gran beneficio en la productividad del país.

En el ámbito de la educación superior, a diciembre de 2015 Colombia contaba con 287 Instituciones de Educación Superior, alcanzaba una tasa de cobertura en educación superior del 49,4%, con una distribución de matrículas correspondiente al 50,9 % para entidades públicas y 49,1% para privadas. La deserción estudiantil para el año 2015 fue del 9,3% anual. De acuerdo con las cifras de 2015, las áreas del conocimiento en donde más títulos se otorgaron fueron: Economía, Administración, Contaduría y afines (con una participación

del 36,2%) e Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo (con un 23,8%)⁶. En términos de calidad educativa, a la fecha 48 de las instituciones de educación superior existentes, tienen acreditación de alta calidad.

Si bien Colombia ha intensificado sus esfuerzos en materia de educación e innovación, tal y como lo refleja la prevalencia de la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2010-14 y en políticas como la estrategia de las TIC “Vive Digital” (OCDE, 2014), es evidente la necesidad de garantizar un servicio de calidad y pertinente, de tal manera que contribuya a disminuir las brechas existentes en la sociedad colombiana. Garantizar una educación superior con calidad, debe proporcionar un esquema que impulse cambios significativos y produzca sinergias para la colaboración y la cooperación en la innovación.

Así las cosas, uno de los retos más importantes dentro del PND 2014-2018, se plantea en torno al cierre de brechas en acceso y calidad a la educación, entre individuos, grupos poblacionales y entre regiones, acercando al país a altos estándares internacionales y logrando la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.

En la misma línea se contempla una formación técnica y tecnológica para la innovación, con el fin de promover la integración entre el sector productivo y los procesos de formación a través de la innovación. Esto se encuentra totalmente alineado a lo que establece la (OCDE, 2014), en cuanto a la necesidad de inversión en carreras técnicas profesionales, por ejemplo en áreas como el diseño, la logística y la gerencia.

De igual forma, se plantea la necesidad de fortalecer la contribución de las universidades colombianas al sistema de innovación, lo cual requiere que reciban apoyo en su transición de un enfoque primordial en la enseñanza para convertirse en instituciones de educación basadas en mayor medida en la investigación. Esto implica el desarrollo de capacidades, incluyendo la formación doctoral del profesorado, la creación y financiación de “centros de excelencia” para construir una masa crítica en la investigación y la enseñanza, y el estímulo a las universidades para desarrollar sus propias estrategias (OCDE, 2014).

Es decir, los profesores han de fomentar en sus estudiantes las competencias que exige la sociedad junto a una competencia académica que suponga una apropiación reflexiva y crítica de lo conocido y un compromiso ético con la sociedad. (Gros Salvat & Lara Navarra, 2009).

6. Ministerio de Educación Nacional, Estadísticas de Educación Superior, Mayo de 2016.

Todo lo anterior, debe soportarse en una mayor inversión en áreas de ciencia, tecnología e innovación y en garantizar que las estrategias de crecimiento económico estén al servicio del progreso social, promoviendo la innovación y la creatividad.

3.1.3 Diagnóstico: Estado de la Innovación en la Educación Superior colombiana

El proceso pedagógico se ha relacionado con el espacio determinado por un aula y las dinámicas que en ella se suceden, típicamente caracterizadas por una relación jerárquica con una estructura de poder instaurada y una sucesión del conocimiento a través de una relación vertical.

El mundo y sus cambios permanentes han exigido de la educación la ruptura de este paradigma y la construcción de esquemas y procesos educativos enfocados en formar integralmente personas con la capacidad de analizar, comprender y explicar fenómenos sociales, con una mirada crítica pero a la vez constructiva, dinámica y participativa. La transformación es el eje fundamental, enfocado en una democratización del conocimiento y la disminución de la desigualdad social⁷.

La educación superior en Colombia ha iniciado el recorrido por el camino de la innovación y en muchos casos, las instituciones han constituido áreas o departamentos que lideran el tema de la innovación en educación. Tal es el caso de la Pontificia Universidad Javeriana que cuenta con el Centro para el Aprendizaje, la Enseñanza y la Evaluación CA E+E, el cual estimula experiencias en innovación educativa, especialmente en lo relacionado con desarrollar las capacidades de sus profesores en innovación; favorecer la implementación de metodologías más flexibles y colaborativas que hacen uso de herramientas tecnológicas pertinentes para los diferentes modos de aprendizaje de los estudiantes; y promover el diseño de ambientes de aprendizaje para la educación superior⁸.

Otro ámbito que ha tomado vigencia en la educación superior colombiana, se relaciona con el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC como estrategia de innovación educativa. Así pues, suceden varios eventos de orden académico que tienen como principal objetivo la reflexión, el aprendizaje y la colaboración en torno al uso de las TIC en la Educación.

7. Consultado en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/educacion/expedocen/expedocen8a.htm>, el 30 de agosto de 2016.

8. Ver experiencia en: <http://caee.javeriana.edu.co/servicios/innovacion-educativa#V8Ww-DPhCM9>.

Experiencias como estas se constituyen en referentes importantes para el sector educativo, ya que muy a pesar de los esfuerzos, las políticas e iniciativas de gobierno e incluso las propias de las instituciones, la innovación educativa es incipiente y reina la desarticulación entre los diferentes quehaceres, las personas, las unidades académicas, así como, las modalidades y niveles de la oferta educativa ofrecida.

Claramente, las innovaciones educativas deben centrarse en el currículo y no solo en el uso de las tecnologías -que si bien se convierten en una estrategia de valor para la optimización del proceso educativo y la cualificación del ejercicio docente-, lo que realmente deberá trascender es la forma de aprender, la transformación del rol del estudiante como protagonista de la educación, la concepción del quehacer docente y el desarrollo mismo de la investigación en sus diferentes niveles en torno a la construcción del conocimiento, en un ambiente dialógico y colaborativo por excelencia.

3.1.4 Contexto Institucional

La Universidad El Bosque desde el momento de su creación hasta la fecha, se ha caracterizado por contar con una Cultura de la Autoevaluación y la Planeación cada vez más consolidada, que ha ido madurando su construcción en torno a diversas formas desde planes de gestión rectoral hasta Planes de Desarrollo Institucionales en la actualidad.

La Institución cuenta con un “Modelo de Gestión Institucional que es el conjunto de actividades interrelacionadas, que sirve como marco de referencia para definir lo que la Universidad quiere lograr (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 (Retrealimentar)” (Universidad El Bosque, 2016).

De acuerdo con lo anterior y como puede verificarse en la Figura 1, la Universidad El Bosque centra su quehacer en su interacción con los diferentes grupos de interés y proyecta sus resultados hacia un impacto positivo en los diferentes usuarios y las formas de mejorar sus condiciones de vida.

Por supuesto que los procesos de autoevaluación han sido parte activa en el desarrollo institucional, es así como producto derivado de este proceso continuo, se consolidó el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016 que establecía unas líneas estratégicas que constituían el horizonte de la acción universitaria durante el período definido para éste, a saber: 1) Desarrollo estratégico y de calidad; 2) Desarrollo académico; 3) Éxito estudiantil; 4) Construimos un mejor equipo; y

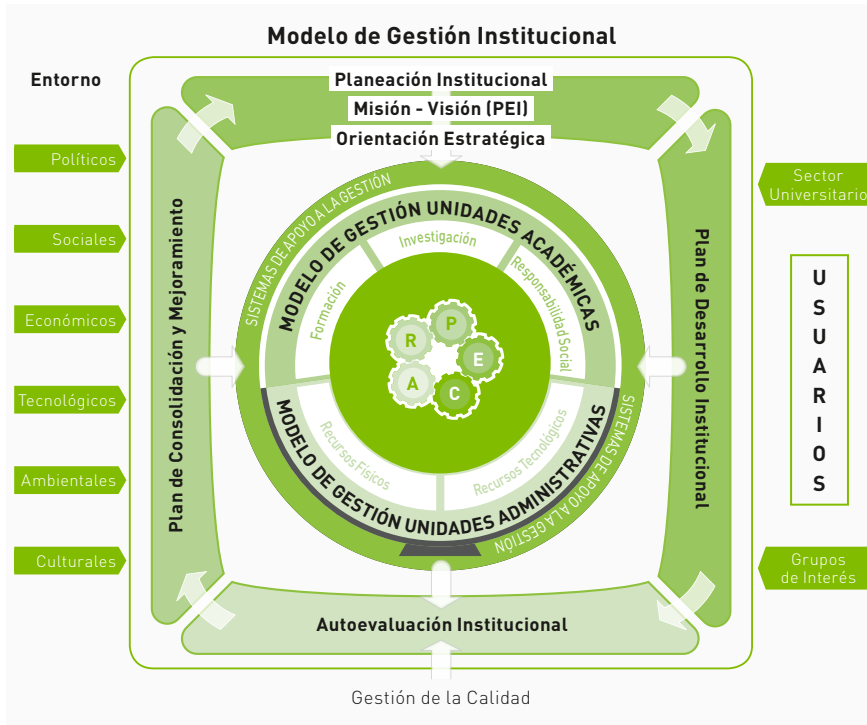


Figura 1. Modelo de Gestión Institucional



5) Desarrollo del entorno para el aprendizaje. Cada uno de los ejes contemplaba programas y proyectos, los cuales permitieron que la Universidad avanzara en torno a las oportunidades de consolidación y mejoramiento detectadas en los ejercicios previos de autoevaluación (Universidad El Bosque, 2012).

Dando continuidad y seguimiento a los avances del PDI 2011-2016, se realizó una revisión integral de la Institución en la cual se abordaron temas estratégicos como lo referente a los principios institucionales; la interacción de la comunidad académica; los procesos y el quehacer académico; así como temas derivados de las unidades de apoyo a la gestión, las cuales agregan valor a la realización de las funciones sustantivas.

Como resultado de este proceso, se estructuró el plan de mejoramiento y consolidación a través del cual se definieron los objetivos, acciones y metas requeridas para fortalecer las oportunidades de consolidación y optimizar las oportunidades de mejoramiento. Los resultados del proceso de autoevaluación y el planteamiento e implementación del plan de consolidación y mejoramiento,

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

De igual forma, estos ejercicios de autoevaluación, la valoración de los avances obtenidos en cuanto al PDI 2011-2016 y las implementaciones derivadas del Plan de Mejoramiento y Consolidación, permitieron estructurar el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021 el cual contempla la ruta de acción para los siguientes cinco años en torno al cumplimiento de las funciones misionales: formación integral, investigación y responsabilidad social universitaria. En el PDI 2016-2021, cobra especial relevancia el tema de la Innovación estableciéndose como un cimiento denominado: Planeación, Innovación y Calidad, en el cual se resalta “la importancia del desarrollo de la innovación y el emprendimiento para ser cada vez más competitivos” (Universidad El Bosque, 2016).

El Plan de Desarrollo Institucional se ilustra en la figura de un árbol (Figura 2). Así, el Plan se compone de: cimientos o raíz, que hacen referencia a los componentes que dan soporte y orientan el trabajo de la Institución; pilares o troncos, que reflejan los quehaceres fundamentales de la Institución Universitaria; y Estrategias o ramas, que muestran los referentes transversales que apoyan y complementan el quehacer institucional.

Cabe anotar, que en la estructuración de este Plan de Desarrollo se constituye dentro del Cimiento: Planeación, Innovación y Calidad el programa denominado: *Desarrollo de un Sistema de Innovación en el quehacer Institucional de las Unidades Académicas y Administrativas*, el cual atiende la necesidad de potenciar la innovación desde la articulación de las funciones sustantivas, involucrando a toda la Comunidad Universitaria. Dicho programa se desagrega en dos proyectos que apuntan al desarrollo de una cultura de la innovación y la implementación del Sistema Estratégico de Gestión de la Innovación.

Desde que se concibió el Modelo de Gestión Institucional, el Modelo de Gestión de la Calidad y Planeación y se estableció su normatividad con la Política de Calidad y Planeación, la Universidad El Bosque ha tenido claro que al hablarse de oportunidades de innovación y 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” (Universidad El Bosque, 2013).

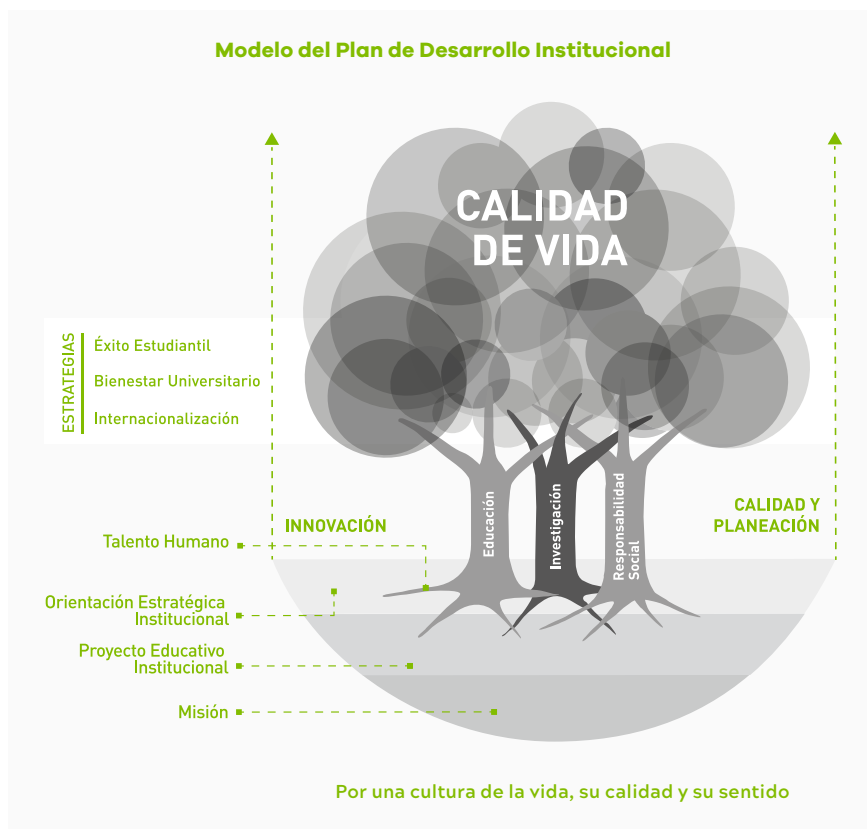


Figura 2. Modelo del Plan de Desarrollo Institucional 2016 - 2021



De igual forma, en la Política de Investigaciones se establece el marco para la gestión de la Investigación, el Desarrollo, la innovación y la Transferencia (I+D+i+T) para fomentar, apoyar y desarrollar estas actividades en la Universidad El Bosque, fortaleciendo el papel de la Universidad como a) generadora de conocimiento en articulación con las necesidades y oportunidades de sus comunidades locales y regionales; y b) dinamizadora de la transferencia y la gestión del conocimiento en procesos de innovación, desarrollo, formación continuada y asesoría, coordinadas con el Estado, la Empresa y la Sociedad (Universidad El Bosque, 2012).

Con respecto a la gestión curricular, la respectiva política apropia “las tecnologías de la información y la comunicación TIC como un horizonte en función de referenciar a la Universidad como centro de investigación nacional y mundial que soporta sus actividades en el uso de recursos tecnológicos y que

puede generar conocimiento útil a nivel de región, país y mundo” (Universidad El Bosque, 2013).

Derivado de ello, se constituye la Política del Uso de las TIC, la cual “garantiza las condiciones necesarias para la implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y la creación de una cultura de intercambios académicos, en la que se evalúen sus alcances y oportunidades de mejora, los problemas y riesgos inmersos” (Universidad El Bosque, 2014).

Recientemente, con la generación de la Política de Educación Virtual y a Distancia se contempla de forma rigurosa la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC, en las diversas posibilidades de estructurar una oferta educativa pertinente, accesible, equitativa, flexible y de calidad, constituyéndose en una de las principales estrategias que favorecen la innovación educativa (Universidad El Bosque, 2015).

Así las cosas, se evidencia un interés constante de gestionar estrategias innovadoras desde los quehaceres institucionales y sus procesos de apoyo, lo cual ha requerido un esfuerzo permanente, una reflexión integral y una postura crítica frente a las condiciones y necesidades del contexto interno y externo de la Universidad El Bosque. Del mismo modo, se reconoce la importancia de concebir y gestionar la innovación en la Institución bajo una perspectiva holística e integradora, que potencie el trabajo interfuncional, interdisciplinario y transversal a sus tres funciones sustantivas (educación, investigación y responsabilidad social), como condición para generar sinergias internas y buscar mayores impactos en el entorno.

3.2 Conceptualización

27

La Innovación se considera como un “acto de construcción sobre estudios, conocimiento y prácticas ya existentes, a través de la introducción o aplicación de nuevas ideas o métodos para resolver problemas y crear oportunidades que no existían antes” (Wolfgang von Goethe, 2015).

En la misma línea, el hecho de implementar una Cultura de Innovación en la Universidad El Bosque, significa: “fomentar un entorno que presenta continuamente nuevas ideas o formas de pensar, luego las traduce en acciones para resolver problemas específicos o aprovechar nuevas oportunidades” (Wolfgang von Goethe, 2015).

En la Universidad El Bosque entendemos la innovación como **el sistema mediante el cual generamos valor a través de nuevas formas de pensar y hacer lo que nos apasiona: mejorar la calidad de vida.**

La Universidad El Bosque consiente de que, un proceso innovador conlleva intención, planificación y esfuerzo pero puede fracasar en los resultados. (Gros Salvat & Lara Navarra, 2009), establece una estructura organizacional y administrativa que favorezca la innovación especialmente en el desarrollo de las funciones sustantivas a las que está abocado su quehacer. Tal y como se expresa en el informe de la GUNI (Global University Network for Innovation, 2009), la reforma e innovación permanentes exigen un cuerpo normativo abierto y flexible y una voluntad de cambio impresa en las conciencias de los miembros de la comunidad universitaria.

La Institución a través de la presente política, establece el marco normativo que soportará el proceso de innovación de la Universidad e instaura las formas diversas de su desarrollo, para que a través de ella se aporte al propósito de transformar efectiva y positivamente la vida de las personas, incluyendo aquellas que hacen parte de su Comunidad Universitaria.

De acuerdo con lo establecido en el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021 y los pilares en los que se estructuran el core de la organización, la Universidad El Bosque pretende potenciar la gestión de las funciones sustantivas y el desarrollo de esquemas e iniciativas innovadores que sean generadores de sinergias entre dichas funciones, especialmente en las siguientes áreas:

- a. **Inclusión (acceso, permanencia, graduación):** teniendo en cuenta el compromiso social al cual debe responder, entregando a la sociedad actores activos y participativos, capaces de asumir las condiciones y necesidades propias y de su contexto, aportando soluciones significativas y de cambio hacia el mejoramiento y cierre de brechas sociales.
- b. **Espacios educativos:** en torno a las cuales sucede y se cualifica el proceso de aprendizaje significativo que sustenta la estructura curricular de los diferentes programas y su mejoramiento continuo, concordante con las necesidades reales del contexto.
- c. **Aprendizaje durante toda la vida:** en el cual se ofrecerán oportunidades de aprendizaje permanente para personas de cualquier edad, ampliando el espectro de la educación y su incidencia permanente en el desarrollo personal y de las comunidades.
- d. **STEM⁹:** que busca constituir como fortaleza el desarrollo de las áreas disciplinares en Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, contribuyendo a la formación del talento humano que la nación necesita.

9. Sigla en inglés, correspondiente a: *science, technology, engineering y mathematics*.

- e. **Innovación Social:** en concordancia con el concepto expresado por la CEPAL, en el cual los proyectos se generan a partir de los actores afectados, quienes trascienden con sus propuestas de solución en torno a problemas plenamente identificados y caracterizados, caracterizados por mantenerse en el tiempo, susceptibles de convertirse en política pública y con efectos enfocados en la reducción de la pobreza y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- f. **Impactar en la Calidad de Vida:** como fin último del quehacer institucional que articula los efectos obtenidos en torno al mejoramiento de las condiciones de vidas de las personas de la Universidad El Bosque.

En la Figura 3, puede apreciarse que el abordaje de las áreas de enfoque para la innovación será promovido mediante la integración y sinergia de los pilares que constituyen parte fundamental de lo determinado en el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021:

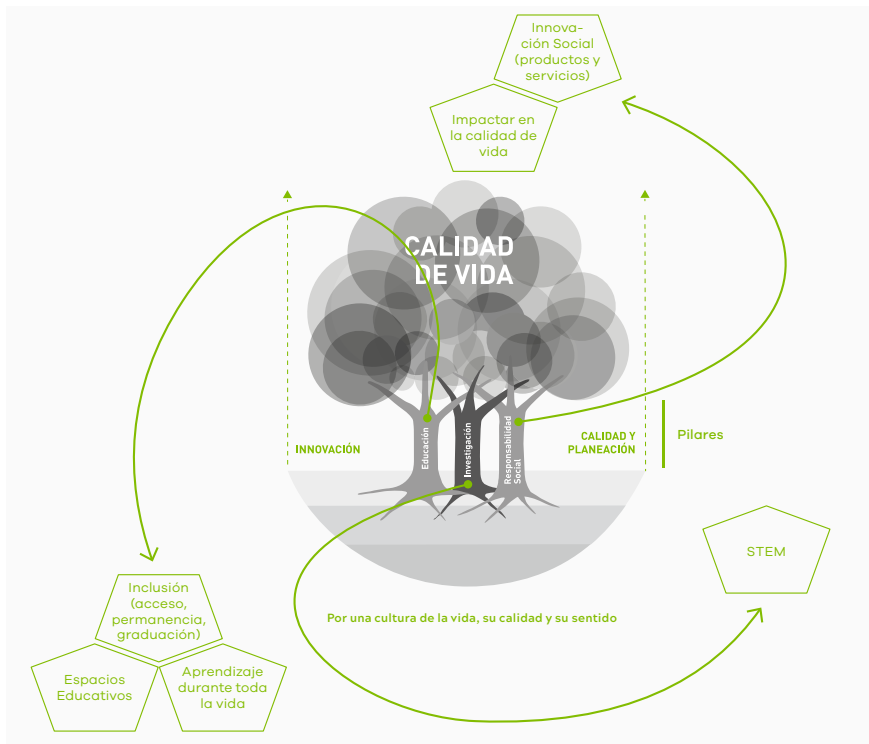


Figura 3. Modelo del Plan de Desarrollo Institucional y sus prioridades en temas de innovación.



Lo anterior, no significa que la innovación sea excluyente o que se limite a las áreas y personas vinculadas directamente con las funciones sustantivas, pues se reconoce que en la práctica el quehacer de la Universidad solo es posible mediante la participación de otras áreas, procesos y equipos humanos. Por este motivo, se reconoce que la innovación se genera y requiere participación colaborativa de múltiples ámbitos o actores de la Universidad, tales como el personal administrativo, los cuales se consideran parte fundamental de los procesos y principales representantes de las relaciones que se establecen con los diferentes grupos de interés.

La Universidad El Bosque establece los resultados derivados de la Innovación que quiere obtener, teniendo claro que éstos deberán ser probados y analizados dentro de la Institución o en otro ámbito, por lo que es necesario constituir espacios de permanente apertura y contribución con otros sectores u organizaciones.

Como bien lo expresa (Gros Salvat & Lara Navarra, 2009), la innovación no puede ser una práctica aislada y un proyecto de innovación responde a una necesidad de diferenciación estratégica. Es así como la diferenciación es la meta y la innovación es el proceso para conseguirla. Con este enfoque, la Universidad El Bosque espera constituirse en un referente en torno a las líneas de acción establecidas y por ende, poder ofrecer un valor agregado tendiente a la excelencia en estos temas. Cabe anotar, que no serán los únicos ámbitos de posible actuación y que se establece como criterio de gestión institucional, la necesidad de enfocarse en el mercado.

Así pues, se considera como una prioridad establecer redes colaborativas que apalanquen el conocimiento tácito de la institución y que permitan su exteriorización, así como la interiorización de diferentes tendencias y mejores prácticas en el ámbito de la educación superior, permitiendo así el uso intensivo del conocimiento y una participación abierta dentro y fuera de la institución.

Lo anterior, se basa en el principio de priorizar prácticas de valor que se hayan realizado en otras Instituciones del mismo carácter, entendiendo que las ideas valiosas pueden provenir de múltiples fuentes desde dentro y fuera de la organización, y pueden convertirse en producto también dentro o fuera del sistema en el que han sido generadas (Gros Salvat & Lara Navarra, 2009).

Ahora bien, la apertura asegura que la innovación cree un flujo de comunicación constante al interior y al exterior de la Institución, dando paso a relaciones y participaciones exitosas que mejoren la gestión de la innovación, encauzando el impacto deseado y la evaluación de los efectos deseados. La innovación generalmente se encuentra en las fronteras establecidas entre las distintas disciplinas del

saber, por lo que la constitución de relaciones híbridas rompe el paradigma de entornos cerrados de difícil relacionamiento.

Así pues, será necesario asegurar los mejores mecanismos para evaluar y analizar los resultados de la innovación, contando con criterios de valoración y medición de impacto, teniendo en cuenta que finalmente, quien valora el objeto innovador será el usuario.

Las consideraciones anteriores han hecho consciente a la Universidad El Bosque de la necesidad de facilitar la generación de cambios sustanciales en la forma de hacer y ofrecer las funciones sustantivas. Por lo tanto, ha venido labrando un camino en torno al tema de la Innovación y por ello, hace parte de experiencias que de una u otra manera, han despertado la conciencia y la intención de construir un desarrollo hacia esta iniciativa.

Así es como, la Universidad El Bosque pertenece a la Red de Innovación más grande del país denominada CONNECT Bogotá Región, buscando un apoyo en la articulación y conexión con redes y recursos; relacionamiento con el sector empresarial; establecimiento de alianzas con el sector productivo para la investigación; y el fortalecimiento del emprendimiento, especialmente en lo relacionado con los estudiantes de la Institución.

Actualmente, “CONNECT cuenta con una red de 54 socios que hacen posible su operación: 30 empresas y organizaciones y 24 universidades le apuestan a que el camino hacia el desarrollo y la competitividad de la Ciudad Región es la innovación. Su gran objetivo es hacer de Bogotá Región una de las regiones más innovadoras de América Latina.” (Connect Bogotá Región, 2016).

La Red cuenta con cinco líneas de trabajo en emprendimiento, cultura y fortalecimiento de capacidades, innovación, transferencia de tecnología y articulación y conexión; a través de las cuales buscan el cumplimiento de su misión de transformar Bogotá-Región, mediante la aceleración de la base científica y tecnológica.

De igual forma, la Universidad es aliada de la Corporación RutaN, con el fin de estructurar un Sistema de Innovación Mínimo Viable (SIMV), a través del análisis de capacidades y competencias de la institución, la perfilación de los posibles dinamizadores - gestores y la estructuración de un sistema de co-creación y generación de sinergias en torno a proyectos innovadores.

Como ya se mencionó, la Universidad El Bosque formula en su Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021, un Programa de orden transversal para constituir un Sistema de Innovación en el quehacer institucional de las Unidades Académicas y Administrativas, que fundamentalmente busca el desarrollo y la implementación de una Cultura de la Innovación.



.....
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN
.....

UNIVERSIDAD EL BOSQUE
.....

• PREMISAS •



La intención de la Universidad El Bosque de avanzar en la dirección de la innovación se debe a una premisa fundamental, que es nuestra razón de cambio:

Ser los primeros en hacer feliz a nuestra comunidad para ser sostenibles como organización, generando valor mediante la ejecución de lo que nos apasiona: mejorar la calidad de vida.

Esta razón de cambio, y la convicción generalizada al interior de la Universidad respecto a la pertinencia y necesidad de hacerla realidad, son la justificación primordial para que la innovación sea incorporada en el quehacer de la institución.

Adicionalmente, y en procura de lograr la consolidación de una Cultura y una buena gestión de la Innovación en la Universidad El Bosque, se establecen premisas adicionales:

- a. El proceso de aprendizaje deberá formar a la Comunidad Universitaria en el cambio.
- b. El error será aceptado y asumido como característica ineludible en el camino de la innovación.
- c. La diversidad de opinión y la participación de diferentes actores será promovido en y desde todos los grupos de interés.
- d. La innovación en los todos los ámbitos de la gestión universitaria, podrá convertirse en una de las estrategias que permitan diversificar las fuentes de financiamiento en la Institución.
- e. Los procesos innovadores podrán ser vinculados a la transferencia del conocimiento, pero también estarán relacionados con el sistema de formación.
- f. La innovación será considerada de forma sistémica, respondiendo a un ciclo efectivo de gestión.
- g. La innovación partirá de las expectativas y necesidades de las personas, con lo que se espera identificar, priorizar, reconocer y vincular los posibles ámbitos de actuación en la Institución.
- h. La Ciencia y la innovación se constituirán en una dupla que implica cooperación y competitividad a la vez.

• OBJETIVOS •



5.1 Objetivo general

Establecer los lineamientos generales y la normatividad que permee el Sistema Estratégico de Gestión de Innovación de la Universidad El Bosque, con los cuáles se instaure la posición institucional y se determine un marco de actua-

ción para estimular, promover, gestionar y materializar iniciativas innovadoras relacionadas con Inclusión, Espacios Educativos, Aprendizaje durante toda la vida, STEM, Innovación Social e Impacto en la Calidad de Vida, a través de estrategias y esquemas favorables a la integración y sinergia entre las funciones sustantivas, así como entre las diversas áreas organizacionales y grupos de interés de la Universidad.

5.2 Objetivos específicos

- Consolidar una cultura de la innovación en la Universidad El Bosque, conformando un entorno académico caracterizado por la apertura al riesgo, la colaboración, la creatividad, la valoración de la diversidad y la confianza, como valores esenciales para la generación de nuevas ideas o formas de pensar, abordando problemas específicos del contexto.
- Diseñar e implementar un Sistema Estratégico de Gestión de Innovación que permee el quehacer institucional de las Unidades Académicas y Administrativas, en tanto el desarrollo de sus funciones sustantivas.
- Establecer una estructura organizacional al servicio de la cultura de la innovación en la Universidad El Bosque.
- Socializar el Sistema Estratégico de Gestión de Innovación adoptado por la Institución, con la participación activa y permanente de toda la comunidad universitaria.
- Contribuir al desarrollo y el cambio exigido por las nuevas generaciones en cuanto a la oferta y prestación del servicio educativo universitario, la investigación y la responsabilidad social, de tal manera que se generen prácticas de valor que diferencien a la Universidad frente a sus similares.
- Orientar a la comunidad universitaria en las diversas formas en las cuales puede gestionar la innovación desde su quehacer y sus formas de realizar el trabajo encomendado.



.....
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN

.....
UNIVERSIDAD EL BOSQUE
.....

36

• ALCANCE •



La presente Política es una guía en la comprensión y análisis de lo que significa la innovación en la Universidad El Bosque, y de las consideraciones a observar en su implementación. Con ello, esta política orienta el ejercicio de innovación en la Universidad El Bosque, como una estrategia para el cambio, la transformación y el replanteamiento de la manera en cómo se gestionan las

funciones sustantivas, lo que implica la construcción de una comunidad dialógica, propositiva, participativa, reflexiva y retadora consiente de sus problemas y los del contexto y la necesidad de apropiar y contribuir a su solución.

La política de innovación explica por qué y bajo qué circunstancias debe incorporarse la innovación al servicio educativo que ofrece la Universidad El Bosque y la necesidad de transformar su quehacer como un factor diferenciador e incidente en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que hacen parte de su Comunidad Universitaria.

Está dirigida a consolidar una cultura de la innovación, acorde con la naturaleza de los programas académicos y en total coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Desarrollo Institucional, y los postulados y principios institucionales, enfatizando en la forma de impactar la calidad de vida como un mejoramiento de las condiciones de las personas.



.....
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN
.....

UNIVERSIDAD EL BOSQUE
.....

• DESARROLLO •



7.1 Definición general

La Universidad El Bosque estimula, apoya y gestiona iniciativas innovadoras que aporten a transformar positivamente la vida de las personas. Este propósito se logra al promover nuevas formas de pensar y materializar nuevas

formas de hacer las cosas, que deriven en nuevos productos (bienes y servicios), nuevos procesos, recursos o modelos para desarrollar el quehacer de la Universidad, nuevos negocios o formas de organización, y nuevas formas de relacionarse con el mercado.

Para el cumplimiento de lo anterior, la Universidad El Bosque:

- Promueve el asentamiento de una cultura de la innovación que a través de sus valores propende por el cambio, la reflexión y la transformación continua en torno a su propio quehacer u otros de carácter disruptivo.
- Tiene conformado y mantiene permanentemente actualizado un portafolio de proyectos de innovación de la Universidad, integrado a partir de iniciativas que integran entre sí los quehaceres en educación, investigación y responsabilidad social, para generar sinergias y con ello generar valor, con énfasis en nuevas formas de generar inclusión, espacios educativos, aprendizaje durante toda la vida, aprendizaje en STEM, innovación social e impacto en la calidad de vida.
- Opera y gestiona un Sistema Estratégico de Gestión de Innovación (SEGI), que está integrado y coordinado con la estructura organizacional, con los procesos y con los sistemas de gestión de la Institución.
- Para poner en funcionamiento y administrar el SEGI, la Universidad cuenta con un área con la responsabilidad explícita de gestionar la innovación y responder ante las instancias directivas de la Universidad por el cumplimiento de objetivos y estrategias institucionales en materia de innovación, así como por el uso adecuado de recursos para tal fin. Esta estructura de gestión de innovación, a través del SEGI, gestiona el portafolio de proyectos de innovación, lidera las acciones de promoción de la cultura de innovación y pone en marcha estrategias para el desarrollo y consolidación de capacidades de innovación que requiera la Universidad.
- Tanto para la operación del SEGI, como para la inversión en los proyectos de innovación del portafolio, la Universidad cuenta con un presupuesto dedicado específicamente a innovación, y que corresponde a un porcentaje definido de los ingresos anuales de la Universidad. El Consejo Directivo será responsable de definir dicho porcentaje, así como la periodicidad de revisión del mismo.
- Establece diversos mecanismos de estímulo a los diferentes actores de la Comunidad Universitaria, que con sus labores y actitudes propicien procesos y resultados innovadores en la Institución.

De forma proactiva, la Universidad realiza acciones para promover que todas las áreas de la organización, y todos los grupos de la comunidad universitaria, incluyendo a estudiantes, docentes y demás funcionarios se involucren en los procesos de innovación, en aras de lograr inclusión desde la innovación, a la vez que se potencia el aprovechamiento de ideas, conocimientos y capacidades de un grupo humano mayor y más diverso, para generar más y mejores ideas y proyectos de innovación.

También se valora favorablemente y se estimula el desarrollo de iniciativas de innovación mediante la participación de terceros, en calidad de aliados para la exploración de alternativas, materialización de proyectos y explotación de las innovaciones. Bajo estas condiciones, la Universidad reconoce la participación de miembros internos de la comunidad universitaria, así como de aliados externos en las innovaciones exitosas, y en consecuencia tiene criterios definidos de participación en la titularidad de los resultados y en los beneficios de explotación de los mismos, y cuenta con mecanismos de acuerdo y negociación de dichas condiciones de participación.

7.2 Principios

7.2.1 Calidad

El mejoramiento, la búsqueda de la excelencia y la cualificación constante del quehacer universitario deberán ser factores claves en el acceso, la permanencia y el éxito del proceso educativo, investigativo y de responsabilidad social, teniendo como sello la apropiación de un aprendizaje para toda la vida y el desarrollo de personas capaces de apropiarse de sus condiciones y las de su entorno, para evolucionarlas en favor del bien común.

7.2.2 Equidad

La innovación deberá garantizar el acceso al conocimiento, así como a los procesos de generación, apropiación y explotación del mismo, sin distinciones y en función de los méritos y las condiciones de las personas, en procura de la justicia social a la cual tienen derecho los ciudadanos colombianos, valorando la diferencia y tratando de superar las desigualdades existentes en la sociedad.

7.2.3 Eficiencia

La optimización de los recursos prevalecerá en las estrategias y proyectos implementados en pro de la innovación, contemplando las mejores formas de realizar algo y el mejoramiento de sus resultados, teniendo como premisa el

cumplimiento a cabalidad de las funciones sustantivas de la educación superior, a la vez que se establecen nuevas formas de hacer sinergias entre dichas funciones, para multiplicar así los impactos obtenidos a partir de los recursos destinados.

7.2.4 Cobertura

Condicionada al principio de calidad, la innovación deberá contribuir a que los bienes, servicios y soluciones innovadoras implementadas por la Universidad cubran la demanda y atiendan las necesidades del entorno a cabalidad y en las mejores condiciones, fortaleciendo el sistema educativo colombiano y contribuyendo al cierre de brechas sociales.

7.3 Criterios

7.3.1 Apertura

Estableciéndose como la capacidad o disposición de asumir las condiciones cambiantes del entorno, sus exigencias, necesidades y prioridades, a través de un trabajo colaborativo y una comunicación eficiente hacia y desde los diferentes niveles jerárquicos de la Institución.

7.3.2 Participación

La innovación requiere que interactúen todos los actores interesados e involucrados en el proceso. Actuar en conjunto asegura la apropiación de las diversas situaciones, tomando una postura crítica y constructiva en pro de la mejora o superación de un problema.

La participación amplia de miembros de la comunidad universitaria, así como de terceros se constituye en pieza fundamental en el desarrollo de ideas innovadoras. Esta vinculación, bajo condiciones de gana-gana y donde se parte de la diversidad, contribuye a potenciar la generación de ideas, la exploración y la materialización de soluciones, aprovechando una base de conocimiento y experiencia más rica.

7.3.3 Flexibilización

Forma de asumir la incertidumbre y adaptarse al cambio permanente, proporcionando alternativas de solución y nuevas o mejores formas de realizar algo, favorece un potencial innovador en cada persona que valora las situaciones desde diferentes puntos de vista.

7.3.4 Articulación

Condición que permite conjugar los esfuerzos de diferentes ámbitos y la potencialización de sus avances en torno al desarrollo y la gestión óptima, en este caso de las funciones sustantivas de la educación superior.

7.3.5 Pertinencia

Un quehacer pertinente, tanto en las funciones sustantivas como en la generación de soluciones innovadoras, es el factor que permitirá al país avanzar en pro del bienestar de sus ciudadanos y el bien común, superando los desafíos que implica el desarrollo.



.....
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN
.....

UNIVERSIDAD EL BOSQUE
.....

• RESPONSABLES •



43

El Claustro, como ente responsable de la planeación institucional a partir de procesos de autoevaluación institucional que direcciona y orienta a toda la comunidad universitaria.

Los Consejos Directivo y Académico, son los responsables del desarrollo y seguimiento a los procesos académicos y las Políticas institucionales en general. En específico, el Consejo Directivo se encarga de la revisión y actualización de esta política, de la definición de directrices y lineamientos estratégicos que debe seguir el área de gestión de innovación y de la definición del porcentaje del presupuesto anual de la Universidad que se debe destinar a los gastos e inversiones en innovación.

La Rectoría será el principal promotor de la innovación en la Universidad y de forma continua dará testimonio y ejecutará acciones que demuestren el compromiso de la Institución respecto al cumplimiento de la política de innovación. También se encargará de coordinar y pedir cuentas al área de gestión de innovación por el cumplimiento de planes operativos, alcance de metas y administración de recursos.

El Comité Directivo de Innovación es el órgano que lidera, orienta y articula las acciones y decisiones que se generen en torno al desarrollo de los diferentes procesos de innovación en la Universidad, a partir de los lineamientos institucionales y las definiciones estratégicas constituidas en el Sistema Estratégico de Gestión de la Innovación – SEGI.

Los Gestores de Innovación o *landscapers* de la Universidad son los líderes claves de la Institución que buscan, generan, apalancan, articulan, desarrollan y potencian oportunidades e iniciativas innovadoras en el quehacer cotidiano u otros quehaceres que impactan la calidad de vida de las personas.

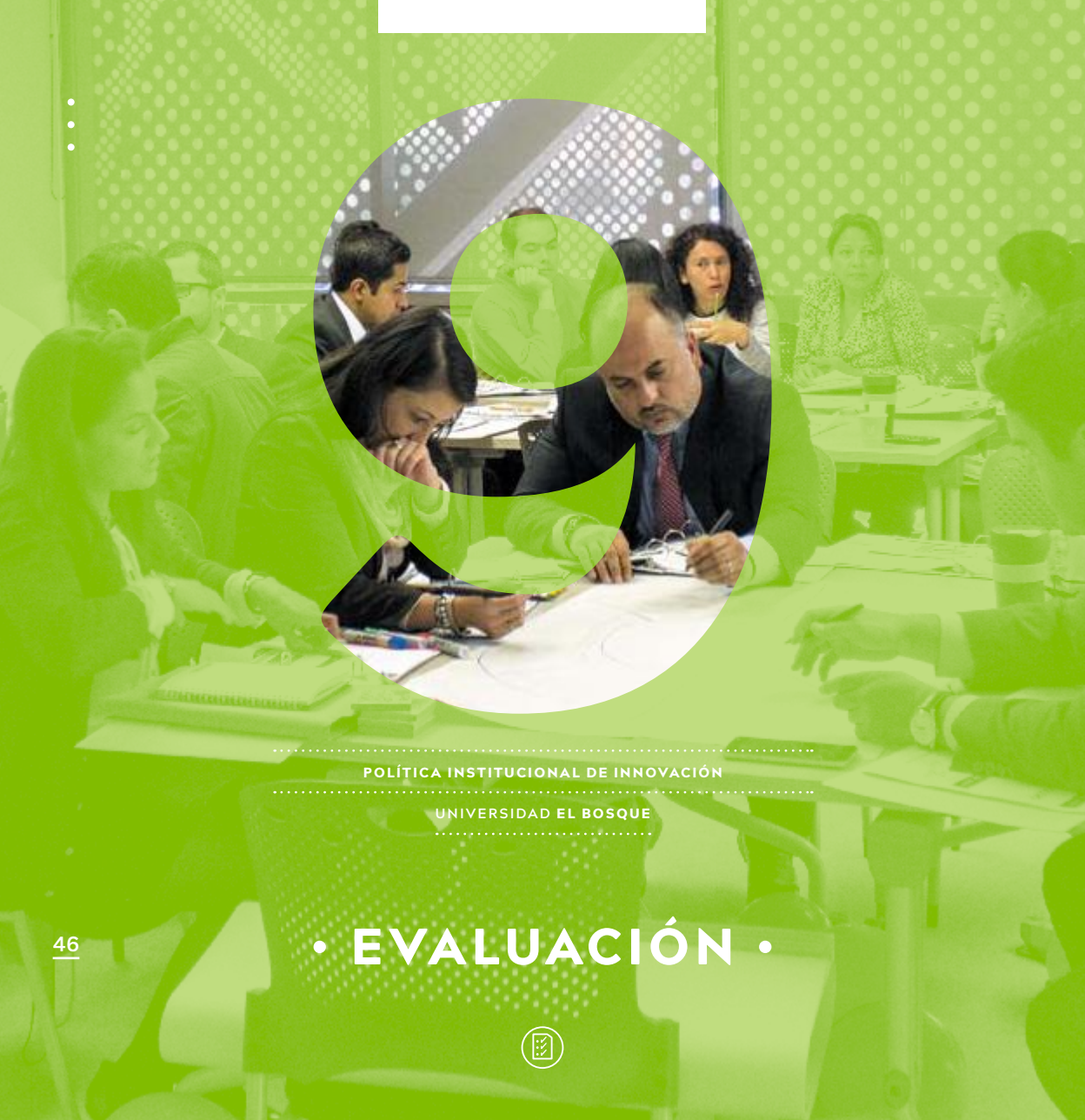
El Área de Gestión de la Innovación es responsable de gestionar, coordinar, implementar, ejecutar, evaluar y realizar seguimiento de las ideas innovadoras y sus programas, velando por la operacionalización del SEGI, la administración de recursos destinados a innovación, la gestión del portafolio de proyectos de innovación, y el cumplimiento de la política y objetivos institucionales de innovación. Esta área interactúa con el Consejo Directivo y con la Rectoría para fines de dirección, pues el primero se encarga de dar directrices y lineamientos estratégicos a ser observados en la Gestión de Innovación. Por su parte, la Rectoría dará directrices de tipo ejecutivo y se encargará de supervisar y dar seguimiento a las ejecuciones y logros del área de gestión de innovación.

Las Unidades Académicas y Administrativas participan en los procesos y ayudan a generar ambientes propicios para la innovación, interactuando para ello con el área responsable de la gestión de innovación.

La División de Evaluación y Planeación, es la responsable de la evaluación, seguimiento y mejoramiento continuo a las acciones fijadas para el cumplimiento

de esta Política. También facilitará al área de gestión de innovación y al SEGI su articulación e integración con las demás estructuras, procesos y sistemas de gestión de la Universidad.

Cada miembro de la comunidad universitaria (estudiantes, académicos, directivos y administrativos), corresponsables de observar y dar cumplimiento a lo enunciado en la Política.



.....
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN
.....

UNIVERSIDAD EL BOSQUE
.....

• EVALUACIÓN •



Esta Política y cada uno de sus componentes son sujetos de mejora continua.

Esta mejora parte de los procesos de autoevaluación y referenciamiento externo. Este proceso autoevaluativo involucra desde El Claustro hasta cada uno

de los miembros de la comunidad universitaria en su corresponsabilidad por el buen desarrollo de esta política.

Por su extensión y complejidad, esta política puede ser revisada como un todo o en sus diferentes capítulos según consideración del Consejo Directivo.

Como insumo para el proceso autoevaluativo, tanto de la definición de política, como de su materialización en forma de estrategias de innovación, operación del SEGI y gestión del portafolio de proyectos de innovación, se han determinado indicadores que pueden dar cuenta de los logros obtenidos y reconocer necesidades de mejora.

Dada la naturaleza compleja de la innovación, resulta pertinente utilizar indicadores de orientación financiera con indicadores de impacto sobre el entorno, que sean congruentes con los objetivos de transformación y aporte a la calidad de vida de las personas. Con esta combinación de indicadores es posible obtener una mirada amplia de los resultados de la innovación y de la aplicación de esta política.

Indicadores de resultados financieros incluyen: retorno sobre las inversiones en innovación, EBITDA por proyectos de innovación, ingresos por innovación.

Indicadores de resultados no financieros serán definidos e instrumentados para medir avances en las áreas que a la Universidad interesa impactar por medio de los proyectos de innovación. En este sentido, estos indicadores cuantificarán mejoras en Inclusión, Espacios Educativos, Aprendizaje durante toda la vida, STEM, Innovación Social e Impacto en la Calidad de Vida.

Si bien el cuadro mínimo de indicadores para hacer seguimiento al cumplimiento de la política puede hacerse a partir de los dos tipos de indicadores anteriores, se procurará que en el futuro se midan e interpreten indicadores complementarios, tales como:

- Indicadores de insumos, como recursos físicos, financieros y humanos, redes.
- Indicadores de proceso, como tiempos de procesamiento y gestión, balances de portafolio, porcentajes de aceptación de proyectos, proyecciones de ingresos y ahorros.
- Indicadores de (Ciencia, Tecnología e Innovación) complementarios, como: aporte de las actividades de innovación sobre los niveles de publicación y patentamiento de la Universidad; incidencia de las actividades y proyectos de innovación sobre objetivos de las funciones sustantivas.

Puntualmente para el Sistema Estratégico de Gestión de la innovación – SEGI, se han adoptado los siguientes indicadores:

Entrada	Proceso	Salida
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto para innovación. • Tiempo del talento humano dedicado a innovación. • Redes externas con el sistema nacional e internacional de CT+i 	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad del proceso (días entre la idea y el lanzamiento). • Balance del portafolio (proyectos por etapa del proceso). • Ingresos o ahorros proyectados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por innovación. • Margen EBITDA por proyectos de innovación. • Retorno de inversión en innovación.

Figura 4. Indicadores del SEGI





.....
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INNOVACIÓN
.....

UNIVERSIDAD EL BOSQUE
.....

• REFERENCIAS •

49



Aponte-Hernández, E. (2008). Desigualdad, Inclusión y Equidad en la Educación Superior en América Latina y el Caribe: Tendencias y Escenario Alternativo en el Horizonte 2021. En I. C. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (pág. 410). Venezuela: Panamericana Formas e Impresos, S.A.

- Asociación Montessori Española. (11 de Agosto de 2016). *Asociación Montessori Española*. Obtenido de <http://asociacionmontessori.net>
- Cobo, C. (2016). *La Innovación Pendiente. Reflexiones (y Provocaciones) sobre educación, tecnología y conocimiento*. Montevideo: Colección Fundación Ceibal.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (10 de Agosto de 2016). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL*. Obtenido de Acerca de innovación social: <http://www.cepal.org/es/acerca-de-innovacion-social>
- Connect Bogotá Región. (10 de Agosto de 2016). *Connect Bogotá Región*. Obtenido de Connect Bogotá Región: <http://www.connectbogota.org>
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: Todos por un nuevo país*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.
- Global University Network for Innovation. (2009). *La educación superior en el mundo: Nuevas dinámicas para la responsabilidad social*. Madrid: Grupo Mundi-Prensa.
- Gros Salvat, B., & Lara Navarra, P. (2009). Estrategias de innovación en la educación superior: el caso de la Universitat Oberta de Catalunya. *Revista Iberoamericana de Educación*, 223-245.
- OCDE, O. d. (2014). *Estudios de la OCDE de las Políticas de Innovación: Colombia*. OECD Publishing.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos OCDE. (2006). *Manual de Oslo*. España: Grupo Tragsa.
- UNESCO. (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009* (pág. 4). París: Talleres de la Unesco.
- Universidad El Bosque. (2012). *Plan de Desarrollo Institucional 2011 - 2016*. Bogotá: Javegraf.
- Universidad El Bosque. (2012). *Política de Investigaciones*. Bogotá: Editorial Scripto Ltda.
- Universidad El Bosque. (2013). *Política de Calidad y Planeación*. Bogotá: Afangráfico Ltda.
- Universidad El Bosque. (2013). *Políticas y Gestión Curricular*. Bogotá: Afangráfico Ltda.

- Universidad El Bosque. (2014). *Política del Uso de las TIC*. Bogotá: Javegraf.
- Universidad El Bosque. (2015). *Política de Educación Virtual y a Distancia*. Bogotá: LB Impresos S.A.S.
- Universidad El Bosque. (2016). *Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021*. Bogotá.
- Vessuri, H. (2008). El Futuro nos alcanza: Mutaciones previsibles de la ciencia y la tecnología. En I. C. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (pág. 410). Venezuela: Panamericana Formas e Impresos, S.A.
- Wolfgang von Goethe, J. (2015). The greatest thing in this world is not so much where we stand as in what direction we are moving. *Building a Culture of Innovation in Higher Education: Design & Practice for Leaders*, 3-52.

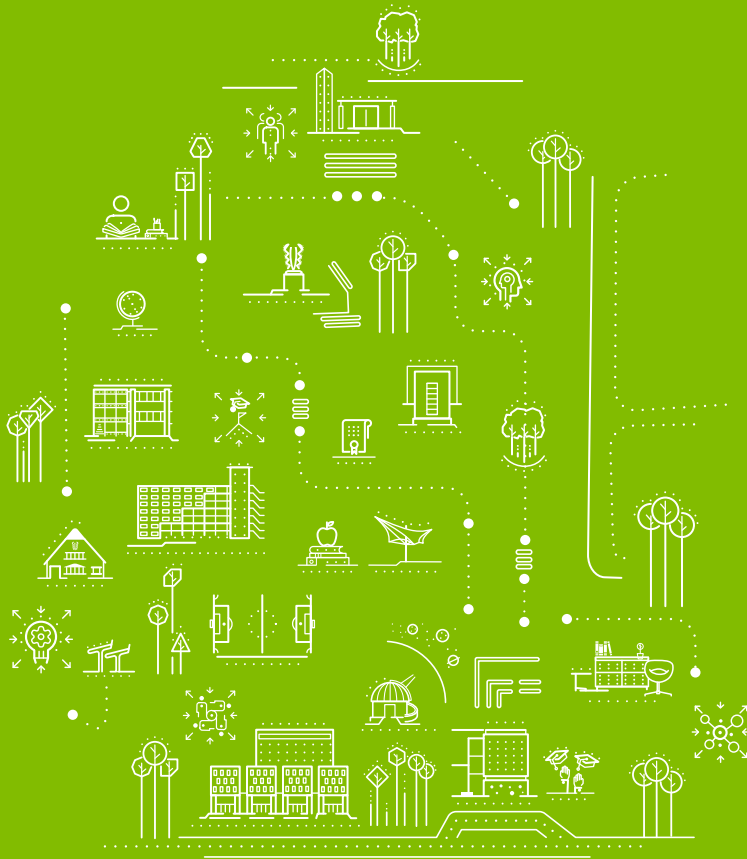


POLÍTICA
—
INSTITUCIONAL
DE **INNOVACIÓN**

Editado y publicado por la Universidad El Bosque.
Junio de 2017, Bogotá, D.C., Colombia



UNIVERSIDAD
EL BOSQUE



Av. Cra. 9 N° 131 A - 02 • Bogotá D.C. - Colombia
PBX (57 1) 6489000 • Línea Gratuita 018000 113033
www.uelbosque.edu.co • Edificio Fundadores

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