

Informe para la evaluación de seguimiento de la Asociación Europea de Universidades (EUA)



2013

**Informe
para la evaluación
de seguimiento de la
Asociación Europea
de Universidades
(EUA)**

© Universidad El Bosque
Julio 2013

Presidente de El Claustro
José Luis Roa Benavides

Presidente del Consejo Directivo
Luz Helena Gutiérrez Marín

Rector
Carlos Felipe Escobar Roa

Vicerrector Académico
Miguel Ruiz Rubiano

Vicerrector Administrativo
Rafael Sánchez París

Secretario General
Luis Arturo Rodríguez Buitrago

Comité Editorial
Carlos Felipe Escobar Roa
Miguel Ruiz Rubiano
Gustavo Silva
Julia Milena Soto Montoya

**Coordinadores de los comités y personas
que apoyaron el informe para la evaluación
de seguimiento de la EUA**

Alexandra Navarro Giraldo
María del Mar Pulido
Sandra Sarmiento
Liliana María Ahumada
Ruby Osorio
Miguel Otero Cadena
María Elena Alarcón
Hugo Cárdenas
Natalia Maya
Claudia Marcela Neisa
Rafael Sánchez París
Ximena Marín
Paola Katherine Díaz Becerra
Juan Pablo Salcedo
Carolina Romero
Flor Alba Fajardo
Juan Manuel Garzón
Luisa Fernanda Medina

Concepto, diseño y cubierta
Centro de Diseño y Comunicación
Facultad de Diseño, Imagen y Comunicación
Universidad El Bosque
Alexander Castañeda Duitama
Kayo González Gélvez
Luis Fabián Rodríguez Sánchez
Diana Cristina Peñuela Siabato
Paulo Arturo Pulido Cañarete
Luisa Fernanda Amortegui Ruiz
Flor Alba Fajardo Ramírez

Impresión
Afangráfico Ltda

MIEMBROS FUNDADORES

Milton Argüello Jiménez

Gerardo Aristizábal Aristizábal

Otto Bautista Gamboa

Erix Emilio Bozón Martínez

Guillermo Cadena Mantilla

Tiana Cian Leal

Jaime Alberto Escobar Triana

Carlos Escobar Varón

Marco Antonio Gaviria Ocaña

Enrique Gutiérrez Sánchez

Luis Fernán Isaza Henao

Carlos Augusto Leal Urrea

José Armando López López

Guillermo Marín Arias

Hernando Matiz Camacho

Gustavo Maya Arango

Miguel Ernesto Otero Cadena

Miguel Antonio Rangel Franco

Jorge Enrique Rico Abella

Abelardo Rico Ospina

Juan Crisóstomo Roa Vásquez

Jaime Romero Romero

Rafael Sánchez Arteaga

José Luis Sierra Callejas

MIEMBROS TITULARES DE EL CLAUSTRO

José Luis Roa Benavides

Presidente

Juan Carlos López Trujillo

Vicepresidente

Luz Helena Gutiérrez Marín

Secretaria

Gerardo Aristizábal Aristizábal

Otto Bautista Gamboa

Christine Balling de Laserna

Guillermo Cadena Mantilla

Cecilia Córdoba de Vargas

Carlos Escobar Varón

Jaime Escobar Triana

Tiana Cian Leal

Luis Fernán Isaza Henao

Carlos Augusto Leal Urrea

José Armando López López

Guillermo Marín Arias

Hernando Matiz Mejía

Gustavo Maya Arango

Miguel Ernesto Otero Cadena

David Quintero Argüello

Carlos Eduardo Rangel Galvis

Lydda Ángela Rico Calderón

Adriana Rico Restrepo

Ximena Romero Infante

Juan Carlos Sánchez París

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO 2013 – 2014

Luz Helena Gutiérrez Marín
Presidente

Carlos Alberto Leal Contreras
Vicepresidente

Ximena Romero Infante
Secretaria

Principales

José Luis Roa Benavides
Juan Guillermo Marín Moreno
Carlos Alberto Leal Contreras
Mauricio Maya Grillo
Luz Helena Gutiérrez Marín
José Armando López López
Ximena Romero Infante
Martha Cecilia Tamayo Muñoz
Mariam Abrajim Quiroga

Suplentes

Juan Carlos López Trujillo
Otto Bautista Gamboa
Álvaro Franco Zuluaga
Carlos Eduardo Rangel Galvis
Ana Guerra de Bautista
Carlos Escobar Varón
Erix Emilio Bozón Martínez
Sandra Cristina Leñaño Berrío
Judith Pulido Cañarete

MIEMBROS CONSEJO ACADÉMICO 2013

Carlos Felipe Escobar Roa
Rector

Miguel Ruiz Rubiano
Vicerrector Académico

Luis Arturo Rodríguez Buitrago
Secretario General

Decanos

Hugo Cárdenas López
*Escuela Colombiana de
Medicina*

María Clara Rangel Galvis
Facultad de Odontología

Julio Ponce de León
Facultad de Psicología

Mario Omar Opazo Gutiérrez
Facultad de Ingeniería

Gerardo Aristizábal Aristizábal
Facultad de Ciencias

Rodrigo Ospina Duque
Facultad de Educación

François Khoury
Facultad de Artes

Rita Cecilia Plata de Silva
Facultad de Enfermería

Humberto Alejandro Rosales
Valbuena
*Facultad de Ciencias Económicas
y Administrativas*

Juan Pablo Salcedo Obregón
*Facultad de Diseño, Imagen
y Comunicación*

Carlos Hernando Escobar Uribe
*Facultad de Ciencias Jurídicas
y Políticas*

Directores de División

Diego Giraldo Samper
*División de Evaluación y
Planeación*

María del Rosario Bozón González
División de Educación Continuada

Juan Carlos Sánchez París
*División de Postgrados y
Formación Avanzada*

Miguel Ernesto Otero Cadena
División de Investigaciones

Representantes

Carmen Lucía Vargas Mayo
Docentes

Paulo Arturo Pulido Cañarete
Estudiantes

Invitados permanentes

Jaime Escobar Triana
Director Departamento de Bioética

Ana Isabel Mendieta
Director Departamento de Humanidades

Natalia Maya
Directora Oficina de Desarrollo

Julieta Naranjo Lujan
Alcaldesa de Usaquén

Germán Neuta
Rector Colegio Bilingüe

MIEMBROS DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO 2013

Carlos Felipe Escobar Roa
Rector

José Luis Roa Benavides
Presidente de El Claustro

Luz Helena Gutiérrez Marín
Presidente del Consejo Directivo

Miguel Ruiz Rubiano
Vicerrector Académico

Rafael Sánchez París
Vicerrector Administrativo
Secretario del Consejo

Jaime Romero Infante
Delegado del Consejo Directivo

Erix Emilio Bozón Martínez
Delegado del Consejo Directivo

Reconocimientos

El Claustro, el Consejo Directivo, el Rector, los Vicerrectores y las directivas de la Universidad El Bosque expresan su reconocimiento a todas las personas que hicieron posible llevar a cabo la construcción del *Informe para la evaluación de seguimiento de la Asociación Europea de Universidades (EUA)*. La labor realizada por los integrantes de nuestra Institución para lograr con éxito este documento demuestra que la Universidad es cada día mejor gracias al compromiso de su comunidad y el trabajo como un solo equipo que busca la calidad, tanto en el quehacer institucional como en su crecimiento individual.

Como en todo reconocimiento, es casi imposible mencionar, con nombre propio, a todas las personas que permitieron lograr este objetivo institucional. Creemos, sin embargo, que es el momento de agradecer a los estudiantes, profesores, personal administrativo y de servicios, padres de familia, empleados y comunidad en general quienes con su sentido de pertenencia permiten que la Universidad crezca constantemente y, gracias a ello, pueda demostrar, como se hace a través de este documento, que somos una Institución fuerte, de calidad y que a pesar de las dificultades logra superar los retos y desafíos que se le imponen o que ella misma decide asumir.

Contenido

Introducción.....	14
1. Contexto.....	19
1.1. La Universidad El Bosque en el contexto de la Educación Superior en Colombia.....	20
1.2. Oferta Académica.....	22
1.3. Investigación.....	23
1.4. Aspirantes	25
1.5. Estudiantes	26
1.6. Egresados.....	32
1.7. Éxito Estudiantil	34
1.8. Financiamiento Estudiantil.....	35
1.9. Internacionalización	36
1.10. Talento Humano.....	38
1.11. Biblioteca.....	42
1.12. Campus e Infraestructura	44
1.13. Aspectos Financieros.....	46
2. Autoevaluación Institucional: antecedentes y contexto actual	51
3. Atención a las recomendaciones de la Evaluación Institucional de la EUA.....	61
3.1 Gobierno y gestión.....	62
3.2 Formación.....	72
3.3 Investigación	78
3.4 Servicio a la sociedad.....	80
3.5 Internacionalización	82
3.6 Cultura y aseguramiento de la calidad	88
4. Otras reformas implementadas	93
4.1 Éxito estudiantil.....	94

4.2 Talento humano	96
4.3 Campus e infraestructura	100
5. Nuevos retos que enfrenta la Universidad	105
5.1 Reformas a los Sistemas de Educación Superior y de Salud	106
5.2 Nuevo Hospital universitario	108
5.3 El desarrollo del Campus Chía	109
6. Apéndices	111
Lista de referencias	230
Anexos	232

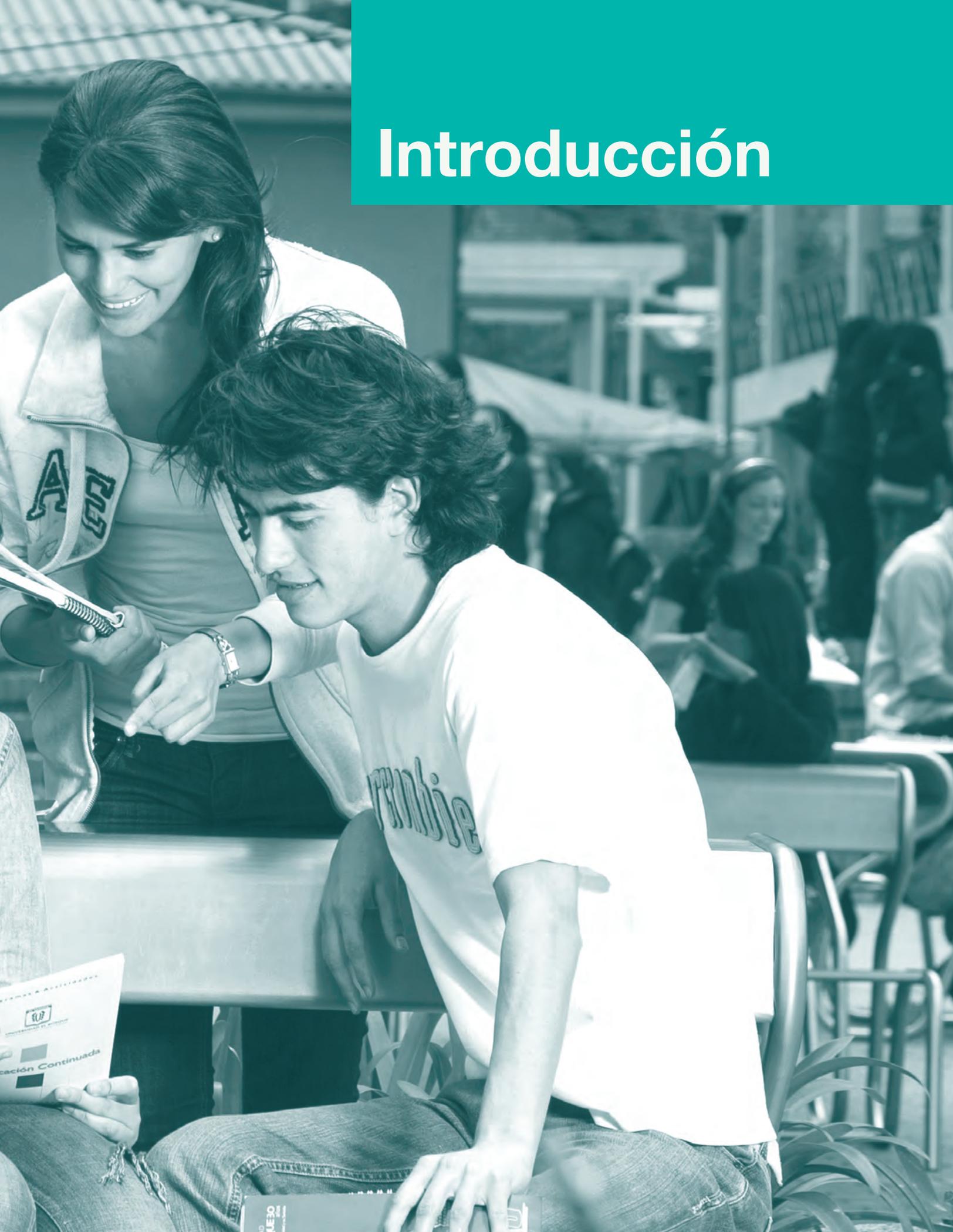
Figuras y tablas

Tabla 1. Oferta académica	22
Figura 1. Grupos de Investigación 2011 - 2013.....	23
Figura 2. Número de artículos publicados según base de datos Scopus entre 2009 - 2013.....	23
Figura 3. Inscritos, matriculados e índice de absorción por semestre 2009-1 a 2013-1	25
Figura 4. Población Académica	26
Figura 5. Caracterización sociodemográfica de los estudiantes de pregrado 2009 - 2013.....	28
Figura 6. Caracterización sociodemográfica de los estudiantes de posgrado 2009 - 2013.....	29
Figura 7. Distribución de la población estudiantil de pregrado según áreas del conocimiento 2009 - 2013	30
Figura 8. Distribución de la población estudiantil de posgrado según áreas del conocimiento 2009 - 2013	31
Figura 9. Evolución graduados de los programas presenciales por nivel	32
Figura 10. Graduados de los programas presenciales por Área de Conocimiento	33
Figura 11. Retención Estudiantil 2009-1 a 2012-2.....	34
Figura 12. Apoyos, Becas, Estímulos y Descuentos 2009 - 2012	35
Figura 13. Movilidad estudiantil	36
Figura 14. Convenios	37
Figura 15. Académicos.....	37
Figura 16. Población Académica y Administrativa 2009 - 2013.....	38
Figura 17. Académicos según la modalidad de vinculación 2009 - 2013.....	39
Figura 18. Académicos según escalafón Docente 2013.....	39
Figura 19. Académicos según dedicación 2009 - 2013	40
Figura 20. Académicos según el máximo nivel de formación 2009, 2011 y 2013	41

Figura 21. Colecciones 2009 - 2013.....	42
Figura 22. Crecimiento de la Universidad en m ² 2009 -2013.....	44
Figura 23. Espacios Académicos 2009 - 2013	45
Figura 24. Evolución de Ingresos 2009 - 2013.....	46
Figura 25. Evolución de Egresos 2009 - 2013.....	47
Figura 26. Experiencias significativas de los procesos de Autoevaluación.....	53
Figura 27. Experiencias significativas de Autoevaluación y Evaluación Externa 2010 - 2013	55
Figura 28. Procesos de planeación, Autoevaluación Institucional y Autoevaluación de programas académicos.....	57



Introducción



Colombia ha mantenido en los últimos años su crecimiento pese a la difícil situación económica global. Este hecho, que le ha permitido al país aspirar a integrar el grupo de naciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), supone desafíos para el sistema educativo colombiano y en particular para la educación superior. Los retos contemplan la expansión en el acceso, con equidad, a una educación superior de calidad. De igual manera, se ha constituido en objetivo del país el fortalecimiento a la generación, desarrollo y transferencia de conocimiento que permita a Colombia ser parte activa de la Sociedad Global del Conocimiento y, a la vez, atender las necesidades locales y regionales. La Universidad El Bosque revalida su compromiso con estos retos.

Nuestra Institución ha crecido significativamente en los últimos tres años. El compromiso con este crecimiento se ratifica en la creación de nueva oferta académica y en el desarrollo del Campus, infraestructura y recursos que la soportan. Con todo, el enfoque de este crecimiento hacia la salud y calidad de vida es quizás el elemento más importante desde la perspectiva estratégica de la Institución.

Para la Universidad El Bosque los procesos de autoevaluación son pilar fundamental para el desarrollo estratégico y el mejoramiento continuo. Entendemos como 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 que la Universidad mejora continuamente.

La excelencia de cualquier Sistema Educativo depende del compromiso de sus agentes con la calidad y el mejoramiento continuo. El Ministerio de Educación Nacional fomenta y reconoce los logros en materia de calidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) con la acreditación de programas y la Acreditación Institucional. La Universidad, por su parte, está comprometida con la cultura de la calidad, avanzando en los procesos de acreditación de programas y Acreditación Institucional ante el Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

El CNA ha definido las “condiciones iniciales” requeridas para iniciar procesos de Acreditación Institucional. En 2008, año en el que emprendimos el proceso de Autoevaluación Institucional, la Universidad no completaba las “condiciones iniciales” definidas por este ente gubernamental. De tal suerte que decidimos avanzar en un proceso que consolidara nuestra cultura de la calidad y el modelo de Autoevaluación Institucional (AI) y nos permitiera avanzar hacia un proceso de Acreditación Institucional. Decidimos entonces acompañar y fortalecer ese proceso de AI con la Evaluación Institucional de la Asociación Europea de Universidades (EUA).

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

En 2013 la Universidad realiza un nuevo proceso de AI que deberá aportar los insumos para el Plan 2016–2020. La Institución ha cumplido con las “condiciones iniciales” y el CNA ha entregado el aval formal para que se inicie el proceso de AI (cf., Informe de visita

de condiciones iniciales CNA) que le permita aspirar a la Acreditación Institucional. Este proceso de autoevaluación se acompaña y enriquece con la Evaluación de Seguimiento realizada por la EUA.

La Evaluación de Seguimiento se enmarca en la fase de “socialización” previa a las grandes dinámicas autoevaluativas que se realizarán en la Universidad en el segundo semestre del 2013. Esta fase supone el seguimiento y divulgación del estado de la Institución en sus diferentes aspectos. Su objetivo es el mismo que el de la Evaluación de Seguimiento, preparar a la Institución para el desarrollo cuidadoso de los procesos de AI.

El presente informe es nuevamente el resultado del trabajo colectivo de los integrantes de la Institución. Hemos buscado seguir las recomendaciones emanadas en nuestro *Informe de Autoevaluación Institucional 2009* y en el *Informe de Evaluación de la EUA*. En la medida de lo posible, nos hemos concentrado en documentar las evidencias e indicadores de seguimiento a la gestión, mas no hemos querido calificar la gestión de la Institución. La autoevaluación es tarea de todos en el segundo semestre de 2013.

En el primer capítulo de este documento presentamos una breve contextualización del informe. En el segundo capítulo nos centramos en la AI. En el tercero, presentamos el seguimiento a las recomendaciones en el orden en que fueron expresadas por la EUA en su *Informe de Evaluación Institucional*. En el cuarto capítulo hacemos referencia a otras experiencias significativas que adelantó la Universidad en los tres años que siguieron a la Evaluación Institucional de la EUA. En el último capítulo realizamos un breve recuento de algunos nuevos retos que enfrenta la Universidad en la actualidad. Los apéndices incluyen el Informe de Autoevaluación Institucional para la EUA del 2009 y el Informe de Evaluación de la EUA de 2010 para más fácil lectura y consulta.

Así las cosas, la Universidad El Bosque ratifica su compromiso social con la educación superior de calidad mediante el desarrollo serio y cuidadoso de los procesos de autoevaluación y evaluación externa. Este informe busca evidenciar el profundo impacto que generó en la Universidad la acción conjunta de estudiantes, académicos, administrativos y directivos en los procesos de autoevaluación, planeación institucional e implementación del plan. Esperamos que este documento y el proceso de su construcción contribuyan a arraigar más profundamente la confianza de toda la comunidad en estos procesos. Hemos evidenciado avances, logros, tareas pendientes y temas aún por abordar. Como comunidad universitaria que se comprometió con la calidad, el mejoramiento continuo y una incesante búsqueda de la excelencia, tenemos una agenda permanente de autoevaluarnos, implementar mejoras e innovaciones, hacer seguimiento y nuevamente autoevaluarnos. La búsqueda de la excelencia es un camino que hemos emprendido y debemos disfrutar pues, por fortuna, no termina.



BANK OF AMERICA

Centro de Occidente

CORPORACION FINANCIERA CROMAWA

TEJENDATA

1. Contexto



Desde 2009, el país, su Sistema de Educación Superior y la Universidad El Bosque han experimentado cambios significativos que merecen ser considerados para entender el contexto en el que se realiza esta evaluación de seguimiento. Hacemos referencia inicialmente al contexto de la Educación Superior, resaltando allí el lugar de la Universidad El Bosque. Posteriormente, exponemos algunas de las dinámicas que siguieron a la *Evaluación Institucional de la EUA* del 2010 hasta la fecha.

1.1. La Universidad El Bosque en el contexto de la Educación Superior en Colombia

Colombia continúa experimentando una época de cambios acelerados. Ha mantenido un crecimiento económico promedio en los últimos tres años del 5.5% (Banco de la República, 2012). Los índices de pobreza han disminuido del 30.5% en 2010 a 27% en 2012 (Banco de la República, 2012). En dos años hay 1.3 millones de personas que ya no están en esta condición.

Esto es consecuencia de una conjunción de factores entre los que se encuentran el mayor crecimiento económico, la disminución del desempleo, el aumento en el nivel de ingreso de los colombianos de menores recursos y políticas sociales más focalizadas (Banco de la República, 2012).

La confianza inversionista en el país se traduce en un incremento sostenido en los últimos tres años de la inversión extranjera, ascendiendo en 2012 a US\$16.684 millones, según reportes del Banco de la República (2012). Esta cifra representa un crecimiento de casi el 11% frente a los US\$15.033 millones registrados en 2011 (Banco de la República, 2012).

El Sistema de Educación Superior ha acompañado el crecimiento del país. En los últimos tres años el acceso a la educación superior ha pasado del 37.1% al 42.4% (MEN-SNIES-, 2013) de los jóvenes en edad de estudiar. El número de Instituciones de Educación Superior (IES) ha pasado de 282 en 2008 a 288 en 2012 y los programas académicos ofrecidos en el país de 6.133 en 2008 a 10.293 en 2012 (MEN-SNIES-, 2013).

Sin embargo, el Sistema de Educación Superior del país enfrenta profundos retos. Después de una fallida propuesta de reforma gubernamental al Sistema en el 2011 se adelanta el actual "Diálogo nacional" para la construcción de una política de educación superior.

La ampliación de la cobertura con equidad, las altas tasas de deserción, la mejora en la calidad de instituciones y programas, el desarrollo de la investigación y transferencia de conocimiento, la internacionalización, el uso de las nuevas tecnologías de la información y la restricción de recursos de financiamiento son solo algunos de los retos que se pretenden abordar en la construcción de esta política.

Con 36 años de fundación, la Universidad El Bosque es una Institución joven dentro del sistema colombiano. El tamaño rela-

tivamente pequeño de las universidades colombianas hace que la Universidad El Bosque, con sus 11.406 estudiantes, pueda ser considerada una universidad grande en el contexto nacional.

La Autoevaluación Institucional (AI) de 2009 y la evaluación por la EUA motivaron a que la Universidad priorizara la construcción participativa y colectiva de un plan de desarrollo que trascendiera el período de gestión rectoral. La Universidad adelantó su proceso de planeación institucional en

2010. El Plan consagra los lineamientos de desarrollo desde dos elementos fundamentales: 1) La Orientación Estratégica Institucional (OEI) que se concreta en el desarrollo de los, 2) Ejes, programas y proyectos, que en conjunto marcan el horizonte de la acción colectiva universitaria al 2016. Respondemos así al reto que, para las universidades colombianas, significa aportar al crecimiento de nuestro Sistema de Educación Superior con calidad, equidad y pertinencia.



El siguiente es un panorama institucional comparativo 2009-2013 que muestra el compromiso colectivo de avanzar hacia la OEI e implementar el PDI 2011-2016.

1.2. Oferta Académica

Tabla 1. Oferta académica

	2009	2013
Pregrados	19	21
Arte y Diseño	4	4
Ingeniería	4	5
Ciencias Naturales y de la Salud	6	6
Ciencias Sociales y Humanas	4	4
Administración	1	1
Ciencias Jurídicas y Políticas	0	1
Posgrados	71	74
Especializaciones	65	65
Maestrías	5	8
Doctorados	1	1
Otros		
Educación Continuada		
Cursos Básicos		
Colegio		
Programas orientados hacia		2013
Salud		59
Calidad de vida		16
Otras disciplinas		20

1.3. Investigación

Figura 1. Grupos de Investigación 2011 - 2013

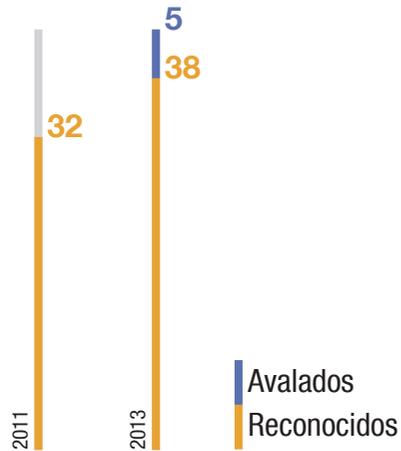
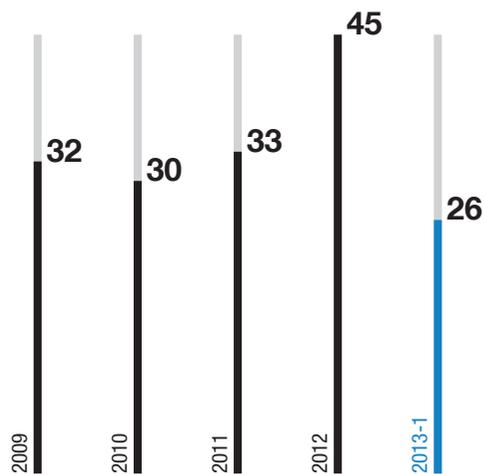


Figura 2. Número de artículos publicados según base de datos Scopus entre 2009 - 2013



Publicaciones enero - junio de 2013

Grupos de Investigación orientados hacia	2013
Salud	16
Calidad de vida	10
Otras disciplinas	17





1.4. Aspirantes

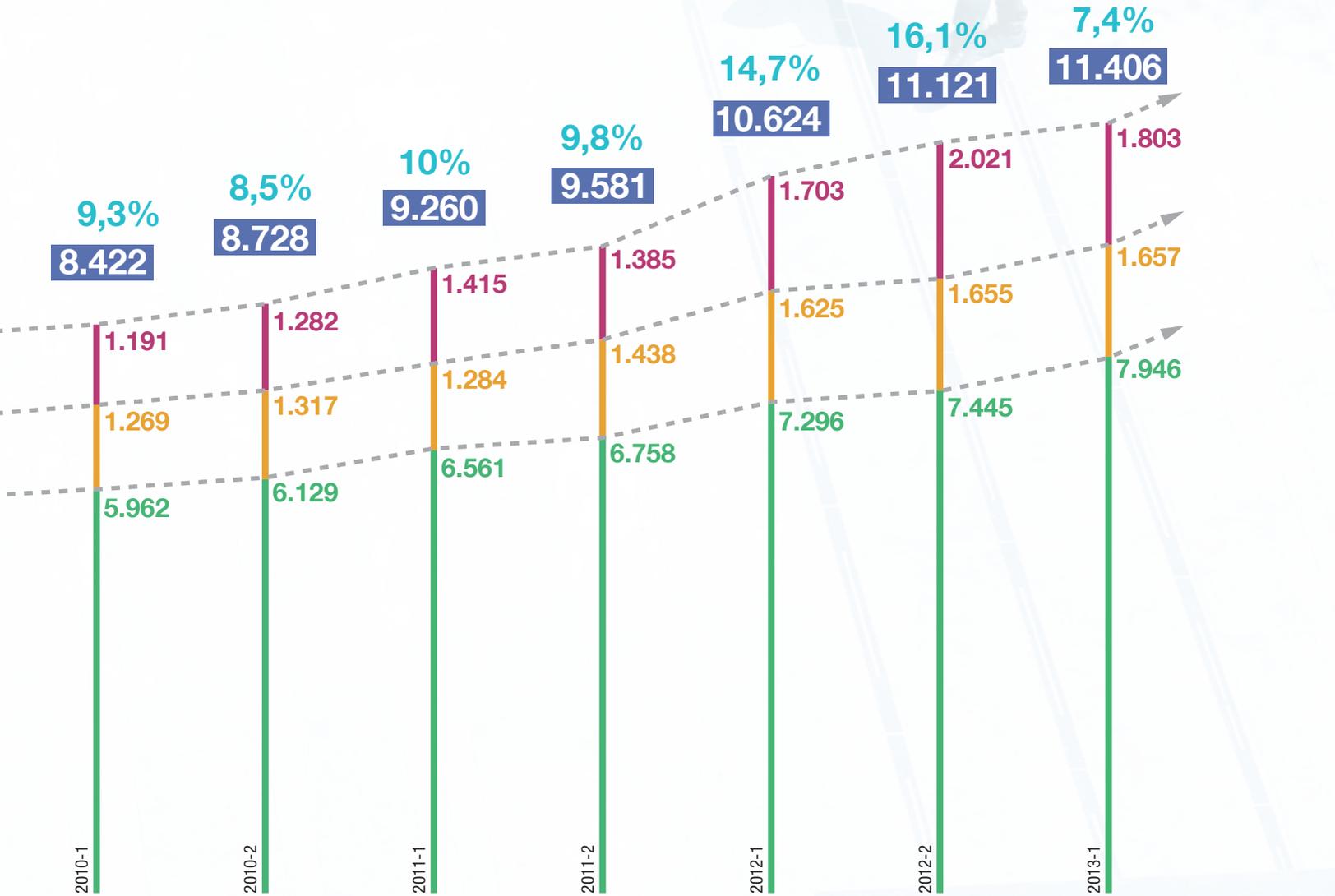
Figura 3. Inscritos, matriculados e índice de absorción por semestre 2009-1 a 2013-1



1.5. Estudiantes

Figura 4. Población Académica

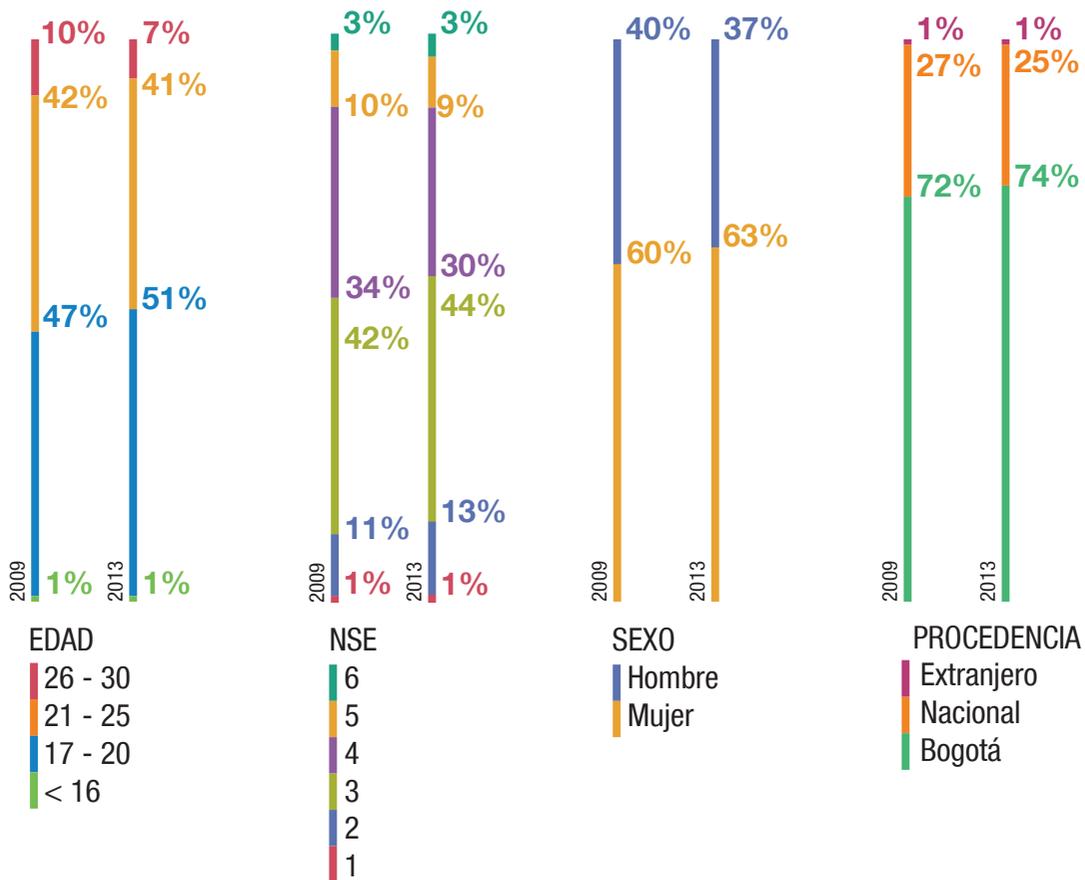






Estudiantes

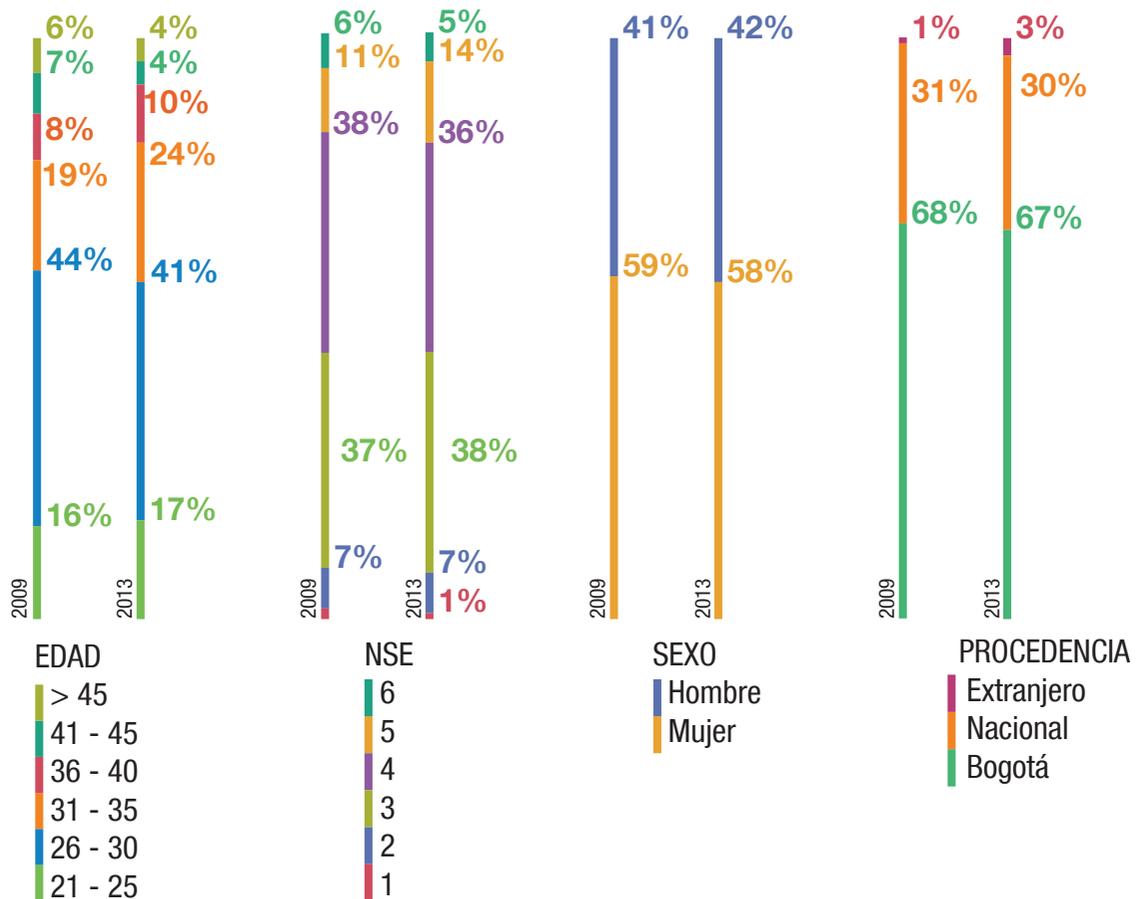
Figura 5. Caracterización sociodemográfica de los estudiantes de *pregrado* 2009 - 2013



NSE: Nivel Socioeconómico

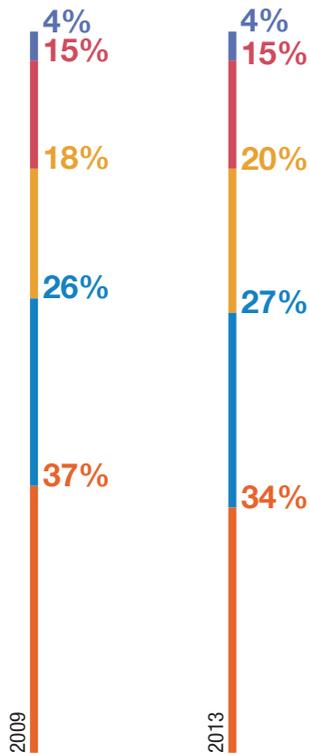


Figura 6. Caracterización sociodemográfica de los estudiantes de *posgrado* 2009 - 2013



NSE: Nivel Socioeconómico

Figura 7. Distribución de la población estudiantil de **pregrado** según áreas del conocimiento 2009 - 2013

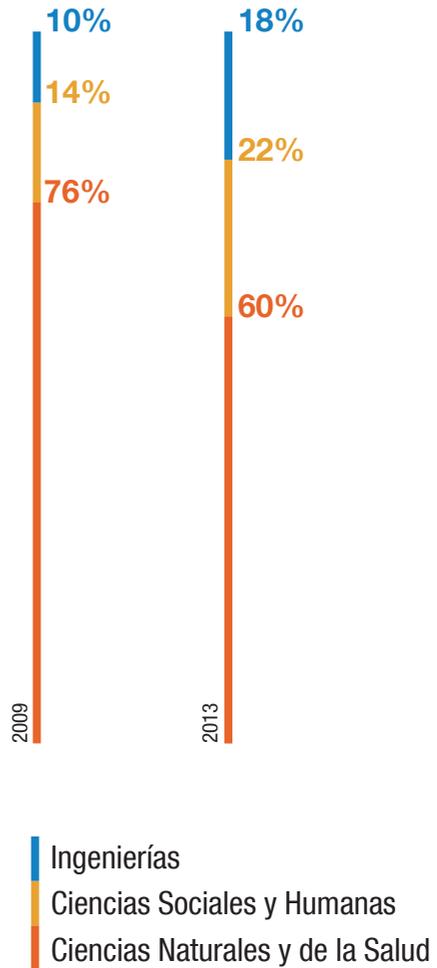


- Administración
- Artes y Diseño
- Ciencias Sociales y Humanas
- Ingenierías
- Ciencias Naturales y de la Salud





Figura 8. Distribución de la población estudiantil de **posgrado** según áreas del conocimiento 2009 - 2013



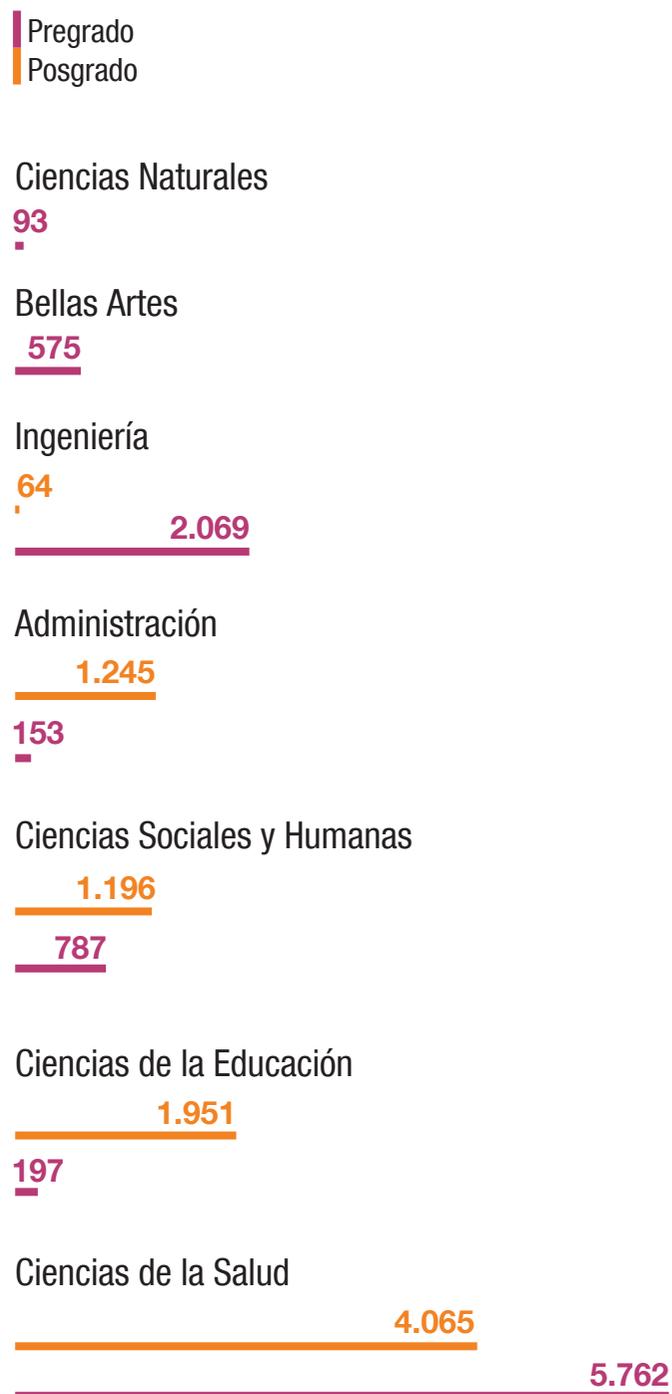


1.6. Egresados

Figura 9. Evolución graduados de los programas presenciales por *nivel*

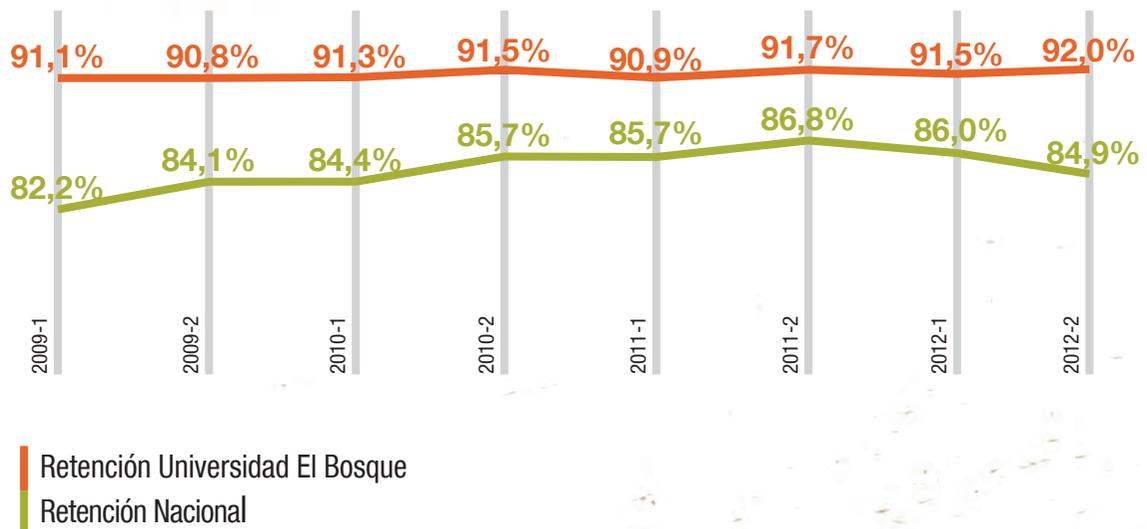


Figura 10. Graduados de los programas presenciales por **Área de Conocimiento**



1.7. Éxito Estudiantil

Figura 11. Retención Estudiantil 2009-1 a 2012-2



1.8. Financiamiento Estudiantil

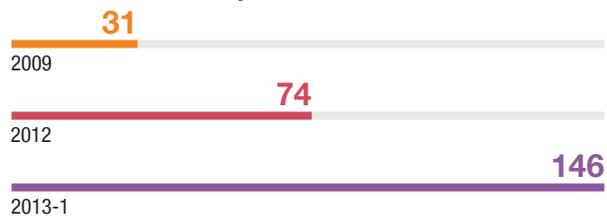
Figura 12. Apoyos, Becas, Estímulos y Descuentos 2009 - 2012

Beneficiados	832
2009	\$517.506.768
Beneficiados	1080
2012	\$758.449.102

1.9. Internacionalización

Figura 13. Movilidad estudiantil

Estudiantes extranjeros



Estudiantes extranjeros en intercambio



Estudiantes UEB en el exterior

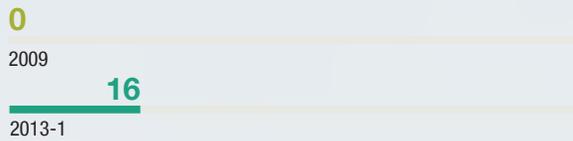


Figura 14. Convenios

Convenios de cooperación



Estudiantes extranjeros en intercambio

**Figura 15. Académicos**

Vinculación de académicos extranjeros



Apoyo económico para movilidad internacional





1.10. Talento Humano

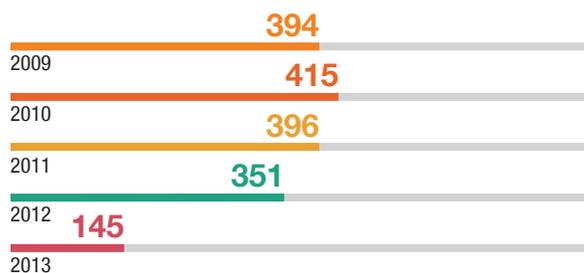
Figura 16. Población Académica y Administrativa 2009 - 2013



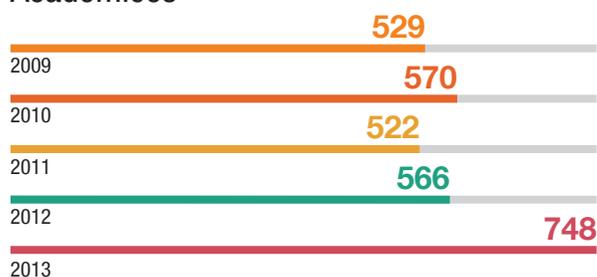


Figura 17. Académicos según la modalidad de vinculación 2009 - 2013

Académicos Adjuntos



Académicos



Núcleo Académico

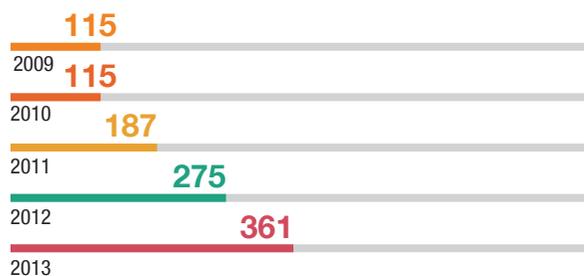


Figura 18. Académicos según escalafón Docente 2013

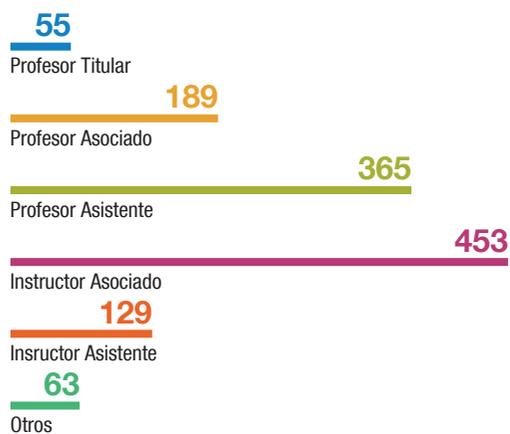
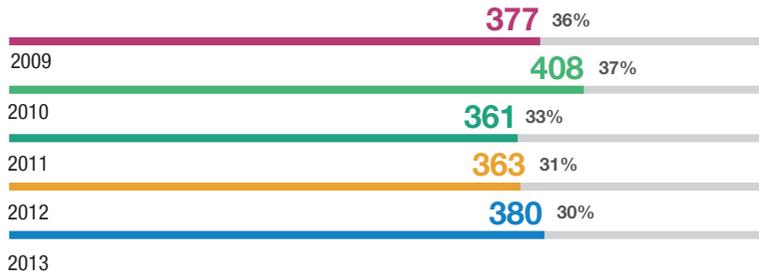
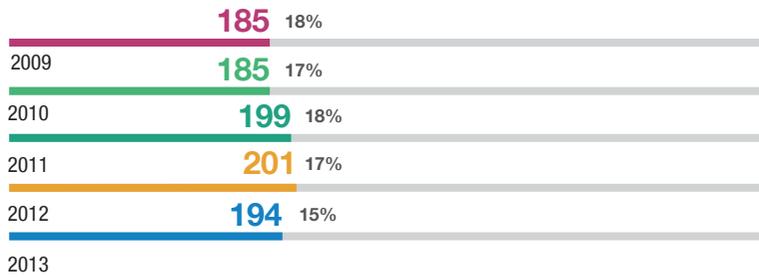


Figura 19. Académicos según dedicación 2009 - 2013

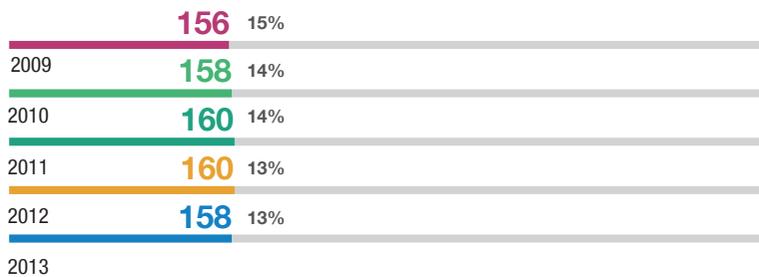
1/4 de Tiempo



1/2 de Tiempo



3/4 de Tiempo



Tiempo Completo

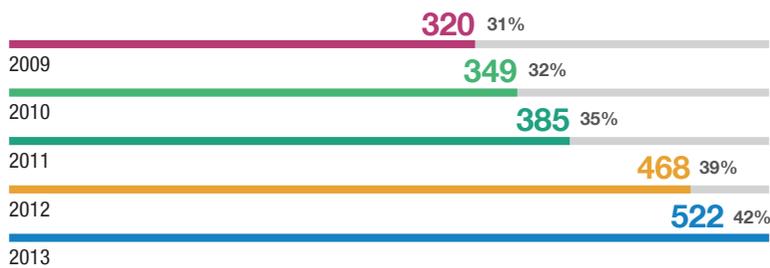




Figura 20. Académicos según el máximo nivel de formación 2009, 2011 y 2013

Sin título



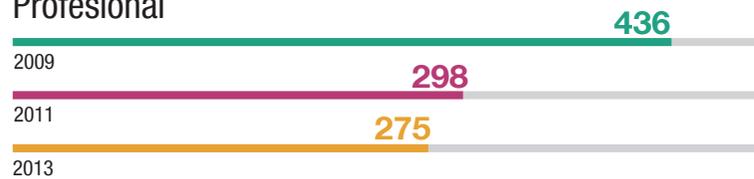
Licenciado



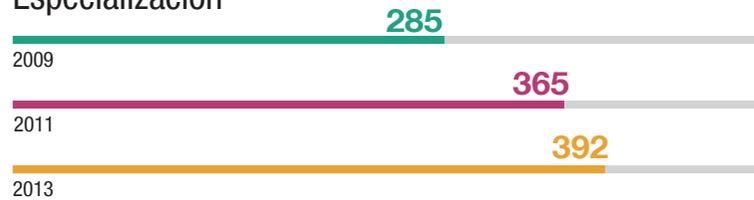
Técnico o Tecnólogo



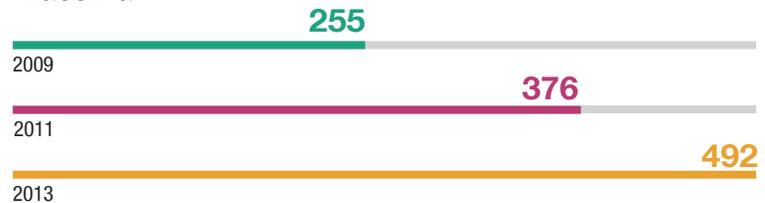
Profesional



Especialización



Maestría



Doctorado



1.11. Biblioteca

Figura 21. Colecciones 2009 - 2013





JAMA
The Journal of the American Medical Association

1.12. Campus e Infraestructura

Figura 22. Crecimiento de la Universidad en m² 2009 -2013

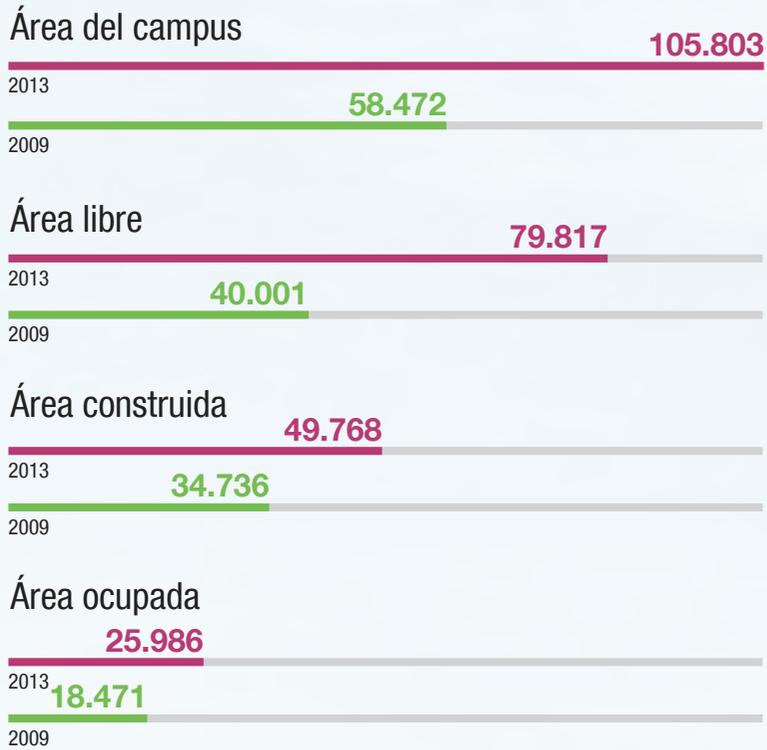


Figura 23. Espacios Académicos 2009 - 2013

Aulas



Laboratorios



Auditorios



Talleres



Bibliotecas



1.13. Aspectos Financieros

Figura 24. Evolución de Ingresos 2009 - 2013

Millones de pesos

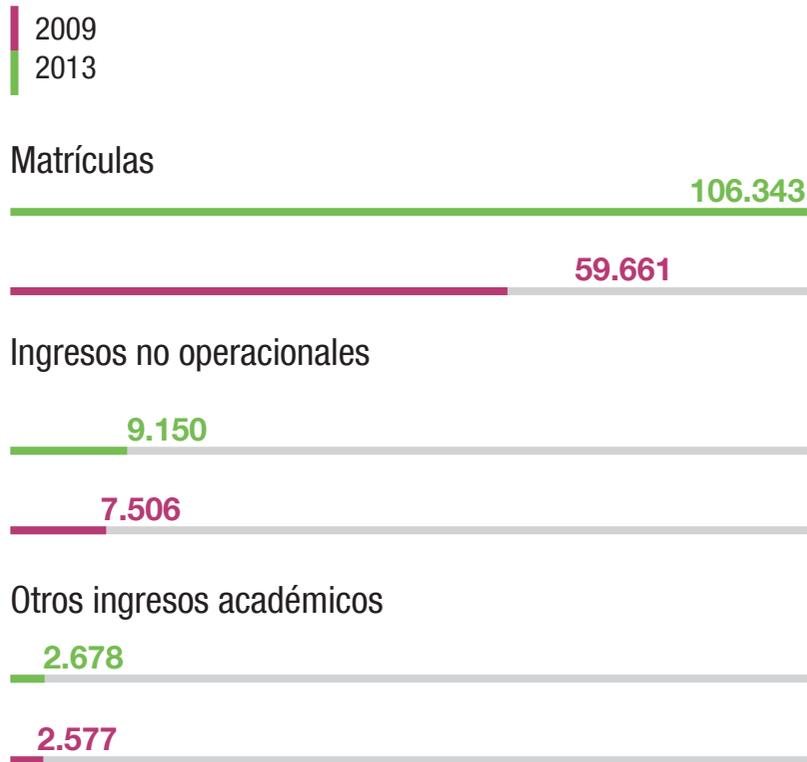


Figura 25. Evolución de Egresos 2009 - 2013

Millones de pesos



En un país en pleno desarrollo, con un Sistema de Educación Superior que le impulsa y acompaña, la Universidad El Bosque asume su compromiso con la sociedad. Desde su autonomía ha tomado una orientación particular para atender la responsabilidad de aportar al acceso a una educación superior de calidad. El panorama institucional presentado introduce los cambios de la Universidad desde la AI del 2009 hasta el primer semestre del 2013. La descripción de estos avances será tratada en los siguientes capítulos.





2. Autoevaluación Institucional: antecedentes y contexto actual



En este capítulo realizamos un breve recuento de los antecedentes que llevaron a la Universidad El Bosque a realizar la Autoevaluación Institucional (AI) de 2009 y la Evaluación Institucional por la Asociación Europea de Universidades (EUA). A partir de allí, se conformó el *Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016* (PDI 2011-2016). Este Plan ratificó el compromiso institucional y propuso consolidar la cultura de calidad en la Universidad. Así las cosas, en la actualidad continuamos adelantando procesos de autoevaluación y evaluación externa que ilustramos brevemente.

En lo que sigue describiremos el proceso de AI y cómo este se acompaña, en 2013, de la Evaluación de Seguimiento de la EUA y, en el 2014 de la Evaluación Institucional del Consejo Nacional de Acreditación (CNA). El presente capítulo concluye con la explicación de la metodología empleada en la elaboración de este informe y la descripción del papel de la Evaluación de Seguimiento en el marco del proceso de AI.

La Universidad estableció un compromiso con la calidad desde su nacimiento. Evidencian este compromiso los procesos de autoevaluación y evaluación externa que la Institución ha adelantado en sus 36 años para asegurar y mejorar continuamente la calidad de sus propósitos, recursos, actividades y resultados. La siguiente línea de tiempo (figura 26) recoge las experiencias más significativas en materia de autoevaluación y evaluación hasta el 2009.

En 2008, El Claustro y la Rectoría asumieron el compromiso de adelantar un proceso de AI con el objetivo de fortalecer una dinámica de calidad y mejoramiento continuo en la Institución. Por otro lado, el CNA ha definido las “condiciones iniciales” requeridas para iniciar procesos de AI con fines de Acreditación. En el 2008 la Universidad

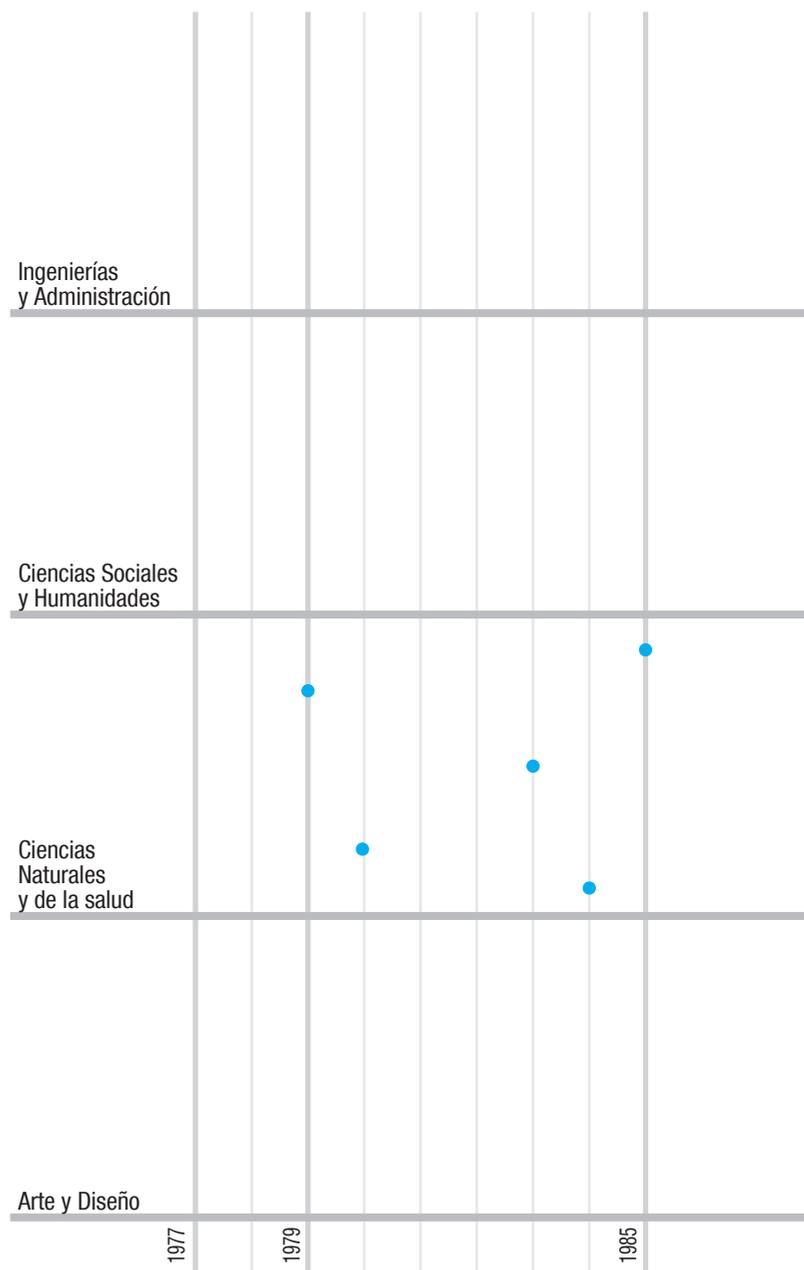
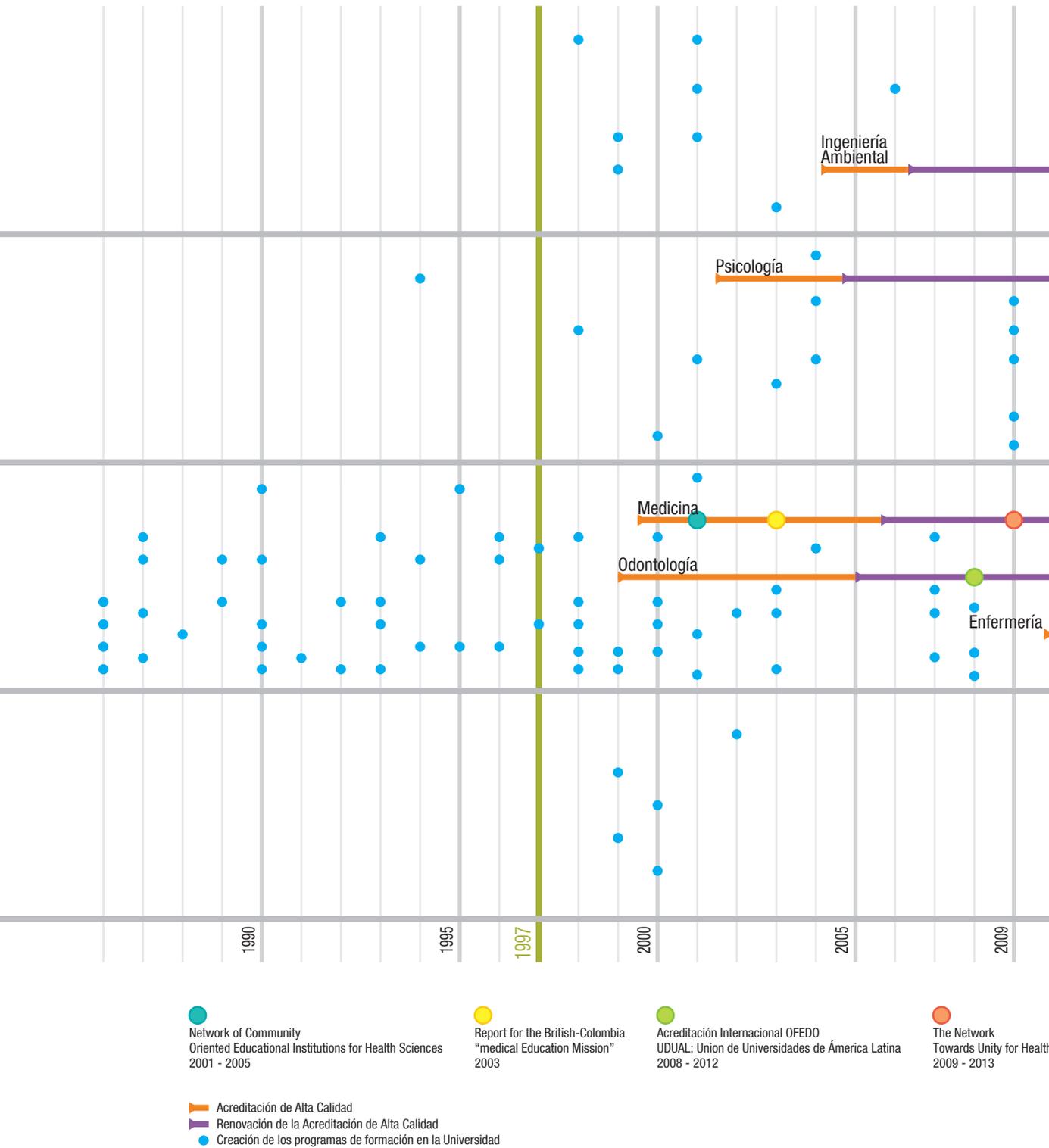


Figura 26. Experiencias significativas de los procesos de Autoevaluación



aún no contaba con un programa acreditado por el CNA o una maestría en el área de la educación y, por ende, no completaba las “condiciones iniciales” definidas por dicha entidad. De tal suerte, en tanto se avanzaba en completar las “condiciones iniciales”, la Universidad decidió iniciar un proceso que consolidara nuestra cultura de la calidad y el modelo de AI; un proceso que nos permitiera además avanzar hacia la Acreditación Institucional. Consideramos, entonces, necesario acompañar este ejercicio autoevaluativo con una evaluación externa institucional. Es entonces, y bajo recomendación de la Rectoría, que la Institución decide acompañar y fortalecer el proceso de AI con la Evaluación Institucional de la EUA.

Producto del análisis y la reflexión del proceso de autoevaluación llevado a cabo en 2009, se originó un plan de consolidación y mejoramiento institucional compuesto por seis líneas estratégicas. El trabajo de los equipos en estas seis líneas permitió la construcción colectiva del PDI 2011-2016. El primero de los cinco ejes del PDI 2011-2016, Desarrollo Estratégico y de Calidad, se centra en la planeación, la calidad y las relaciones institucionales. La Universidad se propone consolidar la cultura de la calidad y la planeación a nivel central y en sus diferentes unidades, así como continuar adelantando procesos de autoevaluación y acreditación de programas académicos. La Acreditación Institucional es el reto fundamental de este eje.

Implementando los propósitos del PDI 2011-2016 hemos adelantado acciones de autoevaluación y evaluación externa en las diferentes unidades académicas. Resulta necesario destacar las renovaciones de acreditación de los programas de Medicina y Odontología y los procesos que actual-

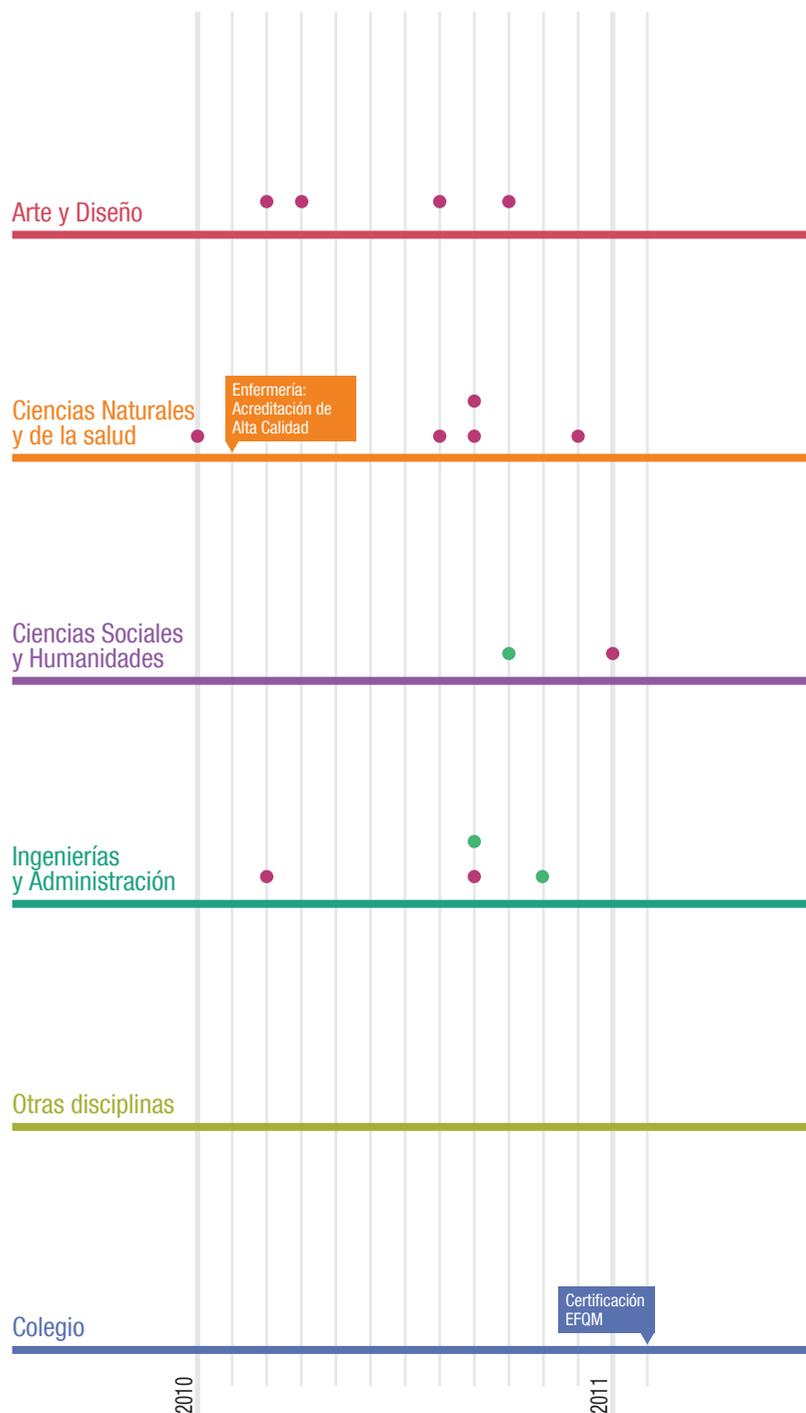
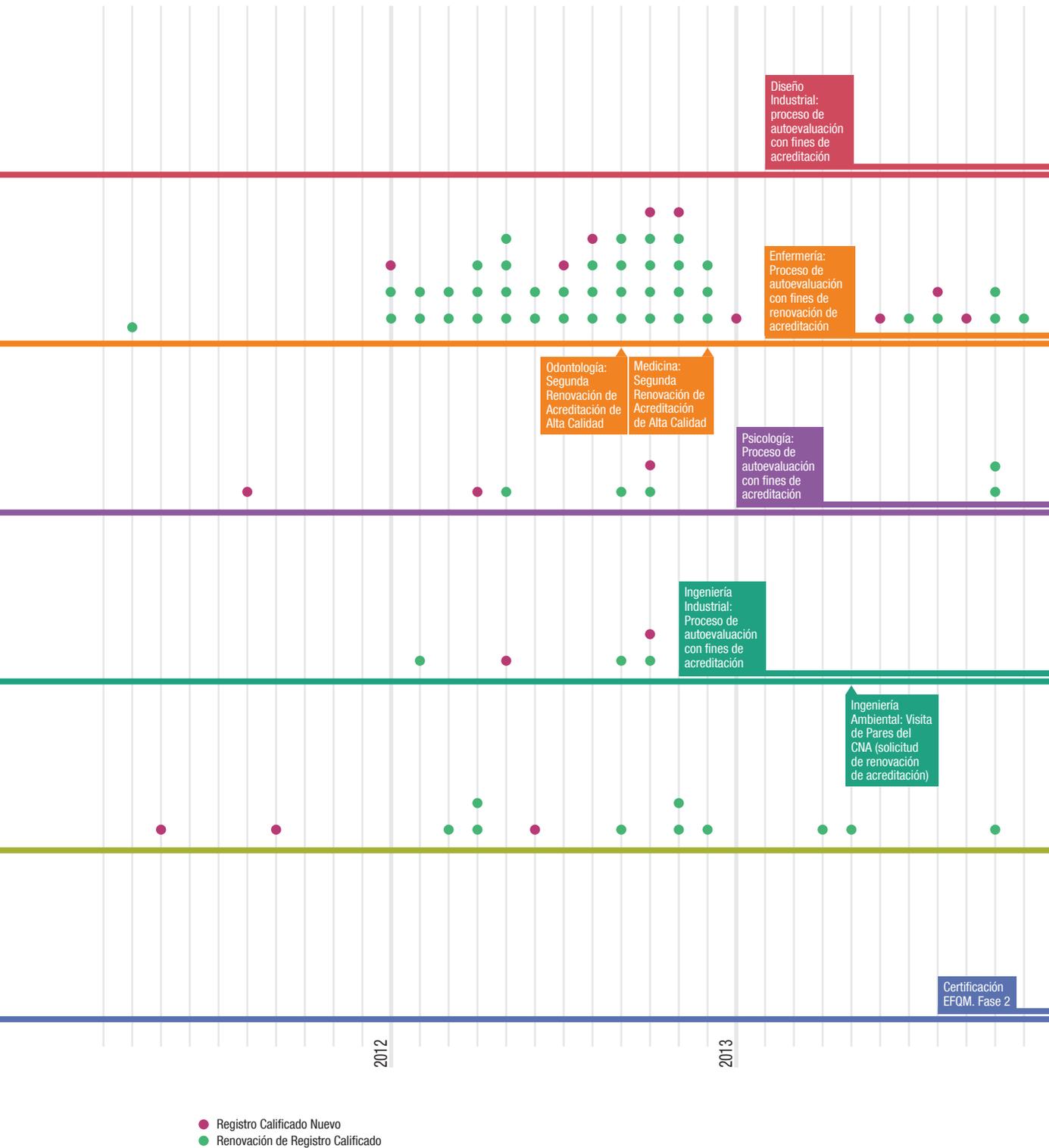


Figura 27. Experiencias significativas de Autoevaluación y Evaluación Externa 2010 - 2013



mente adelantan con fines de acreditación los programas de Ingeniería Ambiental, Psicología, Enfermería, Diseño Industrial e Ingeniería Industrial. De igual forma, los intensos procesos de renovación de Registros Calificados que 59 programas han adelantado entre 2012 y 2013. Resaltamos la certificación de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) del Colegio Bilingüe de la Universidad. Las experiencias más relevantes de autoevaluación y evaluación externa se resumen en la siguiente línea de tiempo (figura 27).

La Política de calidad y planeación ha permitido hacer explícita la aproximación de la Universidad a los procesos de gestión estratégica y de calidad. El nuevo proceso de AI de 2013 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 manera articulada con la que la Universidad entiende los procesos de Planeación, AI y autoevaluación de programas académicos se ilustra en la siguiente línea de tiempo (figura 28). 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.

La AI de 2013 cuenta con cinco fases, así: 1) organización y planeación del proceso, 2) socialización, 3) autoevaluación, 4) elaboración de informe y 5) evaluación externa por el CNA. La fase inicial de planeación y organización se adelantó en 2012. En esta fase realizamos las actividades necesarias para preparar a la Institución al nuevo gran ciclo evaluativo.

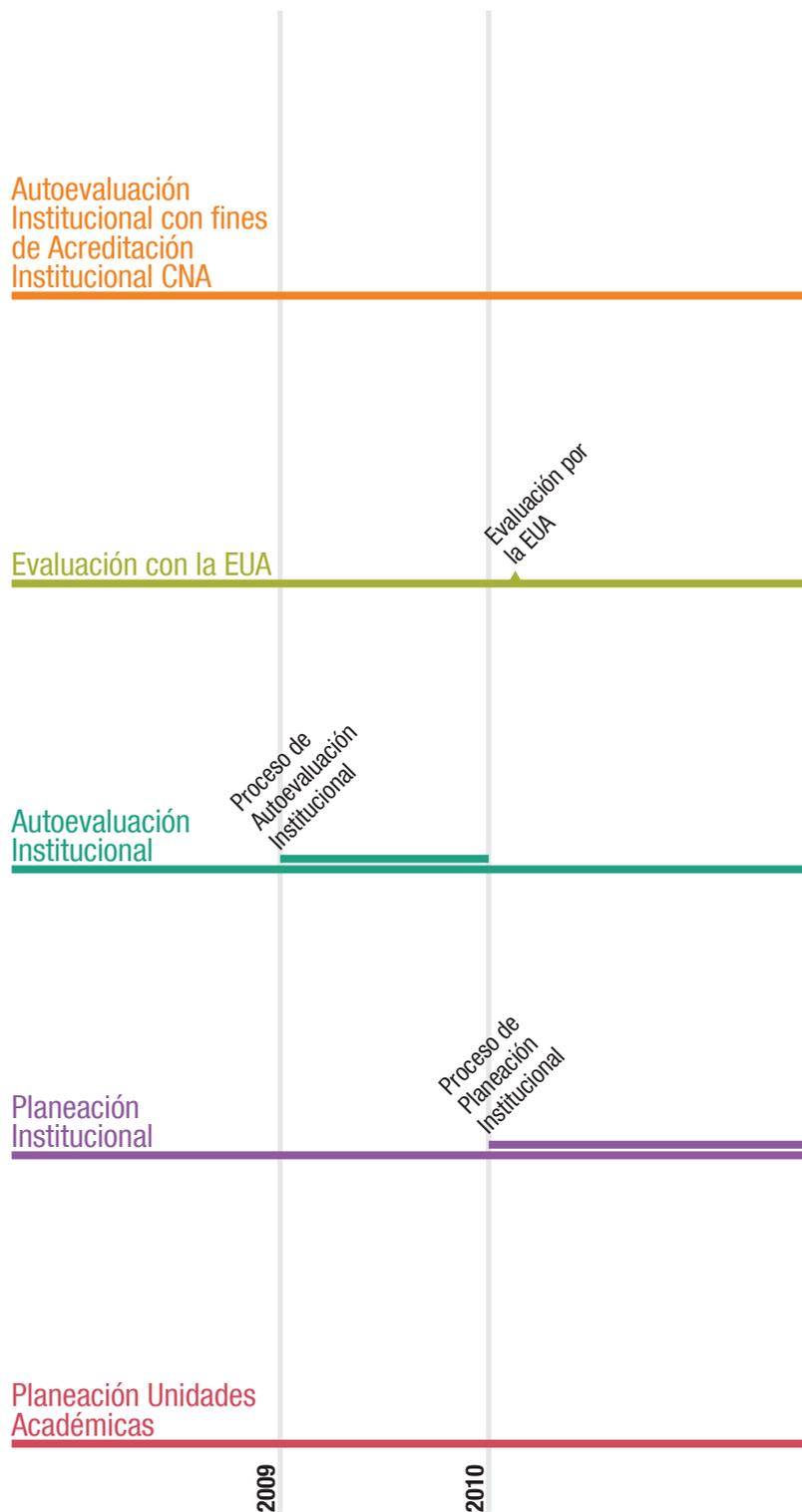
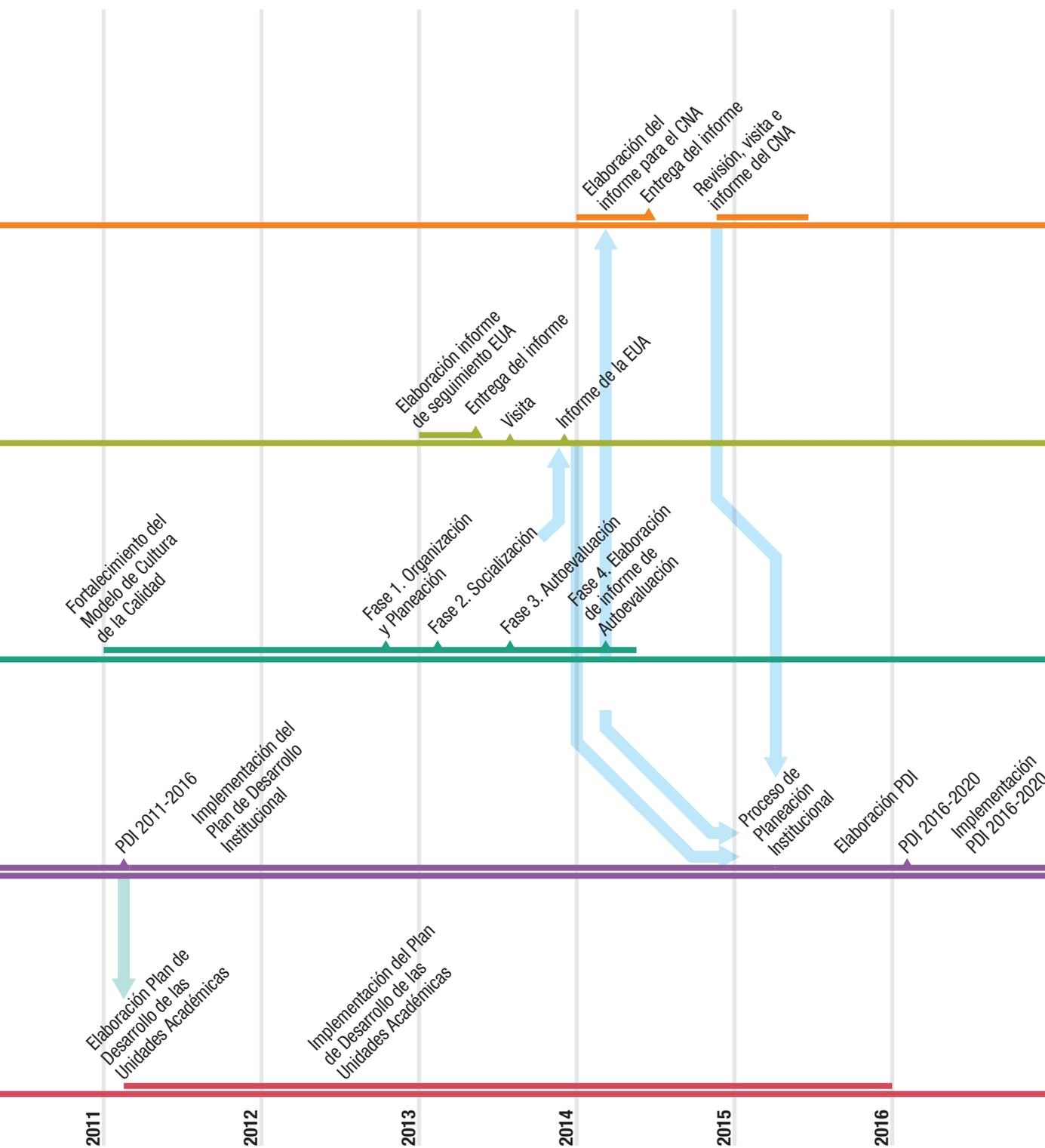


Figura 28. Procesos de planeación, Autoevaluación Institucional y Autoevaluación de programas académicos



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. Esta fase, que se cierra con la evaluación de seguimiento de la EUA, tiene como objetivo que la comunidad académica cuente con las mejores herramientas de base para participar en los procesos de juicio, reflexión y análisis que se adelantarán en el segundo semestre de 2013.

La elaboración del informe final de AI y la evaluación de pares del CNA se prevén para el 2014. Estos hitos se ilustran en la anterior línea de tiempo (figura 28).

Desde el punto de vista metodológico, la Universidad se organizó en varios comités para adelantar el proceso de AI y, a la vez, el de seguimiento a las recomendaciones de la EUA. El proceso de AI cuenta con el respaldo de El Claustro y el Consejo Directivo, y la responsabilidad de su coordinación ha sido encargada a la Rectoría. La organización del proceso cuenta con un Comité Directivo que se ha encargado de orientar la AI; un Comité Ejecutivo que ha desarrollado la planeación general del proceso, la centralización y articulación de la información de los procesos de autoevaluación y ha facilitado las interrelaciones entre los grupos de trabajo, identificando las fuentes de información, coordinando la construcción de instrumentos de recolección de información y dando seguimiento a los procesos operativos.

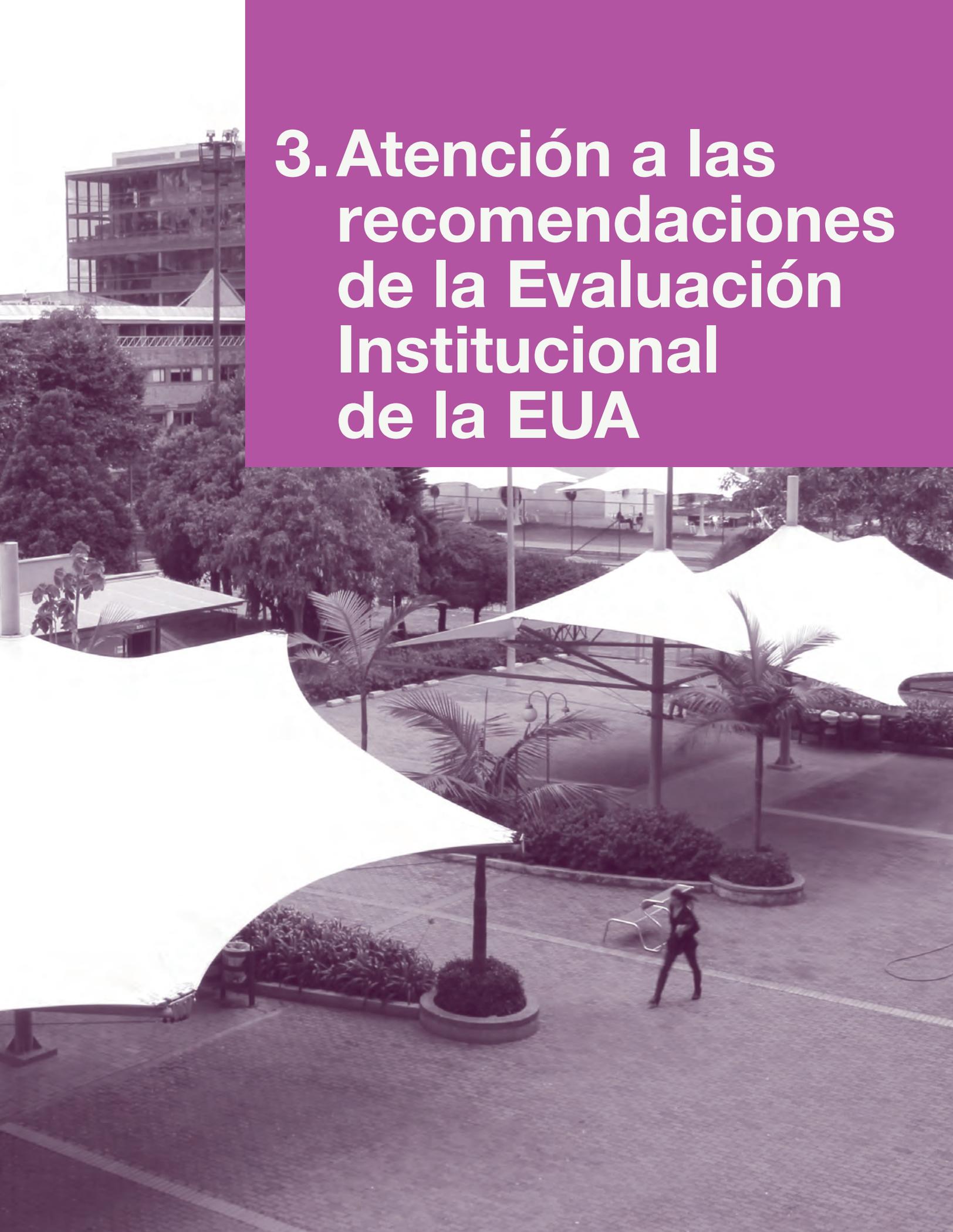
Constituimos Grupos de trabajo (*cf.*, anexo Participantes de los Grupos de trabajo), organizados según los factores propuestos en los lineamientos del CNA. Así pues,

estos grupos han sido los responsables de recoger, organizar, analizar y elaborar documentos pertinentes al factor que les corresponde, a saber: 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 y adicionalmente se constituyó un grupo de trabajo encargado de trabajar el tema de Internacionalización. A estos Grupos se les encargó llevar a cabo el seguimiento de las recomendaciones de la AI de 2009 y la Evaluación Externa de la EUA. La tarea de los grupos supuso la identificación de los aspectos clave de seguimiento y la búsqueda de indicadores que dieran cuenta del avance que la Institución ha realizado, o no, hasta mediados de 2013. Entre los documentos que los Grupos de trabajo tuvieron de referencia se encuentra el *Informe de Autoevaluación para la EUA*, el Informe de Evaluación de la EUA, el PDI 2011-2016, las Políticas Institucionales, y las fuentes primarias de información. Posteriormente, con los productos de los diferentes Grupos de trabajo, un Comité editorial organizó y unificó la información en la estructura sugerida por la Guía de la EUA para las evaluaciones de seguimiento. Este informe es el resultado de dicho proceso.

La Universidad El Bosque llega a la Evaluación de seguimiento de la EUA como resultado de un compromiso histórico con la calidad y en su intención de consolidar dentro de la Institución la cultura y el aseguramiento de la calidad. Esta evaluación ha sido articulada al proceso de AI, base para su siguiente Plan de Desarrollo 2016-2020 y de la Evaluación Institucional que se llevará a cabo por el CNA en 2014.



3. Atención a las recomendaciones de la Evaluación Institucional de la EUA





En este capítulo presentamos los resultados de nuestro seguimiento a los diferentes aspectos señalados por los pares de la Asociación Europea de Universidades (EUA) en su Evaluación Institucional de 2010. El seguimiento de los resultados está organizado en el mismo orden en el que fueron presentadas las recomendaciones en el *Informe de Evaluación de la EUA*. Teniendo en cuenta la brevedad requerida para este documento, hemos resaltado en **negrita** las recomendaciones y sugerencias del Informe de la EUA. (cf., anexo Lista de recomendaciones de la EUA a la Universidad El Bosque). Describimos en cada una de ellas la gestión realizada por la Universidad, avances y nuevos retos que se abren para el desarrollo y consolidación de la Institución.

3.1 Gobierno y gestión

En este aspecto, dos elementos fundamentales resultaron de la Autoevaluación Institucional (AI) de 2009 y la Evaluación de la EUA: 1) la necesidad de definir un perfil estratégico que orientara el desarrollo de la Universidad y 2) un Plan que permitiera avanzar hacia dicho perfil. En primera instancia, describiremos el perfil definido bajo la denominación de Orientación Estratégica Institucional (OEI). A continuación describimos el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016 (PDI 2011-2016), la Política de planeación y calidad y algunos aspectos de la implementación del PDI 2011-2016. Concluimos, en esta sección, con el seguimiento a las recomendaciones de la EUA en aspectos más específicos.

La AI de 2009 y la evaluación de la EUA advirtieron sobre la necesidad de que el

rápido crecimiento de la Institución en los años anteriores se acompañara de una clara orientación del perfil institucional que la Universidad buscaría en su desarrollo futuro. Este reto se abordó en el ejercicio de Planeación Institucional.

Durante el 2010, la Universidad convocó nuevamente a los diferentes grupos de interés en múltiples espacios, para que, alrededor de las “Líneas Estratégicas” derivadas del *Informe de AI* de 2009, se organizaran grupos de trabajo y se avanzara en la construcción de estrategias, programas y proyectos de mediano plazo que permitieran a la Universidad lograr una identidad definida dentro del Sistema de Educación Superior del país y, de la misma forma, que le permitiera a la Institución alcanzar las condiciones de calidad para aspirar a la Acreditación de Alta Calidad otorgada por el Ministerio de Educación Nacional, mediante recomendación del CNA.

La **participación y el compromiso de la comunidad académica** (EUA, 2010. Cap. 2) fue el pilar central para la AI de 2009 y la **construcción colectiva** del PDI 2011-2016.

Los grupos de trabajo avanzaron en un intenso ejercicio de referenciación que supuso la revisión de literatura y el acompañamiento presencial y virtual de expertos internacionales en las temáticas centrales de la gestión de la educación superior (*cf.*, anexo Referenciamiento del proceso de Planeación). El proceso de planeación culminó con dos elementos fundamentales, a saber: el primero, la definición de la OEI, con la cual, hacemos explícita la descripción del “Perfil”, mediante el cual la Universidad busca y define los elementos de enfoque que deben orientar su desarrollo. El segundo elemento, es la formulación de los ejes, programas y proyectos estratégicos para avanzar en dicho sentido.

La OEI establece que “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”(PDI 2011-2016. Pag. 58). Los elementos fundamentales de la OEI han sido explicados y socializados de la siguiente manera:

...se consolida: porque construye sobre los pilares ya cimentados. Busca dar firmeza, solidez, estabilidad y durabilidad a los procesos que la han traído hasta lo que hoy es.

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

...de formación: porque reconoce que dentro de la inmensa tipología de lo que hoy llamamos universidad a nivel global, es esta la que más se acerca a lo que hoy hacemos y hacemos bien (Shulman 2001 y Rowley 2001). Si bien la universidad de formación se caracteriza por su amplio esfuerzo en la labor formativa, la investigación es un quehacer institucional, soportada esta en las fortalezas propias de cada institución.

...multidisciplinaria: ratificando así su compromiso con la diversidad disciplinar, elemento fundamental en la construcción de universidad.

...desarrollo: porque la Universidad no adopta una estrategia de “estabilizarse”. Se compromete en dos aspectos fundamentales para un desarrollo sólido: el crecimiento y la excelencia.

...formación: con el crecimiento de nuevos programas académicos.

...investigación y trasferencia del conocimiento y servicio: ratificando su compromiso en la generación de conocimiento, su desarrollo y transferencia para atender las oportunidades y necesidades de nuestra sociedad.

...con un foco que articula: anunciando que el desarrollo en los anteriores aspectos no es en todo sentido, sino orientado e interrelacionado.

...en la salud y calidad de vida: como campos del conocimiento fundamentales para el desarrollo social; fortaleza reconocida de nuestra Institución.

...insertada en el entorno global, comprometida con las necesidades y oportunidades locales, regionales y nacionales. (UEB, La Orientación Estratégica Institucional).

La OEI genera, entonces, el marco de referencia y el PDI 2011-2016 en donde se describen los ejes, programas y proyectos a través de los cuales la Universidad avanza hacia su orientación, acorde con una serie de prioridades acogidas:

- » Consolidar la cultura de la calidad y la planeación, a través de la implementación de la *Política de calidad y planeación*.
- » Fortalecer sus relaciones con el entorno local, regional, nacional e internacional.
- » Fortalecer los programas existentes mediante un enfoque hacia el aprendizaje y el estudiante, a través de la implementación de la *Política de gestión curricular*.
- » Incrementar la oferta académica, en particular los programas de posgrado, con una orientación hacia el foco de salud y calidad de vida.
- » Desarrollar la investigación, la transferencia e innovación hacia el foco de salud y calidad de vida, a través de la implementación de la *Política de investigaciones* y del *Plan de Desarrollo Institucional de Investigaciones*.
- » Promover el Éxito estudiantil, ofreciendo el correspondiente acompañamiento a los estudiantes mediante el apoyo y la implementación de estrategias que conlleven a una mayor calidad académica, demostrando un mejor proceso en su formación y en su motivación para generar así éxito, tanto personal, como profesional. Todo esto a través de la implementación de la *Política de Éxito estudiantil*.
- » Consolidar una comunidad académica competitiva y con mejores condiciones laborales, promoviendo en las personas capacidades para desarrollarse y desempeñarse eficientemente en cada una de las unidades académicas y administrativas. Así como también, fomentado el sentido de pertenencia hacia la Institución. Todo lo anterior a través de la *Política de gestión del talento humano*.
- » Mejorar el Campus, su infraestructura y servicios institucionales para facilitar el crecimiento y mejora de la calidad que la Institución se propone alcanzar.
- » Desplegar una *Política de internacionalización institucional* comprehensiva, que mejore la capacidad competitiva de nuestros estudiantes con estándares internacionales.

- » Ofrecer a la comunidad académica y a la sociedad un nuevo Hospital universitario que permita el mejor desarrollo científico y académico de la Institución, integrando la calidad de vida con el desarrollo en aspectos laborales y profesionales en cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, desde una orientación interdisciplinaria.

Estas prioridades son atendidas desde los cinco ejes y sus respectivos programas y proyectos del PDI 2011-2016. El primero de los cinco ejes, Desarrollo estratégico y de calidad, responde a la necesidad de definir los programas que deberán llevar a la Universidad a la consolidación de su sistema de calidad y planeación, y avanzar en sus logros en materia de evaluaciones externas, acreditación de programas y, principalmente, Acreditación Institucional ante el CNA. De igual forma, establece el marco de referencia sobre el cual la Institución debe orientar el fortalecimiento de las relaciones con su entorno.

Por su parte, en el segundo eje, Desarrollo académico, se establecen las acciones relacionadas con las funciones sustantivas

de la Institución, consolidando el crecimiento de la oferta educativa y el desarrollo de la investigación según la OEI. El mejoramiento continuo del portafolio académico existente se orienta a través del Programa de fortalecimiento curricular.

El tercer eje corresponde al Éxito estudiantil, en el cual se estructuran las estrategias que acompañan el fortalecimiento curricular mediante un contacto permanente con el estudiante y un apoyo desde lo académico, financiero, psicológico y de gestión. Se busca así, atender las dinámicas particulares del ingreso a la vida universitaria, el desarrollo posterior y la preparación a la vida laboral que contemplan los diferentes momentos del ciclo universitario.

En el cuarto eje, Construimos un mejor equipo, se pretende fortalecer el desarrollo integral del talento humano de la Universidad (académicos, personal administrativo y directivos), como un equipo de trabajo comprometido, proactivo, creativo, participativo, con liderazgo y capacidad de autogestión para el logro de los objetivos institucionales y personales.



El eje quinto, Desarrollo del entorno para el aprendizaje, comprende la gestión por un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar, incluyendo los aspectos relacionados con los procesos de servicios y recursos académico-administrativos (PDI 2011 - 2016).

Tres programas transversales, Internacionalización, Tecnologías de la Información y Bienestar, desarrollan los propósitos institucionales de insertar a la comunidad universitaria, los procesos, recursos y servicios en las dinámicas vigentes de globalización, uso de las TIC y búsqueda de un mayor bienestar para todos.

Uno de los retos centrales del PDI 2011-2016 ha sido fomentar la cultura de la Planeación en la Universidad. Este, el primer Plan de Desarrollo que trasciende los periodos de gestión rectoral y de los Consejos Directivos, ha supuesto cambios en las dinámicas de gestión de toda la Institución.

El CNA destacó en su *Informe de Condiciones Iniciales para el Proceso de Acreditación Institucional* que la Universidad ha generado “una política de calidad articulada a la estrategia de planeación institucional”

(CNA, 2012). En este sentido, la *Política de planeación y calidad institucional* describe los lineamientos con los cuales la Universidad articula los procesos de autoevaluación y planeación, como se expuso en el anterior capítulo. De igual forma, postula los parámetros de articulación de los procesos de las unidades académicas y administrativas con los institucionales, así como la planeación del presupuesto quinquenal de manera anual.

Para su **implementación**, el PDI 2011-2016 ha sido **socializado de manera insistente y transparente** (EUA, 2010. Cap. 2) a la comunidad universitaria. Los elementos centrales de este Plan han sido divulgados mediante numerosas estrategias (*cf.*, anexo Estrategias de Divulgación PDI 2011-2016).

La implementación del PDI 2011-2016 supone dos frentes fundamentales: el institucional y el despliegue desde las unidades. El frente de implementación institucional contempla los programas y proyectos que suponen una gestión centralizada de las actividades y metas que se persiguen. Un ejemplo de este es el desarrollo del nuevo Campus y el nuevo Hospital universitario. La definición de políticas institucionales es



el pilar fundamental de este frente, pues desde estas políticas la Universidad hace más explícita su aproximación a las dinámicas relevantes en la gestión universitaria, como son la investigación, la planeación y calidad, la gestión curricular, etc.

El segundo frente, se relaciona con el despliegue del PDI 2011-2016 en las diversas unidades académicas, a través de la definición de sus respectivos Planes de Desarrollo, alineados, por supuesto, con la Misión, la OEI, los ejes, los programas, los proyectos y las políticas institucionales. Este despliegue ha supuesto reconocer los tiempos y metas de las diferentes unidades implicadas en su desarrollo.

Mantener el compromiso y motivación de la comunidad académica (EUA, 2010. Cap. 2) ha sido uno de los ejes centrales en la implementación del PDI 2011-2016. Avanzar en logros concretos, como los expuestos en este informe, se ha convertido en uno de los retos centrales del equipo directivo y de la comunidad académica, co-responsable en hacer que las reflexiones del proceso de autoevaluación y planeación se transformen en acciones y posteriormente en logros.

Los avances presentados a lo largo de este Informe de seguimiento corresponden, en su mayoría, a los avances derivados de la implementación de los proyectos, programas y ejes del PDI 2011-2016. El seguimiento al Plan es presentado de manera semestral en las sesiones ordinarias de El Claustro y se socializa a la comunidad académica mediante diversas estrategias de comunicación directa e indirecta. Por ejemplo, en el primer caso, estrategias de las directivas, a través de jornadas de inducción, académicas, consejos, etc. De manera indirecta a través de los diversos medios de comunicación interna de la Universidad (*cf.*, anexo Estrategias de divulgación del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016).

Así las cosas, la OEI y el PDI 2011-2016 han sido los elementos que más impacto han generado en el gobierno y gestión institucional posteriores a la AI de 2009 y la Evaluación de la EUA.

La Institución ha iniciado acciones puntuales en relación con las recomendaciones emanadas por la AI y la EUA en aspectos como el mejoramiento de los esquemas y modelos relacionados con la



estructura organizacional, los esquemas de gobernanza, la representación y participación de los diversos estamentos, el manejo de la comunicación interna y externa y, además, la identificación de las respectivas responsabilidades relacionales. Esto último, resaltado por el CNA en su *Informe de Condiciones Iniciales para la Acreditación Institucional* (CNA, 2012). Es claro, que todavía existen retos por asumir y que una consolidación de estos cambios se generará de forma paulatina. A continuación se relacionan los diversos aspectos analizados.

El enfoque bio-psico-social, humanístico y bioético (EUA, 2010. Cap. 2) de la Institución se ha hecho más explícito en las diferentes unidades académicas (*cf.*, anexo Fortalecimiento de las Humanidades y Bioética). Este aspecto ha sido referente en el programa de fortalecimiento curricular, desde la formulación de los objetivos institucionales de aprendizaje hasta la configuración de los cursos. (UEB, *Política de Gestión Curricular Institucional*, 2012). Los talleres del modelo bio-psico-social (*cf.*, anexo Modelo bio-psico-social) y los seminarios internacionales de bioética (*cf.*, anexo Seminarios de Bioética) han sido espacios para la consolidación de estos enfoques en las diferentes unidades de la Institución. En la actualidad, la Universidad cuenta con los Departamentos de Humanidades y Bioética, mediante los que está comprometida con la formación integral de los miembros de la comunidad, promoviendo en los estudiantes el desarrollo de pensamiento crítico, el respeto, la ética de la sana interrelación personal, académica y laboral. Las reflexiones de estos departamentos están inmersas en áreas del conocimiento como la filosofía, la historia, la ciencia, la tecnología, y las artes, que son fundamentales para comprender la sociedad en que

vivimos. La formación en Humanidades y Bioética responde a la orientación estratégica de la Universidad en torno a la calidad de vida y su sentido, así como al enfoque bio-psico-social y cultural consagrados en la Misión de la Institución. Esto se refleja en el desarrollo curricular de los planes de estudio de los programas académicos y en las actividades extracurriculares que se adelantan para promover una cultura en los principios misionales de la Universidad (*cf.*, anexo Consolidación de las Humanidades en la Universidad El Bosque).

Los costos de las diferentes iniciativas (EUA, 2010. Cap. 2) del PDI 2011-2016 han sido considerados desde diferente perspectiva. El proceso de Planeación presupuestal se ha mejorado en forma anual, enfocándose progresivamente en una mejor proyección de los costos de las diferentes iniciativas. Los proyectos más detallados desde el punto de vista presupuestal han sido las grandes inversiones (en términos financieros) como la adquisición y desarrollo de un nuevo Campus, la mejora de las condiciones de vinculación y compensación del talento humano, el nuevo Hospital universitario y el desarrollo de la investigación. Algunos proyectos resultan más complejos de presupuestar y su avance se centra en la asignación de rubros presupuestales globales, que garanticen la salud financiera de la Institución.

Los ingresos de la Universidad siguen proviniendo, principalmente, de los recursos recaudados por concepto de matrículas. Esta fuente de financiación representa cerca del 90% de los ingresos de la Institución. Las fuentes alternativas de financiamiento (EUA, 2010. Cap. 2) han crecido en términos absolutos, mas no relativos. Del 2009 al 2013 se han incrementado en un 35%, pero siguen siendo

apenas un 10% de los ingresos totales. El proyecto del nuevo Hospital universitario debería permitir una mayor diversificación en los ingresos.

La financiación de actividades de investigación (EUA, 2010. Cap. 2) ha incrementado su presupuesto en un 219%, pasando de \$1.952 millones ejecutados en el 2009 a \$6.232 millones, presupuestados para el 2013. Un 36% proviene de recursos externos, mientras que un 64% es financiado con recursos internos derivados de matrículas. Esta situación es muy similar al panorama de financiación de la investigación en Colombia (cf., OCyT, 2012). **Los recursos provenientes de proyectos en red e internacionales** han crecido en forma apreciable, pasando de \$14 millones en el año 2009 a \$266 millones, presupuestados en 2013. La fuente de financiación nacional de la investigación proveniente en su gran mayoría de Colciencias, pasa de \$1.058 millones en el año 2009 a presupuestar en 2013 \$1.584 millones.

Las condiciones propias de la región hacen que los programas nacionales o regionales para el financiamiento de **las actividades de internacionalización** (EUA, 2010. Cap. 2) sean escasos y con cobertura limitada, no comparables a otros bloques regionales. Para el caso de los estudiantes, estas actividades se continúan financiando principalmente con recursos familiares, lo cual explica que las experiencias de movilidad internacional se concentren en los estudiantes de condiciones económicas más privilegiadas. La Universidad ha implementado descuentos en los valores de matrícula para aquellos estudiantes que puedan realizar experiencias de movilidad en el marco de la Política de internacionalización y ha suscrito acuerdos con otras instituciones tendientes a reducir





estos costos para los estudiantes y sus familias. En el caso de los académicos, la Universidad brinda apoyos económicos que se han incrementado de \$122.868.542 en el 2009 a \$318.250.940 en el 2012 y \$251.517.928 en lo corrido del 2013.

La Institución ha explorado **nuevas actividades para la consecución de fondos** (EUA, 2010. Cap. 2). Para el 2009 los ingresos institucionales de fuentes no misionales correspondían a \$4.781 millones (un 7.7% de los ingresos institucionales), en el 2013 se proyectan ingresos por \$6.450 millones (5.9% de los ingresos institucionales) lo que supone un crecimiento del 35%. Este crecimiento se concentra principalmente en servicios, arrendamientos y rendimientos financieros. En 2013 la Universidad ejecuta 19 proyectos de investigación con financiación mixta por un valor total de \$8.348.724.959, de los cuales la Universidad aporta un 42%, es decir \$3.487.316.138.

Los **periodos de gobierno de las directivas** (EUA, 2010. Cap. 2) permanecen sin cambios. Contar con un PDI 2011-2016 que trasciende los periodos de rector y de Consejo Directivo es un avance significativo en términos de continuidad en la gestión institucional. Sin embargo, los frecuentes procesos electorales indudablemente generan incertidumbre e impactan las dinámicas de gestión en los principales órganos de gobierno institucional. El Claustro ha designado una comisión para proponer una posible reforma estatutaria al respecto, así como para evaluar los mecanismos de participación de los representantes externos a la Universidad en estos órganos. En este sentido, continúa siendo un reto responder a la pregunta de si la **actual composición de El Claustro es adecuada para una Universidad multidis-**

ciplinar y en qué manera pudiera esta reflejar mejor la actual diversidad de la Institución (EUA, 2010. Cap. 2).

En la búsqueda de una **mayor eficiencia y eficacia en los procesos institucionales** (EUA, 2010. Cap. 2) la Universidad ha adoptado una serie de cambios en su estructura organizacional a partir del proceso de autoevaluación, evaluación externa y planeación. Estos cambios se han acompañado por el interés en **definir mejor los papeles, responsabilidades y relaciones de varios actores y unidades dentro de la estructura de la Universidad** (EUA, 2010. Cap. 2). Entre estos resaltamos:

- » La unificación de las cuatro facultades de ingeniería.
- » La unificación de los programas de artes en la Facultad de Artes.
- » La unificación de programas académicos vigentes en la Facultad de Ciencias y su correspondiente puesta en marcha, así como la de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.
- » El fortalecimiento de la División de Evaluación y Planeación.
- » La creación de la Oficina de Desarrollo que reúne las áreas de Egresados, Comunicaciones y Relaciones internacionales, inter-institucionales y públicas.
- » La creación del Centro de Servicios Integrales.
- » El impulso a equipos cruzados, enfocados en prioridades del PDI 2011-2016 como Autoevaluación, Internacionalización, Fortalecimiento Curricular y Éxito estudiantil.

En el apéndice *Estructura organizacional de la Universidad El Bosque*, presentamos

un comparativo de la estructura actual de la Universidad con la de 2009. Indudablemente las dinámicas de desarrollo actuales de la Institución continúan generando presiones constantes de rediseño en la estructura organizacional que se reflejan en iniciativas en curso como la transformación de la División de Investigaciones a Vicerrectoría o la estructura organizacional requerida para el desarrollo y puesta en marcha del nuevo Campus.

Los **representantes de los sectores externos** (EUA, 2010. Cap. 2) a la Universidad aún no tienen presencia estatutaria en los órganos de gobierno. Sin embargo, en el marco de la autonomía y las competencias de la Rectoría, el Consejo Académico acoge en su seno a invitados como el Alcalde de Usaquén. Su participación ha sido central para orientar los esfuerzos de fortalecimiento de las relaciones de la Universidad con su entorno. Sigue siendo, entonces, una tarea pendiente definir la inclusión de la representación externa en los órganos máximos decisorios (El Claustro y El Consejo Directivo).

La participación estudiantil (EUA, 2010. Cap. 2) se ha fortalecido a partir de la Evaluación Institucional. Los estudiantes consolidaron autónomamente su modelo de relacionamiento y participación para el ejercicio de la representación, consagrada en los estatutos universitarios. Gracias a esto, han realizado propuestas y gestionado iniciativas de mejora como por ejemplo: la reglamentación de la participación de los representantes elegidos ante los Consejos Directivo, Académico y de Facultades (*cf.*, anexo Reglamento Representantes Estudiantes). La Universidad ha facilitado el espacio, la infraestructura y algunos recursos financieros para permitir su cohesión y desarrollo.

Mejorar los mecanismos de comunicación interna (EUA, 2010. Cap. 2) ha sido una de las iniciativas perseguidas desde el PDI 2011-2016. El eje I, Desarrollo estratégico y de calidad, incluye el Programa de comunicaciones que busca fortalecer la comunicación universitaria en su interior y hacia el exterior. Mecanismos formales e informales han sido empleados para tal fin. El CNA resaltó en su Informe que es una fortaleza de la Institución “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” (CNA, 2012).

La Oficina de Desarrollo ha asumido la responsabilidad de mejorar estos procesos, por ejemplo: algunas de las acciones implementadas para mejorar la comunicación interna son la institucionalización de los boletines *U al Día* (impreso), *Facultad Informa*, *Talento El Bosque*, *El Bosque te Informa* y *Egresados El Bosque*. (cf., anexo Informe de Gestión Área de Comunicaciones). De igual manera, los mecanismos de divulgación del PDI 2011-2016, la OEI y los ejes, programas y proyectos se han fortalecido en la agenda de El Claustro, los consejos y reuniones periódicas como la inducción semestral de los académicos, administrativos y estudiantes.

Como se aprecia, la Institución ha avanzado en temas relacionados con la organización, gobierno y gestión, acogiendo la mayor parte de las recomendaciones de la EUA. Sin duda, la OEI y el PDI 2011-2016 son los elementos que más han influido en estas dinámicas. Continúan siendo retos, adecuar al desarrollo y crecimiento institucional la estructura organizacional, los esquemas de gobernanza, la ampliación de períodos de gobierno, la participación de externos

en los órganos colegiados, la delegación de funciones a otros niveles jerárquicos de la Institución y el incremento de la autonomía en la gestión de las diferentes unidades académicas (descentralización académica, administrativa y financiera).

3.2 Formación

Las recomendaciones sobre estos aspectos en una universidad de formación como la nuestra son centrales. Presentamos el seguimiento a estas sugerencias, inicialmente desde el desarrollo de la nueva oferta académica; continuamos con las recomendaciones relacionadas a la mejora de las actividades de formación y concluimos con los aspectos relacionados con el talento humano académico y administrativo que soportan el quehacer institucional.

La EUA recomendó **definir criterios y procesos transparentes para priorizar propuestas para nuevos programas de estudio, en relación con la estrategia institucional y dentro del perfil deseado por la Universidad** (EUA, 2010. Cap. 3). El PDI 2011-2016, a partir de la OEI y el Programa de desarrollo de la oferta formativa del eje II, Desarrollo académico, aborda esta recomendación. Así, se establecen los lineamientos para un crecimiento de la oferta formativa, desde las diferentes disciplinas, articulada preferentemente con el área de la salud y la calidad de vida, sin que esta orientación se constituya en camisa de fuerza para las diversas comunidades académicas de la Institución. El Programa de desarrollo de la oferta formativa se propone diversificar los niveles de formación al incorporar programas técnicos y tecnológicos y de educación posgraduada relacionados con la oferta existente en el



nivel profesional, con especial énfasis en el crecimiento de la oferta de especializaciones, maestrías y doctorados.

En este sentido, la oferta académica de pregrado, a partir de 2010, se ha incrementado en dos programas técnicos profesionales (Comercialización de artesanías y Producción artesanal sostenible), dos programas de tecnología (Diseño y desarrollo de producto artesanal y Gestión de productos y empresas) y dos programas profesionales en Bioingeniería y Derecho. En cuanto al desarrollo de la oferta académica en los programas de posgrado se ha incrementado en tres especializaciones en el área de ciencias de la salud (Infectología pediátrica, Neurorradiología diagnóstica y Radiología e imagen corporal). A nivel de maestrías inician la Maestría en Docencia de la Educación Superior, en Salud Pública, en Epidemiología y en Ciencias Odontológicas. Actualmente busca autorización del Ministerio de Educación Nacional el Doctorado en Ciencias Biomédicas.

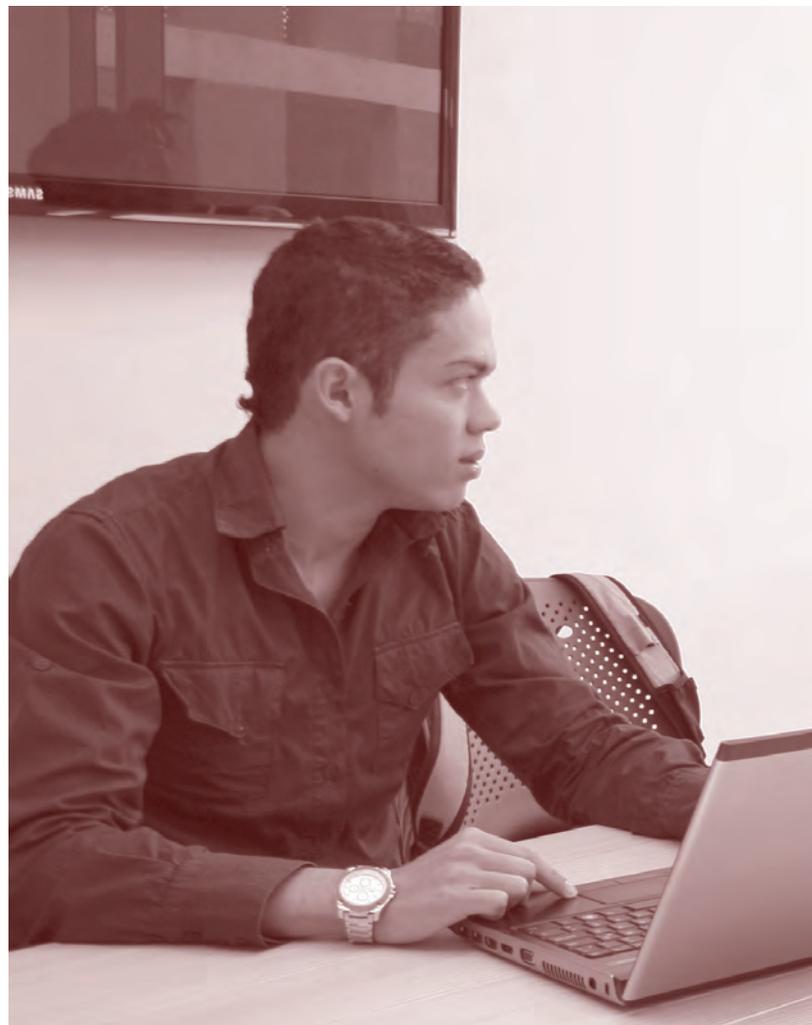
Es así como en 2013 de 95 programas académicos, la Universidad concentra 75 (78%) en el área de la salud y calidad de vida, perfil que le otorga un posicionamiento específico en el Sistema de Educación Superior Nacional, que se espera seguir consolidando con el avance de la implementación del PDI 2011-2016.

No obstante, los logros alcanzados en el Programa de desarrollo de la oferta formativa del PDI 2011-2016, es necesario que la Universidad consolide el perfil de su oferta académica y realice un ejercicio que permita definir su estrategia de crecimiento en el largo plazo en otros niveles (técnico, tecnológico), en otras modalidades (virtual, a distancia) o en otras estrategias (sedes regionales o por alianzas estratégicas).

Junto al crecimiento de la oferta académica, la Universidad El Bosque considera indispensable mejorar continuamente la oferta formativa existente y articular sus currículos al contexto y a los constantes cambios sociales y del conocimiento.

El proceso de AI de 2009 y de evaluación con la EUA sugirió mejorar los diseños curriculares, mediante una **mayor articulación de los Proyectos Educativos de los Programas con la Misión y el Proyecto Educativo Institucional (PEI)**. Se recomendó, igualmente, continuar el **cambio de paradigma de enseñanza a aprendizaje e incrementar los componentes de autoaprendizaje y el trabajo autónomo del estudiante en cada programa de estudio** (EUA, 2010. Cap. 3). La Universidad atiende estas recomendaciones mediante el PDI 2011-2016, en el eje II, Desarrollo académico, donde establece el Programa de fortalecimiento curricular, con sus Proyectos de fortalecimiento macro y microcurricular. Este eje tiene como propósitos orientar la mejora de programas académicos hacia el aprendizaje centrado en el estudiante, mediante el enfoque del aprendizaje significativo; incorporar en sus procesos académicos los referentes del estudiante, el aprendizaje, la internacionalización, la inclusión progresiva de una lengua extranjera, la flexibilidad curricular, la formación en bioética y humanidades y la implementación de las TIC (*cf.*, anexos PDI 2011-2016 y Políticas de Gestión Curricular Institucional). El CNA resaltó en su *comunicación de aval para iniciar el proceso de Autoevaluación Institucional con fines de Acreditación Institucional* que la Universidad ha fortalecido su "impronta de formación integral correspondiente con su enunciado misional y el Proyecto Educativo Institucional" (CNA, 2012).

Para orientar la estrategia de fortalecimiento curricular la Universidad ha avanzado en la construcción y socialización de los Objetivos Institucionales de Aprendizaje (OIA). Estos son catorce objetivos de formación que la Universidad busca desarrollar en todos sus estudiantes a lo largo de su proceso formativo. Los OIA se ajustan a las diferentes disciplinas desde los Objetivos de Aprendizaje de los Programas (OAP) y, de allí, se despliegan en los Objetivos de Aprendizaje de cada uno de los Cursos (OAC) que componen los Planes de Estudio. La formulación de los Objetivos de Aprendizaje fue desarrollada por el Consejo Académico, los Consejos de Facultad y los Comités de currículos y docentes de cada una de las asignaturas. En todos los casos se buscó que se articularan con la Misión, el PEI, el Proyecto Educativo del Programa y el Diseño de los cursos en una estructura sincrónica y diacrónica.



El diseño de los cursos se plasma en el Syllabus, que implementa la guía del enfoque de aprendizaje significativo como modelo educativo fundamental. Desde el 2011-2 se incorporaron los Syllabus de pregrado en el Sistema de Información Académica (SALA). Los cursos se actualizan semestralmente y son de conocimiento de los estudiantes. Para facilitar los procesos de autoevaluación y mejora de los cursos, pilar central del mejoramiento y la calidad de los programas, a partir del 2012-2 se cuenta con la herramienta institucional para la "Autoevaluación Microcurricular" (cf., Informe de Gestión Fortalecimiento Curricular).

Aunque el CNA (2012) destaca los procesos de la Universidad en cuanto al fortalecimiento del modelo pedagógico centrado en el aprendizaje significativo y en el desarrollo de competencias, aún hay retos para continuar fortaleciendo el aprendizaje centrado en el estudiante y los currículos centrados

en el aprendizaje tales como: el mapeo de los Objetivos de Aprendizaje; continuar articulando los referentes de flexibilidad, internacionalización académica, inclusión progresiva de la lengua extranjera y las TIC, tanto en los macrocurrículos como en los microcurrículos de pregrado y posgrado; continuar con el proceso de capacitación en aprendizaje significativo con los académicos de la Universidad y mantener la motivación de la comunidad académica en este cambio de paradigma.

La Institución incorpora estos cambios, de forma progresiva, en sus programas académicos. El pilar fundamental es, por supuesto, la capacitación y motivación de la comunidad académica. Atendiendo las recomendaciones, se ha implementado **un plan de capacitación** (EUA, 2010. Cap. 3), que parte del eje IV del PDI 2011-2016, Programa de Desarrollo Institucional. Este Programa comprende las actividades de



capacitación sobre aprendizaje significativo y el diseño integrado de cursos, Éxito estudiantil y TIC.

En su momento, la Universidad creó un **centro de aprendizaje institucional que buscaba responder a la creciente necesidad de capacitación de la comunidad académica** (EUA, 2010. Cap. 3). Luego de un año de funcionamiento, se resuelve mantener descentralizada esta actividad en cada uno de los coordinadores de los ejes, programas y proyectos del PDI 2011-2016 que requieran poner en marcha procesos de capacitación. Las capacitaciones se han realizado con los académicos de la Universidad (directivos, decanos, directores de programa, secretarios académicos y profesores) con invitados nacionales e internacionales a través de conferencias, talleres y cursos, de forma presencial y virtual (cf., anexo Informe de Gestión Fortalecimiento Curricular).

Por otra parte, la *Política de estímulos a la excelencia académica* contempla incentivos para la excelencia en las vocaciones de enseñanza-aprendizaje (docencia), descubrimiento (investigación), compromiso (proyección social y servicio) e integración. En el año 2012 se realizó la primera convocatoria a la excelencia académica premiando 85 experiencias de las 100 presentadas. En esta convocatoria se hizo reconocimiento a los 15 académicos que evidenciaron los mejores diseños integrados de cursos. Actualmente está abierta la convocatoria de estímulos para 2013 (cf., anexo *Política de Estímulos a la Excelencia Académica*).

La Institución ha prestado mayor **atención a la capacitación de los docentes especialmente a nivel doctoral y a la necesidad de aumentar el número de profesores con título de doctorado** (EUA, 2010. Cap. 3). La Universidad está de acuerdo con que un

número suficiente de académicos con este nivel de formación es fundamental para el desarrollo de programas de maestría y doctorado, así como para el crecimiento de la investigación. El PDI 2011-2016, en su eje IV, Programa de Desarrollo Disciplinar, propuso avanzar en estos aspectos.

Para ello se han establecido estrategias como la retención, la contratación, la formación y el soporte financiero de académicos con estudios en los niveles de maestría, doctorado y postdoctorado. Estos programas se acompañan de **incentivos internos** (EUA, 2010. Cap. 3). Al respecto, la Institución ha definido dentro del Estatuto Docente las distinciones y estímulos a los académicos. Adicionalmente, la *Política de la gestión del talento humano*, más específicamente la *subpolítica disciplinar de desarrollo del talento humano*, establece mecanismos para incentivar a los académicos con descuentos en programas que ofrece la Universidad, préstamos condonables, garantías contractuales, apoyo para gastos de viaje y manutención.

Igualmente, se han **centralizado algunos procesos que son cruciales en este aspecto como la promoción de profesores** (EUA, 2010. Cap. 3). Los académicos y la Universidad son corresponsables en el avance y la estabilidad de la carrera docente. En este sentido, la promoción docente se entiende en la Institución como el elemento que soporta el desarrollo individual e institucional.

Así pues, en los últimos años se ha venido fortaleciendo el desarrollo de la carrera docente a través de la consolidación del Comité de Asuntos Docentes. Este Comité se encarga de estudiar cada una de las solicitudes avaladas por los Consejos de Facultad, y sesiona permanentemente. Gracias a esto desde 2009 se han promo-

vido 305 académicos en las diferentes categorías del escalafón.

Como resultado de las acciones anteriormente enunciadas, desde la implementación del PDI 2011-2016 y de la *Política de gestión del talento humano*, el número de académicos con título doctoral se ha triplicado: pasando de 10 en 2009 a 36 en 2013 e incrementando su participación en la planta docente del 1% al 3% del total de los académicos. Los académicos con título de maestría, para el mismo periodo de tiempo, pasaron de 225 (25%) a 492 (39%), en otras palabras hemos duplicado el número de docentes con título de maestría en los últimos años. Actualmente 54 académicos se encuentran cursando estudios de maestría y otros 50, estudios de doctorado. Es un reto para la institución retener este talento humano en formación; si se logra, ambos porcentajes aumentarán de manera significativa en el futuro mediato.

Para estos fines, la Universidad ha asignado apoyos económicos de diversa índole que pasaron de \$197.203.930 en 2009 a \$527.276.069 en 2012 y \$314.798.050 en lo corrido de 2013, incremento que supera el 100%.

Los avances en la cualificación del cuerpo académico de las diferentes unidades difieren según su antigüedad, naturaleza y gestión. Como ejemplo, la Facultad de Educación cuenta con un 58% de académicos con título de maestría y un 6% con doctorado, mientras que en la Facultad de Artes estos porcentajes son del 15% y 1% respectivamente. Estas diferencias reflejan lo complejo de fijar **objetivos concretos en cuanto al número de nuevos doctores en un periodo determinado** (EUA, 2010. Cap. 3). En este sentido, las unidades académicas han establecido las necesidades de retener, contratar o gestionar apoyos económicos para los niveles de forma-

ción de doctorado y maestría de su cuerpo académico. Acorde a la *Política de planeación y calidad*, anualmente sustentan los objetivos y necesidades de crecimiento en este aspecto en las reuniones de planeación, presupuesto y nómina.

Contar con un mayor número de académicos con los más altos niveles de cualificación continúa siendo, sin duda, objetivo prioritario para todas y cada una de las unidades académicas, manteniendo el compromiso con la excelencia que ha asumido la Universidad.

De otra parte, en el PDI 2011-2016 se define el Proyecto de desarrollo del equipo administrativo, que busca consolidar las competencias que permiten el soporte y apoyo a la comunidad académica, la calidad en los procesos de atención y servicio, el manejo apropiado de una segunda lengua y de las TIC. Una descripción de las actividades adelantadas al respecto puede ser consultada en el Anexo *Informe de Gestión de Talento Humano*.

En diferentes frentes la Universidad acogió y adelantó acciones relativas a las recomendaciones sobre los aspectos de formación derivadas de la AI de 2009 y la Evaluación de la EUA. De esta manera, el desarrollo de la nueva oferta académica tiene directrices más explícitas que apuntan a consolidar el perfil institucional definido en la OEI. La Universidad adelanta, por tanto, acciones para la mejora de las actividades de formación, para esto se ocupa de una mejor cualificación del talento humano académico y administrativo que soporta su quehacer institucional.



3.3 Investigación

La OEI ratificó el compromiso de la Universidad El Bosque de desarrollar la investigación desde su identidad como Universidad de formación. En el eje II del PDI 2011-2016 se estableció el Programa de desarrollo de la investigación y de la transferencia del conocimiento, el cual articula y alinea la actividad investigativa con la OEI, las necesidades y oportunidades de la zona de influencia y las de los sectores productivos y empresas afines a la Institución.

La estructuración y puesta en marcha de un **plan para aumentar el número de docentes con título de doctorado** (EUA, 2010. Cap. 4), fue uno de los componentes centrales en la consolidación del PDI 2011-2016. Este Plan se orientó al mejoramiento de la calidad de la investigación y la docencia, con el apoyo a la formación y la vinculación de investigadores con nivel de maestría y doctorado (PDI 2012-2016. Pág. 112). El apartado anterior expuso los avances en este aspecto.

La **identificación de las líneas existentes de investigación al interior de la Universidad** (EUA, 2010. Cap. 4), el análisis de su estado del arte, la articulación de los objetivos, el establecimiento de la Misión y la Visión, la estipulación de los retos, la coherencia entre la producción investigativa y la misión, así como la identificación de los mecanismos de autoevaluación, las sinergias, las oportunidades de mejora, la producción en los últimos cuatro años y la asignación de recursos, han sido objeto de constante debate y discusión por parte de la comunidad académica e investigativa, logrando establecer lineamientos claros para su desarrollo y cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo (cf., anexo Política de investigaciones).

Actualmente, la Universidad El Bosque cuenta con un índice de especialización calificado en 92, que comparativamente con las Instituciones de Educación Superior (IES) del país, la ubican en las escalas más altas. Lo anterior evidencia la concentración investigativa de acuerdo con una temática o dominio en un área del conocimiento (Salud y calidad de vida), la cual se ha venido consolidando a través del tiempo (De Moya, *et al.*, 2013). Es así como actualmente, articulados con la OEI, la Universidad cuenta con 16 grupos de investigación en el núcleo estratégico de salud, 10 en el de calidad de vida y 17 en otras disciplinas, para un total de 43.

Adicionalmente, el promedio de citación por documento que ha obtenido la Institución es de 6.78, cuarto lugar entre las universidades del país. Esto ha permitido incrementar su visibilidad investigativa en términos de producción científica a nivel internacional. El impacto normalizado de la Universidad es 1.11 (11% por encima de la media mundial), esto la ubica como la segunda del país. De la misma forma, la investigación resultado de la colaboración internacional puntúa 54.5% y responde a los esfuerzos realizados para el mejoramiento de la producción investigativa y la conformación de alianzas estratégicas en el desarrollo de la investigación. El porcentaje de excelencia para la Institución es de 13.24, lo que quiere decir que la proporción de la producción científica de la Universidad, se encuentra incluida en un conjunto formado por el 10% de los trabajos más citados en el área de la salud (De Moya, *et al.*, 2013).

La Universidad sobresale también en el porcentaje de producción en revistas Q1. El 43.69% de la producción científica realizada por los investigadores en los últimos

años se ubicó en el 25% de las revistas más destacadas del mundo.

La **contratación de personal docente para suplir las necesidades en términos de investigación y docencia** (EUA, 2010. Cap. 4) en las áreas relacionadas con la Salud y la Calidad de Vida, ha sido abordada desde varios frentes. Por un lado, en el eje estratégico IV del PDI 2011-2016, Construimos un mejor equipo. Por otro lado, en la *Política de gestión del talento humano* y la *Política de investigaciones*, en donde se establece claramente un compromiso con el desarrollo de las competencias de los investigadores, a través de sus aptitudes y capacidades, lo que busca mejorar la calidad en investigación y el impacto de los resultados de I+D+i de la Universidad. Para implementar estos direccionamientos estratégicos, la Institución, a través de sus unidades académicas, ha establecido estrategias de contratación: 1) retención, 2) contratación, 3) formación, y 4) soporte financiero; como resultado de ellas la Universidad El Bosque puede mostrar el avance en el número de académicos con niveles de doctorado y maestría, referido anteriormente. En la misma línea de acción se apoya la formación de investigadores, que solicitan pasantías especiales o cursos indispensables para la realización de su trabajo de grado o como parte de la formación necesaria para la ejecución del proyecto en instituciones fuera del país (vg., Universidad de Texas, Universidad de Sidney).

La Universidad ha venido desarrollando la **consolidación de la investigación en las ciencias básicas** (EUA, 2010. Cap. 4) sin descuidar las ciencias aplicadas. Ha sido prioritario para la Universidad, trabajar en la localidad de Usaquén y en la cuenca de los ríos Apulo y Bahamón, en temas relacionados con problemas comunitarios tales como la educación, la salud, el desarrollo

psicológico, las enfermedades infecciosas y el ambiente. Por esta circunstancia, se han establecido en los términos de referencia de las convocatorias los temas estratégicos para la Institución y su investigación así como, los espacios geográficos prioritarios para la selección de los proyectos.

El impacto científico de la Institución ha obtenido una escala destacada de un 11% sobre la media nacional y en el contexto comparativo de la investigación, explícita su mejoramiento con relación a otras instituciones (De Moya, *et al.*, 2013).

Consolidar un quehacer investigativo desde las diferentes disciplinas, soportado en las fortalezas institucionales que fueron definidas por la OEI y apoyado en sólidas relaciones internacionales, es uno de los retos centrales en el desarrollo mediano de la Universidad. Las restricciones de financiamiento externo a la I+D+i que afronta actualmente el Sistema de Educación Superior colombiano hacen este reto aún más desafiante.

3.4 Servicio a la sociedad

Tal y como lo anotó la EUA, dentro de la comunidad académica sigue existiendo **un fuerte compromiso con el servicio a la sociedad** (EUA, 2010. Cap. 5), que fue ratificado mediante la OEI; se refleja en el PDI 2011-2016, brindándonos así un marco para el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad.

El servicio y la articulación con la sociedad en el PDI 2011-2016 permitieron definir en el eje I, Desarrollo estratégico y de calidad, el Programa de fortalecimiento de la relación con los grupos de interés. Gracias a esto,



hoy contamos con aliados priorizados en el Estado, la empresa, las instituciones afines, la sociedad civil y distintas ONG. Esto ha permitido que la Universidad se enfoque en la construcción y consolidación de relaciones estratégicas de largo plazo, que nos permiten generar un mayor impacto en la sociedad (*cf.*, anexo Convenios vigentes de la Universidad El Bosque).

El **foco particular en Usaquén que el equipo de la EUA encontró como característico de la Universidad** (EUA, 2010. Cap. 5), ha sido apreciado como una opción trascendental, pues fomenta la calidad de vida de los habitantes de la Localidad de Usaquén y de la cuenca del Río Bogotá, materializando la OEI que tiene como eje central la salud y la calidad de vida.

De la misma forma, la **relación con Usaquén** (EUA, 2010. Cap. 5) se ha fortalecido con la renovación del Convenio marco de cooperación con la Alcaldía Local. En este sentido, seguimos estrechando los lazos con la comunidad, consolidando relaciones con los colegios públicos de la Localidad, las parroquias y la Secretaría de Integración Social nodo Usaquén. Todo lo cual nos ha permitido extender el impacto de la Universidad en esta comunidad. Así pues, reforzamos en los habitantes de este sector de la ciudad el sentido de apropiación del espacio, dando soluciones a las necesidades y oportunidades locales.

Dentro de los proyectos más importantes que hemos desarrollado con la Alcaldía Local de Usaquén, cabe destacar: los aportes al planeamiento del uso y manejo sostenible de los recursos hídricos de agua dulce en las micro cuencas de la Localidad; la participación en la Comisión Ambiental Local -CAL- y en el Comité de Educación Ambiental -CLEA-; la gestión de la biblioteca comunitaria del Barrio Santa Cecilia;

el acompañamiento a adultos mayores del Hogar Geriátrico San Francisco de Asís en actividades de desarrollo físico y mental, así como terapia de la risa; y, además, la campaña de *Desarme Vive, Con-Vive Por la No violencia*, en el Colegio Distrital Aquileo Parra (*cf.*, anexo Informe de acciones realizadas con la Localidad Usaquén).

Por otra parte, la Universidad El Bosque ha fortalecido la relación con Artesanías de Colombia, a partir del convenio desarrollado desde la Facultad de Diseño, Imagen y Comunicación. La Institución ha adelantado diferentes talleres de diseño con énfasis en artesanías, en los ciclos específico y profesional de la carrera de Diseño Industrial, en los cuales a la fecha se han formulado un total de 174 propuestas de productos. La Universidad cuenta con prácticas profesionales, pasantías y procesos de desarrollo de oferta de educación para el sector artesanal, tanto en programas de formación técnica y tecnológica, como en programas de educación continuada.

La Universidad El Bosque sigue **consolidando la investigación con el objetivo de mejorar la calidad de vida** (EUA, 2010. Cap. 5), como proyección social de la Institución, perseverando en una **investigación centrada en la comunidad** (EUA, 2010. Cap. 5). Por ello, y fundamentados en la OEI, hemos seguido aportando a los municipios de Anapoima y Apulo, a través de proyectos de investigación-acción. También se están fortaleciendo los vínculos con la Gobernación de Cundinamarca, los municipios de la cuenca del Río Bogotá y las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado.

Se ha **reforzado el involucramiento con el sector privado** (EUA, 2010. Cap. 5), buscando mejorar la cooperación con la sociedad, que se traduce en la priorización de convenios y el relacionamiento

institucional. En este sentido, se definió un área de la Universidad encargada de coordinar y asistir estas relaciones, de acuerdo con el eje I del PDI 2011-2016, Desarrollo estratégico y de calidad, en su Programa de fortalecimiento de la relación con los grupos de interés.

La Universidad ejerce gran influencia e impacto inmediato y directo en la sociedad a través de su comunidad académica, en particular de sus estudiantes. Por esta razón, la Institución adelanta una dinámica de reflexión y fortalecimiento de los procesos de práctica profesional, para responder a las necesidades del mercado laboral del país. También ha profundizado en los vínculos con el sector privado y la alianza academia–empresa, realizando múltiples eventos con empresas locales y multinacionales (cf., Eventos relacionados con el sector privado y organizados por la Universidad El Bosque).

Nuestros egresados son el resultado del concienzudo quehacer académico de la Institución. La Universidad ha definido lineamientos sobre la relación con sus egresados, que se enmarcan en los ejes III, Éxito estudiantil, y V, Desarrollo del entorno para el aprendizaje, del PDI 2011-2016. De la misma forma, se ha formulado la *Política de egresados*, cuyo núcleo diferenciador consiste en la caracterización de los egresados, en sus diferentes momentos: próximos egresados, recién egresados, egresados en consolidación profesional y egresados sénior; acorde a estos momentos, se diferencian las actividades de seguimiento, comunicación y relacionamiento. (cf., anexos Política de Egresados e Informe de gestión del área de egresados).

Por otro lado, la Universidad ha identificado como una nueva posibilidad y reto, el desarrollo y apropiación del nuevo Campus

ubicado en Chía (Municipio cercano a Bogotá), que le brindará a la Institución la posibilidad de adelantar proyectos de investigación, de transferencia y servicio para la comunidad de esa región del Departamento. La Universidad ya adelanta el estudio del Plan de Desarrollo de este Municipio y ha buscado la manera de encontrar sinergias que permitan construir, a mediano plazo, una relación fuerte y productiva como la que actualmente tenemos con la Localidad de Usaquén.

La Universidad El Bosque avanza en sus procesos de relacionamiento con el entorno; sector público, productivo y sociedad civil. Consolidar, más que relaciones, alianzas estratégicas de largo plazo con otros actores de la sociedad es el reto central en esta gestión.

3.5 Internacionalización

La internacionalización fue calificada por la EUA como el **reto más significativo para la Universidad** y recomendó **dedicar importantes esfuerzos para su desarrollo** (EUA, 2010. Cap. 6). La AI de 2009 también identificó esta oportunidad de mejora, que se asumió desde el proceso de Planeación Institucional. El PDI 2011-2016 definió la Internacionalización como un programa transversal a los cinco ejes propuestos. Su implementación se ha llevado a cabo desde las direcciones de unidades académicas y administrativas con el apoyo de la Oficina de Desarrollo y su Área de Relaciones Internacionales (ARI). Como lo advirtió la EUA, el proceso de fortalecimiento de la Internacionalización no ha sido fácil ni rápido. A su vez el CNA afirmó que “se requiere un esfuerzo sistemático y sostenido”(CNA,



2012). Este capítulo describe la estrategia adoptada por la Universidad para desarrollar este factor institucional y algunos avances y retos en este aspecto que, como lo mencionó la EUA, es **vital para la supervivencia** (EUA, 2010. Cap. 6) de la universidad contemporánea.

La AI de 2009 permitió a **la Universidad identificar que la internacionalización era uno de sus desafíos clave** (EUA, 2010. Cap. 6). El proceso de AI se constituyó en una profunda mirada de toda su comunidad en el interior de la Institución. De otra parte, el proceso de Planeación Institucional buscó llevar esa mirada hacia los contextos regional, nacional y, por supuesto, global. Para considerar este enfoque internacional el proceso de planeación involucró una extensa revisión literaria en materia de tendencias y gestión de la Educación Superior, así como la invitación presencial y a través de medios electrónicos de investigadores y expertos internacionales en el tema. Es importante resaltar que el proceso de Planeación incluyó un taller específico sobre internacionalización (*cf.*, La Internacionalización en el proceso de Planeación). Como resultado de este trabajo, la Universidad adoptó un enfoque comprehensivo, a saber: la internacionalización debería impregnar todas las funciones misionales de la Universidad, toda su comunidad, sus procesos, recursos y servicios. Este enfoque se refleja en el Programa transversal de internacionalización del PDI 2011-2016 y en la *Política de internacionalización* que se definió a partir de este último.

La internacionalización impacta los aspectos centrales de cada uno de los cinco ejes del PDI 2011-2016; en el eje I, con la gestión de la calidad, la planeación y las relaciones institucionales; en el eje II, con el Desarrollo académico e investiga-

tivo; en el eje III con el Éxito estudiantil; en el IV con los aspectos de talento humano y, por último, en el eje V con el Campus, su infraestructura y servicios (PDI 2011-2016).

La *Política institucional de internacionalización* ratifica el compromiso y los principios necesarios para desarrollar las líneas de acción que consoliden este aspecto del quehacer universitario. Esta Política institucional comprende la *Política de relaciones internacionales, de internacionalización curricular, de internacionalización de la investigación* y la de transferencia del conocimiento (*cf.*, anexo Política de internacionalización).

Estas dinámicas de internacionalización motivaron que la Universidad fortaleciera una **unidad institucional que se encarga del manejo y desarrollo de las relaciones internacionales** (EUA, 2010. Cap. 6). Bajo esta perspectiva, la Oficina de Desarrollo inició actividades en 2011, depende de la Rectoría y está integrada por cinco áreas, dentro de las cuales se encuentra el Área de Relaciones Internacionales (ARI) (*cf.*, anexo Resolución Número 409 de 2010). El ARI, acompaña a la comunidad académica en el establecimiento y desarrollo de relaciones internacionales, recoge los procesos de gestión propios de estas relaciones y los que tienen que ver con movilidad académica, investigación conjunta, etc.

La implementación del Programa y la *Política institucional de internacionalización* avanza en su tercer año. A continuación describimos algunas de las actividades más relevantes.

El eje I del PDI 2011-2016 se centra en los aspectos de Planeación, Calidad y Relaciones Institucionales. Previamente se describió cómo la Institución dio fuerza a la perspectiva internacional en su proceso de

planeación. En el contexto de un Sistema de Educación Superior cada vez más globalizado, la Evaluación de Seguimiento de la EUA y la evaluación externa por agencias internacionales de algunos programas académicos (Odontología, Medicina y Colegio Bilingüe) (*cf.*, anexo certificados internacionales de los programas académicos Odontología, Medicina y el Colegio Bilingüe) evidencian que la gestión de la calidad y el mejoramiento continuo deben considerar los referentes internacionales.

La gestión de las relaciones internacionales ha ocupado un papel central en la Universidad El Bosque. La Institución ha venido trabajando para **establecer una red de convenios institucionales con pares valiosos, escogidos estratégicamente** (EUA, 2010. Cap. 6). Se han realizado ejercicios de priorización con enfoque regional y disciplinar. Algunas de las universidades priorizadas son la Universidad de Texas (EEUU), Universidad de Poitiers (Francia), Universidad Autónoma de México (México), Universidad de Ciencias de la Vida (República Checa), Universidad de Copenhague (Dinamarca), Universidad de Buenos Aires (Argentina), Universidad de Oklahoma (EEUU) y Universidad de Monterrey (México).

Las relaciones interinstitucionales con las que cuenta la Universidad se materializan en los convenios de cooperación académica que benefician los procesos académicos, de investigación y el servicio social que realizan estudiantes y académicos en todas las áreas del conocimiento (*cf.*, anexo Convenios de Cooperación Académica Internacional Universidad EL Bosque). Como ejemplo de relacionamiento estratégico debe resaltarse el convenio con UT Health. Esta relación ha permitido importantes logros en materia

de investigación y ha facilitado la formación de investigadores, incluso directivas de la Universidad. Igualmente la Institución cuenta con referentes internacionales de apoyo en el proyecto de desarrollo del nuevo Hospital universitario (*cf.*, anexo Informe Progresivo de Relaciones Interinstitucionales: Universidad de Texas).

De la misma manera, la particular disposición francesa a fortalecer las relaciones con Colombia supuso la definición de una *Política de Internacionalización con Francia*. Gracias a esto, la Universidad ha consolidado las relaciones con el Servicio de Cooperación y Acción Cultural (Embajada de Francia en Colombia), con las asociaciones y organizaciones francesas en Colombia (Alianza Francesa) y con algunas IES de ese país (Universidad de Poitiers, Universidad Rene Descartes Paris 5, Universidad Paris 8, Universidad Jean Moulin Lyon 3 y Paristech), (*cf.*, anexo Política de Internacionalización con Francia).

En el año 2011 la Universidad firmó sus primeros acuerdos de doble titulación: para su Programa de Filosofía, con las universidades francesas de Paris 8 y Poitiers, y para el Programa de Ingeniería Industrial con L'École Nationale Supérieure Arts et Métiers (*cf.*, anexos Convenio de doble titulación UEB y Paris y Convenio de doble titulación UEB y L'École Nationale Supérieure Arts et Métiers).

Atendiendo la recomendación de **usar todas las oportunidades que resulten para internacionalizar los currículos** (EUA, 2010. Cap. 6), la Universidad ha fortalecido y mejorado los macro y microcurrículos, buscando fomentar el desarrollo de las competencias de los estudiantes como ciudadanos y profesionales de un mundo global (UEB, Política de internacionalización. Pág. 28).

Se ha establecido como Objetivo Institucional de Aprendizaje: "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" (UEB, Política de gestión curricular institucional. Pág. 41). Atendiendo la recomendación del CNA de "fortalecer los procesos de aprendizaje del inglés como condición del logro de los propósitos de internacionalización" (CNA, 2012), las acciones que han venido adelantando cada una de las unidades académicas en el desarrollo de este Proyecto han apuntado al uso de otro idioma en los ámbitos prácticos de la vida universitaria y en la bibliografía de las asignaturas (*cf.*, anexo Informe de internacionalización microcurricular). Adicionalmente la Institución organiza y desarrolla actividades de integración con estudiantes y docentes extranjeros, conferencias y videoconferencias con profesores y expertos internacionales, y estudios de caso de otros países en las diferentes áreas del conocimiento. De esta forma, ha desarrollado actividades como las semanas de internacionalización (*cf.*, Informe Semana de Internacionalización Francesa). **Ofrecer un número amplio de cursos que se enseñen en inglés** (EUA, 2010. Cap. 6) dentro de los programas académicos de la Universidad es aún uno de los retos más importantes en la gestión curricular.

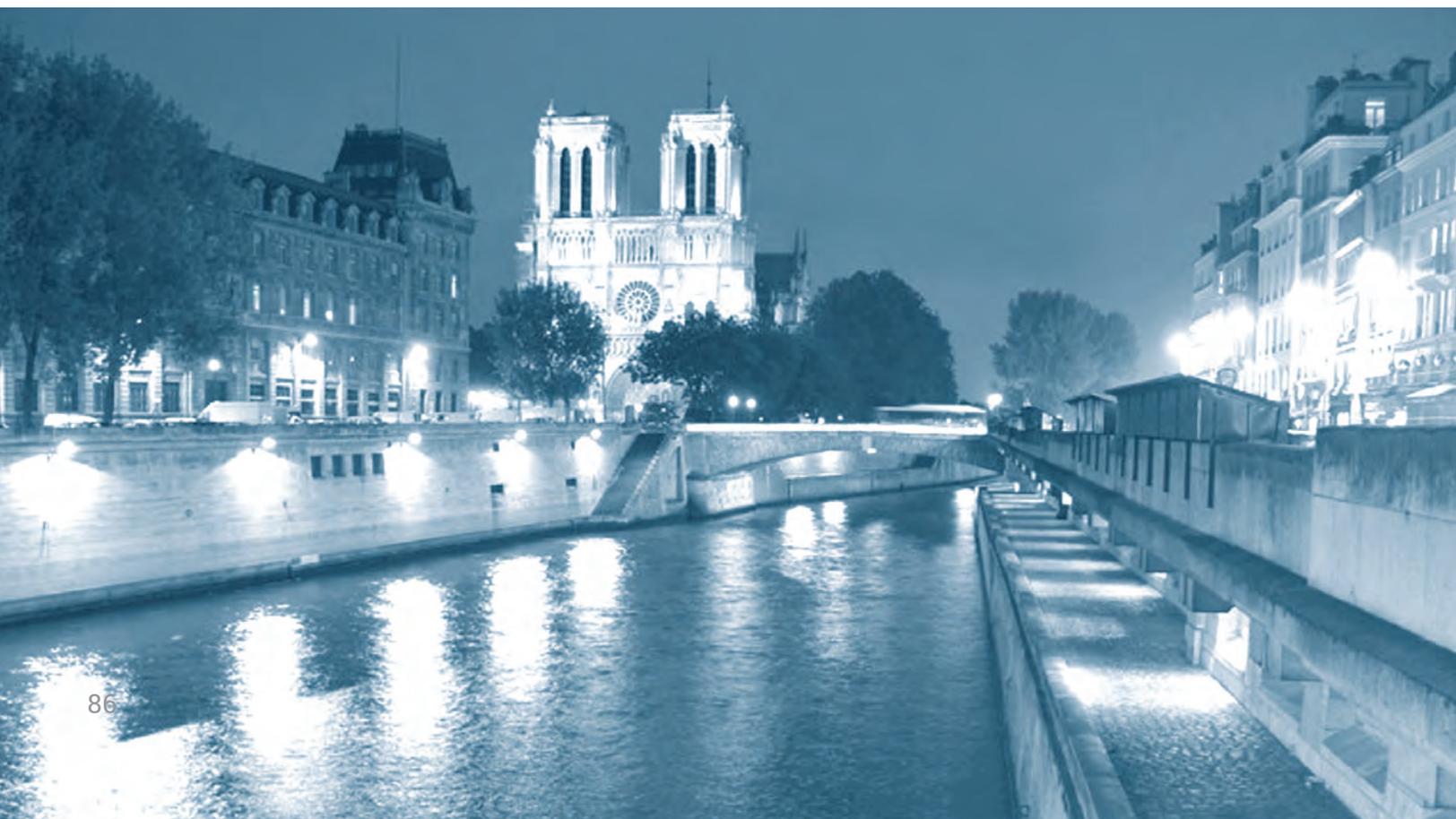
La Institución se ha fortalecido para desarrollar **su investigación a través de la internacionalización** (EUA, 2012. Cap. 6). Como se expuso anteriormente, la Universidad ha avanzado en su producción y visibilidad investigativa, gracias a las alianzas estratégicas con universidades extranjeras, el trabajo en redes y el desarrollo de eventos internacionales. Algunos ejemplos de alianzas estraté-

gicas internacionales para el desarrollo de la investigación (*cf.*, anexo Proyectos de Investigación conjunta con IES y organizaciones internacionales) son UT Health (The University of Texas, Health Science Center at Houston), Unicamp (Universidad de Campiñas), Indiana University, Universidad de Copenhague, etc., (*cf.*, anexo Proyectos de Investigación conjunta con IES y organizaciones internacionales). Así mismo, anualmente se realiza el Congreso Institucional de Investigaciones que cuenta con la participación de conferencistas e invitados internacionales. (*cf.*, anexo Memorias del XVIII Congreso Institucional de Investigaciones).

Es un reto para la Institución consolidar las estrategias para asegurar dinámicas permanentes de investigación y transferencia de conocimiento, mediante el trabajo conjunto con aliados estratégicos, así como incrementar las fuentes y recursos provenientes de la cooperación internacional y el fortalecimiento del trabajo en redes de investigación.

Fomentar la movilidad de la comunidad estudiantil ha sido uno de los retos más significativos. En la gestión de los convenios internacionales se ha prestado especial atención a dinamizar estos procesos, pactando beneficios mutuos para los estudiantes involucrados en convenios específicos de movilidad (*cf.*, anexo Convenios específicos de Movilidad internacional Universidad El Bosque 2013); también considerando descuentos en el valor de matrícula (*cf.*, anexo Acuerdo 11498 de 2013 Consejo Directivo) y facilidades de alojamiento y manutención (*cf.*, anexo Acuerdo 11485 de 2013 Consejo Directivo).

El ARI es responsable de **informar a los profesores y estudiantes efectivamente acerca de las oportunidades de cooperación y movilidad internacional** (EUA, 2012. Cap. 6). Además, coordinada por esta área se lleva a cabo la divulgación y canalización de las convocatorias semestrales de movilidad estudiantil, que se realizan en concordancia con los calendarios académicos de las instituciones



con las que se han suscrito convenios de cooperación académica en el mundo (*cf.*, anexo Mecanismos de Divulgación de Internacionalización y Micrositio de Internacionalización: www.uelbosque.edu.co/internacionalizacion).

De acuerdo con las estadísticas y registros de movilidad, durante el año 2010, 16 estudiantes se movilizaron, en el 2011, 20, en el año 2012, 35 y en lo que va del 2013, 30 estudiantes. (*cf.*, Informe Movilidad Estudiantil Internacional). En cuanto a los estudiantes que vienen a la Universidad El Bosque a realizar semestres de Intercambio Académico, desde el 2012 la Institución ha recibido 8 estudiantes: cuatro de la Universidad Autónoma Nacional de México, tres de L'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers y una de la Universidad de Fresno (*cf.*, anexo Informes de evaluación de estudiantes extranjeros por convenio). Pese a que las cifras han aumentado y son similares a las de otras IES del país, fortalecer la movilidad estudiantil continúa siendo un gran reto para la Institución.

Consciente de que las experiencias de movilidad impactan a un porcentaje muy pequeño de la población estudiantil la Universidad ha promovido la *Internacionalización en casa*. Esta estrategia contempla, acorde a la gestión de las diferentes unidades académicas, la realización de actividades con otras instituciones a través de las TIC, la programación de videoconferencias y la invitación al Campus de conferencistas internacionales (*cf.*, Informe Actividades Internacionalización en casa, 2013).

De otra parte, la población estudiantil extranjera de la Universidad El Bosque ha venido aumentando paulatinamente, tanto en los programas de pregrado como de posgrado, en particular en estos últimos

(*cf.*, anexo Matriculados Extranjeros 2010 - I a 2013-I).

La Universidad **ha desarrollado una Política de Lengua Extranjera** (EUA, 2010. Cap. 6) consciente de la necesidad de promover estas competencias en la comunidad académica como soporte al proceso de internacionalización. Igualmente, **ha generado una serie de actividades que soportan el desarrollo de dicha política** (EUA, 2010. Cap. 6), (*cf.*, anexo Política de lengua extranjera). Mejorar el nivel de dominio de una lengua extranjera en la comunidad académica (directivos, académicos, estudiantes y administrativos) sigue siendo uno de los más importantes retos para la internacionalización de la Universidad.

En cuanto a la movilidad de académicos, la Universidad ha apoyado el desarrollo de estancias cortas, encuentros académicos y prestamos condonables para el desarrollo de *fellowships*, maestrías y estancias doctorales en el exterior (*cf.*, anexo Apoyos financieros a académicos y directivos). Igualmente, se ha buscado aumentar la población de académicos extranjeros o con experiencia de formación en el extranjero. El número de académicos extranjeros vinculados a la Universidad ha pasado de 9 en 2009 a 22 en el 2013 (*cf.*, anexo Docentes Extranjeros Vinculados, 2013 Universidad El Bosque).

Para la Universidad, la internacionalización también impacta en los recursos, procesos y servicios. En el desarrollo reciente de la infraestructura (Campus y espacios comunes) y recursos académicos (TIC) se han tenido presentes los referentes internacionales. Evidencian esta política los estándares considerados para el Edificio Fundadores, la señalética multilingüe en todo el Campus (español, inglés y francés),

la Biblioteca y el proyecto del nuevo Hospital universitario. Haber dotado al Campus con acceso a internet y la totalidad de las aulas con recursos que permiten la conectividad de la comunidad académica son muestras patentes de que la Internacionalización se ha convertido en uno de los objetivos más importantes para la Institución.

La Universidad ha atendido así las recomendaciones sobre internacionalización emanadas de la AI 2009 y el Informe de la EUA. Hemos adoptado un enfoque de internacionalización comprehensiva que se desarrolla a través del PDI 2011-2016 y la *Política de internacionalización*. Si bien la Institución ha avanzado en este compromiso, la internacionalización continúa siendo quizás uno de los retos más significativos.

3.6 Cultura y aseguramiento de la calidad

La evaluación de la EUA reconoció el interés de la Universidad El Bosque en consolidar una cultura de la calidad. En su informe, los pares de la EUA optaron por seguir las recomendaciones y factores críticos de éxito definidos en el Proyecto de Cultura de la Calidad de la EUA (EUA, 2006b) y los Estándares y Guías para el Aseguramiento de la Calidad de las Universidades Europeas (EUA, 2006a). Damos seguimiento a las recomendaciones desde los mismos referentes. Así las cosas, iniciamos con los factores relacionados a la Planeación, para continuar con los aspectos concernientes a la estructura organizacional para la gestión de la calidad. Hacemos referencia a la *Política institucional de calidad* y



planeación y al Modelo de Autoevaluación Institucional. Continuamos exponiendo el compromiso de las directivas en el sistema de calidad para, posteriormente, describir los aspectos relacionados al personal académico y administrativo como parte del sistema. Igualmente hacemos mención a los aspectos relativos de estudiantes y grupos de interés y, por último, damos alcance a los sistemas de recolección de datos y análisis de información.

La Universidad persiste en su **compromiso de continuar consolidando la cultura de la calidad institucional** (EUA, 2012. Cap. 7). El eje I del PDI 2011-2016 se centra en la consolidación de la cultura y sistema de aseguramiento de la calidad. Los avances que describimos a continuación son resultado de la implementación de estos programas, proyectos y de la *Política de calidad y planeación*. (cf., anexo Modelo de Autoevaluación Institucional UEB).

La Universidad coincide en que la Planeación es uno de los factores más importantes en la consolidación de una cultura de la calidad. En el capítulo 2 se detalló cómo, para la Universidad, **los procesos de aseguramiento de la calidad y gestión estratégica** (EUA, 2012. Cap. 7) son complementarios y se abordan de manera articulada y sinérgica. Como ya se describió anteriormente, la OEI refleja la evaluación que la Universidad realizó de su posición en el Sistema Educativo del país y la definición de un nicho específico que orienta el desarrollo hacia fines realistas, y clarifica así su Misión. En razón a los retos que supone la planeación a largo plazo, en un ambiente con grandes dinámicas de cambio, la Universidad acogió un alcance de cinco años para su Plan de desarrollo.

La Universidad El Bosque ha venido mejorando la estructura organizacional para dar

soporte a los procesos de aseguramiento de la calidad (EUA, 2012. Cap. 7). Se ha fortalecido la División de Evaluación y Planeación. Esta Oficina lidera los procesos de planeación y AI (políticas y procesos institucionales centralizados) y orienta y acompaña estos mismos procesos en las unidades académicas (ejecución de políticas y procesos descentralizados). También asume un papel de seguimiento y análisis de los resultados que las unidades académicas y administrativas han obtenido con el fin de poder consolidar los esfuerzos. El equipo de trabajo de la División proviene, en su mayoría, de la academia y se complementa con el papel que desarrollan los decanos, coordinadores y comités de calidad de las unidades académicas (cf., anexo Estructura Organizacional de la División de Evaluación y Planeación). Para el proceso de AI, esta estructura se refuerza con equipos de trabajo interdisciplinarios de diversa índole. Los mecanismos de comunicación interna que soportan los procesos de calidad y planeación fueron descritos en el capítulo 2 de este informe.

El Modelo de Autoevaluación de la Universidad busca integrar mejor los procesos estratégicos de mejoramiento y operación de la Institución. Articula procesos de aseguramiento de la calidad (Registro Calificado) y procesos de mejoramiento de la calidad (Acreditación) a nivel institucional y de sus unidades. En estas dinámicas se comparten herramientas y procesos construidos a partir de experiencias previas exitosas de autoevaluación de las diferentes unidades académicas (Acreditadas), y de modelos de evaluación externa (cf., anexo Modelo de Autoevaluación Institucional).

El compromiso de El Claustro, el Consejo Directivo, la Rectoría, las Vicerrectorías y

Decanaturas se evidencia en las orientaciones y lineamientos que se han expedido sobre el tema, asignación de recursos, liderazgo y comunicación interna. (cf., anexo Estrategias de divulgación del PDI 2011-2016).

Este compromiso de las directivas no ignora la necesidad de procesos de “abajo-arriba”. Como ya se ha expuesto, la *Política de calidad y planeación* asume que los procesos de autoevaluación, planeación y ejecución son responsabilidad colectiva. (cf., anexo Participación de la comunidad universitaria en procesos de autoevaluación y planeación). En el siguiente capítulo, se describen algunos elementos a través de los cuales la Institución ha buscado fomentar y reconocer la cultura de la calidad en su comunidad.

Es importante resaltar que los estudiantes participan en los procesos de autoevaluación como uno de los grupos focales más importantes. Ellos son el objeto principal de la Universidad y su formación con calidad es prioridad. Los mecanismos de representación expuestos y de participación en las dinámicas de autoevaluación y planeación son eje fundamental en la mejora de todos los procesos, en particular de los académicos.

Esta participación se acompaña además de la comunidad externa, representada en sus egresados, empleadores y grupos de interés. (cf., anexo Participación de grupos de interés en procesos de evaluación y planeación).

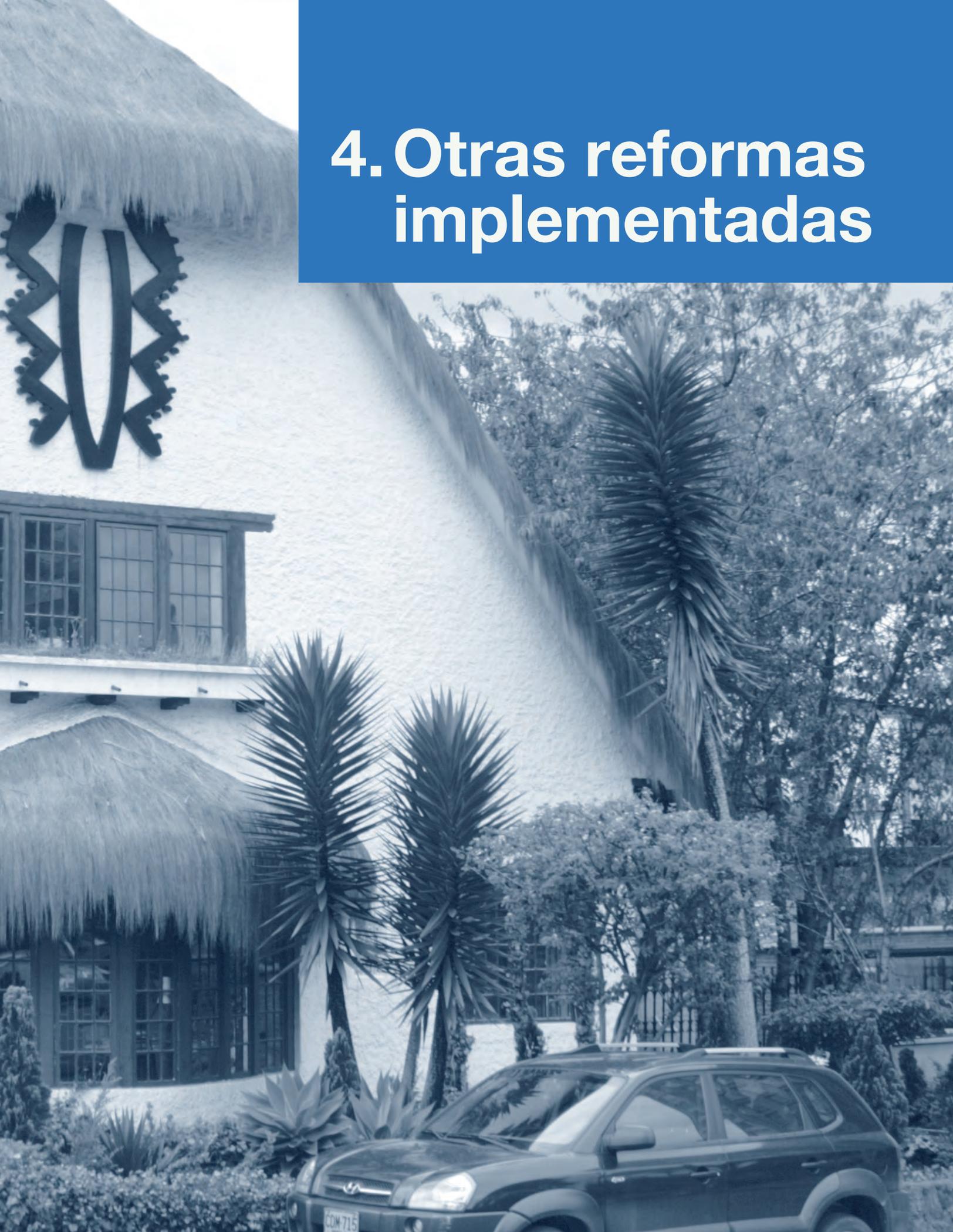
La Universidad El Bosque es consciente de que para poder desarrollar efectivamente las labores de planeación, evaluación y aseguramiento de la calidad es necesario contar con herramientas que permitan obtener de manera rápida y eficaz informa-

ción para el análisis y toma de decisiones, tan importantes y vitales para el buen desarrollo de la Institución. Es así como, se ha venido adelantando la mejora de su sistema de información. Este reúne información cualitativa y cuantitativa, tanto a nivel central como de las unidades académicas. Unificar la información más relevante para la gestión de la calidad y la planeación, y consolidar la cultura de reporte y uso de esta información en la cotidianidad es aún un reto central en el desarrollo de nuestro sistema de aseguramiento de la calidad (cf., anexo Conceptualización y estructuración del modelo de gestión de información para la calidad y la planeación).

Consolidar un **sistema de aseguramiento de la calidad** (EUA, 2012. Cap. 7) ha sido uno de los grandes desafíos para la Universidad después de la AI de 2009. El proceso de AI de 2013 exige continuar mejorando el sistema, el talento humano y tecnológico que le apoya y consolidar su implementación en todas las unidades académicas de la Institución.



4. Otras reformas implementadas





Después de haber hecho seguimiento a las principales recomendaciones de la Evaluación Institucional de la EUA de 2010, la Universidad considera relevante hacer referencia a tres temas centrales de mejora que ha implementado a partir del anterior proceso de autoevaluación en 2009. Son ellas el programa de Éxito estudiantil, las mejoras en la gestión del talento humano y del Campus y su infraestructura.

4.1 Éxito estudiantil

Durante los últimos años, en el país, igual que en las diferentes regiones del mundo, se han venido 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 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 en su proceso formativo.

Algunos de estos temas han sido abordados en el país, lo que ha conllevado al desarrollo de políticas que impactan la cobertura, la deserción y la calidad. Ello permitió la disminución de la deserción estudiantil a nivel nacional, pasando de 18.1% en 2009 a 11.1% en 2012 (MEN -SPADIES-, 2013).

La Universidad El Bosque no ha sido ajena a esas iniciativas. En su compromiso por la calidad, ha evolucionado el concepto de *gestión y control de la deserción* al de *Éxito estudiantil*. Tal como se presentó previamente, el PDI 2011-2016 en su tercer eje estratégico, Éxito estudiantil, presupone

un entorno de aprendizaje centrado en el estudiante y currículos centrados en el aprendizaje (articulación del eje estratégico II, Desarrollo académico, con el eje III, Éxito estudiantil). Además, se asegura el soporte integral en el proceso de formación desde lo biológico, lo académico, lo psicológico, lo social, lo cultural y lo financiero. La Universidad busca a través de este programa que los estudiantes logren culminar su proceso formativo en el tiempo previsto y que, adicionalmente, logren como egresados una óptima inserción al mundo laboral.

La implementación del eje estratégico III, se encuentra bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría Académica y en él intervienen la Coordinación de éxito estudiantil, Bienestar universitario, Finanzas estudiantiles, decanos, secretarios académicos, tutores representantes del Programa de Atención 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, 3) preparación a la vida laboral. Por otra parte, el eje también se despliega gracias a tres programas transversales, a saber: Bienestar universitario (*cf.*, anexo Informe de gestión del Departamento de Bienestar Universitario), TIC e Internacionalización.

El desarrollo del eje ha supuesto implementar las acciones que se presentan a continuación y que se encuentran clasificadas de acuerdo a 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 conllevado a su socialización por medio de un *Stand Up Comedy*,

así como a la creación del micrositio de Éxito estudiantil en donde los aspirantes, estudiantes, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa encuentran información sobre el eje Éxito estudiantil. La Universidad ha construido e implementado la hoja de vida integral de sus estudiantes, ha estructurado el proceso de inducción entendiendo que este debe ser constante durante el primer año de formación y con ellos poder 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 a sistemas 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 que evalúa competencias genéricas (lectura, escritura, razonamiento cuantitativo e inglés).

El programa de desarrollo en la vida universitaria está centrado en buscar que los estudiantes se apropien de su desempeño académico y logren o superen los objetivos de aprendizaje institucional y de su programa. Esto se ha logrado por medio de la articulación de las asignaturas electivas a los tres momentos de la vida universitaria. Así pues, se ha llevado a cabo el 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, y lectura, escritura y 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 apoyan financieramente el acceso y la permanencia estudiantil y, final-

mente, se ha consolidado la capacitación a docentes en acompañamiento y tutorías.

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 han conllevado a la creación de la asignatura electiva institucional *Preparación a la vida laboral* y el entrenamiento 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 de 9.0% en 2009 a 8.0% en 2012, el seguimiento académico de los estudiantes, la identificación de las causas de la deserción y, por tanto, la identificación de estrategias que permitan el éxito de los estudiantes.

Los retos para 2013 están encaminados a continuar con la capacitación al cuerpo docente en Éxito estudiantil, articulándola con aprendizaje centrado en el estudiante. De la misma forma, la Universidad se encuentra involucrada en la generación de cursos nivelatorios (Salas de aprendizaje en competencias genéricas) que permitan minimizar la brecha entre la Educación Media y Educación Superior. Así mismo, se ha concentrado en el desarrollo del Observatorio de Éxito estudiantil, la medición del indicador de ganancia académica y el desarrollo de una prueba (en línea) de intereses con el fin de orientar la toma de decisiones de los aspirantes para ingresar a la Universidad.

4.2 Talento humano

La EUA resaltó que **la gran ventaja de la Universidad El Bosque es su talento humano** (EUA, 2010. Cap. 1). Adelantar procesos de Autoevaluación y Planeación Institucional como los llevados a cabo en 2009 y 2010, y sobretodo implementar el PDI 2011-2016 son labores que



dependen eminentemente de la participación colectiva de académicos, estudiantes, administrativos y directivas en los distintos estamentos de construcción, planeación e implementación. Los avances expuestos en este documento no son otra cosa que el resultado de una comunidad comprometida con la calidad y el desarrollo de su Institución. Por esta razón, atraer, vincular, desarrollar y retener un mejor equipo ha sido uno de los retos fundamentales para la Universidad El Bosque.

La Universidad entiende que mejorar continuamente las condiciones para el talento humano es requisito necesario para consolidar un mejor equipo, condición necesaria para una institución dinámica y en continuo mejoramiento. De la misma forma, también es consciente que una institución dinámica y que se desarrolla permanentemente es condición necesaria para asegurar y mejorar las condiciones del talento humano que la conforman. Esta sección del informe describe los retos asumidos desde el PDI 2011-2016 en su eje IV y la implementación de la Política de gestión del talento humano académico.

Como resultado de los procesos de autoevaluación y planeación, y atendiendo las

observaciones hechas por la EUA en 2010, se formuló dentro del PDI 2011-2016 un eje estratégico encaminado a fortalecer el desarrollo integral del talento humano de la Universidad, denominado Construimos un mejor equipo. Además, como parte de la implementación del PDI 2011-2016, y con el fin de orientar el ciclo de la gestión del talento humano, se definió la *Política de gestión del talento humano académico*. (cf., anexo Política gestión del talento humano académico).

La *Política de gestión del talento humano académico* define la vocación académica como el elemento que distingue a la comunidad universitaria, y señala como orientaciones complementarias y no excluyentes: la vocación de enseñanza-aprendizaje, de descubrimiento, de compromiso y de integración. La Universidad El Bosque es respetuosa de la vocación académica más afín a cada miembro del cuerpo docente, por esto valora y reconoce las diferencias en la expresión de estas vocaciones en cada uno de los miembros de la comunidad.

Con la implementación de la *Política de gestión del talento humano académico* se han venido implementando las diferentes



políticas específicas relacionadas. A continuación describimos algunos aspectos representativos.

La *Política de calidad y planeación del talento humano académico* define la Planeación del talento humano a nivel institucional como elemento fundamental en el Plan de Gestión de las unidades académicas, que permite, a su vez, el avance del Plan de Desarrollo de cada unidad y, a través de este, del PDI 2011-2016. Esta Política deposita en los decanos la responsabilidad de consolidar equipos académicos con un adecuado balance entre las distintas vocaciones que, de forma pertinente, garantice que se complementen y, a la vez, atiendan al perfil que la unidad y la Institución requieren para su desarrollo (*cf.*, anexo Política de calidad y planeación del talento humano académico). Esta Política se implementa a través de la reunión semestral de planeación, presupuesto y nómina, en donde se define el plan de gastos de cada programa académico de acuerdo a lo establecido en el Plan de Desarrollo de las Facultades y, además, se estructuran puntos de convergencia para articular los intereses de los diferentes actores institucionales (*cf.*, anexo Actas Reuniones Planeación, Presupuesto y Nómina 2013). Como resultados de esto se ha logrado el incremento del número de académicos con títulos de doctorado y maestría, el aumento en los apoyos académicos y prestamos condonables, como se ha expuesto en la sección 3.2 de este informe.

La *Política de selección de talento humano* entiende el proceso de selección como pilar fundamental para la conformación y renovación de un talento humano académico competitivo, idóneo, con altos estándares de calidad y alineado con las prioridades de cualificación para la Institución (como

privilegiar la selección de académicos con titulaciones de maestría y doctorado, manejo de una lengua extranjera, etc.), (*cf.*, anexo Política gestión del talento humano académico). Gracias a la implementación de esta política, se ha avanzado en la centralización del proceso de selección en el Departamento de Talento Humano. Se ha definido un proceso claro, objetivo y que invita a las unidades académicas a ser partícipes del mismo (*cf.*, anexo Informe de gestión de talento humano).

La *Política específica de contratación del talento humano académico* se ha venido desarrollando en los últimos cuatro años bajo tres modalidades, a saber: núcleo académico, académicos y académicos adjuntos. Esta Política busca mejorar las condiciones de vinculación a los académicos que han demostrado mayor compromiso, dedicación, responsabilidad y sentido de pertenencia. (*cf.*, anexo Política gestión del talento humano académico). Como resultado de la implementación de esta política, a partir de 2010 se inicia en la Universidad el fortalecimiento progresivo del núcleo académico. Es así como, pasamos de tener 115 docentes en el núcleo académico en 2009 a 361 en 2013, es decir que la Universidad experimentó un incremento del 214%. A la vez, se ha generado una disminución del número de académicos adjuntos; en el año 2009 eran 394 y para 2013 son 145 docentes, es decir una disminución del 63% de los académicos adjuntos (*cf.*, anexo Informe de gestión de talento humano).

La *Política de compensación* evidencia importantes avances en los últimos cuatro años. Con ella se ha dado reconocimiento al trabajo y aportes que cada uno de los académicos ha tenido hacia la Institución. Esta política ha sido implementada



de acuerdo a las posibilidades y a la viabilidad financiera de la Universidad. Con ella se ratifica cada día más nuestro compromiso con el talento humano, esperando ser más competitivos en el sector de la educación (cf., anexo Política gestión del talento humano académico). La implementación de esta política ha permitido que los incrementos salariales anuales se realicen por encima del Índice de Precios Consumidor (IPC). Para el año 2009 el incremento fue igual al IPC del año inmediatamente anterior, mientras que para el año 2013 el incremento es de 2.56 puntos porcentuales por encima del IPC de 2012. En 2013 se realizó una mejora en las tres categorías más altas dentro del escalafón docente de la Universidad, con incrementos del 9.2% y 9.8%, es decir cuatro veces más que el IPC del año 2012 (2.44%), (cf., anexo Informe de gestión de talento humano).

La Política institucional de desarrollo del talento humano y la Política disciplinar de desarrollo del talento humano comprenden el fortaleci-

miento de las habilidades y conocimientos del talento humano de interés institucional, así como de interés disciplinar (cf., anexo Política gestión del talento humano académico). Para ello, la Universidad ha establecido las estrategias de retención, contratación, formación y apoyos económicos como descuentos, prestamos condonables, garantías contractuales, apoyo para gastos de viaje y manutención, mencionados anteriormente en las secciones 3.2 y 3.3 de este documento.

Gracias a la implementación de estas políticas en la Universidad se observa y proyecta un crecimiento del talento humano académico con títulos de doctorado y de maestría, como fue expuesto en la sección 3.2 (cf., anexo Informe de gestión de talento humano).

De la misma forma, la *Política de estímulos a la excelencia académica* busca reconocer y promover las buenas prácticas de la vocación académica en la Universidad

El Bosque. Esta Política se implementa a través de las convocatorias a la excelencia académica, donde la Universidad premia las mejores prácticas y experiencias, reconociendo de esta forma la cultura de la calidad y el mejoramiento continuo en el quehacer de sus académicos (*cf.*, anexo Política estímulos a la excelencia). Ahora bien, la política específica de bienestar, cultura y clima, articulada con el programa transversal de Bienestar Universitario y la política de Bienestar Universitario, desarrollan los aspectos relacionados a fortalecer el bienestar integral de la comunidad académica.

Los avances institucionales expuestos en este documento son el resultado del trabajo de la comunidad académica. La ejecución de los propósitos del PDI 2011-2016 requiere del compromiso institucional del talento humano. Las políticas, programas y avances descritos en este capítulo evidencian que las mejoras institucionales se traducen en mejoras para la comunidad. De esta forma se consolida una sinergia esencial para el mejoramiento continuo de la Institución y sus integrantes comprometidos con la calidad y el desarrollo de la Universidad.

4.3 Campus e infraestructura

La OEI compromete a la Universidad El Bosque en dos aspectos fundamentales para un sólido desarrollo: el crecimiento y la búsqueda permanente de la calidad. Este compromiso se acompaña de la intención de consolidar un perfil institucional y de hacerlo articuladamente con los contextos local, nacional e internacional. De esta manera la OEI y el PDI 2011-2016 fijan



las pautas para el desarrollo del Campus y la infraestructura universitaria. Dichas acciones se definen en el eje V del PDI 2011-2016. En esta sección se describen los principales avances en el desarrollo del Campus y su infraestructura para soportar el crecimiento de la Universidad. Así mismo, se expone la forma en que estos desarrollos responden a la intención de innovar y mejorar la calidad en los espacios para la enseñanza-aprendizaje, investigación y servicio. Posteriormente, se resaltan algunos desarrollos relacionados con la consolidación de un campus apropiado al perfil definido en la OEI, con su énfasis en salud y calidad de vida. En esta sección concluimos con una breve referencia a la atención que se ha dirigido a los aspectos relativos con el compromiso del servicio, el cuidado del medio ambiente y la internacionalización desde el desarrollo del Campus y su infraestructura.

La Universidad El Bosque 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 (*cf.*, anexo Oferta académica de la UEB) y un aumento aproximado del 48% en los últimos 5 años de la población estudiantil. Este crecimiento se ha acompañado del desarrollo de los espacios académicos en el Campus Usaqué y de un nuevo Campus en el municipio de Chía.

Desde 2011 se han construido 59 nuevas aulas, incluyendo aulas informáticas. Actualmente de 58.567.90 m² de área total en uso que posee la Universidad en el Campus Usaqué, el 45% está destinada para espacios como: aulas, laboratorios, talleres, auditorios y biblioteca. Dichos espacios se encuentran dotados con equipos tecnológicos que permiten actividades interactivas, algunos de ellos han sido objeto de mejoras ergonómicas que favorecen las condiciones para el aprendizaje (*cf.*, anexo Mejoras laboratorios y talleres). A partir de 2009 se agregaron a la Universidad 15.582 m² de espacios académicos y 13.728 m² de espacios para

el bienestar, entre los cuales se encuentran diversos espacios de descanso ubicados en el Edificio Fundadores, un nuevo gimnasio en el Campus Usaqué y la nueva cancha de fútbol ubicada en el Campus Chía. Con estas acciones se adapta la infraestructura al crecimiento del número de estudiantes en la Universidad.

El Campus Usaqué llegó a su límite de expansión y El Claustro consideró necesario prever las nuevas y futuras demandas generadas del crecimiento de la Universidad con un nuevo espacio. Este nuevo espacio es el Campus Chía que cuenta con 47 479,91 m², representando un crecimiento del 81% del área de la Universidad para un total de 105.952 m² en 2013. El desarrollo del Campus Chía supone nuevos retos a la Universidad que se exponen en el siguiente capítulo de este documento.

Atendiendo a la OEI, el reto de crecimiento del Campus y su infraestructura debía acompañarse de una mejor calidad de los espacios para la enseñanza-aprendizaje, la investigación y el servicio. El Edificio Funda-

dores fue diseñado con el fin de promover dinámicas académicas colaborativas, dar soporte a un modelo innovador de atención a los usuarios, crear nuevos espacios con altos estándares para la academia y, adicionalmente, ser amigable con el medio ambiente. En este sentido, el Edificio ha generado espacios de bienestar para la comunidad académica y administrativa, entre los cuales se cuenta con las terrazas norte y sur, y las diversas salas de descanso distribuidas en los siete pisos del bloque sur del Edificio. En cuanto a los aspectos académico-administrativos, la unificación del espacio para la dirección académica ha generado una mayor sinergia y trabajo en equipo entre las diferentes unidades disciplinarias.

La Biblioteca Juan Roa Vásquez se ha consolidado como unidad de apoyo a la gestión del conocimiento a través de un portafolio de servicios de información acorde al contexto global. El nuevo modelo de la Biblioteca involucra la infraestructura física (cf., anexo Infra estructura de Biblio-

teca Juan Roa Vásquez) y tecnológica (cf., anexo Infraestructura tecnológica), y, además, sustenta una evolución hacia la autonomía y la autogestión de los estudiantes y académicos, el sentido de pertenencia, la construcción conjunta de conocimiento y la promoción de un modelo incluyente que valora la comodidad y experiencia de uso.

Entendiendo que uno de los retos más importantes que debe afrontar la Universidad tiene que ver con fortalecimiento de la generación y transferencia de conocimiento a la sociedad, se han desarrollado proyectos de mejoramiento en los laboratorios de investigación, generando así espacios que promueven el trabajo colaborativo entre los grupos de investigación. Las mejoras del Edificio de Investigaciones, antes Edificio de Rectoría, han sido proyectadas para atender estos retos. El área de investigaciones científicas ha crecido en un 52%, adaptando a nuestro contexto el referente de la Universidad de Texas en Houston. Los grupos de investigación cuentan hoy



con mayores y mejores espacios y laboratorios para el trabajo cooperativo con pares institucionales, nacionales e internacionales. (cf., anexo Descripción reformas al edificio de investigaciones).

En esta misma línea de acción, han sido creados y mejorados los espacios destinados a laboratorios y talleres para las facultades de Artes, Biología, Diseño, imagen y comunicación, Ingeniería y Medicina, de manera que no solamente apoyen el núcleo de formación, sino que, en sí mismos, generen espacios para la investigación y la transferencia de conocimiento (cf., anexo Mejoras laboratorios y talleres).

Consolidar el posicionamiento de la Universidad El Bosque como Institución de formación con orientación a la Salud y Calidad de Vida, supone fortalecer los recursos y la infraestructura que la Universidad dedica a promoverlos en nuestra sociedad. Con este objetivo, se han realizado mejoras significativas en cuanto a espacios y equipamiento en las clínicas odontológicas, así como en los demás espacios adscritos al Programa de Odontología. (cf., anexo Descripción mejoras a clínicas odontológicas).

De igual manera, la Universidad ha asumido el desafío de construir y poner en operación un nuevo Hospital universitario, cuyo desarrollo supone retos para la Universidad que se expresan en el siguiente capítulo de este documento.

Por otro lado, la Universidad propone que el desarrollo de su infraestructura esté acompañado de mejoras en el servicio a la comunidad, tales como el diseño del Centro de Servicios Integrales en el Edificio Fundadores para ofrecer soluciones a las necesidades más frecuentes de la comunidad universitaria. De igual forma, el

Edificio Fundadores responde al interés de preservar el medio ambiente a través de su diseño bioclimático y su sistema de reciclaje de agua. (cf., anexo Descripción del Edificio Fundadores).

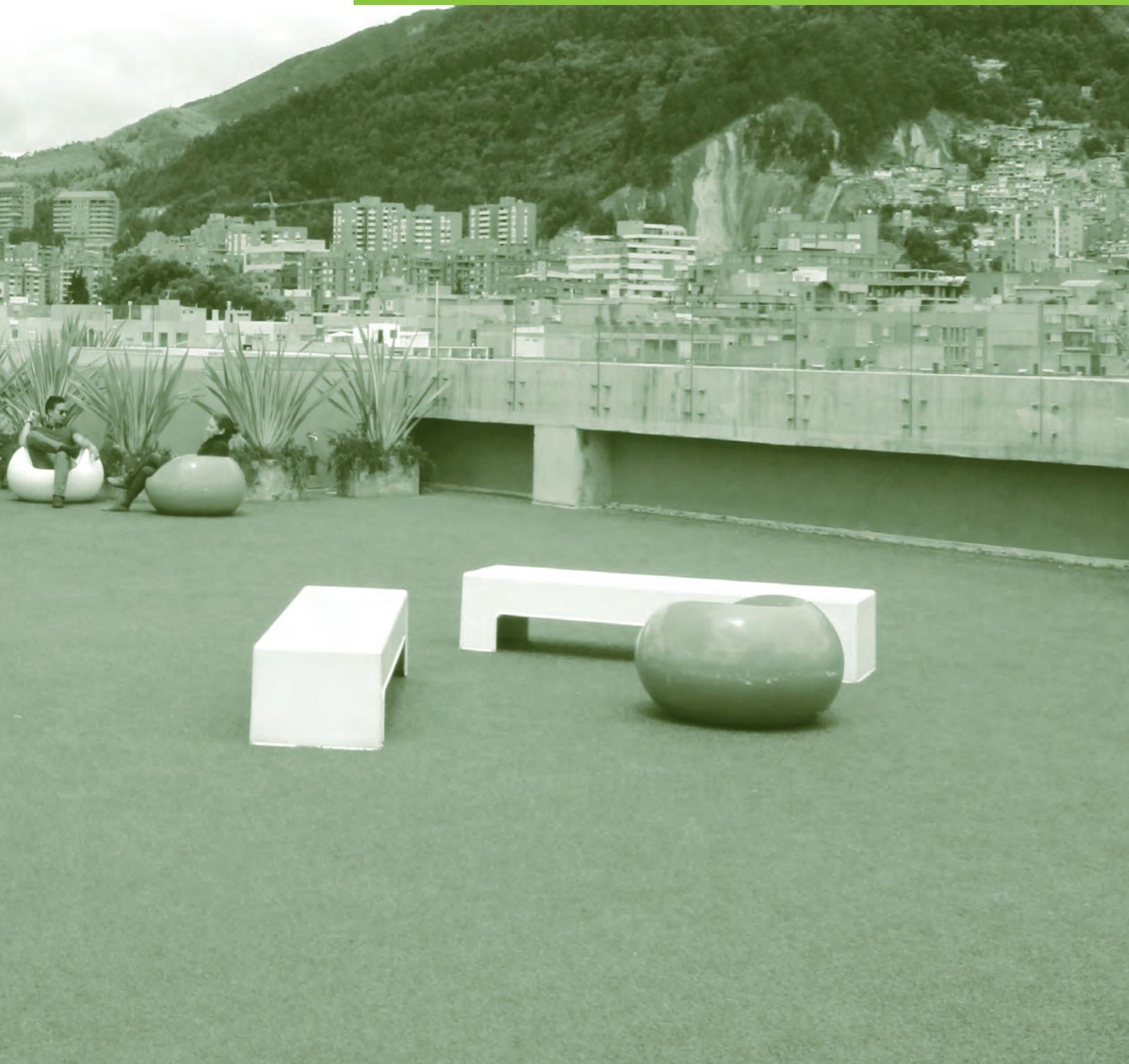
Por último, el desarrollo de la infraestructura responde a las dinámicas y tendencias propias de la educación superior en el mundo. El Campus y su infraestructura no son ajenos a las dinámicas de internacionalización en las que se encuentra inmersa la Universidad. El Edificio Fundadores cuenta con recursos tecnológicos y de automatización acordes a estas tendencias. En este mismo sentido se ha configurado el proyecto del nuevo Hospital universitario y el Campus Chía.

La Universidad se encuentra diseñando y elaborando el Plan Maestro de Desarrollo Físico, el cual dará la pauta para el crecimiento mediato del Campus en temas de infraestructura, articulando el desarrollo de los Campus Usaquén y Chía.

En conclusión, la Universidad El Bosque, consciente de la importancia de generar una adecuada relación entre el crecimiento y la calidad de los ambientes de aprendizaje que soportan los núcleos de formación, investigación y proyección social, ha diseñado y desarrollado diferentes proyectos que dan respuesta a las oportunidades identificadas en el proceso de AI de 2009 y que fueron atendidas en el PDI 2011-2016. Así mismo, con este objetivo se han planteado nuevos retos para desarrollar en los próximos años.



5. Nuevos retos que enfrenta la Universidad





Colombia es un país dinámico que requiere de cambios fundamentales para adecuarse a las nuevas necesidades de su población y a las tendencias internacionales del conocimiento, la sociedad de la información y la economía global. Debido a esto, nuestro país se encuentra experimentando una época de reformas estructurales en el Estado, específicamente en cómo este se relaciona con la sociedad y fomenta el desarrollo de los individuos que integran la Nación.

Un factor más de cambio tiene que ver, por supuesto, con la construcción permanente de una paz duradera y estable. En la actualidad, el Gobierno nacional se encuentra entablando diálogos con los grupos insurgentes. Esta nueva posibilidad de llegar al término del conflicto, obliga a repensar el país, sobre todo desde sectores tan sustantivos como el educativo y el de la salud.

5.1 Reformas a los Sistemas de Educación Superior y de Salud

Bajo esta lógica de desarrollo, Colombia ha venido discutiendo desde el 2011, una reforma estructural al Sistema de Educación Superior. Después de veinte años de aprobada la Ley 30, que organiza y regula el servicio público de la educación superior, la sociedad ha encontrado que es necesario adecuar el Sistema de Educación Superior a las nuevas tendencias globales del conocimiento y fortalecer dicho sector para que impulse el progreso del país. Para 2012 el

número de estudiantes matriculados en educación superior era de 1.818.100; un crecimiento del 102% con respecto al año 2000 en donde la cifra era de 934.085 estudiantes (MEN, -SNIES- 2013). Hoy tenemos más del doble de estudiantes que en la década de los 90 del siglo pasado. El Sistema tiene que reformarse para responder a todos y acoger a más. De la misma forma, el desarrollo de programas técnicos, tecnológicos y de posgrado es necesario para la consolidación del sector; hace veinte años el país estaba concentrado únicamente en fortalecer las carreras profesionales.

La Universidad El Bosque, como es de suponer, no se ha quedado al margen de la reflexión sobre el tema. Ha sido un actor permanente e influyente en los escenarios establecidos para la construcción de un mejor Sistema de Educación Superior. Su postura frente al, inicialmente proyectado, ánimo de lucro en las Instituciones de Educación Superior (IES) fue clara y contundente y propuso desde entonces la construcción de una política de educación superior (Escobar, C. F. 2011). De la misma manera, la Institución ha aportado en la discusión nacional sobre aspectos de bienestar, calidad de vida y equidad (Escobar, C.F. 2012). En las discusiones organizadas por el Ministerio de Educación Nacional “Diálogos Nacionales Sobre Educación Superior” nuestra Institución es protagonista. El Vicerrector Administrativo, forma parte de la Mesa de Financiamiento y el Rector de la Institución coordina los diálogos en la Mesa de Calidad. Ahora, aportamos a la construcción conjunta de documentos conceptuales fundamentales que serán discutidos en el seno del Consejo Nacional de Educación Superior, órgano designado por el Gobierno nacional como el encargado de entregar al país, a finales

de 2013, la propuesta de Política Pública de Educación Superior de largo plazo. Esta Política, de seguro, supondrá desafíos a las IES del país. La Universidad tiene el reto de responder de manera dinámica e innovadora para consolidar su posición en el sistema y, ante todo, fortalecer su impacto social.

Bajo este mismo marco de cambios y reformas, también avanza en la agenda nacional la Reforma al Sistema de Salud. Un Sistema de dos décadas que requiere superar sus fallas estructurales y responder al reto que supone la cobertura universal, el alto costo actual de los medicamentos y tratamientos, y la corrupción en la intermediación del servicio a los pacientes.

Las universidades, las Academias, parte del Congreso y la sociedad en general están de acuerdo en que la reforma debe ser estructural e inmediata. Una reforma que ponga en el centro del sistema y como principal agente al ser humano y que le quite todo o gran parte del protagonismo a las entidades encargadas de la intermediación.

Bajo este marco, la Universidad El Bosque, hoy una de las tres IES con mayor oferta de programas en el área de la salud del país, enfrenta nuevos retos. Nuestro quehacer con seguridad debe evolucionar en algún sentido para acoger los cambios en el Sistema de salud, su adaptación a las condiciones sociales del país y su modernización.

La Institución no es un simple espectador de las reformas sociales, es, por supuesto, un actor dinámico que ha asumido su responsabilidad frente a las corrientes de cambio de un país en permanente desarrollo y en búsqueda de la prosperidad de sus habitantes. La Universidad El Bosque le apuesta, desde su experiencia, reflexión

y quehacer a sistemas de educación superior y de salud caracterizados por la calidad, equidad y pertinencia.

Los proyectos, a la vez retos, del nuevo Campus y el nuevo Hospital universitario demuestran que la Universidad está al tanto de estos cambios, reflexiona sobre ellos, influye en la discusión nacional, y propicia y fortalece estos cambios aportando estrategias, apuestas académicas y recursos para su consolidación.

5.2 Nuevo Hospital universitario

El foco en Salud y Calidad de Vida definidos en la Orientación Estratégica Institucional (OEI) supone disponer de sólidos recursos para el desarrollo interdisciplinar de programas, investigación, transferencia y servicio en esta dirección. La Universidad asume el reto de poner en operación un nuevo Hospital universitario.

Con más de tres años de planeación, el nuevo Hospital universitario contará con 42 000 m², 320 camas y estará ubicado en el Campus Usaquén. El hospital será de alto grado de complejidad y, desde el enfoque bio-psico-social, está diseñado para desarrollar procesos de atención centrados en el paciente y la familia. Junto al servicio, las actividades de formación e investigación serán parte de su misión. El nuevo Hospital universitario ha sido concebido y diseñado atendiendo referentes de calidad internacionales (cf., anexo Nuevo Hospital Universitario), tanto en su infraestructura como en sus procesos de atención. La Universidad busca así que el nuevo

Hospital universitario pueda aspirar a una acreditación internacional en salud.

Este nuevo Hospital universitario también supone retos significativos para la Institución. El primero de ellos se deriva de apropiar adecuadamente a la estrategia y modelo de funcionamiento los cambios que, de seguro, vendrán con la reforma al Sistema de Salud del país. Como se anotó, toda reforma de esta índole supone oportunidades y amenazas a los agentes del sistema que deben ser cuidadosamente estudiadas y analizadas con el objetivo de fortalecer el proyecto.

De otra parte, un desarrollo de estas dimensiones supone también la necesidad de redefinir esquemas de estructura y gobierno organizacional y de trabajar en alianza estratégica. De igual manera presupone la necesidad de articular los procesos formativos y de gestión del talento humano de los programas de salud con el futuro talento humano del nuevo Hospital universitario. Así mismo, será necesario sentar las bases para un mayor desarrollo de la investigación clínica.

Por último, el nuevo Hospital universitario requiere un gran compromiso financiero de la Institución, lo que supone el reto de acompañar el uso de los recursos disponibles con las demandas en otros aspectos necesarios para un desarrollo armónico y balanceado de la Universidad. Atendemos a estos retos desde el proceso de planeación del proyecto. Nuevamente, una amplia participación de la comunidad universitaria es necesaria para adelantar acciones en todos los frentes que se requieren.



5.3 El desarrollo del Campus Chía

El compromiso con el reto en el aumento de la cobertura requiere que la Institución disponga de espacio e infraestructura necesaria para asumirlo con toda responsabilidad. La construcción del nuevo Hospital universitario es el frente priorizado de avance del Campus Usaquén. Requiere ser acompañado de la construcción de espacios para la academia y el bienestar que aseguren un desarrollo institucional que responda a las necesidades de todas las disciplinas. El PDI 2011-2016 propuso adquirir un nuevo Campus que permitiera cubrir las nuevas y futuras necesidades derivadas de estas dinámicas.

El Campus Chía cuenta con 47.479.91 m², de los cuales, actualmente, 4.037.11 m² son de área ocupada y 43.443.80 m² son área libre. En este espacio, se adelantan proyectos que brindarán más oportuni-

dades para el bienestar universitario, aulas de clase y tutorías, auditorios y espacios para la gestión. Hoy se concibe el Campus Chía como un área que enriquecerá la experiencia académica de la comunidad desde la disponibilidad de un espacio eminentemente urbano (Campus Usaquén) y uno con amplias zonas verdes y espacios para el bienestar y deporte (Campus Chía). Desde El Claustro, la Universidad ha iniciado el diseño de un Plan Maestro que involucre el desarrollo integral y sinérgico de los dos Campus en el largo plazo.

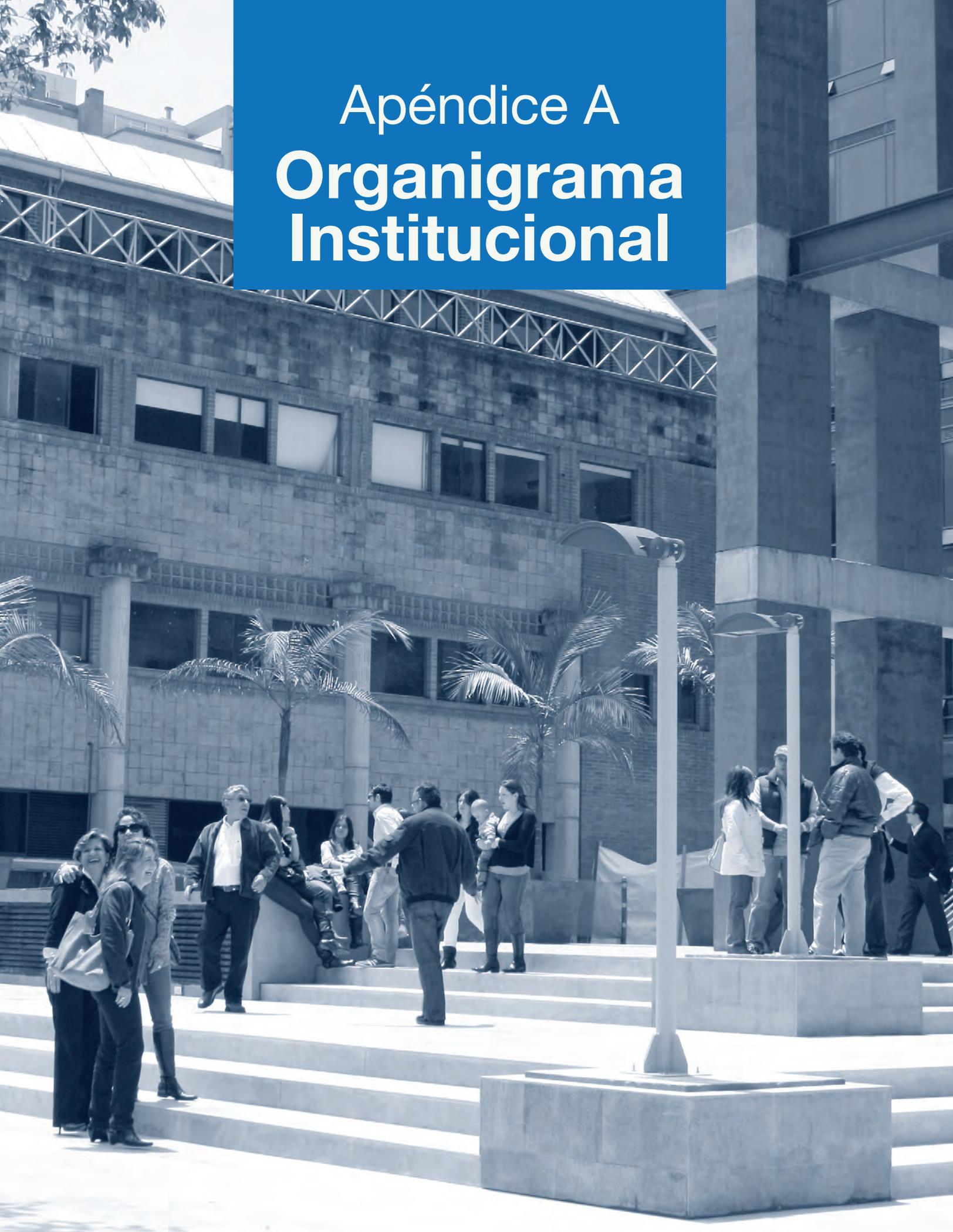
Los retos de la organización académica, administrativa y logística que supone contar con los dos Campus han sido abordados colectivamente por la Institución. La Universidad ha convocado en diferentes dinámicas a los académicos, los representantes estudiantiles y otros actores para construir la mejor estrategia de puesta en marcha y desarrollo de este nuevo recurso que, sin duda, fortalecerá y apalancará el desarrollo de la Universidad El Bosque en los próximos años, como universidad de calidad, con equidad, moderna e internacional.

6. Apéndices

- » Apéndice A. Organigrama institucional
- » Apéndice B. Estadísticas estudiantiles
- » Apéndice C. Estadísticas de los académicos
- » Apéndice D. Estadísticas financieras
- » Apéndice E. Estadísticas de infraestructura
- » Apéndice F. Comunicación de aval para iniciar proceso de Autoevaluación Institucional con fines de acreditación - CNA
- » Apéndice G. Informe de Autoevaluación para la EUA
- » Apéndice H. Evaluation Report – EUA-Institutional Evaluation Programme

Apéndice A

Organigrama Institucional

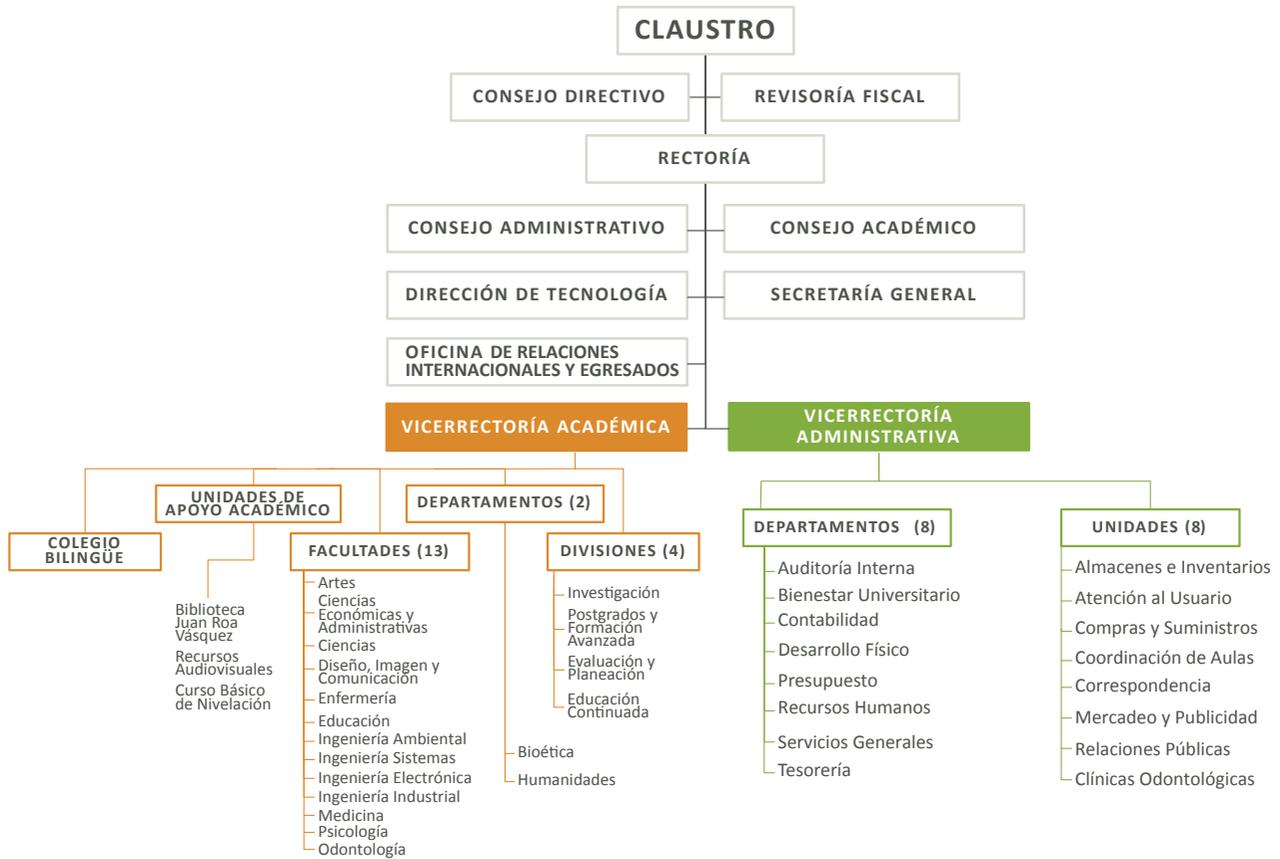


A continuación se presenta el comparativo del organigrama institucional de la Universidad El Bosque en el año 2009 y en el año 2013.

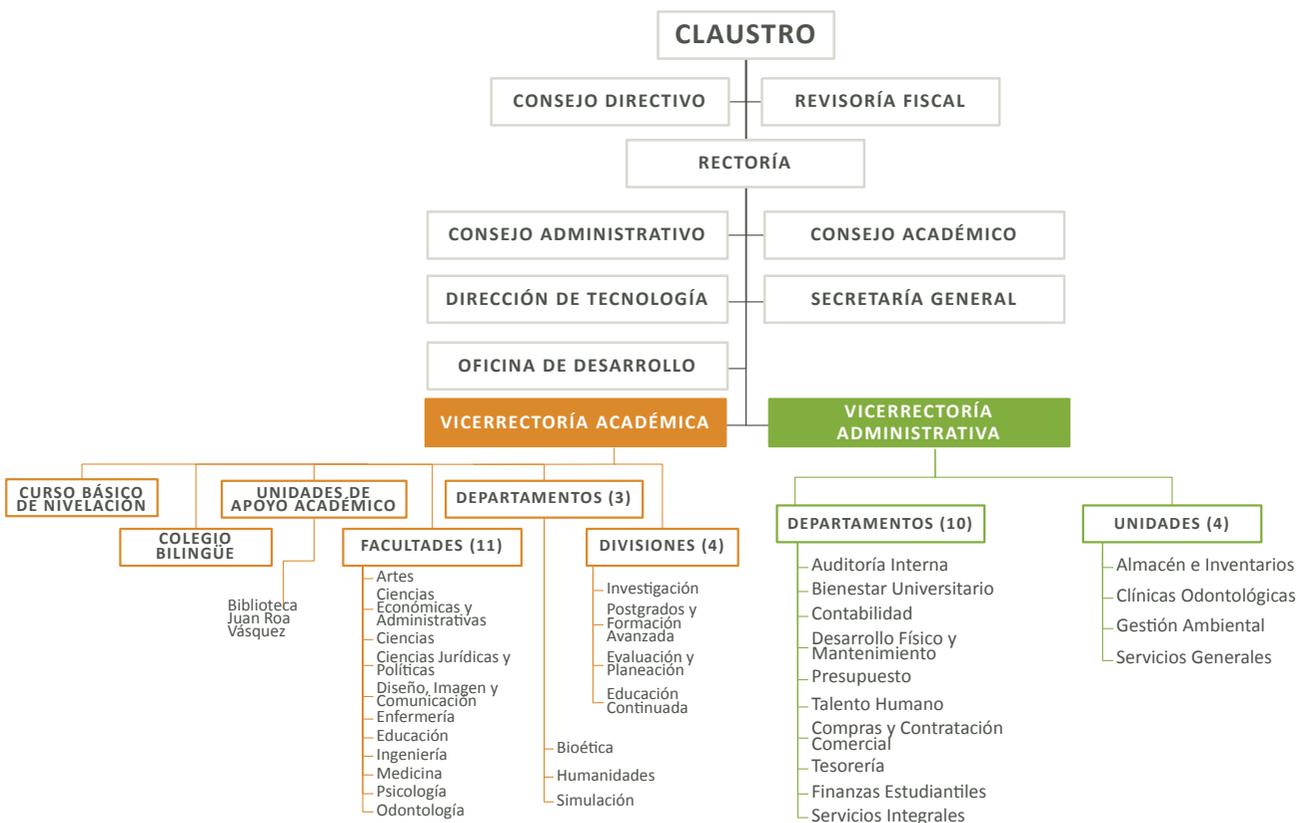
Los organigramas muestran los cambios significativos que se han presentado en la Estructura Organizacional como producto de las recomendaciones de la EUA y la implementación del Plan de Desarrollo Institucional. Se resalta, entre otros aspectos, la unificación que se realizó de las Facultades de Ingenierías, la creación de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, la creación de la oficina de desarrollo que concentra las áreas de relaciones internacionales e interinstitucionales, egresados y comunicaciones y se evidencia una modificación significativa en la vicerrectoría administrativa pasando de tener 8 unidades en 2009 a 4 en 2013 y de tener 8 departamentos en 2009 a tener 10 en 2013.



Organigrama Institucional Universidad El Bosque 2009

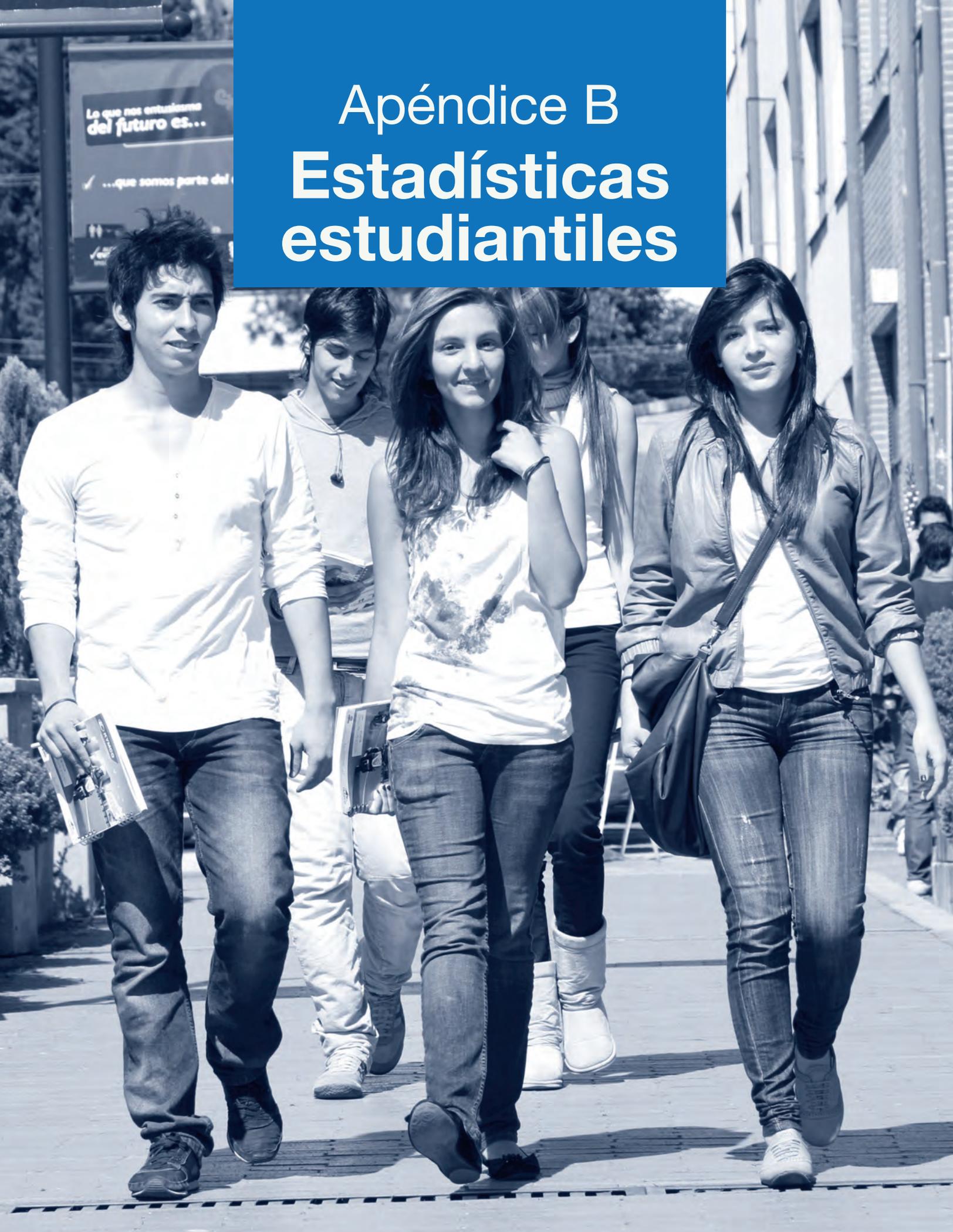


Organigrama Institucional Universidad El Bosque 2013



Apéndice B

Estadísticas estudiantiles



Comparativo estudiantes matriculados por semestre entre los años 2009 y 2013 discriminados por programa.

PROGRAMA	2009-1	2009-2	2010-1	2010-2	2011-1	2011-2	2012-1	2012-2	2013-1
Administración De Empresas	213	232	256	270	286	287	313	305	299
Arte Dramático	19	18	11	17	47	57	66	74	99
Artes Plásticas	46	51	53	52	56	58	62	66	64
Bioingeniería	0	0	0	0	0	29	62	72	109
Biología	176	177	174	161	175	177	204	207	219
Curso Básico De Nivelación	144	36	171	57	209	105	226	88	224
Curso Básico De Nivelación en Ingenierías	0	0	0	0	0	10	30	5	33
Curso Básico en Música	0	0	0	0	11	12	13	14	21
Derecho	0	0	0	0	0	0	48	63	99
Diseño Industrial	476	483	540	565	584	598	634	639	667
Enfermería	467	473	464	471	500	504	502	492	506
Filosofía	2	4	7	18	24	20	18	26	29
Formación Musical	311	309	308	301	328	319	328	348	367
Ing. Sistemas D/N	314	320	326	329	343	346	343	352	368
Ingeniería Ambiental	403	391	450	468	504	552	626	663	755
Ingeniería Electrónica D/N	342	328	336	334	346	329	335	323	315
Ingeniería Industrial	393	404	456	446	465	468	516	536	586
Instrumentación Quirúrgica	76	104	122	155	192	206	223	221	243
Licenciatura En Ed. Bilingüe Con Énfasis En Enseñanza Ingles	186	178	221	234	247	245	282	268	272
Licenciatura En Pedagogía Infantil	232	244	265	267	312	320	324	311	327
Medicina	804	819	841	861	871	876	911	928	958
Odontología	422	431	467	485	511	530	566	560	603
Optometría	37	42	63	81	95	112	132	157	171
Psicología D/N	557	568	602	614	675	725	801	834	890
Total	5620	5612	6133	6186	6781	6885	7565	7552	8224

Como se ve en la tabla, la población total de estudiantes de la Universidad ha crecido del 2009 al 2013 en un 46%

Comparativo estudiantes graduados por semestre entre los años 2009 y 2013 discriminados por programa.

PROGRAMA	2009-2	2010-1	2010-2	2011-1	2011-2	2012-1	2012-2	2013-1
Administración De Empresas	7	0	28	8	16	26	12	27
Arte Dramático	3	7	2	1	2	4	2	0
Artes Plásticas	0	5	8	3	0	1	5	5
Biología	9	17	15	12	4	1	7	9
Curso Básico De Nivelación	0	0	0	0	0	0	0	0
Diseño Industrial	22	14	21	14	26	24	34	45
Enfermería	33	39	30	23	39	22	44	55
Filosofía	0	0	0	0	0	0	0	0
Formación Musical	10	14	16	10	16	19	20	18
Ing. Sistemas D/N	15	25	17	21	11	10	21	13
Ingeniería Ambiental	27	17	25	20	15	19	25	24
Ingeniería Electrónica D/N	37	40	24	26	21	16	32	28
Ingeniería Industrial	20	8	20	17	16	24	34	35
Instrumentación Quirúrgica	0	0	0	0	0	3	8	8
Licenciatura En Ed. Bilingüe Con Énfasis En Enseñanza Ingles	17	1	8	11	8	7	12	10
Licenciatura En Pedagogía Infantil	6	13	10	10	13	20	23	16
Medicina	46	47	54	55	59	47	58	66
Odontología	26	21	13	18	19	20	21	16
Optometría	0	0	0	0	0	0	0	4
Psicología D/N	30	29	32	32	22	40	35	41
Total	308	297	323	281	287	303	393	420

Comparativo deserción de estudiantes por semestre entre los años 2009-1 y 2012-2 discriminados por programa.

PROGRAMA	2009-1	2009-2	2010-1	2010-2	2011-1	2011-2	2012-1	2012-2
Administración de Empresas	93,0%	90,5%	90,6%	90,7%	88,3%	91,6%	87,3%	92,1%
Artes Escénicas / Dramático	94,7%	94,4%	90,9%	92,0%	81,3%	78,9%	77,3%	89,2%
Artes Plásticas	84,8%	76,5%	81,1%	79,2%	82,1%	81,0%	82,3%	89,4%
Biología	91,5%	87,6%	90,8%	91,4%	86,9%	88,7%	87,3%	87,4%
Diseño Industrial	89,3%	91,7%	91,1%	89,4%	93,3%	89,8%	92,0%	91,0%
Enfermería	95,5%	93,2%	92,5%	92,4%	91,4%	94,0%	92,8%	94,3%
Ingeniería Electrónica D/N	88,3%	89,9%	90,2%	91,3%	88,8%	91,8%	91,3%	91,6%
Ingeniería de Sistemas D/N	87,6%	86,6%	86,9%	86,6%	83,7%	82,4%	86,0%	86,9%
Ingeniería Ambiental	89,3%	91,6%	88,9%	90,2%	92,7%	95,3%	93,1%	95,8%
Ingeniería Industrial	92,9%	88,9%	86,4%	90,6%	90,3%	91,0%	93,1%	92,9%
Licenciatura en Ed. Bilingüe con Énfasis en Enseñanza Inglés	87,6%	92,1%	91,9%	93,2%	86,6%	87,3%	90,2%	89,6%
Licenciatura En Pedagogía Infantil	93,1%	94,7%	92,5%	97,0%	91,0%	93,8%	90,4%	91,3%
Medicina	96,6%	96,9%	96,9%	97,0%	95,3%	97,7%	97,7%	97,4%
Formación Musical	87,5%	86,4%	87,4%	89,7%	87,2%	88,1%	90,9%	86,8%
Odontología	90,8%	87,9%	92,9%	90,1%	92,6%	93,2%	91,9%	92,9%
Psicología D/N	87,1%	89,8%	89,2%	90,7%	90,3%	90,6%	90,5%	89,7%
Optometría	91,9%	95,2%	93,7%	95,1%	93,8%	92,0%	96,2%	93,0%
Instrumentación Quirúrgica	88,2%	79,8%	94,3%	85,8%	85,9%	84,5%	87,0%	90,5%
Filosofía				84,2%	79,2%	85,0%	83,3%	65,4%
Bioingeniería						93,1%	74,2%	87,5%
Derecho							87,5%	88,9%
TOTAL	91,1%	90,8%	91,3%	91,5%	90,9%	91,7%	91,5%	92,0%

Apéndice C

Estadísticas de los académicos



Los Académicos

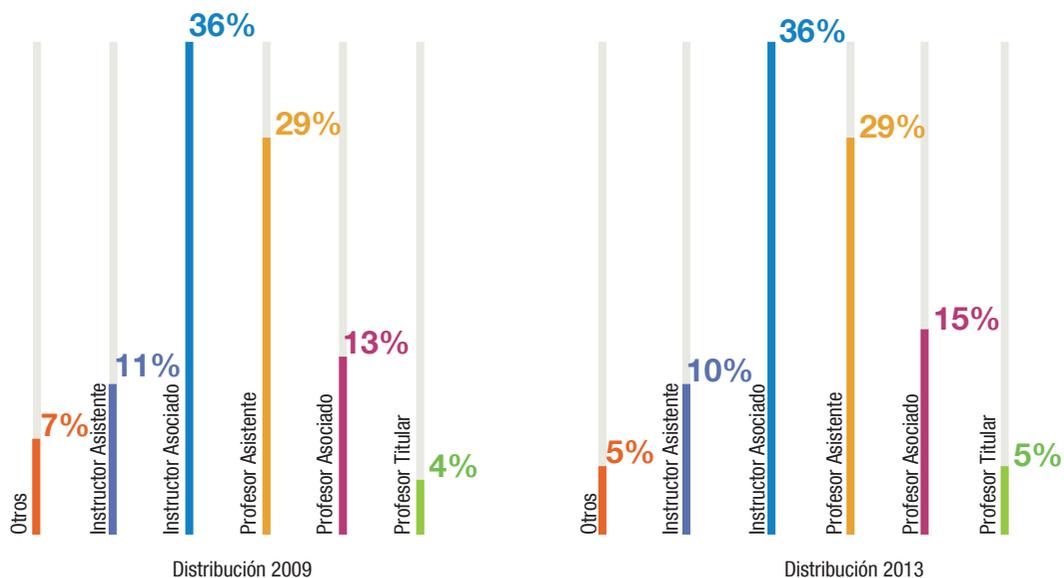
La Tabla relaciona la población docente, según categorías del escalafón docente, en los periodos comprendidos entre 2007 y 2013.

Población académica Universidad El Bosque, según el escalafón docente

Categoría	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Prof. Colegio/C. Básico	62	73	76	62	62	40	63
Instructor asistente	101	112	112	125	114	137	129
Instructor Asociado	383	377	375	405	411	443	453
Profesor Asistente	277	291	302	322	335	347	365
Profesor Asociado	116	130	131	145	133	170	189
Profesor Titular	37	43	42	41	50	55	55
Total	976	1026	1038	1100	1105	1192	1254

Los siguientes gráficos ilustran la distribución de la población académica según las categorías del escalafón docente en los periodos 2009 y 2013

Distribución de la población docente 2009 - 2013

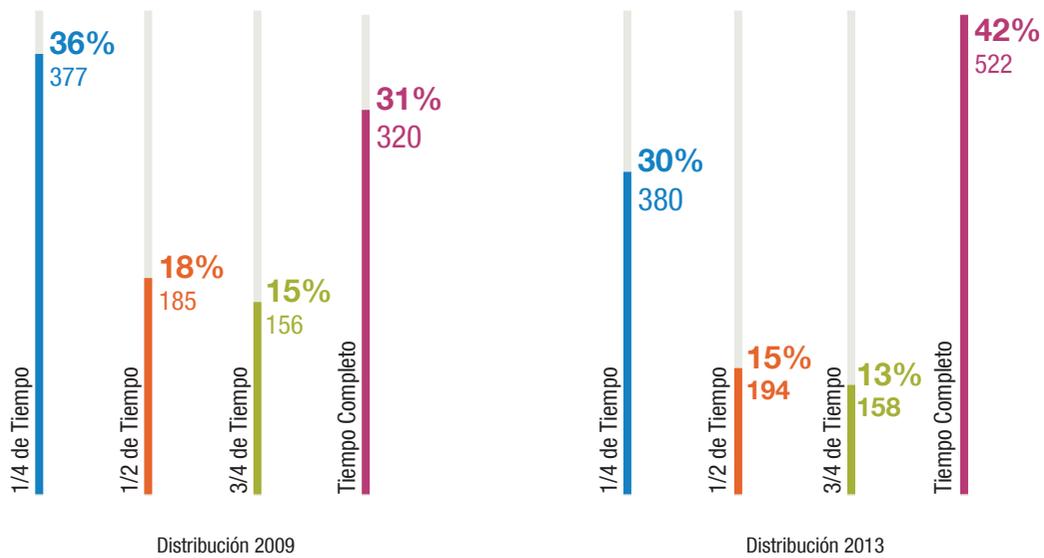


Fuente: Universidad El Bosque. Departamento de Talento Humano 2013

Como se observa en los gráficos entre los años 2009 y 2013 hay un incremento en los escalafones Profesor Titular (del 4% al 5%), y en la categoría de Profesor Asociado (del 13% al 15%). Lo anterior evidencia el esfuerzo que realiza la Universidad por tener académicos con categorías más altas en el escalafón docente.

En los gráficos se presenta el comparativo entre los años 2009 y 2013 en la dedicación docente

Académicos según la dedicación 2009 - 2013

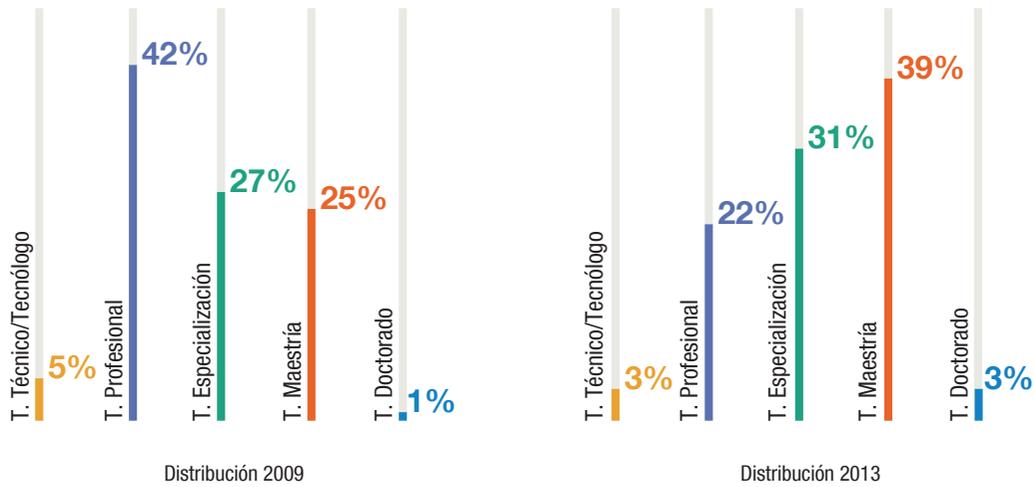


Fuente: Universidad El Bosque. Departamento de Talento Humano 2013

Como se observa en los gráficos hay un incremento del 10% en los académicos con dedicación de tiempo completo, mientras que en las otras dedicaciones se observa una disminución.

A continuación se presenta un comparativo entre los años 2009 y 2013 según el nivel educativo

Académicos según el nivel de formación 2013



Fuente: Universidad El Bosque. Departamento de Talento Humano 2013

Se observa un incremento del 2% en relación con el máximo nivel de formación de los académicos con título de Doctorado, un incremento del 14% en los académicos con título de maestría, y en los académicos con especialización igualmente un incremento del 4%. Es importante resaltar la disminución de los académicos con título profesional que pasaron del 42% al 22%.

Se destaca que con la aplicación del artículo 247 de la Ley 100 de 1993, la Universidad incluye los profesionales de especializaciones médico quirúrgicas en el nivel de formación de maestrías.

Apéndice D

Estadísticas financieras



La Universidad El Bosque a lo largo de su historia ha utilizado la herramienta de presupuesto para dar apoyo a la Planeación y hacer seguimiento y control a la ejecución anualmente. Este proceso es participativo, es decir, las Unidades Académicas y Administrativas lo construyen siguiendo algunas directrices institucionales y alineado con el Plan de Desarrollo de la Universidad.

A continuación, se presenta en las siguientes tablas y gráficas, los aspectos más relevantes correspondientes al periodo comprendido del 2009 hasta el 2013. A saber:

Comportamiento de ingresos 2009-2012

En millones de pesos

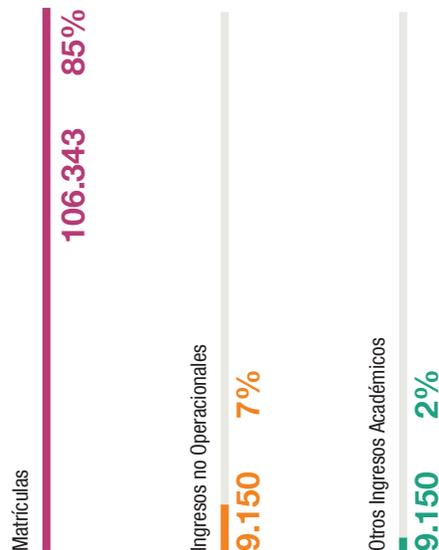
	EJEC. 2009	EJEC. 2010	% VAR	EJEC. 2011	% VAR	EJEC. 2012	% VAR
Matrículas	59.661	70.605	18%	80.158	14%	92.243	15%
Otros ingresos académicos	2.577	3.007	17%	3.110	3%	3.196	3%
Ingresos no operacionales	7.507	7.514	10%	7.867	8%	9.016	11%
TOTAL	69.745	81.126	18%	91.135	22%	104.455	6%

En la tabla anterior se puede observar un crecimiento simple acumulado de los ingresos de un 46%, explicado especialmente por el incremento de ingresos de las matrículas, el cual refleja un crecimiento en el número de alumnos y los valores de matrícula.

El Presupuesto de Ingresos para el año 2013, proyecta un crecimiento del 21% con respecto a la Ejecución del año 2012 pasando de \$ 104.455 millones a 118.171 millones.

Ingresos proyectados para el 2013

Millones de Pesos



Para detallar la estructura de ingresos de la institución, la siguiente tabla presenta las fuentes de Ingresos generales, en el período comprendido entre el año 2009 y el año 2012.

Fuentes de ingresos 2009-2012

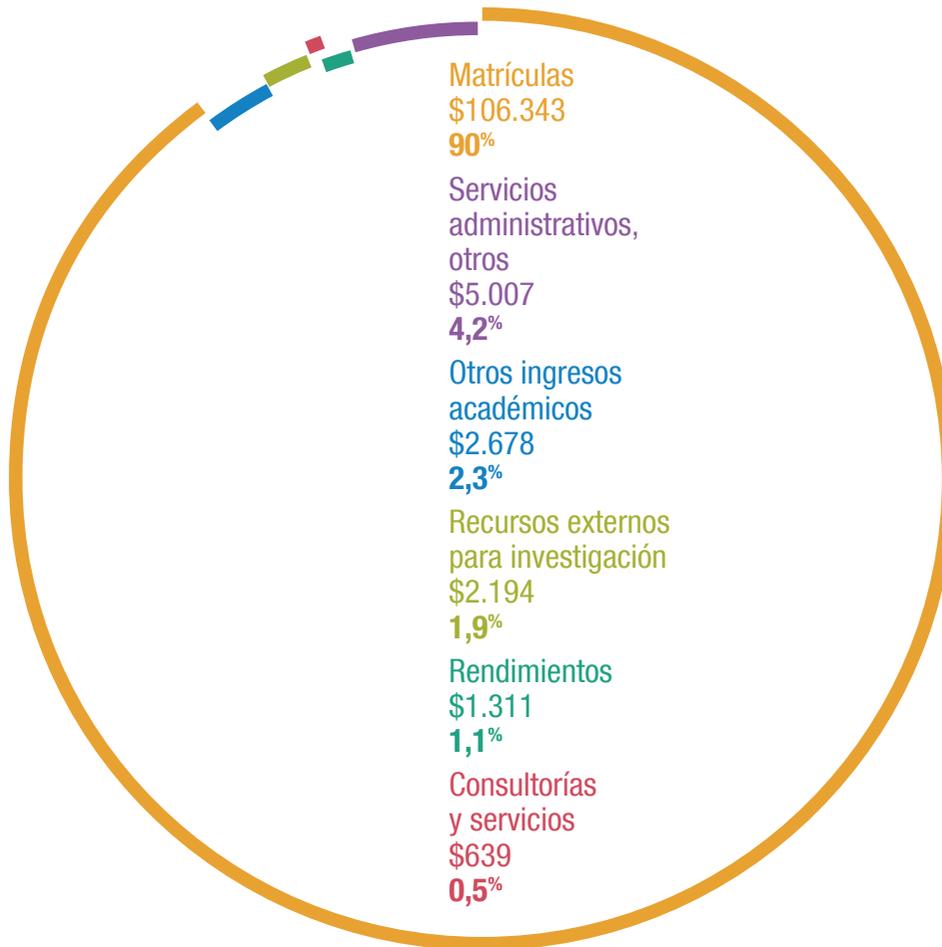
En millones de pesos

	EJEC. 2009	% PART.	EJEC. 2010	% PART.	EJEC. 2011	% PART.	EJEC. 2012	% PART.
Matrículas	59.661	86%	70.605	87%	80.158	88%	92.243	88%
Otros ingresos académicos	2.577	4%	3.007	4%	3.110	3%	3.196	3%
Recursos externos para investigación	470	1%	626	1%	663	1%	1.280	1%
Consultorías y servicios	508	1%	30	0%	98	0%	198	0%
Donaciones	861	1%	61	0%	26	0%	402	0%
Rendimientos financieros	988	1%	1.056	1%	1.504	2%	1.343	1%
Servicios Administrativos, otros ingresos	4.680	7%	5.741	7%	5.576	6%	5.793	6%
TOTAL	69.745	100%	81.126	100%	91.135	100%	104.455	100%

A continuación se describe las fuentes de ingresos y su porcentaje de participación, proyectadas para el año 2013.

Fuentes de Ingreso 2013

Millones de Pesos



Como se evidencia en la tabla de Ingresos por Niveles Formativos, Pregrado participa en promedio con un 74% de los ingresos.

Ingresos por nivel de formación 2009 – 2012

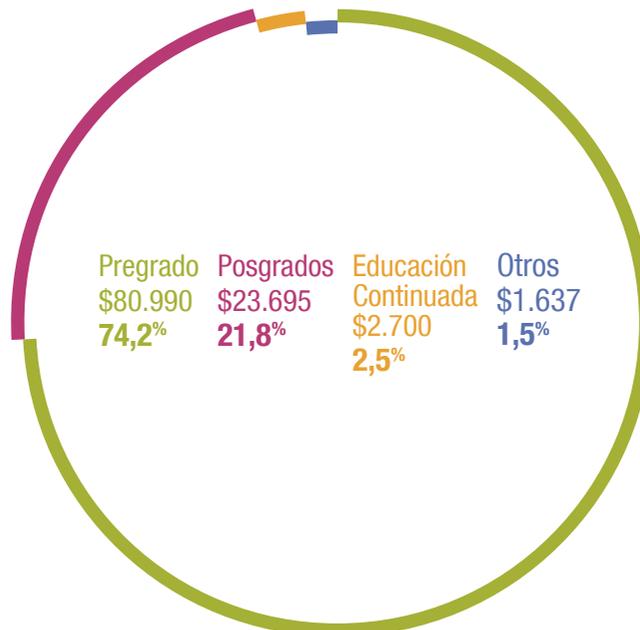
En millones de pesos

	EJEC. 2009	% PART.	EJEC. 2010	% PART.	EJEC. 2011	% PART.	EJEC. 2012	% PART.
Pregrado	46.777	73%	55.215	72%	62.554	73%	70.873	74%
Especializaciones, Maestrias y Doctorados	13.213	21%	15.856	23%	18.124	23%	21.019	22%
Educación Continuada	1.731	5%	1.954	4%	1.975	3%	2.569	3%
Otros ingresos académicos	518	1%	587	1%	616	1%	1.419	1%
TOTAL	62.239	100%	73.612	100%	83.269	100%	95.880	100%

Se presentan a continuación los ingresos por nivel de formación proyectados para el año 2013.

Ingresos por nivel de formación 2013

Millones de Pesos



A continuación se presentan los ingresos por unidades académicas disciplinares y los gastos incurridos en las actividades de docencia los cuales suman rubros de: Capacitación, auxilios, alojamiento y manutención, pasajes aéreos y terrestres y otros gastos de salida. También lo que la Institución destina a las actividades de investigación como son los honorarios y los aportes que realiza cada Unidad para la División de Investigaciones desde el 2009 hasta el 2012.

Ingresos por unidades académicas 2009 - 2013

Millones de Pesos

UNIDADES ACADEMICAS	2009	2010	2011	2012	2013
MEDICINA	22.489	25.755	28.596	32.203	35.867
F. ODONTOLOGIA	6.427	7.593	8.512	9.068	9.927
F. ENFERMERIA	3.273	3.664	4.050	4.161	4.766
OPTOMETRIA	292	550	821	1.142	1.510
INSTRUMENTACION Q.	568	955	1.405	1.564	1.877
ADMIN. DE EMPRESAS	1.826	2.375	2.903	2.874	3.314
F. DISEÑO INDUSTRIAL	3.742	4.668	5.332	5.768	6.664
PSICOLOGIA	4.382	5.546	6.432	7.484	9.128
ING. AMBIENTAL	2.852	3.555	4.243		
ING. INDUSTRIAL	3.636	4.517	5.310		
ING. SISTEMAS	1.783	1.839	1.936		
ING. ELECTRONICA	2.033	2.273	2.301		
BIOINGENIERÍA			90		
F. INGENIERIAS				16.752	19.755
F. EDUCACION	2.223	2.636	3.014	3.230	3.757
BIOLOGIA	1.264	1.429			
F. CIENCIAS			1.565	1.809	2.145
FORMACION MUSICAL	2.245	2.363	2.517		
ARTES PLASTICAS	326	392	410		
ARTES ESCENICAS	123				
ARTE DRAMÁTICO		120	291		
F. ARTES				3.650	4.430
DERECHO				438	978
BIOETICA	806	880	884	987	1.116
CURSO BASICO	463	689	976	1.128	1.094
COLEGIO	1.006	1.406	1.241	968	1.309
HUMANIDADES	52	77	66	118	105
DIVISION DE INVESTIG.	35	33	55	22	52
ADMON GENERAL	394	297	318	2.061	1.228
	62.238	73.612	83.269	95.429	109.021

En la siguiente tabla se presenta la Ejecución Presupuestal de Gastos de Funcionamiento e Inversión del periodo comprendido del 2009 hasta el 2012, en donde se puede observar que la inversión en talento humano (gastos de personal y honorarios) ha crecido en forma apreciable, así como la inversión en infraestructura institucional.

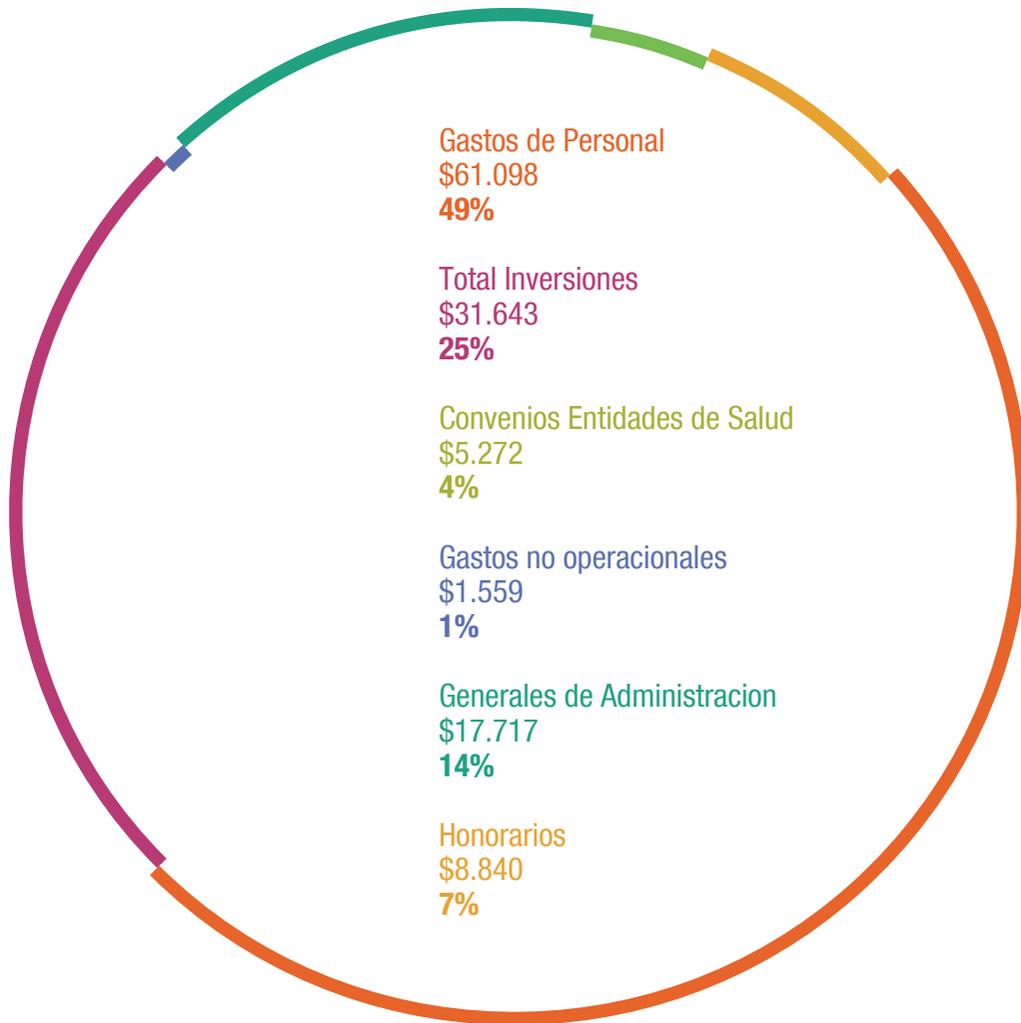
Ejecución presupuestal gastos de funcionamiento e inversión 2009-2012

Millones de pesos

	EJEC. 2009	EJEC. 2010	% VAR.	EJEC. 2011	% VAR.	EJEC. 2012	% VAR.
GASTOS DE PERSONAL	37.200	39.764	7%	43.887	10%	51.020	16%
HONORARIOS	4.134	4.737	15%	5.929	25%	7.257	22%
CONVENIOS ENTIDADES DE SALUD	3.017	3.303	10%	3.917	19%	4.694	20%
GENERALES DE ADMINISTRACION	11.040	11.236	2%	11.970	7%	14.435	21%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	55.391	59.041	7%	65.703	11%	77.405	18%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	1.578	1.389	-12%	2.316	67%	1.515	-35%
INVERSIONES UNIDADES ACADEMICAS	4.710	2.833	-40%	7.653	170%	8.954	17%
INVERSIONES INSTITUCIONALES	1.124	17.801	1484%	23.274	31%	16.555	-29%
TOTAL INVERSIONES	5.834	20.634	254%	30.927	50%	25.509	-18%
TOTAL GASTOS	62.803	81.064	29.2%	98.946	22.1%	104.429	5.5%

A continuación se presenta la descripción de los gastos institucionales proyectados para el año 2013 y su porcentaje de participación.

Presupuesto 2013



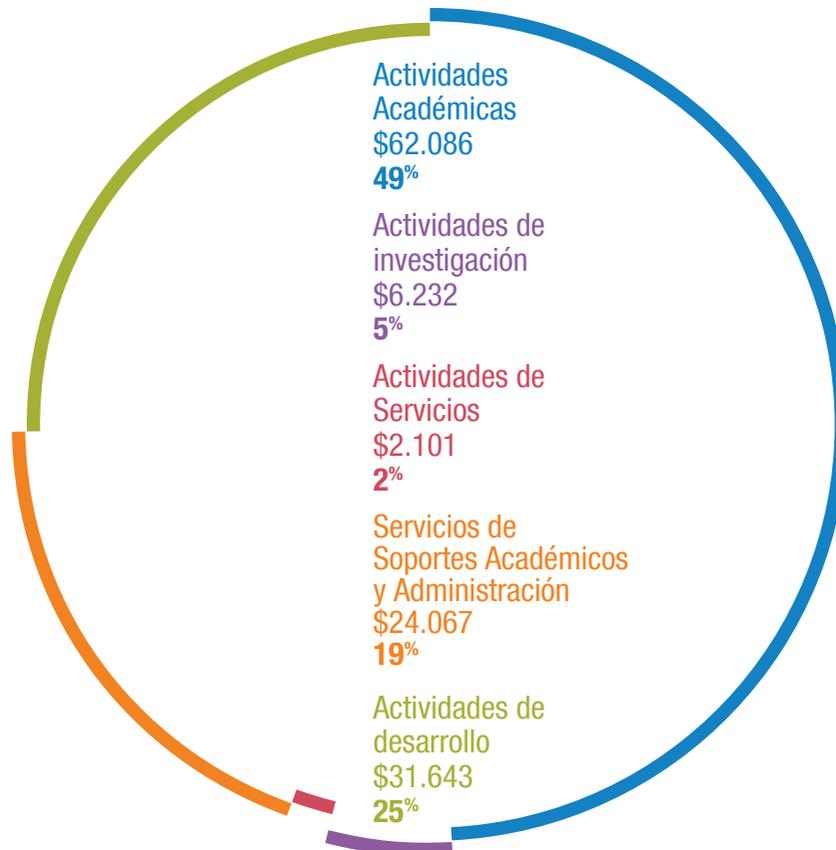
La siguiente tabla presenta la descripción del Uso de los recursos de la institución en el período comprendido entre el año 2009 y 2012.

Uso de los recursos 2009-2012

Millones de pesos

CONCEPTO	EJE-2009	%	EJE-2010	%	EJE-2011	%	EJE-2012	%
ACTIVIDADES ACADÉMICAS	33.902	54%	39.231	48%	42.218	43%	49.754	48%
ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN	1.952	3%	2.410	3%	3.477	4%	3.382	3%
ACTIVIDADES DE SERVICIOS	1.574	3%	1.689	2%	1.448	1%	2.246	2%
SERVICIOS DE SOPORTES ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS	19.540	31%	17.437	22%	21.834	22%	23.538	23%
ACTIVIDADES DE DESARROLLO	5.835	9%	20.297	25%	29.969	30%	25.509	24%
TOTAL	62.803	100%	81.064	100%	98.946	100%	104.429	100%

Uso de los recursos proyectado para el año 2013



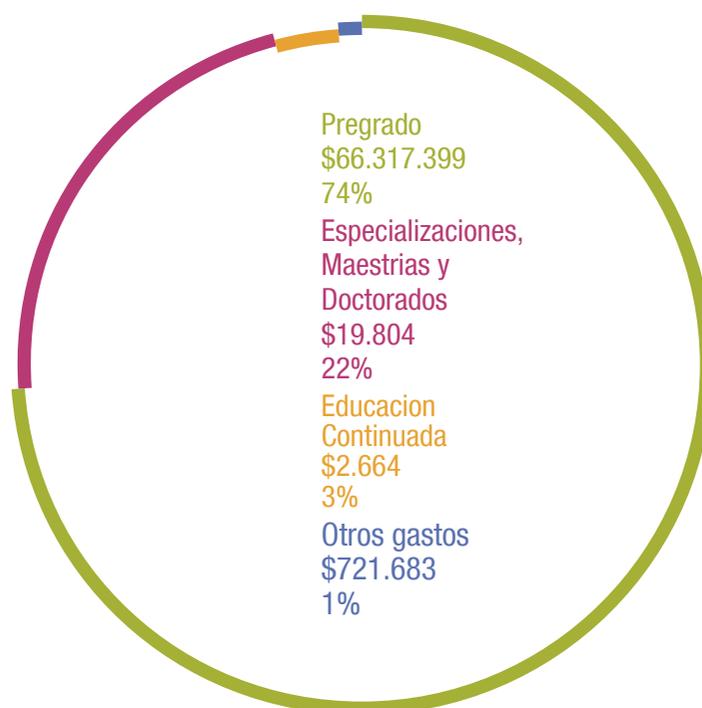
En la siguiente tabla y gráfico se describe el uso de los recursos por niveles formativos desde el 2009 hasta el 2012 y el uso de los recursos proyectado para el año 2013.

Uso de los recursos por nivel de formación 2009-2012

Millones de pesos

	EJEC. 2009	% PART.	EJEC. 2010	% PART.	EJEC. 2011	% PART.	EJEC. 2012	% PART.
PREGRADO	39.570	73%	41.942	73%	48.957	73%	55.526	74%
ESPECIALIZACIONES, MAESTRIAS Y DOCTORADOS	11.597	21%	12.890	22%	14.980	23%	18.319	22%
EDUCACION CONTINUADA	2.462	4%	2.430	4%	1.873	3%	2.545	3%
OTROS GASTOS	820	2%	742	1%	861	1%	726	1%
TOTAL	54.449	100%	58.004	100%	66.671	100%	77.580	100%

Uso de los recursos por nivel de formación para el año 2013



Se presenta la ejecución de los gastos por unidades académicas disciplinares desde el 2009 hasta el 2012.

Gastos académicos 2009-2012

Millones de pesos

UNIDADES ACADEMICAS	2009	2010	2011	2012
MEDICINA	15.576	15.680	17.123	19.076
F. ODONTOLOGIA	5.986	6.030	6.694	7.409
F. ENFERMERIA	1.794	1.970	2.405	2.274
OPTOMETRIA	186	346	495	648
INSTRUMENTACION Q.	213	306	475	705
ADMIN. DE EMPRESAS	866	1.041	1.062	1.364
F. DISEÑO INDUSTRIAL	1.463	1.596	1.852	2.237
PSICOLOGIA	2.441	2.959	3.044	3.321
F. INGENIERIAS				6.387
ING. AMBIENTAL	1.601	1.611	1.240	
ING. INDUSTRIAL	1.298	1.641	1.551	
ING. SISTEMAS	1.129	1.128	973	
ING. ELECTRONICA	1.316	1.378	1.336	
F. EDUCACION	1.475	1.782	1.891	2.332
F.CIENCIAS		1.022	2.192	2.820
BIOLOGIA	809			
F. ARTES				2.824
FORMACION MUSICAL	1.633	1.792	1.937	
ARTES PLASTICAS	350	402	447	
ARTES DRAMATICO		177	279	
ARTES ESCENICAS	197			
DERECHO				368
BIOETICA	867	822	837	956
CURSO BASICO	229	298	347	407
COLEGIO	522	602	592	580
HUMANIDADES	1.035	1.082	1.110	1.353
DIVISION DE INVESTIG.	1.864	2.128	2.665	3.400
ADMON GENERAL	17.455	17.966	21.205	20.464
	60.305	63.759	71.752	78.925

La siguiente tabla ilustra la distribución de costos por unidades académicas disciplinares para el año 2013.

Gastos académicos 2013

Millones de pesos

UNIDADES ACADEMICAS	PRESUPUESTO 2013
MEDICINA	20.547
F. ODONTOLOGIA	8.310
F. ENFERMERIA	2.774
OPTOMETRIA	787
INSTRUMENTACION Q.	896
ADMIN. DE EMPRESAS	1.554
F. DISEÑO INDUSTRIAL	3.318
PSICOLOGIA	4.362
F. INGENIERIAS	7.979
F. EDUCACION	2.943
F.CIENCIAS	3.325
F. ARTES	3.286
DERECHO	716
BIOETICA	1.360
CURSO BASICO	444
COLEGIO	677
HUMANIDADES	1.582
DIVISION DE INVESTIG.	6.274
ADMON GENERAL	23.351
	94.485

La siguiente tabla ilustra la estructura de excedentes de las diferentes unidades académicas durante el período 2009 al 2012.

Rendimiento o subvención por programa académico 2009-2012

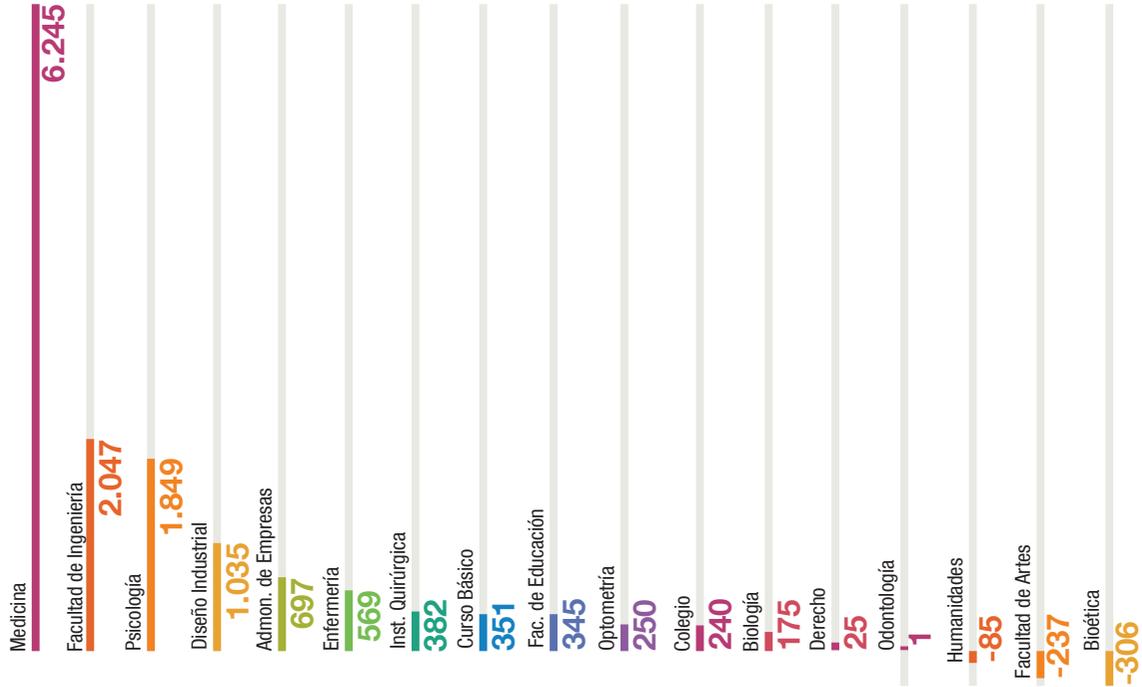
Millones de pesos

PROGRAMA	2009	2010	2011	2012
MEDICINA	1.663	4.687	3.915	5.480
ODONTOLOGIA	-413	545	587	10
ENFERMERIA	476	684	775	621
OPTOMETRIA	-24	52	44	42
INST. QUIRURGICA	166	362	444	326
ADMON DE EMPRESAS	485	784	1.003	628
DISEÑO INDUSTRIAL	1.356	2.173	2.125	2.279
PSICOLOGIA	596	1.377	1.560	2.069
FACULTAD DE INGENIERIA				2.414
INGENIERIA AMBIENTAL	548	1.041	1.167	
INGENIERIA INDUSTRIAL	1.397	1.799	2.036	
INGENIERIA DE SISTEMAS	13	157	13	
INGENIERIA ELECTRONICA	130	353	210	
FAC. DE EDUCACION	39	234	749	588
BIOLOGIA	48	6	-37	15
FORMACION MUSICAL	17	-102	-131	-45
ARTES PLASTICAS	-162	-129	-206	-142
ARTE DRAMATICO	-59	-17	9	-11
DERECHO				-39
BIOETICA	-196	-15	-66	-72
CURSO BASICO	109	244	392	447
COLEGIO	391	628	315	120
HUMANIDADES	91	92	72	65

La gráfica de Rendimiento o Subvención Presupuestal proyectada para el 2013, muestra que Medicina es el programa de mayor rendimiento.

Rendimiento o Subvención 2013

Millones de Pesos



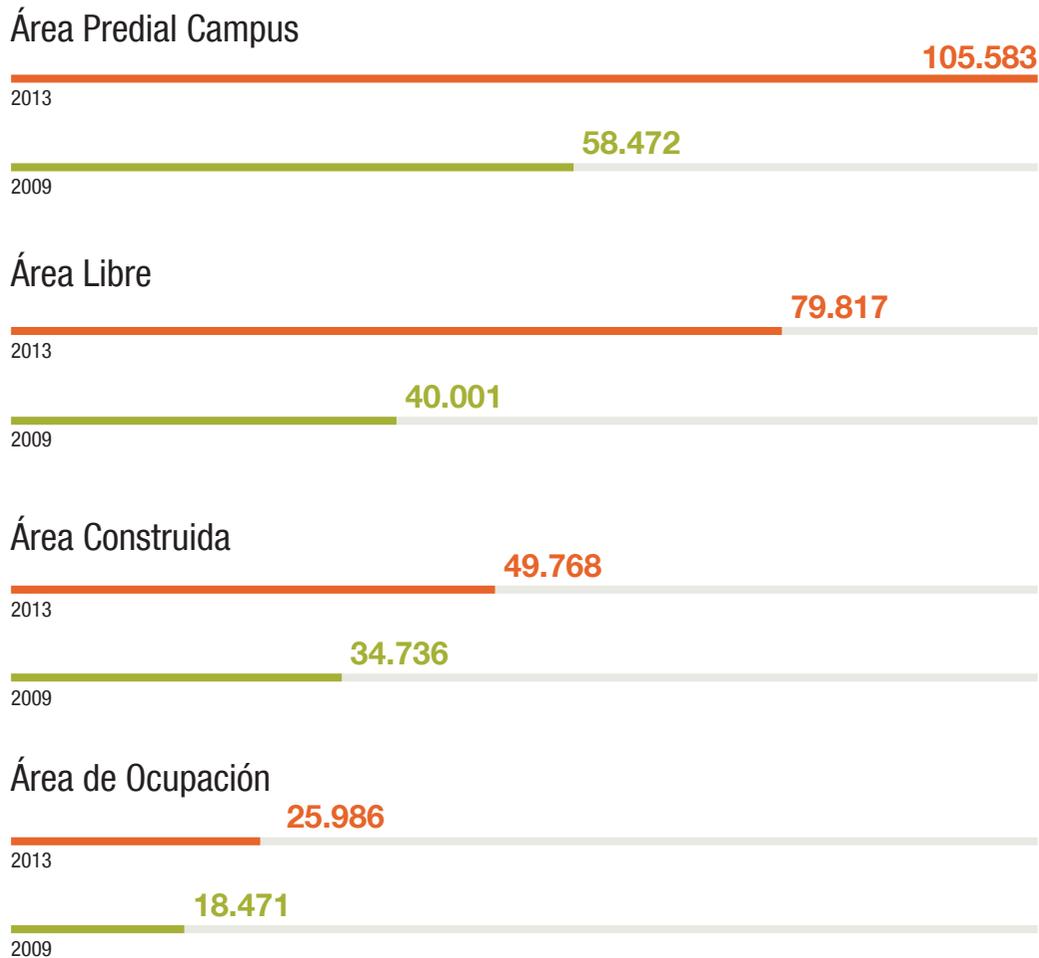
Apéndice E

Estadísticas de infraestructura



Durante los últimos 4 años, la Universidad El Bosque ha tenido un crecimiento en su infraestructura en metros cuadrados del 81%. De esta manera, actualmente cuenta con 105.803 m², distribuidos en el Campus ubicado en la Calle 134, el Campus de Chía y la Clínica Universitaria El Bosque. La información comparativa de las diferentes áreas de la Universidad se presenta en la siguiente figura.

Crecimiento de la Universidad en m² 2009-2013



Actualmente, del total del área que posee la Universidad el 27% está destinada para espacios académicos como aulas, laboratorios, talleres, auditorios y biblioteca. De este porcentaje, el 16% está destinado para aulas las cuales han sido dotadas con equipos tecnológicos que permiten actividades interactivas y a las cuales se les han realizado mejoras ergonómicas que favorecen las condiciones para el aprendizaje. Adicionalmente, desde el año 2011 se han creado 74 nuevas aulas (incluyendo aulas informáticas), con las condiciones antes mencionadas, permitiendo cubrir los requerimientos generados por el

crecimiento en el número de alumnos resultante del reconocimiento por la comunidad de los programas que la Universidad oferta.

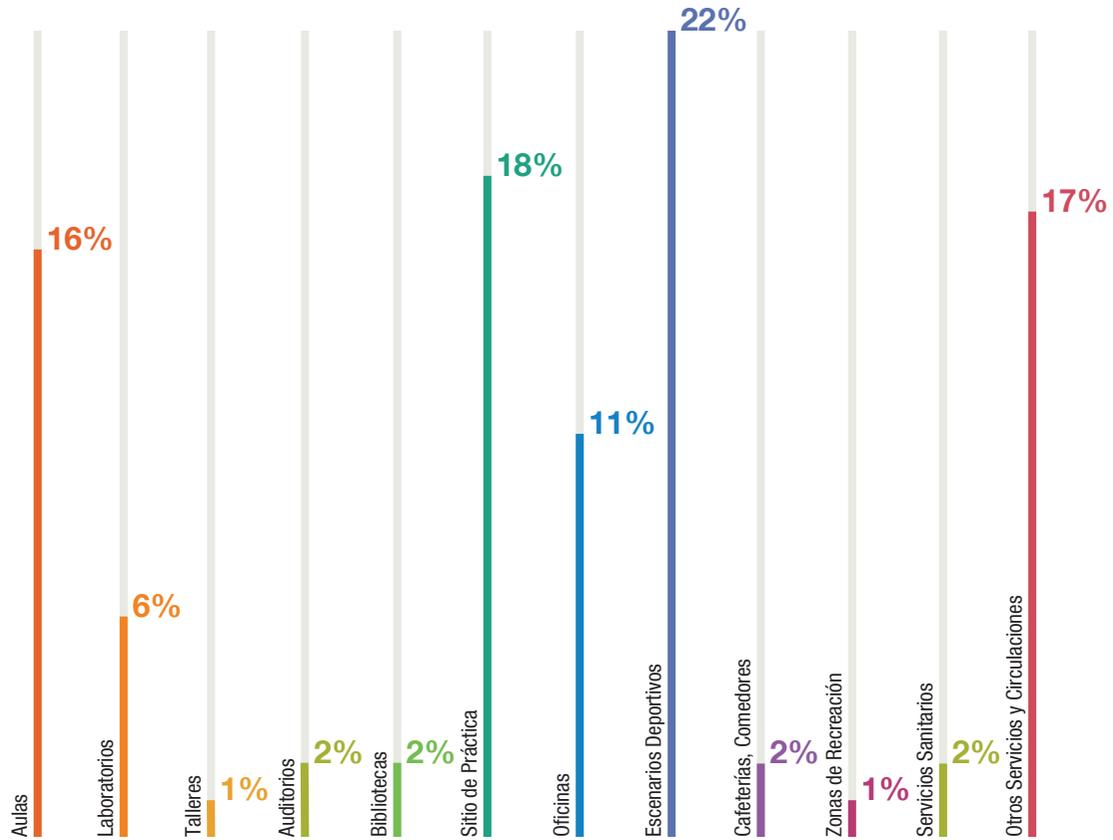
La siguiente Tabla relaciona datos comparativos de los años 2009 y 2013 del uso y porcentaje de la distribución del Campus Universitario en m²:

Distribución áreas del campus universitario periodos 2009-2013-1

Uso Campus 134 - Chía	2009	% Dist.	2013-1	% Dist.
Aulas	6.598	13%	9244,37	16%
Laboratorios	2.896	7%	3357,91	6%
Talleres	326	1%	613,39	1%
Sitios de práctica	312	1%	10255,34	18%
Auditorios	1.550	4%	1458,28	3%
Bibliotecas	948	2%	948,50	2%
Oficinas	5.753	14%	6224,08	11%
Escenarios deportivos	4.792	13%	12948,00	22%
Zonas de recreación	227	0%	430,97	1%
Cafeterías, comedores	1.581	2%	1455,49	3%
Servicios Sanitarios	885	2%	1444,03	2%
Otros (Servicios y Circulaciones)	5.275	42%	9770,54	17%
TOTAL	31.143	100%	58150,90	100%

En el gráfico presentado a continuación se encuentra el porcentaje de distribución de las áreas de la Universidad para el primer periodo del 2013

Porcentaje de distribución de las áreas de la Universidad 2013-1





Apéndice F
**Comunicación
de aval para
iniciar proceso de
Autoevaluación
Institucional
con fines de
acreditación -
CNA**





Bogotá, 14 de febrero de 2012

RAD: 393

Doctor
CARLOS FELIPE ESCOBAR ROA
Rector
UNIVERSIDAD EL BOSQUE
Ciudad

Estimado Señor Rector:

Culminada la visita de condiciones iniciales, realizada el 23 de enero de 2012, por la Dra. María Lorena Gartner Isaza y el Dr. Carl Langebaek, consejeros del CNA, el Consejo conoció el informe detallado de la misma y concluyó que la Universidad El Bosque puede iniciar proceso autoevaluación con fines de *Acreditación Institucional*.

Con motivo de la visita, el Consejo Nacional de Acreditación, de manera general, quiere resaltar algunas fortalezas identificadas y sugerir 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.

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.

Consejo Nacional de Acreditación

Calle 19 No. 6-68 Piso 17. Tels: 57-1-341 050, 342 5719. Telefax: 57-1-341052

Bogotá, Colombia. Sudamérica. Correo electrónico: cna@cna.gov.co Página Electrónica: www.cna.gov.co

- 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's al servicio de los procesos misionales y de apoyo.
- El conocimiento de 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.

Es recomendable que la institución logre consolidar algunos procesos que viene gestando en el marco de los desarrollos arriba mencionados:

- 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.
- Fortalecer los procesos de aprendizaje del inglés como condición de logro de los propósitos de internacionalización.
- 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 postgrado.
- 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.

Consejo Nacional de Acreditación

Calle 19 No. 6-68 Piso 17. Tels.: 57-4-341 1050, 342 5719. Telefax: 57-4-3411052
Bogotá, Colombia, Sudamérica. Correo electrónico: cna@cna.gov.co Página Electrónica: www.cna.gov.co



- Considerar la generación de estímulos económicos a la producción docente.
- 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.
- Evaluar los pros y los contras de la endogamia presentada en los procesos de formación y de vinculación de docentes.

El Consejo reafirma la voluntad de continuar apoyando los procesos de mejoramiento continuo que se adelantan en su Institución.

Con un cordial Saludo,

PEDRO ANTONIO PRIETO PULIDO
Coordinador - CNA

less

Consejo Nacional de Acreditación

Calle 19 No. 6 -68 Piso 17. Tels: 57 -4-341 1050, 342 5719. Telefax: 57-4-3411052

Bogotá, Colombia, Sudamérica. Correo electrónico: cna@cna.gov.co Página Electrónica: www.cna.gov.co

Apendice G

Informe de

Autoevaluación

para la EUA



INFORME DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN EUROPEA DE UNIVERSIDADES - EUA



BOGOTÁ - COLOMBIA

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN EUROPEA DE UNIVERSIDADES - EUA

© **Universidad** El Bosque
Rectoría

PRIMERA EDICIÓN Enero de 2010

Comité Directivo DE AUTO-EVALUACIÓN

PRESIDENTE DE EL CLAUSTRO Juan Carlos Sánchez París

PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO Carlos Eduardo Rangel Galvis

RECTOR Jaime Alberto Escobar Triana

VICERRECTOR ACADÉMICO Erix Bozón Martínez

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO Carlos Felipe Escobar Roa

DIRECTOR DIVISIÓN DE POSGRADOS Guillermo Marín Arias

DIRECTOR DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUADA María del Rosario Bozón González

DECANO FACULTAD DE MEDICINA Miguel Ruiz Rubiano

DECANA FACULTAD DE EDUCACIÓN María Cristina Arciniégas de Vélez

DIRECTORA CURSO BÁSICO Amparo Vélez Ramírez

DIRECTORA OFICINA RELACIONES INTERNACIONALES E INSTITUCIONALES Y EGRESADOS Marta Galindo Peña

Comité Operativo DE AUTOEVALUACIÓN

Julia Milena Soto Montoya

Claudia Marcela Neisa C.

Alejandro Martínez

Natalia Parra

Juan Manuel Garzón

Laura Rodríguez

Integración, redacción Y Corrección de estilo

María Cristina Arciniégas de Vélez

Amparo Vélez Ramírez

Miguel Ruiz Rubiano

Carlos Felipe Escobar Roa

Julia Milena Soto Montoya

Claudia Marcela Neisa C.

Diseño y Diagramación

Centro de Diseño y Comunicación - Facultad de Diseño, Imagen y Comunicación

UNIVERSIDAD EL BOSQUE DIRECTIVAS

Claustro

Gerardo Aristizábal Aristizábal
Otto Bautista Gamboa
Erix Bozón Martínez
Guillermo Cadena Mantilla
Cecilia Córdoba De Vargas
Tiana Patricia Cian Leal
Jaime Escobar Triana
Carlos Escobar Varón
Enrique Gutiérrez Sánchez
Luis Fernán Isaza Henao
Carlos Augusto Leal Urrea
José Armando López López

Presidente de el claustro
Vicepresidente de el claustro
Secretario de el claustro

Consejo directivo 2009 – 2010

Principales
Juan Carlos Sánchez Paris
Carlos Escobar Varon
Enrique Gutierrez Sanchez
Jose Armando Lopez Lopez
Carlos Eduardo Rangel
Rafael Sánchez Paris
Jaime Alberto Romero
Ana Guerra De Bautista
Camilo Ulloa Mayorga

Presidente
Vicepresidente
Primer secretario
Segundo secretario

Directivas 2008 – 2010

Rector
Vicerrector Académico
Vicerrector Administrativo

Guillermo Marín Arias
Hernando Matiz Mejía
Gustavo Maya Arango
Miguel Otero Cadena
David Quintero Arguello
Carlos Eduardo Rangel Galvis
Lydda Ángela Rico Calderón
Alejandro Rico Restrepo
José Luis Roa Benavides
Jaime Romero Romero
Juan Carlos Sánchez Paris
Juan Mario Laserna Jaramillo

Dr. Juan Carlos Sánchez Paris
Dr. José Luis Roa Benavides
Dr. José Luis Roa Benavides

Suplentes
Jose Luis Roa Benavides
Miguel Otero Cadena
Gerardo Aristizabal Aristizabal
Otto Bautista Gamboa
Alvaro Franco Zuluaga
Gustavo Maya Arango
Carlos Leal Urrea
Saudiel Orlando Lopez
No tiene suplente

Dr. Carlos Eduardo Rangel Galvis
Dr. Carlos Escobar Varon
Ing. Jaime Alberto Romero Infante
Dr. Rafael Sanchez Paris

Dr. Jaime Escobar Triana
Dr. Erix Bozón Martínez
Dr. Carlos Felipe Escobar Roa

RECONOCIMIENTOS

El Claustro, el Consejo Directivo, el Rector, los Vicerrectores y el personal directivo de la Universidad expresan su reconocimiento a todas y cada una de las personas que hicieron posible llevar a cabo el proceso de auto evaluación de nuestra Institución. Con base en su Misión, Visión y Proyecto Educativo, busca alcanzar la excelencia en sus tres funciones históricas—docencia, investigación y servicio a la sociedad—a través de un proceso permanente, participativo y dinámico de auto evaluación.

Como en todo reconocimiento, es casi imposible mencionar, con nombre propio, a todas las personas que permitieron llevar con éxito este proceso. Sin embargo, es el momento de agradecer a todos los estudiantes, profesores, personal administrativo y de servicios, padres de familia, empleadores y comunidad en general quienes con su sentido de pertenencia y participación entusiasta permitieron llevar a feliz término este proyecto institucional. A todos ellos, gracias!

CONTENIDO

Introducción

Contexto institucional

Normas y valores, misión y metas: ¿qué es lo que intenta hacer la institución?

Gobierno y actividades: ¿cómo está intentando hacerlo?

Gobierno y administración

Perfil académico

Servicios de apoyo estudiantil

Aspectos financieros

Prácticas de evaluación de la calidad: ¿cómo sabe la institución que esto funciona?

Gestión estratégica y capacidad para el cambio: ¿cómo cambia la institución para mejorar?

Conclusiones – plan de consolidación y mejoramiento institucional

Plan de consolidación y mejoramiento institucional

Apéndices

a) Organización institucional

b) Modelo de gestión

c) Número de estudiantes de la institución, discriminados por facultad en los últimos 5 años; tiempo para graduación, tasas de deserción

d) Número de personal académico, últimos 3 años, con niveles y áreas de formación

e) Información financiera

f) Infraestructura

g) Modelo CIMA

h) Lista de Personas Participantes en el Proceso de Auto evaluación

INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad resulta un imperativo de acción para la Universidad El Bosque. La sociedad espera y exige de sus Universidades un ejemplo férreo de compromiso con la calidad. En el mundo, y por supuesto en Colombia, la gestión de la calidad y los reconocimientos derivados de los avances logrados en ésta gestión, pasan de ser rasgos diferenciadores y deseables de las instituciones a requisitos normativos y necesarios.

El Claustro, máximo órgano de gobierno, ha ratificado su directriz de adelantar las tareas necesarias para consolidar la Cultura de la Calidad en la Institución. Cultura de la Calidad, que permita un mejor ejercicio de la Autonomía Universitaria, reflejada en una Auto-regulación y Auto-evaluación Institucional que, como procesos permanentes, colaborativos y articulados al quehacer cotidiano, traigan 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. Por las anteriores consideraciones, la Universidad tomó la determinación de llevar a cabo el proceso de auto-evaluación Institucional y la evaluación para la Asociación Europea de Universidades—EUA.

El Consejo Directivo oficializó el nombramiento del Comité Directivo para el proceso de auto-evaluación y evaluación de la Universidad El Bosque para la Asociación Europea de Universidades—EUA. Este Comité estuvo conformado por representantes de diferentes instancias. Se le asignó como función a este Comité el dirigir, supervisar permanentemente y ser responsable del proceso de evaluación y auto-evaluación. Como apoyo al proceso se constituyó un Comité Operativo conformado por funcionarios de diferentes estamentos. Se contó además con el apoyo de los siguientes grupos interdisciplinarios que se encargaron de trabajar en los temas de énfasis escogidos por la Universidad: Grupo de Gobernabilidad, Grupo de Bioética y Grupo de Proyección Social. Adicionalmente participaron grupos de las diferentes áreas académicas y administrativas entre ellos los de formulación de Políticas, Grupo de Administración por Procesos – GAPP, Presupuesto, Tecnología y Talento Humano. El último apéndice de éste documento presenta en detalle la composición de los diferentes grupos que participaron en el proceso.

La Auto-evaluación Institucional se constituye en un mecanismo fundamental para la consolidación de la Cultura de la Calidad. Si bien, la Universidad cuenta con experiencias numerosas y exitosas de auto-evaluación de programas, el reto inicial que se afrontó resulta de la ausencia de un modelo de auto-evaluación, previamente implementado, que abarcara la Institución como un todo. Dicha situación suscitó la reflexión al respecto de los elementos necesarios para el diseño de un Modelo de Auto-evaluación Institucional (MAEI), entre los cuales se encontraron:

- El MAEI debería tener en cuenta los Modelos de Evaluación externa con los cuales la Universidad en algún momento quisiera evaluarse.
- El MAEI debería recoger el conocimiento y las experiencias previas de autoevaluación en los diferentes estamentos universitarios.
- El MAEI debería ser participativo y considerar la voz de todos aquellos a quienes la Institución considera y debe involucrar.
- El MAEI debería articularse con las actividades cotidianas de la Universidad.

A continuación se presenta una breve referencia a cada uno de éstos cuatro referentes, eje fundamental del proceso que la Universidad ha adelantado para su Auto-evaluación Institucional y la Evaluación de la Asociación Europea de Universidades.

- El MAEI debería tener en cuenta los Modelos de Evaluación externa con los cuales la Universidad en algún momento quisiera evaluarse. A nivel local el del Consejo Nacional de Acreditación, a nivel internacional el modelo de Evaluación de la Asociación Europea de Universidades.

En Colombia, la calidad de la Educación Superior es regulada por el Ministerio de Educación Nacional en cuanto a las condiciones mínimas que debe tener un programa de Educación Superior para que se pueda ofrecer en el mercado. Existe el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) que establece los lineamientos de alta calidad tanto para programas como para Instituciones de Educación Superior¹, e identifica los indicadores para la autoevaluación con el mismo propósito². El Modelo del CNA supone unas condiciones previas (en cuanto a los programas ofrecidos y sus reconocimientos de Alta Calidad) y unas condiciones propias de la gestión de la calidad. Para iniciar su proceso de Acreditación Institucional de Alta Calidad ante el CNA la Universidad requiere aún disponer de una Maestría o de un programa acreditado de Alta Calidad en el Área de las Ciencias Básicas y de la Educación. Es por ello que, pese a que la directriz Institucional invite a someter la Institución al proceso nacional de Acreditación Institucional de Alta Calidad, la Universidad decide explorar otros modelos que permitan continuar el avance en la consolidación de su cultura de la calidad.

Ante recomendación de la Rectoría, el Consejo Directivo decidió someter a evaluación la Universidad en el marco del Modelo de la Asociación Europea de Universidades (EUA), que 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.

Es así como la construcción del Modelo de Auto-evaluación Institucional supuso mantener como referentes los documentos y preguntas del programa de Evaluación de la Asociación Europea de Universidades articuladas con las del Modelo del Acreditación Institucional del CNA.

- El MAEI debería recoger el conocimiento y las experiencias previas de autoevaluación en los diferentes estamentos universitarios.

Para la Universidad El Bosque la auto-evaluación y la evaluación se han convertido en un proceso continuo, integral y participativo. Se han realizado con éxito en diferentes programas académicos y en diferentes unidades administrativas. Es así como la construcción del Modelo de Autoevaluación Institucional supuso recoger las experiencias previas, documentales y vivenciales, de los actores de dichos procesos en los diferentes estamentos.

- El MAEI debería ser participativo y considerar la voz de todos aquellos a quienes la Institución considera y debe involucrar.

El proceso supuso la participación de la comunidad estudiantil, docente, administrativa, empleadores, vecinos, padres de familia y directivos, entre otros. Si bien su participación se concentró principalmente en la evaluación, la Institución reconoce la necesidad de fortalecer su participación en futuros procesos de planeación, ejecución, control, análisis y retroalimentación.

- El MAEI debería articularse con las actividades cotidianas de la Universidad.

La Universidad El Bosque ha desarrollado un Modelo de Gestión propio, el cual se enmarca en su entorno interno y externo específico. Con base en este Modelo, y teniendo en cuenta sus funciones históricas—docencia, investigación y servicio a la sociedad—, ofrece sus aporte a los diferentes estamentos de la sociedad. La gestión de la Universidad se basa en su Misión-Visión, a partir de la cual se establece qué es lo que la Universidad quiere hacer, y se desarrolla en su Proyecto Educativo Institucional. Todo ello en búsqueda de la excelencia en su quehacer como Universidad.

La gestión se realiza en las funciones sustantivas de formación, investigación y servicio que ejecutan las Unidades Académicas con el apoyo de las unidades administrativas, soportadas en el talento humano y en los recursos físicos y tecnológicos con los cuales se llevan a cabo los

1 República de Colombia. Ministerio de Educación Nacional. Consejo Nacional de acreditación—CNA. Lineamientos para la Acreditación Institucional. Serie documentos CNA no. 2. Bogotá, Colombia. Noviembre de 2006.

2 Colombia, CNA, Asociación Colombiana de Universidades, ASCUN. Indicadores para la Auto Evaluación con Fines de acreditación Institucional. Segunda Edición. Serie documentos especiales no. 1. Bogotá, D.C. Colombia. Noviembre de 2006

diferentes procesos. Estos se encuentran enmarcados en actividades de Planeación, Ejecución, Control, Análisis y Retroalimentación (PECAR). El Modelo enfatiza la importancia que tienen los procesos de auto-evaluación con el fin de conocer la forma como se está logrando lo que se pretende alcanzar.

El Modelo de Gestión Institucional tiene una clara compatibilidad con el modelo de evaluación planeado por la EUA al tener en cuenta y considerar cuatro aspectos: Qué queremos lograr (Planear), Que estamos haciendo para lograrlo (Ejecutar), cómo sabemos que funciona (Control) y qué hacemos para mejorar (Análisis y Retroalimentación).

Es así como la construcción del Modelo de Auto-evaluación Institucional requirió su completa articulación con el Modelo de Gestión Institucional.

La Auto-evaluación Institucional se adelantó en más de un año de trabajo y supuso la participación masiva de la comunidad universitaria en sus diferentes estamentos. En este proceso se diseñaron herramientas para las siguientes poblaciones: Miembros de El Claustro y el Consejo Directivo; Decanos y Secretarios Académicos; Directores de División y Departamentos; Profesores de Pregrado, de Posgrado, Retirados y Nuevos; Coordinadores y Profesores de Educación Continuada; Personal Administrativo; Estudiantes nuevos, de Pregrado, de Postgrado, de Educación Continuada, de Centros Docencia – Servicio, en práctica formativa y del Colegio Bilingüe; Graduandos; Egresados Nacionales y en el exterior; Padres de familia; Funcionarios Centros Docencia – Servicio y de los Centros de Práctica; Vecinos; empleadores y representantes del sector público y privado. Entre otras herramientas se utilizaron encuestas, entrevistas estructuradas y encuestas de respuesta masiva. Así mismo se diseñó e implementó el Sistema de Información para la Calidad (SIQ) como herramienta para la recopilación y organización de la información institucional y el Sistema de Información El Bosque Te Escucha a través del cual se recibe retroalimentación sobre los servicios que la Universidad presta a sus usuarios y la percepción que ellos tienen de los mismos, obteniendo así información valiosa para el proceso de mejoramiento continuo.

A lo largo de este proceso de auto-evaluación, las lecciones aprendidas fueron innumerables y las oportunidades de mejora invitaron a la acción inmediata en muchos casos. Entre los múltiples aspectos positivos que acompañaron el proceso de auto-evaluación Institucional se resaltan la participación permanente, dinámica, comprometida y desinteresada de la comunidad universitaria; el compromiso, aporte y apoyo irrestricto de las directivas y órganos de gobierno; la generación de un clima de trabajo en equipo, colaborativo, impulsor de crecimiento y consolidación del quehacer Institucional hacia la calidad. El aprendizaje organizacional ha sido enriquecido con un mayor conocimiento de la Institución, su historia, aportes a la sociedad, dinámicas, funcionamiento y talento humano. Las dificultades más relevantes durante el proceso fueron la ausencia de un Modelo de Auto-evaluación Institucional mencionada previamente, así como la carencia de un Plan de Desarrollo Institucional a largo plazo y la falta y dispersión de la información requerida para un proceso de estas características.

El presente informe ha sido puesto a consideración de la comunidad universitaria y será discutido al interior del Consejo Directivo y El Claustro Universitario. Resume el trabajo de los diferentes grupos colaborativos y los documentos generados durante el proceso. El informe de auto-evaluación detallado guarda la misma estructura de este documento y se invita al lector a consultarlo para aclarar y complementar los aspectos que considere necesarios.

Este documento consta de seis partes. La primera, Contexto Institucional, de la segunda a la quinta se presenta la respuesta a las cuatro preguntas fundamentales de la EUA. La sexta parte contiene las conclusiones y el Plan de Consolidación y Mejoramiento Institucional. Posteriormente se incluyen los apéndices solicitados por la Asociación Europea de Universidades. Los informes sobre las áreas de énfasis (bioética, gobernabilidad y proyección social) forman parte de otro documento.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

NATURALEZA JURÍDICA DE LA UNIVERSIDAD EL BOSQUE

La Universidad El Bosque es una Institución de Educación Superior, de carácter privado, de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizada como una Fundación, con personería jurídica otorgada por el Estado Colombiano y con reconocimiento institucional como Universidad por el Ministerio de Educación Nacional.

HISTORIA

Los hitos fundamentales de la historia de la Universidad El Bosque son: en 1977, se fundó la Clínica El Bosque; en 1978, los miembros fundadores de dicha entidad, realizan una donación con la cual se funda la Escuela Colombiana de Medicina cuyo primer programa fue el Curso Pre-médico, hoy denominado Curso Básico, que inicia labores en agosto del mismo año. En 1979, se inició el Programa de Medicina. Posteriormente, se iniciaron programas en otras áreas de la salud: Odontología (1983), Posgrado en Psiquiatría (1983) y Psicología (1993) como complemento a los programas de Salud. La Universidad se abrió a otras áreas disciplinares con el Programa de Ingeniería Electrónica (1993). Posteriormente lo haría en las áreas de Ciencias Humanas y Sociales (Educación), Artes y Diseño y Ciencias Administrativas (Administración de Empresas). En 1994, se dio origen a la División de Ciencias Básicas y Humanidades.

El 5 de febrero de 1997, la entidad pasó de Institución Universitaria a Universidad. En 1997, se inició el Colegio Bilingüe con el que la Universidad El Bosque amplió su servicio educativo a la población de Educación Media. En los últimos años de la década de los 90, la Universidad ofreció programas a distancia de pregrado y posgrado en el área de Educación dirigida a la formación y capacitación de profesores de Educación Media en todo el territorio nacional. En enero 2000, se inauguró la Maestría en Bioética, primera en la Institución y en el 2006, se inició el primer Doctorado en el mismo campo. En el 2009, El Claustro autoriza la creación de los primeros programas técnicos y tecnológicos en las Facultades de Diseño y Medicina.

OFERTA ACADÉMICA

Actualmente, la Universidad tiene una oferta de 19 programas de pregrado, distribuidos en cinco categorías: Arte y Diseño (4), Ciencias Naturales y de la Salud (6), Ciencias Sociales y Humanas (4), Ingenierías (4) y Administración (1). Una oferta de 71 programas de posgrado, distribuidos en tres categorías: Especializaciones (65), Maestrías (5) y Doctorado (1). En línea con su tradición, la mayor parte de los programas de posgrado están relacionados con el área de la salud. Además cuenta con el Colegio Bilingüe, el Curso Básico, la División de Educación Continuada, 4 Institutos y 3 Departamentos.

INVESTIGACIÓN

La Universidad actualmente cuenta con 27 grupos reconocidos en COLCIENCIAS³ de los cuales 1 está clasificado en A1 que es la máxima categoría, 7 están en la categoría B, 7 en la categoría C y 12 en la categoría D y 4 grupos en formación. Del total de los grupos, 5 pertenecen a la Facultad de Medicina, 7 a investigaciones biomédicas, 3 a la Facultad de Psicología, 1 a la Facultad de Enfermería, 2 a la Facultad de Odontología, 1 a la Facultad de Ingeniería Ambiental, 1 a la Facultad de Ingeniería Electrónica, 3 a la Facultad de Ingeniería de Sistemas, 1 a la Facultad de Ingeniería Industrial, 1 a la Facultad de Educación, 1 al Departamento de Bioética y 1 al Departamento de Humanidades.

³ COLCIENCIAS: *Colciencias es el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación. Promueve las políticas públicas para fomentar la CTI en Colombia.*

ORGANIZACIÓN

La Universidad tiene en El Claustro su máximo órgano de gobierno; elige al Consejo Directivo, al Rector y los Vicerrectores Académico y Administrativo por un período de dos años. Los Consejos Directivo, Académico y Administrativo constituyen los cuerpos colegiados que orientan y apoyan la gestión de la Rectoría y las Vicerrectorías. De la Vicerrectoría Académica dependen las 14 Facultades que reúnen los 19 programas de pregrado, las Divisiones de Evaluación y Planeación, Investigaciones, Posgrados y Educación Continuada; de igual manera los Departamentos de Bioética y Humanidades. El Organigrama detallado puede consultarse en el Apéndice A de este documento.

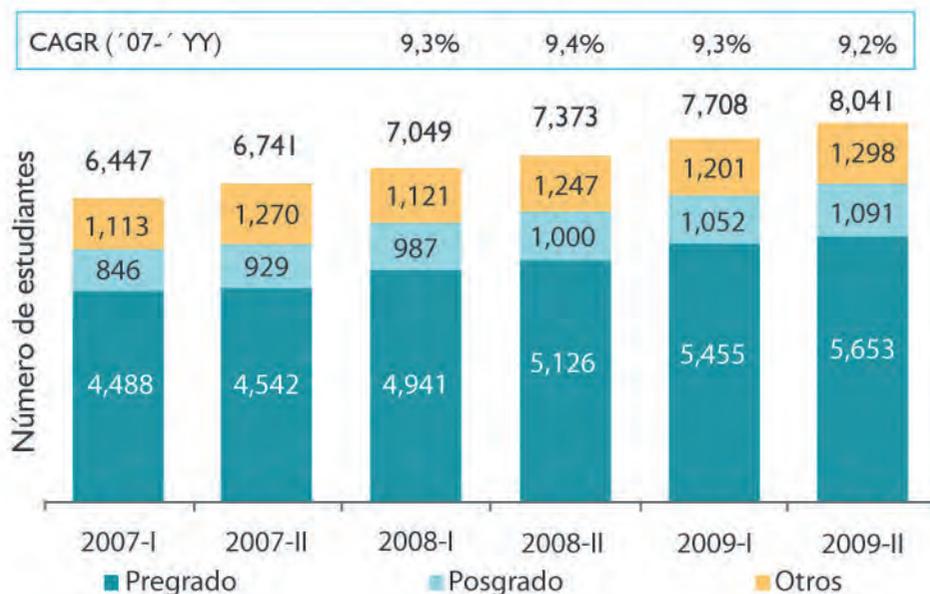
LOS ASPIRANTES

El perfil de los aspirantes inscritos a los programas de pregrado en la Universidad El Bosque es de jóvenes entre los 17 y 21 años, de estrato socioeconómico 3 y 4 (sistema de estratificación de 1, menor poder adquisitivo, a 6). El 59.2% pertenece al sexo femenino y el 40.8% al masculino. De Bogotá proviene el 59% y del resto del país el 41%.

LOS ESTUDIANTES

En el segundo semestre de 2009, el total de alumnos matriculados en Pregrado, Posgrado, Educación Continuada, Curso Básico Preuniversitario y Colegio Bilingüe en la Universidad El Bosque ascendía a 8.041 estudiantes. Como lo muestra el Gráfico No. 1, esta cifra representa un crecimiento anual promedio (CAGR⁴) del 9.2% respecto al periodo 2007-II.

Gráfico No. 1. Universidad El Bosque- Incremento de la Población Académica, 2007-I a 2009-II



Fuente: Universidad El Bosque, Unidad de Atención al Usuario. 2009

Entre los años 2007-2009 el pregrado pasó de 4.488 alumnos en el primer periodo de 2007 a 5.653 en el segundo período de 2009 con un incremento del 26%. En un 29% crecieron las especializaciones al pasar de 846 a 1091 estudiantes. El Curso Básico preuniversitario creció de 110

4 CAGR (Compounded average growth rate): Tasa de crecimiento promedio compuesto anual

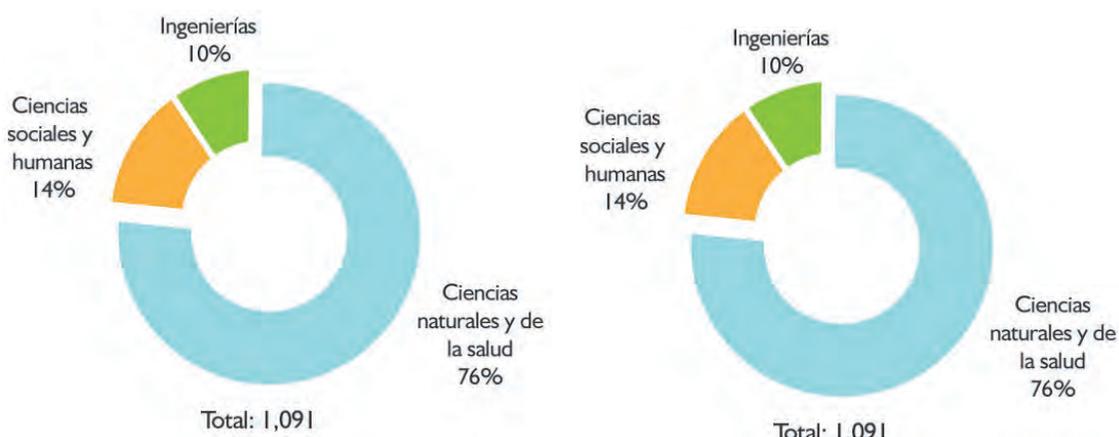
estudiantes a 144, lo que corresponde a un crecimiento del 31%. El Colegio Bilingüe pasó de 156 en el 2007 a 190 en el 2009, lo que equivale a un crecimiento del 22%. El doctorado pasó de 19 a 30 alumnos con un crecimiento del 18% y las maestrías de 48 a 82 con un incremento del 71%. La población estudiantil se incrementó en 1% en Educación Continuada al pasar sus estudiantes de 847 a 867.

El 61% de la población estudiantil proviene de Bogotá, el 7% de diferentes lugares de Cundinamarca, el 30% de otras regiones del país y el 2% de fuera de Colombia.

DISTRIBUCIÓN POR DISCIPLINAS DE LOS ESTUDIANTES DE PREGRADO Y POSGRADO

El Gráfico No. 2 muestra la distribución de la población estudiantil de pregrado y posgrado según áreas del conocimiento para el período 2009-II.

Gráfico No. 2. Distribución por disciplinas de estudiantes de pregrado y posgrado



Fuente: Universidad El Bosque. Departamento de Atención al Usuario. 2009

En relación con la población académica de Pregrado, en el segundo semestre de 2009, el 37% corresponde a programas en el área de ciencias naturales y de la salud, seguido por un 26% correspondiente a las ingenierías, un 18% correspondiente a programas de ciencias sociales y humanas, un 15% arte y diseño y el 4% a administración. En cuanto a los posgrados, las áreas de ciencias naturales y de la salud representaron el 76% de la población académica de posgrado, mientras que las ciencias sociales y humanas representaron el 14% y las ingenierías el restante 10%.

LOS EGRESADOS

La Universidad cuenta con 10.953 egresados de pregrado de los cuales 6.916 son de programas presenciales y 4.037 de programas a distancia. En las especializaciones hay 21.525 egresados de los cuales 3.919 son de programas presenciales y 17.606 de programas a distancia. En las maestrías, hay 75 egresados, todos de programas presenciales.

De un total de 32.553 egresados de pregrado y de posgrado, 8.490 son de las áreas de ciencias naturales y salud y todos corresponden a programas presenciales. De un total de 22.541 egresados del área de ciencias sociales, humanidades y educación, 898 corresponden a programas presenciales, y el resto, 21.643 son de programas a distancia. De las ingenierías hay un total de 1.358 egresados, del área de arte y diseño 164 egresados, todos de programas presenciales.

El número significativo de egresados de programas a distancia se debe a que, principalmente a finales de los años 90, la Facultad de Educación ofreció esta metodología para profesionalizar y cualificar a docentes en ejercicio de todos los rincones del país.

LOS DOCENTES

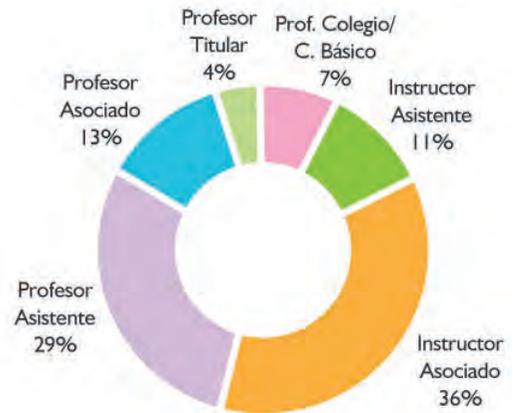
La Tabla No. 1 relaciona la Población docente, según Categorías del Escalafón Docente en los periodos comprendidos entre 2007 y 2009.

El Gráfico No. 3 ilustra la distribución de la Población Docente según las Categorías del Escalafón para el año 2009.

Tabla No. 1. Población Docente Universidad El Bosque

Categoría	2007	2008	2009
Profesor Colegio/C. Básico	62	73	76
Instructor Asistente	101	112	112
Instructor Asociado	383	377	375
Profesor Asistente	277	291	302
Profesor Asociado	116	130	131
Profesor Titular	37	43	42
Total Población Docente	976	1.026	1.038

Gráfico No. 3 Distribución de la población docente en el año 2009

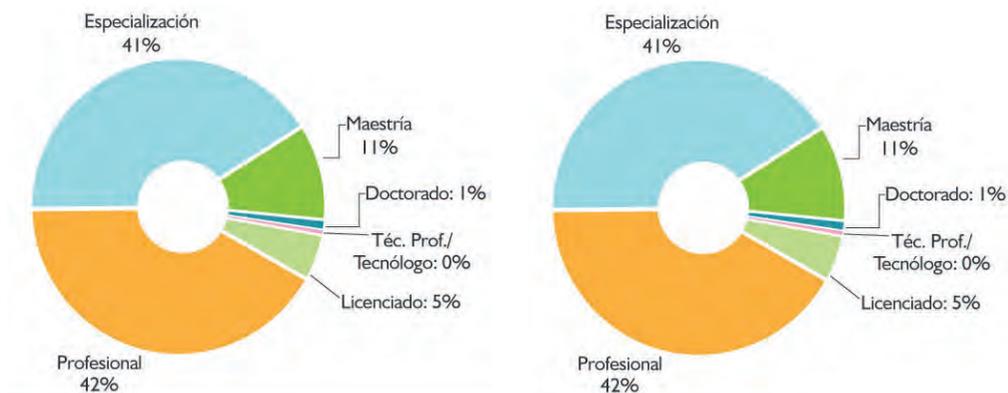


Fuente: Universidad El Bosque. Departamento de Recursos Humanos, 2009

Como se observa en el Gráfico No. 3 en el año 2009, el 11% se ubica en la categoría instructor asistente, el 36% en instructor asociado, el 29% en profesor asistente, el 13% en profesor asociado y el 4% en profesor titular. Lo anterior evidencia que la mayor parte de la población docente se encuentra en las categorías de instructor asociado y profesor asistente.

Como se observa en el Gráfico No. 4, el 32% de los profesores trabaja de tiempo completo, el 16% trabaja tres cuartos de tiempo, el 18% lo hace de medio tiempo y el 34% un cuarto de tiempo.

Gráfico No. 4. Universidad El Bosque - Población Docente según dedicación y Nivel Educativo, 2009



Fuente: Universidad El Bosque. Departamento de Recursos Humanos, 2009

Al analizar el Gráfico No. 4, se encuentra que en relación con el nivel máximo de formación el 5% del personal docente tiene el título de licenciado, el 42% tiene título profesional, el 41% cuenta con Especialización, el 11% con Maestría y sólo el 1% con Doctorado. Esta información contrasta con la diligenciada por los docentes en el Sistema de Información para la Calidad (SIQ), que reporta un 1,5% para licenciaturas, 19.2% en nivel profesional, 36.7% en especialización, 24.3% a nivel de Maestría y 3.2% a nivel de Doctorado y Posdoctorados.

LOS ADMINISTRATIVOS

En el período comprendido entre los años 2007-2009, el personal administrativo pasó de 343 a 369 personas correspondientes a un incremento del 9.3%. En el 2009, del total de empleados administrativos, 164 corresponde a funcionarios de la Vicerrectoría Administrativa (44%) y 137 correspondientes al 37%, a empleados de la Vicerrectoría Académica.

Tabla No 2. Universidad El Bosque – Personal Administrativo, 2007-2009

División	2007	2008	2009
Empleados Administrativos			
Consejo Directivo	1	1	1
Rectoría	1	1	1
Secretaría General	6	5	5
Relaciones Internacionales	1	3	3
Dirección de Tecnología	18	23	20
Vicerrectoría Académica	120	134	137
Vicerrectoría Administrativa	158	155	164
Aprendices	38	38	38
Total Empleados Administrativos	343	360	369

Fuente: Universidad El Bosque, Departamento de Recursos Humanos, 2009

NORMAS Y VALORES, MISIÓN Y METAS: ¿QUÉ ES LO QUE INTENTA HACER LA INSTITUCIÓN?

La Universidad cuenta con una **Misión y un Proyecto Educativo Institucional** que fueron aprobados por El Claustro; la Misión se formula desde el enfoque bio-psico-social y cultural, al igual que los principios fundamentales que la sustentan. Los núcleos del Proyecto Educativo de la Universidad El Bosque son: La formación integral, la comunidad educativa, la interdisciplinariedad, la docencia, la investigación y el servicio.

La orientación **estratégica** de la Universidad se refleja en su Misión, Visión y el Proyecto Educativo Institucional que son conocidos y compartidos por los miembros de la Comunidad Universitaria; estos se centran en el enfoque bio-psico-social y cultural, y se convierten en el conjunto de criterios, pautas, normas y orientaciones, que hacen viable en la cotidianidad los quehaceres y funciones de la Institución académica; sin embargo, aunque la Universidad tiene definidas su Misión y Visión, el proceso auto-evaluativo mostró que para gran parte de la comunidad universitaria no son lo suficientemente claras en particular en su aplicación.

La Universidad cuenta con cuerpos colegiados quienes, en el marco de sus funciones, proponen acciones de planeación; es así como a través de la historia de los **procesos de planeación** que ha tenido la Universidad se han formulado Planes de Gestión Rectoral con una duración de corto plazo (dos años), que contienen el enfoque propuesto por el Rector en su momento. La Universidad es consciente de la necesidad de formular un Plan de Desarrollo Institucional a mediano y largo plazo, que defina el rumbo de la Institución y que trascienda los periodos de gestión rectoral; se ha avanzado en los siguientes aspectos:

- Las experiencias previas de planeación a corto plazo (Planes de Gestión Rectoral).
- Los resultados del proceso de auto-evaluación institucional y su Plan de Consolidación y Mejora.
- Los lineamientos estratégicos dados por El Claustro que consideran: 1. El desarrollo de una serie de grandes proyectos y 2. La consolidación de una cultura de la calidad, desde la auto-evaluación institucional.
- La evaluación y proyección financiera a 10 años de la Institución que soporta el desarrollo de los lineamientos mencionados.
- El avance en la revisión y formulación de Políticas Institucionales de diversa índole.

En cuanto al **grado de centralización – descentralización**, es difícil generalizar una denominación de si la institución es “centralizada” o “descentralizada” en el gobierno institucional, entendido este como el resultado del ciclo completo de los procesos de toma de decisiones. Es así como, de manera general, se ha realizado esta evaluación considerando sólo algunas de ellas: desarrollo de las ofertas académica, investigativa y de proyección social y los procesos de selección y vinculación del recurso humano docente. En particular en cada una de ellas se ha buscado identificar la dinámica en que surge la propuesta de toma de decisiones y la dinámica en que ella es aprobada.

Las propuestas de desarrollo de la oferta académica (creación de nuevos programas) han surgido principalmente de la identificación de oportunidades a nivel de las unidades académicas o los docentes mismos, sin necesariamente corresponder a una directriz institucional. En este sentido, la Institución es altamente “descentralizada”. Sin embargo, la aprobación de toda propuesta de este orden requiere el visto bueno de El Claustro siendo ésta fase de decisión completamente “centralizada”. En el mismo sentido se han históricamente comportado los desarrollos de las ofertas investigativa y de proyección social, si bien los actores aquí involucran los grupos de investigación, investigadores, docentes y unidades académicas (del lado de la creación de la propuesta), y otros órganos de gobierno como el Consejo Directivo, Académico y Administrativo.

Por otra parte, la selección del recurso humano docente se realiza desde las unidades académicas. En este sentido, la institución es altamente “descentralizada”. Sin embargo, el proceso de vincula-

ción y políticas de compensación se manejan desde el Departamento de Recursos Humanos. En esta actividad la Institución es altamente “centralizada”.

Así las cosas, el ejercicio fundamental al momento de definir el grado de centralización o descentralización que la Institución busca, es el de revisar, a nivel de políticas institucionales, aquellos procesos o decisiones que conviene manejar con altos niveles de centralización y aquellos que conviene manejar con altos niveles de descentralización.

Con respecto a las **políticas de recursos humanos**, si bien la Institución tiene unas normas establecidas y algunas políticas institucionales, es perentorio hacerlas aún más completas y explícitas. La planeación estratégica de este recurso, supone un cuidadoso ejercicio de articulación entre lo que la Universidad quiere hacer y las condiciones de selección en términos de perfil y composición del talento humano, así como con respecto a su vinculación y desarrollo.

La Universidad define su compromiso con la calidad desde la Misión, Visión y Proyecto Educativo. Es necesario resaltar la importancia que El Claustro y el Consejo Directivo le han dado a todos los procesos de calidad al interior de la Universidad. Los lineamientos estratégicos establecidos a mediano plazo suponen: 1. El desarrollo de una serie de grandes proyectos y 2. La consolidación de una cultura de la calidad, desde la auto-evaluación institucional. Esta directriz muestra la relevancia que tiene para la Institución la gestión de la calidad, razón por la cual la Universidad ha realizado su proceso de auto-evaluación institucional en el marco de la evaluación por la Asociación Europea de Universidades y deberá realizar su proceso de Acreditación Institucional en los próximos cinco años. A través de la División de Evaluación y Planeación, la Universidad asesora y acompaña a cada uno de los programas de pregrado y posgrado, en el aseguramiento y promoción de la calidad. Logros de esta gestión por la calidad son su reconocimiento como Universidad, el registro calificado de todos sus programas y la acreditación de alta calidad de los programas de Medicina, Odontología, Psicología e Ingeniería Ambiental. Si bien, existe una sólida experiencia desde los programas académicos, es necesario consolidarla con la acreditación de los demás programas y extender la gestión de calidad a las funciones sustantivas de investigación y servicio, así como al soporte académico y administrativo. Lo anterior, a la luz de la definición de una **política de calidad**, que sistemáticamente permea cada una de las instancias de la Institución, desde la perspectiva del aseguramiento, promoción y mejora de la misma, para así consolidar la cultura de la calidad, articular los planes de mejora entre sí y ellos con el Plan de Desarrollo Institucional.

La Misión Institucional y el Proyecto Educativo, afirman la importancia de desarrollar las tres funciones históricas de la Universidad, **investigación, docencia y servicio**. Al considerar la oferta académica, la distribución del capital humano entre las funciones sustantivas, las fuentes de recursos financieros y el uso de los mismos se concluye que esta es una Universidad de formación que hace actividades de investigación y servicio.

Si bien la composición de la oferta educativa sugiere un énfasis en la educación posgraduada (72%), la composición de la población estudiantil resalta la importancia que la Universidad le ha conferido a la educación en pregrado (79%). La distribución disciplinar de ésta población refleja el origen y posicionamiento de la Universidad en el área de la salud (42%); sin embargo el crecimiento reciente de la población estudiantil de las demás disciplinas (58%) muestra el interés institucional de ampliar su alcance.

Desde la perspectiva de la ubicación de la oferta académica, todos los programas formales son hoy presenciales y se desarrollan en su única sede. Esto muestra que la Universidad preferencia su posicionamiento local; el 40% de los estudiantes proviene de otras ciudades, lo que indica su posicionamiento a nivel regional y nacional. Hay además, una creciente población de estudiantes extranjeros latinoamericanos, especialmente en los postgrados odontológicos y médicos reflejo de que la Universidad comienza a posicionarse a nivel internacional.

Una revisión detallada de los enunciados de orientación estratégica institucional (Misión, Visión y PEI) muestra que en ellos no se hace explícito cuál es el balance esperado entre la formación, investigación y servicio, el posicionamiento que busca la Universidad en lo local, regional, nacional o internacional así como la(s) disciplina(s) en la(s) cual(es) busca lograr su máximo reconocimiento

y excelencia. Si bien lo anterior permite acoger diversas opciones de crecimiento y desarrollo en lo académico e investigativo, supone el riesgo de hacer difusa la orientación e identidad de lo que la Universidad es y quiere ser en el futuro. Esto hace que la Universidad deba definir, en su Plan de Desarrollo Institucional, hacia donde se concentrará, en particular, en qué niveles de formación y áreas disciplinares.

El recuento histórico muestra una acción permanente y en fortalecimiento de la **relación de la Universidad con entidades externas, gobiernos locales y regionales y su participación en el debate público**. Esta relación contempla hoy no sólo la oferta de espacios de formación para los estudiantes o la prestación de servicios a la comunidad en un marco de relación docencia-servicio, sino además la posibilidad de alinear acciones intencionadas de formación, investigación y servicio con las necesidades y objetivos de dichas entidades. En este sentido la Universidad ha propuesto su Modelo de Responsabilidad Social Universitaria desde el enfoque bio-psico-social y cultural buscando orientar y alinear las acciones que se realizan desde las diferentes unidades en el marco local (Usaquén) y regional (Cuencas de los ríos Apulo y Bahamón). En el marco del convenio de cooperación recientemente firmado con la Alcaldía Local de Usaquén y de su Modelo de Responsabilidad Social, la Universidad busca que las acciones de extensión de las diferentes unidades académicas se articulen con las estrategias y líneas de acción definidas en el Plan de Desarrollo del gobierno local.

La Institución se **financia** principal y casi exclusivamente de sus ingresos por matrículas. Son aún poco representativos los ingresos por las otras actividades misionales: la investigación y el servicio. La segunda fuente de ingresos corresponde a servicios administrativos misma que asciende a un 6% de los ingresos totales. Tan sólo el 2% de los ingresos provienen de agencias patrocinadoras. En el contexto de nuestro sector las agencias patrocinadoras (fuentes de recursos) más relevantes son: en el sector público el Estado mismo que, si bien no es fuente de recursos financieros directos (transferencias directas), lo es a través de algunos recursos para la financiación de proyectos de investigación o de servicio que suponen como requisito aportes en contrapartida asignados por la Universidad. En el sector privado también existen fuentes de financiación para proyectos de investigación o servicio los cuales aún hoy son incipientes en la financiación de la Universidad. Otros agentes financiadores importantes para muchas Universidades son las agencias filantrópicas (organizaciones y personas naturales); esta fuente es incipiente en nuestro país e inexistente en nuestra Institución en particular.

GOBIERNO Y ACTIVIDADES: ¿CÓMO ESTÁ INTENTANDO HACERLO?

GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

El **papel** que desempeña cada uno de los estamentos de la Universidad se encuentra claramente definido en el Reglamento General. En éste se les asignan funciones particulares de planeación, ejecución, control, análisis y retroalimentación. Una evaluación reciente del quehacer de los distintos órganos de gobierno evidenció que las actividades de ejecución y control de la operación cotidiana ocupan la mayor parte del tiempo de los mismos, dedicándose significativamente menos recursos a las actividades de planeación, análisis y retroalimentación⁵. La Institución debe promover un mejor balance en el operar de los diferentes estamentos; la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional y la consolidación del Modelo de Gestión son herramientas fundamentales en esta tarea.

Existe algún grado de **coordinación en el trabajo entre las Facultades y otras Unidades Académicas**. En cuanto a la gestión formativa se refiere, se toman como ejemplo dos actividades críticas que suponen una importante coordinación entre las diferentes facultades: la coordinación de planes de estudio y asignaturas y la gestión del capital humano docente. Con respecto a la coordinación de planes de estudio y asignaturas se encontró una evidente articulación en la oferta académica de las asignaturas de las áreas socio humanística, bioética, morfología y de ciencias básicas, lideradas éstas por los Departamentos de Humanidades y Bioética respectivamente, así como las asignaturas de Morfología y de Ciencias Básicas. En cuanto a la gestión del capital humano docente, lo anteriormente referido se traduce en un trabajo coordinado en este tópico. Avances recientes tangibles en este sentido se dieron en la coordinación de las asignaturas y equipo docente de matemáticas, física y química. Si bien este es un logro importante, la Universidad espera que dichas experiencias se consoliden y den lugar a mayores avances en las distintas áreas del conocimiento. Los 19 programas académicos de pregrado que ofrece hoy la Universidad se encuentran organizados en 14 facultades, con una relación de 1,3 programas por facultad. Este elevado número de facultades, quizás dificulte un trabajo más coordinado y articulado. De igual manera, se presentan diferencias significativas en la organización, gestión y funcionamiento de unidades académicas bajo la misma denominación; es el caso de los Departamentos (Bioética, Humanidades, Simulación), Institutos (Virología, Neurociencias, Salud y Ambiente, entre otros) y Unidades. Este tema de seguro formará parte de los puntos a tratar en la necesaria revisión de la estructura académico administrativa y de gobierno derivada de la definición del Plan de Desarrollo Institucional.

El Reglamento General asigna y distribuye las funciones relacionadas a la definición de **políticas y actividades académicas, investigativas y de servicio** a los diferentes estamentos, desde El Claustro hasta las Decanaturas. El papel fundamental en este aspecto reposa en el Consejo Académico. La dinámica histórica ha mostrado que las Facultades definen e implementan buena parte de sus propias políticas y actividades. Si bien, algunas de ellas corresponden al quehacer y autonomía de cada Unidad, otras requieren una mayor articulación a nivel Institucional. Para ello se debe fortalecer la orientación y directrices desde el Consejo Académico, en lo referente a sus funciones de “definir y orientar los procesos curriculares” y “aprobar las políticas de investigación, asesoría y extensión universitaria”.

La Universidad dispone de un marco normativo para sus **procesos de selección y promoción del personal docente**. Las unidades académicas desarrollan el proceso de selección de manera autónoma con diferentes criterios. En contraste la promoción docente es ostensiblemente más uniforme. Es necesario complementar y actualizar las disposiciones con el fin de mejorar estos procesos. La Institución hoy es consciente de que son críticos porque determinan la calidad de su recurso más preciado, el recurso humano docente.

La normatividad del sistema educativo colombiano exige unos requisitos de ingreso a la Educación Superior. El Reglamento Estudiantil establece las normas generales para la Universidad. En

⁵ Documento Gobierno Corporativo, Proyecto Idea, Universidad El Bosque, 2008.

este marco, las Unidades Académicas son autónomas para decidir los criterios y estrategias para realizar el mejor **proceso de selección de sus estudiantes**. Independiente del procedimiento específico que cada Unidad defina, la decisión de admisión de los estudiantes debe descansar no en personas, sino en normas y el resultado de procesos definidos. Algunas Unidades Académicas tienen claramente definido este proceso. Es necesario que la totalidad de las Unidades documenten su proceso de selección y se establezcan los mecanismos Institucionales de control y seguimiento a las normas y procedimientos establecidos.

Los **estudiantes y docentes** tienen **participación en el gobierno** de la Universidad en diferentes órganos tales como el Consejo Directivo, el Consejo Académico, los Consejos de Facultad y en algunos Comités Asesores de pregrado y de posgrado. La Institución le ofrece a la comunidad estudiantil y docente las herramientas para la inscripción de candidaturas y para su elección mediante votación democrática. Este proceso se lleva a cabo anualmente, tiempo de duración de la representación de acuerdo con las normas vigentes en la Universidad. Si bien, el representante asume las funciones y responsabilidades propias de los miembros del Consejo del cual es parte, su gestión en relación con la comunidad que representa es autónoma. Los **colaboradores externos** participan como asesores en temas específicos en los que la Universidad considere pertinente contar con un apoyo altamente calificado. Es de resaltar que no se ha establecido la participación sistemática y permanente de colaboradores externos en los órganos de gobierno.

La Universidad cuenta con 1038 docentes y 369 administrativos, con una relación de 7.7 estudiantes por docente (equivalente a 12.9 estudiantes por tiempo completo docente) y 21.8 estudiantes por administrativo. La relación estudiante-docente es más favorable que las de algunas Universidades con acreditación institucional y que las reportadas en el estudio de documentación de prácticas educativas efectivas realizado por la Asociación Americana de Educación Superior⁶, lo que sugiere que **el recurso humano es adecuado para las necesidades actuales**. En relación a las **necesidades futuras**, dos tareas serán fundamentales para garantizar que el recurso humano sea el adecuado: la primera, la definición de los objetivos y metas propuestos en el Plan de Desarrollo Institucional. La segunda, la definición del perfil general del talento humano de la Universidad El Bosque, considerando la formación disciplinar, humanística y el fortalecimiento del enfoque bio-psico-social y cultural en los profesores, directivos y personal administrativo. En el caso particular del recurso humano docente, su perfil debe considerar además del Institucional, el específico para cada programa, en los quehaceres de formación, investigación y servicio. Lo anterior debe permitir la definición de la población docente buscada en cada Unidad. En ella es necesario diferenciar aquellos docentes que constituyen el núcleo de la planta profesoral (core faculty), los que complementan el funcionamiento del programa (faculty) y los que lo apoyan de manera parcial (adjuncts). El análisis entre la conformación de la población actual y la buscada por cada Unidad, permitirá orientar los procesos de selección, vinculación y desarrollo profesoral y articular éstos con el Plan de Desarrollo Institucional. Como se mencionó anteriormente la Universidad requiere revisar y complementar **sus políticas de recursos humanos para que éstas sean adecuadas a las necesidades actuales y futuras de la Universidad**. Esta tarea ya ha sido emprendida por un grupo de trabajo interdisciplinario.

La mayoría de los **convenios de cooperación interinstitucional** con los que cuenta la Universidad se encuentran en el marco de lo local y regional. Los convenios en los ámbitos nacional e internacional han venido aumentando paulatinamente en número y relevancia. Así mismo, el mayor número de convenios interinstitucionales corresponde al área de la salud; sin embargo, el número de convenios que se han realizado en las otras áreas se ha incrementado con el tiempo. Ello **refleja el posicionamiento** mencionado anteriormente en lo local y regional y en las áreas de salud.

Con respecto a **cómo las actuales políticas de manejo reflejan la Misión y objetivos Institucionales**, es necesario resaltar que éstas definen un conjunto de directrices y procedimientos pertinentes para el manejo de una Universidad privada, sin ánimo de lucro, dentro del contexto regulatorio de nuestra nación. Permiten la operación, desarrollo y crecimiento de la Institución, teniendo en cuenta que estas políticas, como se ha mencionado en otros apartados de este docu-

6 Documenting Effective Educational Practice (DEEP). American Association of Higher Education. 2005.

mento, están sujetas a mayor documentación y mejoramiento. La definición del Plan de Desarrollo Institucional de seguro supondrá realizar los ajustes necesarios a las políticas de manejo, haciéndolas consistentes con los objetivos definidos.

PERFIL ACADÉMICO

Como lo establece el Proyecto Educativo Institucional, la Universidad está abierta a los diferentes **modelos educativos** con el propósito de facilitar las mejores condiciones para el ejercicio de la docencia. “Se pretende una pedagogía adecuada a las propuestas curriculares centradas en problemas que, en este sentido, define el carácter flexible y dinámico del currículo y plantea la adecuada relación maestro-estudiante”. El **modelo investigativo** de la Universidad El Bosque, “es por esencia, interdisciplinario y asume constructivamente los problemas más cercanos a nuestra realidad, siempre en proceso evolutivo de transformación. Se privilegia todo proyecto de investigación inspirado en los problemas más urgentes, locales, nacionales e internacionales”. Las Facultades y los Institutos desarrollan estos enfoques de manera heterogénea, algunos con una importante coherencia y consistencia, no así en otros. La apropiación del modelo educativo y el investigativo requiere consolidarse. Para ello se debe fortalecer la orientación y directrices desde el Consejo Académico, en lo referente a sus funciones de “definir y orientar los procesos curriculares” y “aprobar las políticas de investigación, asesoría y extensión universitaria”.

La Universidad reconoce la importancia que tiene revisar y fortalecer su proceso de **creación y diseño de programas nuevos** a la luz de su propio Plan de Desarrollo Institucional, un estudio sistemático de las necesidades del entorno y los aspectos planteados en su Misión y en el Proyecto Educativo Institucional. Este proceso debería considerar además la malla curricular existente, el capital humano con el que cuenta la Institución, su infraestructura y recursos académicos, entre otras cosas.

La **organización de la investigación** en la Universidad se encuentra enmarcada en el quehacer de la División de Investigaciones y las Unidades Académicas. La *investigación científica* se desarrolla principalmente en Institutos, que cuentan con una homogénea gestión, financiamiento y relación con la División. Las actividades de *formación para la investigación* así como la de grupos de investigación nacientes descansan principalmente en las Unidades Académicas teniendo éstas un manejo heterogéneo en su gestión, recursos, financiación y relación con la División. Los productos de investigación y la transferencia de éstos resultados, reflejan el posicionamiento del área de la salud y el posicionamiento institucional en lo local y lo regional. Si bien la producción investigativa es importante y creciente, estas actividades deberían presentar una mayor relación con el enfoque bio-psico-social, humanístico y bioético de la Universidad. A la luz del Plan de Desarrollo Institucional, la Universidad deberá fortalecer la organización de la investigación, bien sea se quiera consolidar como una “Universidad de Formación que hace Investigación” o se quiera ajustar al referente de una “Universidad de Investigación”. De igual manera se debe fortalecer la orientación y directrices desde el Consejo Académico, en lo referente a su función de “aprobar las políticas de investigación, asesoría y extensión universitaria”.

Los programas de la Universidad se **articulan con la Misión Institucional** cuyo propósito “...es lograr la dignidad y la autonomía del ser humano en sus dimensiones bio-psico-social y cultural, 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 de nuestra sociedad...”. La presencia del modelo bio-psico-social y cultural en los programas es disímil, ya que algunos de ellos le abordan desde sus aspectos conceptuales y otros desde las actividades concretas para la apropiación por la Comunidad Universitaria. Es clara la importancia de que la Institución fortalezca sus parámetros y actividades específicas para la aproximación y apropiación de dicho enfoque.

ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA ACADEMIA

Existe una creciente actividad en **Educación Continuada** principalmente ofrecida desde los pregrados. En algunos casos se construye con base en los recursos y fortalezas de las respectivas facultades (Cursos de Simulación de la Facultad de Medicina); con frecuencia se construyen desde propuestas de personas o entidades ajenas a la Universidad, acompañadas y avaladas por alguna facultad y la División de Educación Continuada. Las actividades desarrolladas principalmente reflejan el posicionamiento de las áreas de la salud y el posicionamiento institucional en lo local y regional. Por la especificidad y naturaleza de estos programas y en algunos casos el origen de los mismos (agentes externos) es compleja la **aplicación del enfoque bio-psico-social y cultural**, humanístico y bioético de la Universidad en los mismos. Existe una reciente propuesta desde la División que invita a las diferentes unidades académicas a orientar su oferta a los programas "El Bosque Cerca de Ti" y "El Bosque Empresarial". La Educación Continuada ofrece un potencial importante en la diversificación de ingresos de la Universidad. Es también elemento fundamental en la articulación de la Universidad con su entorno. La División trabaja en la definición de una política al respecto, considerando una orientación y enfoque de la oferta, el uso sistemático de herramientas de investigación de mercado, nuevas tecnologías de la información y una mayor participación de las unidades académicas y capital humano existente en la Institución.

SERVICIOS DE APOYO ESTUDIANTIL

Los **servicios de apoyo a los estudiantes** comprenden algunas actividades académicas, de Bienestar y financieras. El Sistema de Acompañamiento Estudiantil dentro del cual se encuentra el Programa de Apoyo al Estudiante (PAE) fue desarrollado con base en las experiencias que han adelantado diferentes unidades académicas. El sistema comprende herramientas y actividades para un diagnóstico temprano de la población de estudiantes que requieren especial atención y que suponen un mayor riesgo de deserción. Este diagnóstico es atendido a través de las actividades desarrolladas en el PAE que incluyen una labor tutorial por parte de los docentes y del personal directivo y administrativo, respondiendo de manera integral a sus necesidades académicas, psico-sociales, de convivencia, de formación en valores y económicas.

Desde Bienestar Universitario se ofrece a los estudiantes actividades, servicios y programas de deporte, salud y cultura orientados a su formación integral. Sin embargo, es importante involucrar más activamente a los estudiantes en el diseño y mejora de dichos programas, mejorar su divulgación, su articulación con las actividades académicas e implementar sistemas de monitoreo y evaluación del desarrollo de cada estudiante en los aspectos no académicos, que permitan hacer seguimiento a su formación integral.

La Universidad ofrece apoyo financiero a sus estudiantes mediante dos sistemas: el Sistema de Becas y Estímulos y el Sistema de Financiamiento Estudiantil.

En el 2009 se consolida el Sistema de Becas y Estímulos para los Programas Académicos de la Universidad, como un medio para facilitar a los estudiantes de rendimiento académico sobresaliente, bajos ingresos económicos y/o condiciones especiales, ingresar y permanecer en los programas académicos ofrecidos por la Institución. Las becas y estímulos otorgados en el 2009 fueron 1041 y ascendieron a \$ 699.427.768, incrementándose en un 54% con relación al año anterior.

El Sistema de Financiamiento Estudiantil comprende convenios con entidades financieras que brindan estos servicios y un portafolio de opciones de financiación directa de la Universidad que apoya a los estudiantes no favorecidos por las entidades financieras. En el segundo periodo de 2009 la Universidad financió 2790 estudiantes lo cual constituye un 36,4% de la población estudiantil. El modelo soportó su beneficio al mantenerse la tasa de deserción estable pese a la recesión financiera global y local que afectó de manera significativa otras Instituciones. Estos sistemas buscan de una parte generar estímulos e incentivos a los estudiantes (estímulo a la excelencia académica) y de otra facilitar la permanencia (estímulo a la culminación de sus estudios). Requerirán continuar consolidándose para ofrecer mejores servicios y beneficios a los estudiantes y la Universidad.

ASPECTOS FINANCIEROS

La Universidad El Bosque es una entidad privada, sin ánimo de lucro. Según la organización de la Educación Superior en nuestra Nación, el Estado no juega ningún papel en su estructura de financiamiento. Es así que no realiza transferencia presupuestal alguna a la Institución y adicionalmente exige a ella tributos impositivos de diversa índole. En el año 2009, esta obligación ascendió a \$745.384.000 correspondiente al 1.1% del presupuesto institucional. De esta tributación anual, la Universidad se ha beneficiado por 3 años, con un programa propuesto por la Alcaldía de Bogotá en el cual la entidad ha asumido la responsabilidad en el desarrollo y mejora de parques en la localidad circundante. Los aportes realizados en los últimos años ascienden a \$1.285.545.000.

La Institución se financia principal y casi exclusivamente de sus ingresos por matrículas. Son aún poco representativos los ingresos por las otras actividades misionales: la investigación y el servicio. Así mismo la segunda fuente de ingresos corresponde a servicios administrativos misma que asciende a un 6% de los ingresos totales. Debe resaltarse que las fuentes estatales, por donaciones o rendimientos de fondos de donaciones (endowments) son prácticamente inexistentes. En el pasado reciente la Universidad ha emprendido una serie de acciones de mejora que se espera disminuyan el peso de las matrículas en la composición de sus ingresos. Entre ellas se resalta la decisión de El Claustro de autorizar el proyecto de desarrollo de una nueva Clínica Universitaria que, además de constituirse en un Proyecto Misional por permitir consolidar la fortaleza institucional en el área de la salud, se espera genere ingresos por excedentes de funcionamiento. De igual manera la Universidad ha realizado avances en la estructuración de su Fondo de Donaciones. Para lo anterior ha contado con el apoyo de la Vicepresidencia de Desarrollo de la Universidad de Texas (4º Endowment Universitario en tamaño). Los anteriores avances deben fortalecerse y explorar otros como son los tendientes a incrementar los ingresos de recursos para la Investigación, Transferencias de Tecnologías, Servicios y Consultorías. En particular un significativo avance en la investigación requiere de manera indispensable esta gestión; si la Universidad, según lo define su Plan de Desarrollo a largo plazo, pretendiera consolidar su actividad investigativa o incluso a avanzar hacia una “Universidad de investigación” dicha elección no podría financiarse con base en las matrículas. Esta fuente siempre será insuficiente y un incremento importante de la financiación de la investigación por esta vía podría afectar el financiamiento de la actividad misional hoy más relevante, la formación.

Dada la importancia y necesidad de que los proyectos de desarrollo Institucional cuenten con bases sólidas financieras para su ejecución y la ejecución de la operación rutinaria de la Universidad, el Consejo Directivo autorizó en el pasado mes de julio el trabajo conjunto con una Banca de Inversión. En el marco de esta actividad se realizó un detallado análisis de la situación financiera pasada, presente y proyectada de la Universidad. Dicho análisis sienta las bases para el financiamiento del futuro Plan de Desarrollo Institucional.

En cuanto al sistema presupuestal de la Universidad, el Reglamento General delega en la Vicerrectoría Administrativa las funciones de “dirigir y supervisar las áreas contables y financieras de la institución” y de “dirigir y coordinar la elaboración del proyecto de presupuesto general de la Institución”. Para lo anterior, la Universidad cuenta con un Departamento de Contabilidad y de Presupuestos y Costos.

En cuanto al control y distribución presupuestal, en Colombia las universidades privadas sin ánimo de lucro gozan de autonomía presupuestal. En este sentido, la Institución tiene definido un sistema de presupuesto institucional y por unidades. La estructura de presupuestos y costos refleja la estructura organizacional. Con este sistema cada unidad desarrolla su presupuesto para el año académico. Se diseña con un sistema de costos directos e indirectos que afectan a cada Centro de Costos (Facultad o Programa Académico). Los costos indirectos se calculan a través de inductores que permiten distribuir los Gastos Generales de Administración y una facturación interna por servicios prestados a las unidades Académicas lo que lleva a la Institución a conocer el costo determinado de cualquier actividad, como son los de investigación y de las actividades de enseñanza. El Apéndice E de este documento contiene los más recientes informes financieros.

En cada vigencia la unidad académica, a través de la herramienta presupuestal establecida, calcula sus ingresos y estima sus gastos de acuerdo con las necesidades de operación y desarrollo que tenga. Los presupuestos de las unidades se construyen con dos inductores principales: los ingresos esperados por matrícula con base en la población estudiantil proyectada y los egresos con base en el recurso humano de la unidad.

Cada unidad académica presenta el proyecto de presupuesto en una reunión ante los Vicerrectores Académico y Administrativo quienes hacen las observaciones que consideren pertinentes. El Departamento de Presupuesto los consolida todos y la Vicerrectoría Administrativa los pone a consideración de la Rectoría, el Consejo Administrativo y el Consejo Directivo de la Universidad. Estos órganos pueden hacer las recomendaciones y ajustes que consideren convenientes. Finalmente, el presupuesto consolidado, incluyendo todos los programas, pasa a El Claustro para su aprobación definitiva. En cada vigencia, los proyectos institucionales, liderados por El Claustro, el Consejo Directivo y la Rectoría se incluyen en el presupuesto consolidado en la Administración General. Sin embargo, si surge un proyecto o una actividad no contemplada inicialmente, su ejecución es considerada por los órganos de gobierno según la disponibilidad de recursos existente.

La Universidad presenta hoy una situación financiera sólida con una generación creciente de excedentes que le permite considerar una estrategia de desarrollo de mediano/largo plazo con base en una estructuración financiera como la que emprende en la actualidad. Esta solidez requiere ser fortalecida mediante la diversificación de los ingresos, tarea en la cual la principal iniciativa a corto plazo es el desarrollo de la Nueva Clínica Universitaria. La consolidación de una estructura, políticas, procedimientos y recurso humano orientados a la consecución de recursos externos para el financiamiento de la investigación, la transferencia de los resultados de investigación, la transferencia de tecnologías y los servicios de consultoría resulta fundamental para apalancar de manera significativa el crecimiento en la gestión de las actividades misionales de investigación y servicio.

PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD: ¿CÓMO SABE LA INSTITUCIÓN QUE ESTO FUNCIONA?

En cuanto a la realización de **evaluaciones internas** la siguiente tabla resume las experiencias recientes más significativas de la Institución en cuanto a **evaluaciones de calidad tanto para el aseguramiento como para la promoción y mejora de la misma**. Lo anterior desde entes externos (**evaluaciones externas**) o bien desde la propia Institución (**evaluaciones internas**). Para las evaluaciones internas se hace referencia a las experiencias que han llevado a cabo las unidades académicas o departamentos (auto-evaluaciones de unidades) y las de nivel central (auto-evaluación institucional). Lo anterior considerando las funciones sustantivas (formación, investigación y servicio) y las actividades de soporte académico y administrativo.

Tabla No 3. Matriz de resumen de experiencias recientes más significativas de procesos de aseguramiento de la calidad y mejoramiento en la Universidad El Bosque

	Áreas	Aseguramiento de Calidad			Mejoramiento		
		Evaluación externa	Evaluación Interna		Evaluación externa	Evaluación Interna	
			Auto-evaluación Unidades	Auto-evaluación Institucional		Auto-evaluación Unidades	Auto-evaluación Institucional
FUNCIONES SUSTANTIVAS	Formación	Registro calificado	Registro calificado	Proceso realizado para el reconocimiento como Universidad en 1997	<ul style="list-style-type: none"> - Acreditación de programas - Acreditación internacional odontología - Acreditación de la Facultad de medicina por la Red de Universidades orientadas a la comunidad - ECAES⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> - Acreditación programas - Evaluación semestral: asignaturas, docentes, recursos, centros de práctica 	No se tiene
	Investigación	Evaluación Colciencias	No se tiene	No se tiene	No se tiene	No se tiene	No se tiene
	Servicio	No se tiene	No se tiene	No se tiene	No se tiene	No se tiene	No se tiene
APOYO	Soporte Académico	Registro calificado	Registro calificado	No se tiene	No se tiene	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación: atención usuario, bienestar universitario, biblioteca 	No se tiene
	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Min. Educación - Min. Ambiente - Min. Protección social 	No se tiene	Auditor/ Gestor de Calidad	No se tiene	No se tiene	No se tiene

7 ECAES - Examen de Estado para los Graduandos de la Educación Superior

Con respecto a las evaluaciones de la función sustantiva de la **formación** y en cuanto al aseguramiento de la calidad se refiere, existen evaluaciones internas que acompañan las evaluaciones externas para todo programa académico que ofrezca la Universidad. Estas se reconocen en el Registro Calificado de los programas y se repiten únicamente para la renovación de éste requisito. En esta misma línea la Institución realizó su proceso de autoevaluación para ser reconocida como Universidad en 1997. En cuanto a las evaluaciones para la promoción y mejoramiento de la calidad, existen procesos de autoevaluación de unidades académicas periódicos y sistemáticos principalmente orientados a la evaluación de asignaturas, docentes, centros de práctica y recursos. Estos han sido base de los procesos de autoevaluación que han sustentado las evaluaciones externas realizadas en el marco de la Acreditación de Alta Calidad de los programas de Medicina, Odontología, Psicología e Ingeniería Ambiental, así como de las acreditaciones internacionales con que cuentan los programas de Medicina y Odontología.

En cuanto a las evaluaciones de la función sustantiva de la **investigación**, existe la evaluación por parte de COLCIENCIAS de los grupos de investigación conformados en la Universidad y adscritos a cada una de las unidades académicas y de las publicaciones seriadas. Es necesario implementar procesos de evaluación internos para el aseguramiento y promoción de mejora de las funciones sustantivas de investigación y de servicio.

En cuanto al **soporte académico y administrativo** se refiere, la Institución atiende los procesos de evaluación externos de aseguramiento de la calidad. Debe aquí resaltarse que la Universidad no realiza procesos de evaluación interna sistemáticos de aseguramiento de su calidad, distintos a los adelantados por las unidades académicas cuando se someten a los procesos de registro calificado. Sin embargo, desde el cargo de Auditor/Gestor de Calidad en el área administrativa, actualmente se realizan tareas de monitoreo de las condiciones de aseguramiento de calidad desde las exigencias de los Ministerios de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (calidad de servicios alimentarios, vertimientos, emisiones, licencia anfiteatro y laboratorios) así como las propias del Ministerio de Protección Social (habilitación de servicios de salud en Clínicas Odontológicas y Bienestar Universitario). Algunas unidades de soporte académico como Bienestar, Biblioteca y Atención al usuario, entre otras, han realizado auto-evaluaciones para su propio mejoramiento.

En cuanto a procesos de evaluación de nivel Institucional debe resaltarse que el actual proceso de auto-evaluación Institucional constituye la evaluación interna más significativa del pasado reciente. La evaluación por la Asociación Europea de Universidades se constituye en la evaluación institucional externa reciente más relevante que ha emprendido la Universidad.

En la Institución operan dos unidades de control de manera permanente. Son ellas la Revisoría Fiscal y la Auditoría Interna. La primera dependiente directamente de El Claustro cumple funciones de control general, en particular sobre el cumplimiento a las disposiciones y normas legales vigentes que atañen a la Universidad, principalmente en los aspectos contable y fiscal. La Auditoría Interna, unidad dependiente de la Vicerrectoría Administrativa, ha cumplido a lo largo de la historia funciones principalmente de control sobre las diferentes unidades administrativas. A inicios del 2009 la Universidad implementa un modelo de auditoría por firma externa, que a más de cumplir las funciones previas busca ampliar su alcance a las unidades y dependencias académicas en particular para el control de procesos y recursos críticos desde las perspectivas normativa, financiera o de servicio. Es necesario articular adecuadamente el papel de estos dos estamentos en el Sistema de Monitoreo y Gestión de la Calidad.

Anteriormente se mencionaron los avances de la cultura de la calidad en la Institución. Estos se reflejan en el trabajo que realiza con respecto a la gestión de la calidad en los diferentes programas; una oportunidad de mejora está relacionada con la concerniente implementación de una **política de aseguramiento y gestión de la calidad** que sistemáticamente permee cada una de las instancias de la Institución, desde la perspectiva del aseguramiento y la promoción y mejora de la misma, consolide la cultura de la calidad y articule los planes de mejora entre sí y ellos con el Plan de Desarrollo Institucional. Esta implementación requiere el refuerzo de la estructura interna que la apoye, así como los procesos pertinentes para su despliegue a lo largo de la Institución.

A través del tiempo ha sido valioso **el impacto que han tenido los procesos de evaluación y recolección de datos en las actividades institucionales** y dentro de la comunidad universitaria. Hace unos años no se entendía adecuadamente el por qué realizar estas actividades; actualmente este trabajo ha sido apropiado culturalmente transformándose en una tarea habitual, parte del quehacer cotidiano. Se reconoce que estos esfuerzos se efectúan para buscar acciones de mejora y así enriquecer las acciones que ejecuta la Universidad.

Los procesos de recolección de datos y resultados de evaluaciones han impactado de manera positiva principalmente las propias unidades académicas o administrativas que las han realizado. Sin embargo, el impacto de estos procesos sobre el mejoramiento de políticas, servicios, procesos y recursos de otras unidades académicas, administrativas o institucionales, podría haber sido mayor si en estos aspectos los procesos evaluativos fueran de índole institucional. El impacto positivo del actual proceso de auto-evaluación Institucional se refleja ya en la ejecución de algunas acciones de mejora como se presentará más adelante.

En cuanto a **cómo se asegura el vínculo entre los resultados de los procesos de evaluación y los procesos de planeación** y desarrollo, en el corto plazo, los resultados del proceso de auto-evaluación institucional y sus planes de consolidación y mejora constituirán uno de los insumos para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional. A largo plazo, es precisamente uno de los objetivos del Modelo de Gestión Institucional el permitir la articulación de las actividades de planeación, ejecución, control, análisis y retroalimentación que se realizan a nivel de la Institución y de sus respectivas unidades. De este modelo se desprende que las evaluaciones de aseguramiento o promoción de la calidad externas de la Universidad y de sus unidades académicas no deben obedecer a actividades aisladas, sino que deben articularse al quehacer cotidiano. Estas deben definirse y articularse mediante procesos de auto-evaluación institucionales y particulares de las diferentes unidades. Con estos podría atender las evaluaciones externas ante quienes la Universidad decida rendir cuentas. La consolidación del actual proceso de auto-evaluación institucional, se constituye en la base del futuro proceso sistemático de auto-evaluación institucional, así como de su articulación con el modelo de gestión. Lo anterior es la herramienta fundamental para que los resultados del proceso impacten y se articulen de manera consistente con los procesos de planeación y operación cotidiana.

En relación a **qué tan bien las actuales prácticas de aseguramiento y gestión de la calidad se relacionan con las elecciones estratégicas**, es necesario resaltar que los procesos de auto-evaluación han sido aplicados progresivamente en las Unidades Académicas de la Universidad. Si bien estos procesos se han venido desarrollando constantemente, es necesario fortalecer en ellos la evaluación y seguimiento realizado a aspectos misionales tales como el propósito de propender por la formación integral y el enfoque bio-psico-social y cultural entre otros. Por otra parte, la Universidad ha realizado planes de gestión de corto plazo (Planes de Gestión Rectoral). No obstante, los procesos de evaluación no han incluido el seguimiento a lo consignado en dichos planes. La directriz de El Claustro de avanzar en la consolidación de una cultura de la calidad, soportada en la auto-evaluación institucional, que apunte hacia la Acreditación de Alta Calidad supone necesariamente, como ya se ha mencionado, un fortalecimiento de las actuales prácticas de aseguramiento y gestión de la calidad.

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y CAPACIDAD PARA EL CAMBIO: ¿CÓMO CAMBIA LA INSTITUCIÓN PARA MEJORAR?

Actualmente la Universidad no cuenta con un modelo institucional, sistemático y activo de **monitoreo del entorno**, que le permita tener información permanente de las amenazas y oportunidades del medio. Esta función es habitualmente parte inherente de los procesos de planeación. La División de Evaluación y Planeación se ha encargado fundamentalmente de prestar apoyo a las Unidades Académicas para los procesos continuos de Auto-evaluación para el acompañamiento en los procesos de obtención y renovación del Registro Calificado, de acreditación y renovación de la misma así como para la elaboración de planes de mejoramiento y seguimiento a la ejecución de los mismos. No obstante, no hay evidencias que indiquen que esta División haya llevado a cabo diagnósticos del entorno y sobre el impacto que éste puede tener en el quehacer universitario. Así las cosas, la Institución ha fundamentado su toma de decisiones principalmente en la experiencia y conocimiento de sus miembros directivos y de expertos quienes han orientado los procesos de desarrollo institucional.

Desde hace 3 años la Unidad de Mercadeo ha realizado un proceso sistemático de monitoreo del entorno enfocado al comportamiento del proceso de admisiones a los programas que ofrece la Universidad. Este contempla aspectos como demanda de cupos en las Universidades, precios, procesos de inscripción y admisión entre otros. Esta experiencia debe consolidarse para convertirse en un modelo sistemático de monitoreo del entorno, necesario para los procesos de planeación institucional.

La **participación de los agentes externos** es una fuente importante de información y orientación para determinar las estrategias que respondan a las dinámicas y tendencias de cambio en los diferentes sectores del entorno. Aunque la Universidad ha tenido interacción con ellos, ésta generalmente se ha limitado a la prestación mutua de servicios y a la interacción en los procesos de auto-evaluación. Estas experiencias han sido importantes para la Institución, pero es necesario invitarlos a que tengan una participación más activa en el análisis de las tendencias que se están dando en los diferentes sectores y en lo que ellos esperarían de la Educación Superior en el país.

La **autonomía** de las Instituciones de Educación Superior se encuentra consagrada en la Constitución Política de Colombia. La Universidad El Bosque la ha ejercido en el desarrollo de sus planes, de su crecimiento, la elaboración de sus estatutos, en el nombramiento de sus directivos y docentes, en la creación de programas de pregrado y de posgrado, en la elaboración de sus propios presupuestos, entre otros. En otras palabras, ha ejercido su autonomía para organizar, estructurar y llevar a cabo el quehacer universitario. Esta se consolidará al afianzar sus acciones de auto-regulación en el marco del Modelo de Gestión, su Plan de Desarrollo a largo plazo y con la obtención de la Acreditación Institucional.

El mecanismo más importante para fortalecer la **coherencia entre la Misión y metas y las actividades actuales y futuras** es el propio desarrollo del proceso de planeación estratégica de la Universidad y su Plan de Desarrollo Institucional resultante. Algunos aspectos que en este marco pueden contribuir a una mejor coherencia son, entre otros:

- Revisión, actualización y socialización de los principios, valores y fundamentos epistemológicos, filosóficos y sociales sobre los cuales se orienta la Institución.
- Definición de una orientación estratégica que explicita el tipo de Universidad que se quiere ser.
- Divulgación y socialización de la Misión y los Objetivos institucionales que orienten la articulación entre las actividades existentes y las que se desarrollarán en el futuro.
- Revisión y actualización de la estructura de procesos de gobierno universitario.
- El monitoreo de ésta coherencia en el Sistema de Gestión de la Calidad.

- Conocimiento y divulgación a toda la comunidad del que hacer de las unidades académicas y de apoyo de la Institución.

Los sistemas de monitoreo y de gestión de la calidad juegan un papel trascendental en la **capacidad que la Institución tiene para gerenciar el cambio**. El sistema de monitoreo del **entorno externo** impulsa la capacidad de la Institución para conocer de manera sistemática las dinámicas cambiantes en los ámbitos laborales, de educación media y superior, así como las necesidades de formación, generación y transferencia de conocimiento, los cuales determinan las oportunidades y amenazas. A su vez, el sistema de monitoreo de gestión de la calidad apoya el conocimiento sistemático, orientado y definido del entorno interno, permitiendo asegurar que se continua atendiendo los requerimientos mínimos de calidad así como identificar las oportunidades de consolidación y de mejora (Fortalezas y Debilidades). Uno y otro alimentan permanentemente el sistema de gestión estratégica y de gestión de la calidad.

CONCLUSIONES – PLAN DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

Para la presentación del plan de consolidación y mejoramiento institucional, se iniciará con una breve reseña de las etapas del proceso mismo de auto-evaluación institucional y la descripción de algunas acciones de consolidación y mejora realizadas en el curso de las mismas. Posteriormente se presenta la articulación del plan con el Modelo de Gestión Institucional.

El proceso de auto-evaluación se llevó a cabo en varias etapas:

- En la primera etapa, el inicio del proceso de evaluación institucional, la Universidad encuentra oportunidades de mejora, entre las cuales se mencionan:
- La ausencia de un modelo de auto-evaluación institucional y la carencia de unas herramientas específicas para evaluarse globalmente.
- Carencia de un sistema de información de calidad, que le facilite la recolección y organización de los datos para evaluarse.
- La carencia de algunas políticas institucionales, la existencia de otras implícitas, lo que trajo como consecuencia la necesidad de establecer unas, redefinir otras y hacerlas explícitas.

En esta etapa la Universidad ejecuta algunas acciones de mejora, entre las cuales se destacan:

- Estructuración de un Modelo de Auto-evaluación Institucional el cual debe mejorarse, perfeccionando las herramientas para la recolección de la información y la optimización de los tiempos de aplicación de las mismas.
- Implementación de un Sistema de Información de Calidad – SIQ, que en la actualidad contiene seis bloques con la siguiente información: Proyecto Educativo de cada uno de los programas, hoja de vida de los docentes, hoja de vida de los estudiantes, aspectos y convenios institucionales e indicadores de gestión. Es necesario continuar desarrollando este sistema.
- Constitución de los grupos interdisciplinarios para la formulación y reformulación de las políticas prioritarias para la Institución: oferta y gestión académica, proyección social, internacionalización, relación con los egresados, relación con los estudiantes, talento humano, investigación, publicaciones, Bienestar Universitario, gestión de la calidad y política administrativa, entre otros.

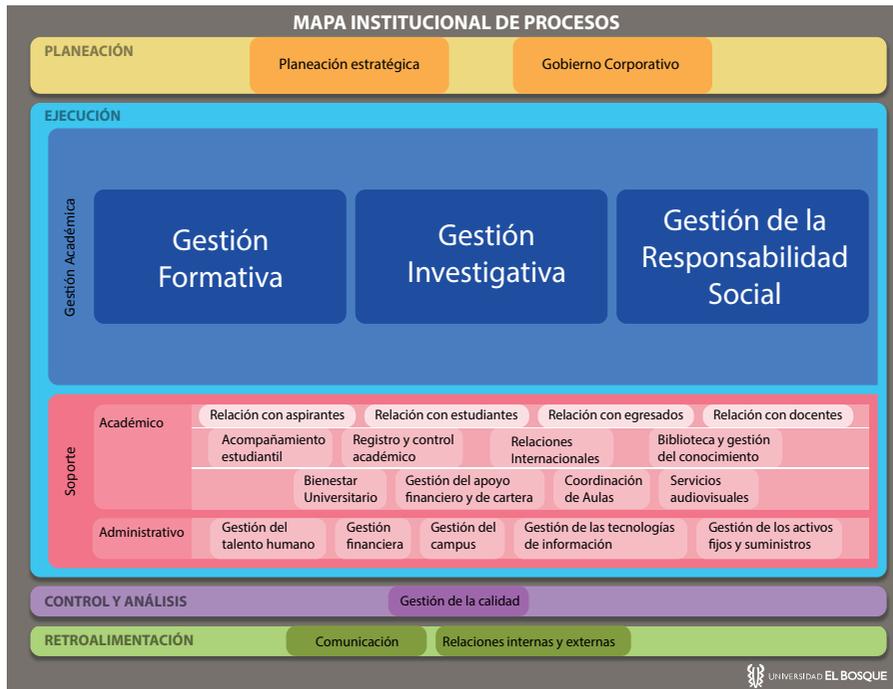
En la segunda etapa, se aplicaron las herramientas, se recolectó la información, se elaboraron los documentos para su análisis y se construyó el informe general de auto-evaluación. Esta etapa duró de mayo a diciembre del año 2009. Las oportunidades de mejora encontradas se enmarcaron en el Modelo de Gestión Institucional. Se ha iniciado la implementación de algunas de ellas, referidas a: Aumento de plazos en las fechas de pago de matrículas, recopilación de la información sobre algunas investigaciones y publicaciones de la Universidad, el inicio de la construcción del Edificio Académico – Administrativo, una nueva alameda, mejoras en ornato, dotación de dos aulas de informática nuevas, acondicionamiento de nuevas zonas de alimentación, adecuación de nuevos escenarios deportivos, dotación de video Beams en todas las aulas, laboratorios y auditorios, así como la nueva dotación de sillas y mesas para docentes y salones de clase. De igual manera en el mes de enero se realiza la primera inducción docente Institucional.

En la tercera etapa, se presentaron los lineamientos generales del documento general de autoevaluación al Consejo Académico y Directivo. Con el fin de que se hagan sugerencias se implementó un aula virtual en la que se encuentra la documentación general del proceso. El documento general de auto-evaluación y el plan de consolidación y mejoramiento se pondrán a consideración del Consejo Directivo y El Claustro en su momento.

De lo anterior se deduce que el proceso de auto-evaluación generó una dinámica de mejoramiento en todos los estamentos de la Institución, reflejada en las acciones que se han venido llevando a cabo, muestra del potencial de gestión de cambio que posee la Institución. Como puede verse en el Apéndice b, el plan de consolidación y mejoramiento hace parte del Modelo de Gestión Institucional.

Para articular los resultados del proceso de auto-evaluación y el análisis CIMA (ver apéndice g) con el Modelo de Gestión Institucional los diferentes aspectos serán presentados en el marco del Mapa de Macro Procesos Institucional.

Gráfico No. 5. Universidad El Bosque – Mapa de Macro Procesos



En este mismo marco serán presentadas las principales acciones de consolidación y mejoramiento agrupadas en 6 líneas estratégicas:

1. **Planeamos la Universidad que queremos construir:** en donde se presentan las oportunidades relacionadas con la planeación de la Universidad.
2. **Diseñamos nuestra Universidad para el futuro:** esta línea comprende las oportunidades de consolidación y mejora en cuanto a estructura y gobierno corporativo.
3. **Fortalecemos las bases para la excelencia académica:** en ella se identifican oportunidades encontradas en la gestión académica –formación, investigación y servicio.
4. **Conformamos un mejor equipo:** comprende las oportunidades relacionadas con la gestión del talento humano.
5. **Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar:** se incluyen aquí los aspectos relacionados con los procesos, servicios y recursos para el soporte académico y administrativos.
6. **Consolidamos nuestra cultura de la calidad:** se encuentran aquí los aspectos relacionados con las prácticas de evaluación de la calidad y la capacidad para el cambio.

PLAN DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

MACROPROCESO	PROCESOS	LINEA ESTRATÉGICA	OPORTUNIDAD M: Mejoramiento C: Consolidación	TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES
MISIÓN - VISIÓN		Planeamos la Universidad que queremos construir	Existe una Misión, una Visión y un Proyecto Educativo, se hace necesaria su revisión y/o complemento con el fin de acercarlos más a la comunidad universitaria y articularlos más claramente con lo que la Universidad quiere ser a largo plazo.	C	Política	El Claustro
			Existe una Misión, se ha comunicado y divulgado en los diferentes estamentos y hay disposición hacia el conocimiento y la apropiación de la misma: Deberá fortalecerse esta comunicación y divulgación.	C	Política	Consejo Directivo, Administrativo, Académico, Bienestar Universitario, GAPP
			Reconocimiento del modelo bio-psico-social y cultural de la Universidad como eje fundamental del quehacer institucional, se deberá mejorar su implementación en el desarrollo de las funciones sustantivas (Docencia, Investigación y Proyección Social) en las Unidades académicas.	C	Política	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, Decanaturas
PLANEACIÓN GOBIERNO		Diseñamos nuestra Universidad para el futuro	Existe un elevado número de unidades académicas (facultades) en relación al número de programas. De igual manera una aplicación heterogénea de la denominación de dichas unidades (Departamentos, Institutos y Unidades). Se requiere una revisión de la estructura académico-administrativa que además se articule con el Plan de Desarrollo Institucional.	M	Normas	El Claustro
			Resulta necesario revisar los períodos de nombramiento de Órganos de Gobierno y Dignatarios, debido a que la brevedad de éstos y el calendario en que son realizados dificulta poder emprender procesos de planeación de largo plazo.	M	Política	El Claustro
			Las actividades de ejecución y control de la operación cotidiana ocupan la mayor parte del tiempo de los distintos órganos de gobierno, dedicándose significativamente menos recursos a las actividades de planeación, análisis y retroalimentación. Es necesario buscar un mejor balance mediante el establecimiento de agendas de trabajo.	M	Política	El Claustro, Consejo Directivo, Consejo Académico y Administrativo, Consejo de Facultades
			Existe un trabajo adelantado en cuanto a revisión de los estatutos, la gobernabilidad y la formulación y/o reformulación de las políticas institucionales. Es necesario articularlos entre sí y con la formulación del Plan de Desarrollo Institucional a largo plazo.	C	Política	El Claustro, Consejo Directivo, Comisión de Estatutos, Grupos de Políticas, División de Evaluación y Planeación
			Actualmente los colaboradores externos cumplen la función de asesores en aspectos específicos. Deberá considerarse invitarles a participar en los órganos de gobierno, buscando un aporte constructivo de acuerdo a su experiencia y conocimiento.	M	Política	El Claustro, Consejo Directivo

PLANEACIÓN		MACROPRO- CESO	PROCESOS	LINEA ESTRATÉGICA	OPORTUNIDAD M: Mejoramiento C: Consolidación	TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA								
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL				Planeamos la Universidad que queremos construir	<p>Existen avances para la elaboración de una Plan de Desarrollo Institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las experiencias previas de planeación a corto plazo (Planes de Gestión Rectoral). - Los resultados del proceso de auto-evaluación institucional y sus planes de consolidación y mejora. - Los lineamientos estratégicos dados por El Claustro que consideran: 1. El desarrollo de una serie de grandes proyectos y 2. La consolidación de una cultura de la calidad, desde la auto-evaluación institucional. - La evaluación y proyección financiera a 10 años de la Institución que soporta el desarrollo de los lineamientos mencionados. - El avance en la revisión y formulación de Políticas Institucionales de diversa índole. <p>Es necesario articular estas experiencias en la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional.</p>	M	Política	El Claustro, Consejo Directivo, Rectoría, División de Evaluación y Planeación
					Creciente posicionamiento local, regional y nacional y reconocimiento internacional apoyado en una dinámica de crecimiento sostenida en la que se ha reconocido una mayor preponderancia a la función sustantiva de la docencia y a las áreas disciplinares relacionadas con la salud. Lo anterior constituye un sólido punto de partida para definir en el largo plazo si su perfil y alcance se mantendrán o se orientarán de manera diferente; en otras palabras definir el tipo de universidad que se quiere ser en el largo plazo.	M	Política	El Claustro, Consejo Directivo, Rectoría, División de Evaluación y Planeación
					Hay una participación parcial de los diferentes estamentos en los procesos de planeación. La Universidad deberá buscar una mayor contribución de éstos en la definición de su Plan de Desarrollo Institucional.	M	Proceso	El Claustro, Consejo Directivo, Rectoría, División de Evaluación y Planeación
					Los programas del área de la salud y sus posgrados son reconocidos por su calidad a nivel Nacional e Internacional, la consolidación de su posicionamiento redundará en beneficio de toda la Institución.	C	Proceso	El Claustro, Consejo Directivo, Rectoría, Decanaturas

MACROPROCESO		PROCESOS	LINEA ESTRATÉGICA	OPORTUNIDAD	TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES
Gestión académica							
GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS	CREACIÓN DE PROGRAMAS PLANEACIÓN DE RECURSOS DESARROLLO DE CURSOS EVALUACIONES	Fortalecemos las bases para la excelencia académica	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) tiene un enfoque humanista, este se ve reflejado en diferentes perspectivas teóricas en las Unidades Académicas, por lo tanto deberá fortalecerse la articulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con el Proyecto Educativo de los Programas (PEP).	C	Política	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, Decanaturas	
			La limitada claridad en lo relacionado con modelos pedagógicos, flexibilidad del currículo, interdisciplinariedad, actividades extracurriculares, entre otros, hace necesaria su revisión y despliegue en los Proyectos Educativos de los Programas académicos.	M	Política	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, Decanaturas	
			El proceso para el diseño y creación de programas nuevos a nivel de pregrado y posgrado requiere mejorarse considerando un adecuado monitoreo del entorno, de los recursos institucionales y de lo definido en el Plan de Desarrollo Institucional.	M	Proceso	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, División de Evaluación y Planeación	
			La existencia de la transversalidad de la bioética y las humanidades como ejes de formación en los programas de pregrado y posgrado, debiendo consolidarse su inclusión en el resto de la oferta académica.	C	Política	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, División Posgrados, Decanaturas	
GESTIÓN INVESTIGATIVA	CONVOCATORIAS INVESTIGACIONES EVALUACIONES PUBLICACIONES	Fortalecemos las bases para la excelencia académica	Dado que la Universidad no tiene explícitas sus políticas de investigación, incluyendo las de gestión del talento humano y producción intelectual para esta actividad, deberán estas ser formuladas y divulgadas a la Comunidad Universitaria.	M	Política	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, División de Investigaciones,	
			La Universidad cuenta con una estructura de financiamiento para la investigación que depende en cerca del 90% de las matrículas. Se deben fortalecer la estructura y gestión para la consecución de recursos de otras fuentes.	M	Política	Vicerrectorías, División de Investigaciones, Decanaturas	
GESTIÓN DE LA PROYECCIÓN SOCIAL	DISEÑO DE SERVICIOS DESARROLLO DE LOS SERVICIOS EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS	Fortalecemos las bases para la excelencia académica	Existen experiencias significativas en las diferentes unidades académicas. Es necesario afianzar y enfocar éste quehacer mediante la definición de una política de Proyección Social que además considere la gestión del talento humano y la producción intelectual en este campo.	M	Política	Vicerrectoría Académica, Decanaturas	
			La oferta en Educación Continuada debe ser fortalecida mediante la mejora en las directrices institucionales para el ofrecimiento de programas, la participación del recurso humano institucional, la aplicación del Modelo bio-psico-social y cultural y su divulgación.	M	Política	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, División de Educación Continuada, Decanaturas	

MACROPROCESO	PROCESOS	LINEA ESTRATÉGICA	OPORTUNIDAD		TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES
			M: Mejoramiento	C: Consolidación			
Soporte académico							
RELACIÓN CON ASPIRANTES	GESTIÓN DE MERCADO, PUBLICIDAD CICLO DE CONTACTO ADMISIONES, HOMOLOGACIONES	Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	Existencia de un proceso de ciclo de contacto Institucional que requiere de mayor articulación entre la unidad de atención al usuario y las facultades para ser cada vez más efectivo.	C	Procesos	Unidad de Atención al Usuario, Decanaturas	
			El procedimiento de admisión es claro para los estudiantes y durante el mismo tuvieron un amplio conocimiento acerca del programa académico que cursan. Se continuará desarrollando este proceso de admisión con los ajustes pertinentes.	C	Procesos	Unidad de Atención al Usuario, Decanaturas	
			No existe un perfil demográfico definido para la selección de los estudiantes. Debe considerarse su establecimiento de acuerdo con las tendencias internacionales, nacionales y su propia Misión, y teniendo en cuenta aspectos como pluralidad, multiculturalidad y género, entre otros.	M	Política	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, Decanaturas	
			Los procesos de selección y admisión de los estudiantes son heterogéneos en las Unidades Académicas. Por lo tanto se deben determinar los criterios y estrategias mínimas, así como el control y seguimiento Institucional de los procesos establecidos.	M	Proceso	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, Decanaturas	
RELACIÓN CON ESTUDIANTES	PREMATRICULA, MATRICULA, INDUCCIÓN, CAMBIO DE ASIGNATURAS, MANTENIMIENTO ESTUDIANTIL, CIERRE DE SEMESTRE, GRADOS	Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	Existencia de un proceso de inducción para los estudiantes nuevos que deberá consolidarse con actividades complementarias en el curso del primer semestre.	C	Procesos	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, Decanaturas, Bienestar Universitario	
			La Universidad ofrece a los estudiantes servicios de apoyo orientados hacia su formación integral. Deberán complementarse las acciones para el desarrollo integral entre otros, el físico, el psicosocial y el cultural y establecer mecanismos de evaluación del mismo.	C	Recursos	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, Decanaturas, Bienestar Universitario	
			La Universidad tiene un Sistema de Acompañamiento Estudiantil que facilita el diagnóstico oportuno de los estudiantes en riesgo de deserción y que permite la atención temprana a través del Programa de Apoyo al Estudiante. Este sistema deberá continuar consolidándose.	C	Recursos	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, Decanaturas, Bienestar Universitario	
RELACIÓN CON EGRESADOS	AUTOEVALUACIÓN DEL CURRÍCULO, CARNETIZACIÓN, CONTACTO, APOYO LABORAL, VINCULACIÓN A SOCIEDADES, SEGUIMIENTO	Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	La respuesta a las solicitudes de registro académico de la Comunidad de Egresados no es lo suficientemente oportuna y eficiente. Estos procesos deben ser fortalecidos.	M	Proceso	Secretaría General, Decanaturas, Relaciones Internacionales y Egresados, GAPP	
			Fortalecer la gestión de la oficina de egresados para que de una manera eficiente, oportuna y significativa pueda interactuar con los egresados y las asociaciones nacionales e internacionales que ellos constituyan.	M	Proceso	Decanaturas, Relaciones Internacionales y Egresados	

EJECUCIÓN				MACROPRO- CESO	PROCESOS	LINEA ESTRATÉGICA	OPORTUNIDAD	TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES		
RELACIONES INTERNACIONALES		BIBLIOTECA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	BIENESTAR UNIVERSITARIO	GESTIÓN DEL APOYO FINANCIERO Y DE CARTERA	EQUIPOS AUDIOVI- SUALES		M: Mejoramiento C: Consolidación					
Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar		Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CULTURA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE DEPORTE	FINANCIAMIENTO ESTUDIANTIL	EQUIPOS AUDIOVI- SUALES	Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	M: Mejoramiento C: Consolidación	M	Política	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, Relaciones Internacionales		
										M	Proceso	Vicerrectoría Académica, Relaciones Internacionales
										M	Proceso	Vicerrectoría Académica, Relaciones Internacionales
										C	Recursos	Biblioteca
										M	Proceso	Biblioteca
Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar		Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CULTURA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE DEPORTE	FINANCIAMIENTO ESTUDIANTIL	EQUIPOS AUDIOVI- SUALES	Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	M: Mejoramiento C: Consolidación	C	Proceso	El Departamento de Bienestar Universitario presta unos servicios que contribuyen a la formación integral de sus miembros. Deberá considerarse la revisión y el rediseño de los servicios a los estudiantes, docentes y personal administrativo mediante mecanismos participativos.		
										M	Proceso	Vicerrectorías. Bienestar Universitario
										M	Proceso	Bienestar Universitario
										M	Proceso	Bienestar Universitario
Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar		Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CULTURA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE DEPORTE	FINANCIAMIENTO ESTUDIANTIL	EQUIPOS AUDIOVI- SUALES	Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	M: Mejoramiento C: Consolidación	C	Proceso	La Universidad cuenta con un Sistema de becas y estímulos para todos los estamentos de la Comunidad Universitaria que deseen cursar sus programas académicos. Deberá continuar consolidándose fortaleciendo progresivamente los estímulos a la excelencia académica.		
										C	Proceso	Vicerrectorías, Crédito y Cartera, Presupuesto, GAPP
										C	Proceso	Vicerrectorías, Crédito y Cartera, Presupuesto, GAPP
Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar		Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CULTURA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE DEPORTE	FINANCIAMIENTO ESTUDIANTIL	EQUIPOS AUDIOVI- SUALES	Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	M: Mejoramiento C: Consolidación	M	Recursos	La Universidad ha realizado esfuerzos importantes para la dotación de equipos audiovisuales en las diferentes aulas de clase, se debe continuar dotando las aulas de equipos		
										M	Proceso	Audiovisuales, Tecnología, GAPP
										M	Proceso	Audiovisuales, Tecnología, GAPP
Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar		Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CULTURA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE DEPORTE	FINANCIAMIENTO ESTUDIANTIL	EQUIPOS AUDIOVI- SUALES	Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	M: Mejoramiento C: Consolidación	M	Proceso	Agilizar los trámites para acceder a los recursos de apoyo tecnológico y su soporte técnico		
										M	Proceso	Audiovisuales, Tecnología, GAPP

MACROPROCESO	PROCESOS	LINEA ESTRATÉGICA	OPORTUNIDAD M: Mejoramiento C: Consolidación	TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES	
Soporte administrativo							
EJECUCIÓN	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	Conformamos un mejor equipo	La definición del perfil general del talento humano de la Universidad El Bosque, considerando la formación disciplinar, humanística y el fortalecimiento del enfoque bio-psico-social y cultural en los profesores, directivos y personal administrativo. En el caso particular del recurso humano docente, su perfil debe considerar además del Institucional, el específico para cada programa, en los quehaceres de formación, investigación y servicio.	M	Política	Rectoría, Vicerrectorías, Consejos Académico y Administrativo, Departamento de Recursos Humanos, Decanaturas
				Definir la población docente buscada en cada Unidad. En ella es necesario diferenciar aquellos docentes que constituyen el núcleo de la planta profesoral (core faculty), los que complementan el funcionamiento del programa (faculty) y los que lo apoyan de manera parcial (adjuncts).	M	Política	Vicerrectoría Académica, Consejo Académico, Departamento de Recursos Humanos, Decanaturas
				El análisis socio-demográfico muestra que hay diversidad en género, pero no en la procedencia de la población docente. La Universidad debe procurar atraer docentes de otras regiones y ciudades del país que enriquezcan la diversidad cultural en la Institución.	M	Proceso	Vicerrectoría Académica, Departamento de Recursos Humanos, Decanaturas
			Conformamos un mejor equipo	El Estatuto Docente establece los requisitos para ubicarse en una de las categorías del escalafón, lo cual requiere complementarse con la definición del perfil general del docente de la Universidad El Bosque y con base en él los específicos para cada programa y asignatura.	M	Política	Vicerrectoría Académica, Departamento de Recursos Humanos Decanaturas
				Analizar la conformación de la población docente actual y la buscada por cada Unidad para orientar los procesos de selección, vinculación y desarrollo profesoral y articular éstos con el Plan de Desarrollo Institucional.	M	Proceso	Vicerrectoría Académica, Departamento de Recursos Humanos Decanaturas
				La Universidad tiene un marco normativo para sus procesos de selección y promoción del personal docente. Las unidades académicas desarrollan el proceso de selección de manera autónoma con diferentes criterios. Por el contrario, la promoción docente es más uniforme. De lo anterior se deriva la necesidad de complementar y actualizar las políticas relacionadas con el fin de mejorar los procesos mencionados.	M	Proceso	Vicerrectoría Académica, Departamento de Recursos Humanos, Decanaturas
				La Universidad deberá considerar desarrollar procesos de inducción del personal directivo, docente y administrativo con el fin de que conozcan la Institución como un todo y de esta manera garantizar la inserción a la Institución, su cultura, principios, valores, objetivos, procesos y servicios, entre otros.	M	Proceso	Vicerrectorías, Departamento de Recursos Humanos, Decanaturas
				La Universidad tiene algunas políticas de contratación docente. Estas principalmente se relacionan con la dedicación del docente y su nivel en el escalafón. Debe continuar desarrollándolas teniendo en cuenta no solo la población docente sino también la de investigadores y personas vinculadas a actividades de proyección social y Educación Continuada.	M	Política	Vicerrectorías, Departamento de Recursos Humanos, Decanaturas
				Con base en la determinación de lo que la Institución quiere hacer hacia el futuro (Plan de Desarrollo Institucional en sus niveles macro y micro) así como en la determinación de los perfiles de cargo, deberá implementarse un proceso institucional para la asignación de actividades al recurso humano de la Institución que garantice el logro de los objetivos y sirva de base para los procesos evaluativos.	M	Proceso	Vicerrectorías, Departamento de Recursos Humanos, Decanaturas

EJECUCIÓN		MACROPROCESO	PROCESOS	LÍNEA ESTRATÉGICA	OPORTUNIDAD M: Mejoramiento C: Consolidación	TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	CONFORMAMOS UN MEJOR EQUIPO	<p>Con base en la determinación de lo que la Institución quiere hacer hacia el futuro (Plan de Desarrollo Institucional en sus niveles macro y micro) así como en la determinación de los perfiles de cargo, deberán establecerse las políticas y mecanismos de evaluación del desempeño del recurso humano.</p>	M	Política	Vicerrectorías, Departamento de Recursos Humanos, Decanaturas		
			<p>Con base en la determinación de lo que la Institución quiere hacer hacia el futuro (Plan de Desarrollo Institucional en sus niveles macro y micro) así como en la determinación de los perfiles de cargo, deberá realizarse el análisis de brechas que sirva de base para la definición de las políticas y programas de desarrollo profesoral.</p>	M	Política	Vicerrectorías, Departamento de Recursos Humanos, Decanaturas		
GESTIÓN FINANCIERA	GESTIÓN DEL PRESUPUESTO GESTIÓN DE TESORERÍA GESTIÓN CONTABLE	DESARROLLAMOS UN MEJOR AMBIENTE PARA APRENDER, ENSEÑAR, INVESTIGAR, SERVIR Y TRABAJAR	<p>La Universidad tiene hoy una situación financiera sólida con una generación creciente de excedentes que le permiten considerar una estrategia de desarrollo de mediano/largo plazo con base en una estructuración financiera como la que emprende en la actualidad. No obstante resulta necesaria la diversificación de los ingresos.</p>	C	Procesos	Vicerrectoría Administrativa, Decanaturas, Presupuesto,		
			<p>La consolidación de una estructura, políticas, procedimientos y recurso humano orientados a la consecución de recursos externos para el financiamiento de la investigación, la transferencia de los resultados de investigación, la transferencia de tecnologías y los servicios de consultoría resultan fundamentales para apalancar de manera significativa el crecimiento en la gestión de las actividades misionales de Investigación y Servicio.</p>	C	Procesos	Vicerrectoría Administrativa, Decanaturas, Presupuesto		
GESTIÓN DEL CAMPUS	GESTIÓN PARA EL DESARROLLO FÍSICO GESTIÓN DE MANTENIMIENTO GESTIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES	DESARROLLAMOS UN MEJOR AMBIENTE PARA APRENDER, ENSEÑAR, INVESTIGAR, SERVIR Y TRABAJAR	<p>Los costos de la relación de la Universidad con los centros de docencia servicio se han ido incrementando en los últimos años, lo que hace necesario considerar alternativas como la construcción y puesta en funcionamiento de la nueva clínica universitaria.</p>	M	Política	Rectoría, Vicerrectorías, Decanaturas del área de la salud, Presupuesto		
			<p>El número y porcentaje de ocupación de las aulas generales y de informática se encuentra en su límite de utilización. Es necesario ampliar estos recursos y maximizar la eficiencia en su uso.</p>	M	Recursos	Vicerrectoría Administrativa, Desarrollo Físico y Mantenimiento, Coordinación de Aulas		
			<p>El número y dotación de espacios y puestos de trabajo en las áreas destinadas al trabajo docente y las áreas administrativas son insuficientes. Es necesario ampliar estos recursos.</p>	M	Recursos	Vicerrectoría Administrativa, Desarrollo Físico y Mantenimiento		
			<p>El número de espacios de parqueo para bicicletas y motos son insuficientes. Es necesario ampliar estos espacios.</p>	M	Recursos	Vicerrectoría Administrativa, Desarrollo Físico y Mantenimiento		
			<p>La oferta de servicios alimenticios en la Universidad es insuficiente. Es necesario ampliar dicha oferta.</p>	M	Recursos	Vicerrectoría Administrativa, Desarrollo Físico y Mantenimiento		
			<p>Aunque existen accesos para personas discapacitadas a la Universidad y a las aulas de clase es necesario incrementarlas en los espacios donde aún no existen y mejorar su diseño.</p>	C	Recursos	Vicerrectoría Administrativa, Desarrollo Físico y Mantenimiento		
			<p>El número de espacios deportivos y recreativos son insuficientes. Es necesario ampliar dichos espacios.</p>	M	Recursos	Vicerrectoría Administrativa, Desarrollo Físico y Mantenimiento		
			<p>Existe capacidad en las aulas de informática y los equipos tienden a ser excelentes; es necesario incrementar el número de los mismos para los estudiantes</p>	C	Recursos	Vicerrectoría Administrativa, Dirección de Tecnologías		

		MACROPROCESO	PROCESOS	LINEA ESTRATÉGICA	OPORTUNIDAD	TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES
					M: Mejoramiento C: Consolidación			
CONTROL Y ANÁLISIS	GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN			Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	Establecer políticas para la estructura, organización y fortalecimiento del uso de las TICs en la Universidad.	M	Política	Vicerrectoría Académica, Dirección de Tecnologías
					Existe red inalámbrica de acceso a Internet; es necesario fortalecer su alcance, acceso y estabilidad	C	Recursos	Dirección de Tecnologías
					El sistema SALA, actualmente en funcionamiento, es una herramienta operativa y práctica, de gestión y administración. Se deberá continuar desarrollando sus diferentes aplicaciones.	C	Recursos	Dirección de Tecnologías
	GESTIÓN DE LA CALIDAD			Consolidamos nuestra cultura de la calidad	La ausencia de un modelo de auto-evaluación institucional y la carencia de unas herramientas específicas para evaluarse globalmente. La auto-evaluación institucional realizada debe consolidarse en un proceso establecido y sistemático para la promoción y el aseguramiento de la calidad que comprenda no sólo los programas de formación, sino además las actividades investigativas, de servicio, de soporte académico y de administración.	C	Proceso	Vicerrectorías, División de Evaluación y Planeación, GAPP
					Carencia de un sistema de información de calidad, que le facilite la recolección y organización de los datos para evaluarse. El Sistema de Información para la Calidad SIQ desarrollado durante el proceso de auto-evaluación institucional, debe consolidarse.	C	Recurso	Vicerrectorías, División de Evaluación y Planeación, GAPP, Dirección de Tecnologías.
					Formalizar una política de gestión de la calidad que articule la promoción y el aseguramiento de la calidad con las actividades propias de la División de Evaluación y Planeación, la Auditoría Interna, la Revisoría Fiscal y las Unidades Académicas y Administrativas. Lo anterior con el fin de consolidar una cultura de auto-evaluación Institucional.	M	Política	Vicerrectorías, División de Evaluación y Planeación
					Mejorar los mecanismos de participación de la comunidad universitaria en los procesos de auto-evaluación, así como en la divulgación de los resultados de los mismos y en la articulación de éstos con los planes de acción en distintos niveles.	M	Proceso	Vicerrectorías, División de Evaluación y Planeación
					La Universidad cuenta con un proceso sistemático de monitoreo del entorno enfocado al comportamiento del proceso de admisiones a los programas que ofrece la Universidad. Este proceso debe consolidarse y abarcar el monitoreo completo del entorno, fundamental para los procesos de planeación.	C	Proceso	Vicerrectorías, División de Evaluación y Planeación
					Existe un acompañamiento Institucional a los procesos de Registro Calificado y Acreditación de Programas el cual debe ser fortalecido y articulado al proceso de auto-evaluación Institucional.	C	Proceso	Vicerrectorías, División de Evaluación y Planeación
					Existen programas con Acreditación de Alta Calidad y las unidades académicas cuentan con procesos de auto-evaluación, periódicos y sistemáticos sobre sus asignaturas, docentes y recursos. Deberán continuar desarrollándose y articulándose al proceso de auto-evaluación institucional a la vez que se sometan a la Acreditación de Alta Calidad los programas restantes.	C	Procesos	Vicerrectorías, División de Evaluación y Planeación, Decanaturas

RETROALIMENTACIÓN	MACROPROCESO	PROCESOS	LÍNEA ESTRATÉGICA	OPORTUNIDAD	TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES
	COMUNICACIÓN		Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	M: Mejoramiento C: Consolidación	M	Proceso	Vicerrectorías, Bienestar Universitario, Relaciones Públicas
				Limitado conocimiento de las actividades y los proyectos que la Universidad realiza en formación, investigación y en su articulación con el entorno, lo cual hace necesario mejorar la comunicación del quehacer universitario.	M	Proceso	Vicerrectorías, Bienestar Universitario, Relaciones Públicas
				Mejorar los sistemas de comunicación en todos los estamentos de la Universidad	M	Proceso	Vicerrectorías, Bienestar Universitario, Relaciones Públicas
				Existen sistemas de comunicación de la Comunidad Universitaria con los diferentes estamentos. Sin embargo, estos deben ser fortalecidos.	M	Proceso	Atención al usuario, GAPP

Es necesario resaltar que las oportunidades de consolidación y mejora presentadas en el plan son de diversa índole y naturaleza. Algunas de ellas corresponden al nivel estratégico, otras al táctico y operativo; unas corresponden a intervenciones sobre políticas, otras a acciones sobre procesos o recursos. Lo anterior explica que algunas de ellas hayan sido ejecutadas o puedan serlo en el corto plazo mientras otras dependan de los avances en la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional. Los resultados del proceso de auto-evaluación institucional, sus diferentes documentos de soporte y en particular este Informe y el Plan de Consolidación y Mejoramiento quedan a disposición de la comunidad universitaria, el Consejo Directivo y El Claustro para ser enriquecidos, corregidos y, si a bien se tiene, implementados.

Este documento espera ser una herramienta para que nuestra comunidad universitaria conozca de dónde venimos. Nuestra reflexión sobre lo que hoy somos, cómo lo hacemos y lo que quisiéramos hacer debe partir del conocimiento de cómo la donación de unos recursos por parte de un pequeño grupo de ciudadanos se ha transformado en 33 años, en una Universidad con más de 8000 estudiantes y que genera oportunidad de trabajo a más de 1500 familias de docentes y administrativos. El documento no ha pretendido mostrar una Universidad llena de cualidades que quizás no posee o defectos que tal vez padece. Espera haber reflejado las principales oportunidades de consolidación y mejora para que la ejecución de su plan de consolidación y mejoramiento impacte de la manera más eficiente y efectiva el quehacer Institucional.

Con el proceso de auto-evaluación se espera haber reforzado en todos la confianza en que la Universidad El Bosque se ha encontrado, lo está y continuará estando comprometida en aportar a la construcción de una sociedad más justa, equitativa, sostenible y emprendedora, así como a la solución de sus problemas a través del juicioso ejercicio de sus funciones fundamentales de formación, investigación y servicio, en el marco de una Cultura de la Calidad que permita afirmar que:

“Los mejores cuatro años de la historia de la Universidad son los siguientes cuatro años de su historia, por siempre”⁷

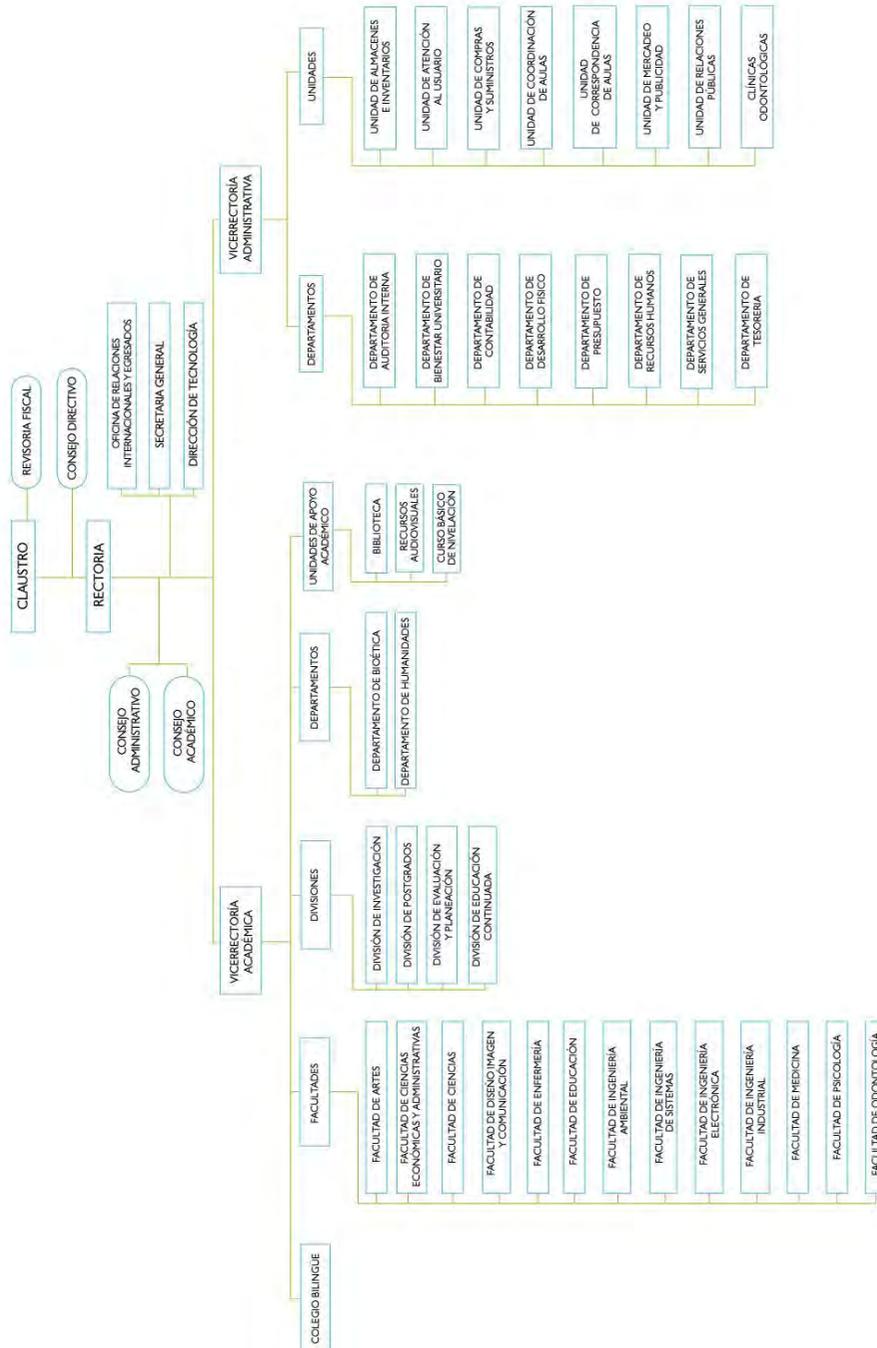
⁷ Adaptando, “The best four years of your life are the next four years of your life, forever” Stephen Joel Trachtenberg. Frase enunciada cuando culminaba sus más de 20 años de gestión como Presidente de la Universidad George Washington.

APÉNDICES

a) Organización institucional

La Universidad El Bosque se encuentra organizada como se muestra en el siguiente Organigrama Institucional:

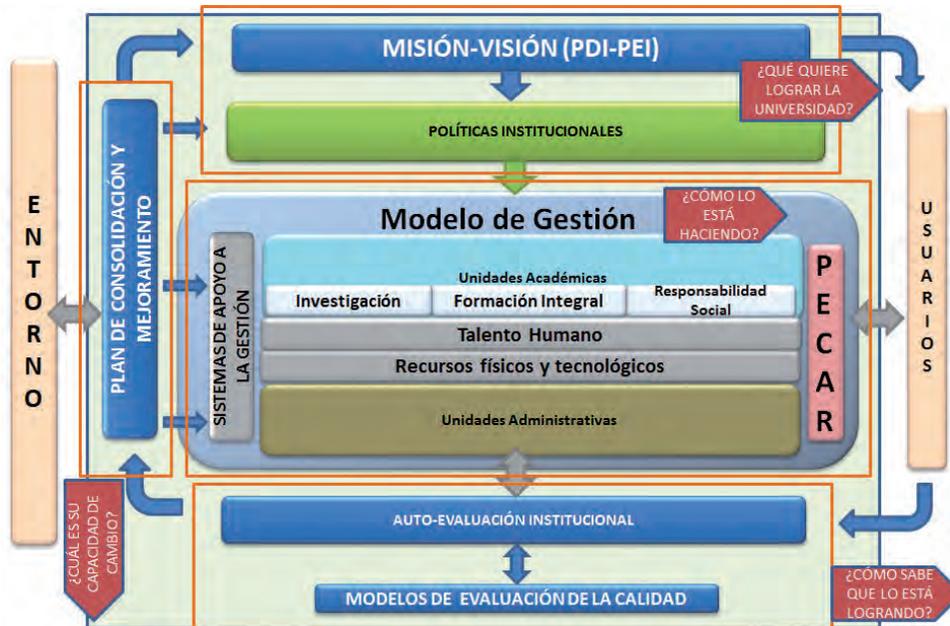
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD EL BOSQUE



b) Modelo de gestión

A continuación se presenta el siguiente diagrama que representa el Modelo de Gestión Institucional:

Modelo de Gestión Institucional



c) Número de estudiantes de la institución, discriminados por facultad en los últimos 5 años; tiempo para graduación, tasas de deserción

TOTAL MATRICULADOS										
PROGRAMA	2005.1	2005.2	2006.1	2006.2	2007.1	2007.2	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2
ADMINISTRACION DE EMPRESAS	106	110	117	118	134	139	175	191	213	232
ARTES ESCENICAS	54	48	44	43	34	36	29	29	19	18
ARTES PLASTICAS	49	50	47	55	44	30	30	37	46	51
BIOLOGIA	113	118	126	144	152	150	168	179	176	177
CURSO BASICO DE NIVELACION	141	40	74	27	111	52	108	47	144	36
DISEÑO INDUSTRIAL	118	147	198	226	288	316	376	413	476	483
ENFERMERIA	376	401	429	457	485	502	502	481	467	473
FILOSOFIA	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4
FORMACION MUSICAL	272	271	252	252	269	285	294	287	311	309
INGENIERIA DE SISTEMAS	378	350	349	333	317	289	302	314	314	320
INGENIERIA AMBIENTAL	354	329	327	308	323	312	361	353	403	391
INGENIERIA ELECTRONICA	399	396	320	311	339	338	361	333	342	328
INGENIERIA INDUSTRIAL	212	220	224	238	265	280	319	334	393	404
INSTRUMENTACION QUIRURGICA	0	0	0	0	0	0	22	46	76	104
LICENCIATURA EN EDUCACION BILINGUE	56	66	83	92	112	121	162	178	186	178
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA INFANTIL	44	57	72	91	126	141	169	212	232	244
MEDICINA	835	849	828	805	797	778	785	801	804	819
ODONTOLOGIA	356	355	335	343	372	384	416	417	422	431
OPTOMETRIA	0	0	0	0	0	0	13	19	37	42
PSICOLOGIA	437	427	415	436	467	478	486	531	557	568
TOTAL	4300	4234	4240	4279	4635	4631	5078	5202	5620	5612

Como se ve en la tabla, la población total de la Universidad ha crecido del 2005 al 2009 en un 31%

GRADUADOS									
PROGRAMA	2005-1	2005-2	2006-1	2006-2	2007-1	2007-2	2008-1	2008-2	2009-1
ADMINISTRACION DE EMPRESAS	0	0	0	6	0	11	6	4	2
ARTES ESCENICAS	3	14	3	1	1	2	3	1	4
ARTES PLASTICAS	2	13	1	4	11	3	5	3	1
BIOLOGIA	0	0	0	0	0	0	2	1	16
CURSO BASICO DE NIVELACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DISENO INDUSTRIAL	0	0	0	0	0	1	4	12	3
ENFERMERIA	0	0	19	13	22	33	42	45	1
FILOSOFIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FORMACION MUSICAL	5	16	13	10	9	16	14	18	1
INGENIERIA DE SISTEMAS	1	33	1	23	31	32	33	15	19
INGENIERIA AMBIENTAL	8	82	0	55	3	40	1	28	32
INGENIERIA ELECTRONICA	9	59	23	47	46	60	28	72	29
INGENIERIA INDUSTRIAL	12	13	10	16	13	22	17	10	20
INSTRUMENTACION QUIRURGICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LICENCIATURA EN EDUCACION BILINGUE	9	0	1	0	1	3	0	3	4
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA INFANTIL	0	0	0	0	0	0	0	0	6
MEDICINA	61	74	72	0	68	49	65	62	1
ODONTOLOGIA	34	22	29	22	29	31	17	41	0
OPTOMETRIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PSICOLOGIA	56	42	29	29	26	30	27	29	35
TOTAL	200	368	201	226	260	333	264	344	174

DESERCIÓN									
PROGRAMA	2005-1	2005-2	2006-1	2006-2	2007-1	2007-2	2008-1	2008-2	2009-1
ADMINISTRACION DE EMPRESAS	8	14	13	8	11	6	15	12	15
ARTES ESCENICAS	11	4	3	5	5	4	2	5	1
ARTES PLASTICAS	4	9	4	9	1	1	4	5	7
BIOLOGIA	18	11	8	7	17	11	7	10	15
CURSO BASICO DE NIVELACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DISENO INDUSTRIAL	17	16	29	28	30	42	41	41	51
ENFERMERIA	22	21	15	28	24	31	32	32	21
FILOSOFIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FORMACION MUSICAL	44	47	36	27	35	38	33	26	39
INGENIERIA DE SISTEMAS	32	26	24	23	17	19	33	33	39
INGENIERIA AMBIENTAL	17	29	12	11	15	18	29	25	43
INGENIERIA ELECTRONICA	18	29	8	18	22	30	27	38	40
INGENIERIA INDUSTRIAL	18	13	9	18	23	30	33	34	28
INSTRUMENTACION QUIRURGICA	0	0	0	0	0	0	6	6	9
LICENCIATURA EN EDUCACION BILINGUE	10	10	7	7	12	7	13	16	23
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA INFANTIL	1	4	4	3	9	3	4	8	16
MEDICINA	23	42	32	30	40	40	21	21	27
ODONTOLOGIA	16	17	15	20	22	34	56	45	39
OPTOMETRIA	0	0	0	0	0	0	2	1	3
PSICOLOGIA	60	39	24	33	37	52	42	54	72
TOTAL	319	331	243	275	320	366	400	412	488

d) Número de personal académico, últimos 3 años, con niveles y áreas de formación

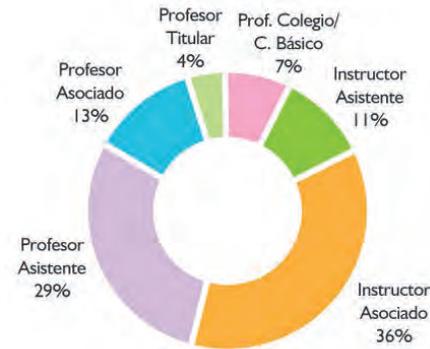
La distribución de la población docente de la Universidad El Bosque se presenta a continuación.

Universidad El Bosque – Evolución Población Docente

Evolución Población Docente

Categoría	2007	2008	2009
Profesor Colegio/C. Básico	62	73	76
Instructor Asistente	101	112	112
Instructor Asociado	383	377	375
Profesor Asistente	277	291	302
Profesor Asociado	116	130	131
Profesor Titular	37	43	42
Total Población Docente	976	1.026	1.038

Distribución 2009



Fuente: Universidad El Bosque 2009

Cabe resaltar que la población docente, sin incluir la categoría Profesor Colegio/ Curso Básico, ha mostrado un crecimiento anual compuesto del 3% durante el periodo 2007 – 2009, mientras que las tres categorías más altas del escalafón (Profesor Asistente, Profesor Asociado y Profesor Titular) han mostrado un crecimiento agregado del 5% en ese mismo periodo. Este hecho permite evidenciar, una vez más, el compromiso de la Universidad por ofrecer una mayor solidez y calidad a la comunidad.

DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO DE DEDICACIÓN Y NIVEL DE EDUCACIÓN

Universidad El Bosque – Población Docente: Dedicación/ Nivel de Educación

Tiempo de Dedicación (2009)



Nivel de Educación (2009)



Fuente: Universidad El Bosque 2009

Como se observa en la anterior ilustración, el 95% de la población docente tiene título profesional universitario, de los cuales el 53% tiene título de especialización o maestría o doctorado.

Respecto al tiempo de dedicación, el 49% de los docentes tiene carga académica de tiempo completo o $\frac{3}{4}$ de tiempo.

e) Información financiera

Se presentan a continuación los indicadores de la Ejecución 2006-2007-2008 y el Presupuesto 2009 por Facultad o Programa de los gastos incurridos en las actividades de Docencia los cuales suma los rubros de: Capacitación, auxilios, alojamiento y manutención, pasajes aéreos y terrestres y otros gastos de salida. También lo que la Institución destina a las actividades de Investigación como son los honorarios y los aportes que realiza cada unidad para la División de Investigaciones

UNIDADES ACADEMICAS	2006				
	INGRESOS	TOTAL ACTIVIDADES DOCENCIA	% / ING	TOTAL INVESTIGACION	% / ING
ARTES ESCENICAS	258.518.845	0		3.877.783	1,50%
ADMIN. DE EMPRESAS	718.727.505	3.592.926	0,50%	11.819.600	1,64%
ARTES PLASTICAS	298.773.769	0		4.481.607	1,50%
BIOETICA	380.270.650	0		5.731.000	1,51%
BIOLOGIA	798.513.833	18.940.000	2,37%	12.000.000	1,50%
F. DISEÑO INDUSTRIAL	1.385.849.607	230.000	0,02%	20.827.000	1,50%
F. ENFERMERIA	2.112.999.935	3.116.036	0,15%	31.799.000	1,50%
F. EDUCACION	1.171.790.538	3.560.000	0,30%	21.323.000	1,82%
HUMANIDADES	0	150.000		0	
ING. AMBIENTAL	1.940.515.401	32.146.240	1,66%	30.226.600	1,56%
ING. ELECTRONICA	1.774.919.979	970.320	0,05%	27.715.600	1,56%
ING. INDUSTRIAL	1.483.659.920	893.740	0,06%	22.531.600	1,52%
INSTRUMENTACION Q.	0	0		0	
ING. SISTEMAS	1.661.024.381	17.358.880	1,05%	26.016.600	1,57%
PSICOLOGIA	2.797.314.016	9.064.766	0,32%	41.816.000	1,49%
MEDICINA	14.959.044.156	63.455.165	0,42%	397.274.400	2,66%
FORMACION MUSICAL	1.405.031.653	6.205.764	0,44%	16.428.000	1,17%
F. ODONTOLOGIA	4.331.253.140	5.046.093	0,12%	80.181.000	1,85%
OPTOMETRIA	0	0		0	
CURSO BASICO - PREICFES	234.127.800	0		3.322.000	1,42%
CÓLEGIO	586.518.859	440.000	0,08%	8.903.000	1,52%
SIMULACION	0	0		0	
DIVISION DE INVESTIG.	13.380.000	8.570.842	64,06%	7.258.000	54,25%
ADMINISTRACION GENERAL	1.739.765.310	142.817.053	8,21%	150.663.958	8,66%
TOTALES	40.051.999.297	316.557.825	0,79%	924.195.747	2,31%

UNIDADES ACADEMICAS	2007				
	INGRESOS	TOTAL ACTIVIDADES DOCENCIA	% / ING	TOTAL INVESTIGACION	% / ING
ARTES ESCENICAS	225.995.000	464.926	0,21%	3.389.925	1,50%
ADMIN. DE EMPRESAS	994.623.128	2.074.584	0,21%	12.903.000	1,30%
ARTES PLASTICAS	252.739.591	0		3.791.094	1,50%
BIOETICA	550.703.055	6.847.811	1,24%	13.356.000	2,43%
BIOLOGIA	937.480.094	28.892.006	3,08%	14.057.000	1,50%
F. DISEÑO INDUSTRIAL	2.022.582.534	3.870.367	0,19%	30.369.000	1,50%
F. ENFERMERIA	2.551.153.551	3.000.000	0,12%	38.171.000	1,50%
F. EDUCACION	1.404.858.540	464.747	0,03%	25.728.000	1,83%
HUMANIDADES	85.029.415	250.000	0,29%	1.654.000	1,95%
ING. AMBIENTAL	2.011.581.722	42.120.608	2,09%	30.862.000	1,53%
ING. ELECTRONICA	1.913.050.392	1.935.572	0,10%	27.820.000	1,45%
ING. INDUSTRIAL	1.908.901.331	0		28.774.000	1,51%
ING. SISTEMAS	1.547.317.791	1.740.000	0,11%	22.586.000	1,46%
PSICOLOGIA	3.087.700.586	18.707.910	0,61%	45.516.000	1,47%
MEDICINA	16.793.818.887	59.960.594	0,36%	450.023.377	2,68%
FORMACION MUSICAL	1.750.936.072	586.336	0,03%	24.971.000	1,43%
F. ODONTOLOGIA	5.314.984.865	35.909.668	0,68%	107.874.500	2,03%
CURSO BASICO - PREICFES	369.431.000	0		5.543.000	1,50%
COLEGIO	950.668.550	310.000	0,03%	14.646.000	1,54%
DIVISION DE INVESTIG.	16.911.000	23.484.261		94.399.092	
ADMINISTRACION GENERAL	84.418.917	74.472.192	88,22%	0	
TOTALES	45.080.665.913	306.023.814	0,68%	996.433.988	2,21%

UNIDADES ACADEMICAS	2008				
	INGRESOS	TOTAL ACTIVIDADES DOCENCIA	% / ING	TOTAL INVESTIGACION	% / ING
ARTES ESCENICAS	168.142.778	400.000	0,24%	2.522.142	1,50%
ADMIN. DE EMPRESAS	1.538.511.058	7.619.550	0,50%	31.731.623	2,06%
ARTES PLASTICAS	234.264.539	0		3.365.858	1,44%
BIOETICA	685.635.937	11.709.012	1,71%	17.906.294	2,61%
BIOLOGIA	1.149.970.256	35.481.524	3,09%	28.649.506	2,49%
F. DISEÑO INDUSTRIAL	2.881.640.742	8.393.759	0,29%	85.986.427	2,98%
F. ENFERMERIA	2.858.503.589	8.402.972	0,29%	85.260.808	2,98%
F. EDUCACION	1.721.966.232	7.466.874	0,43%	43.031.531	2,50%
HUMANIDADES	71.102.690	0		1.726.275	2,43%
ING. AMBIENTAL	2.366.946.765	47.633.412	2,01%	78.145.403	3,30%
ING. ELECTRONICA	2.023.796.410	1.920.349	0,09%	47.509.430	2,35%
ING. INDUSTRIAL	2.668.413.177	2.349.548	0,09%	66.710.329	2,50%
INSTRUMENTACION Q.	202.548.000	0		5.063.700	2,50%
ING. SISTEMAS	1.735.533.613	180.000	0,01%	41.042.198	2,36%
PSICOLOGIA	3.636.766.494	17.710.722	0,49%	90.236.484	2,48%
MEDICINA	19.261.700.493	89.323.818	0,46%	773.204.511	4,01%
FORMACION MUSICAL	1.941.234.703	4.266.496	0,22%	46.289.730	2,38%
F. ODONTOLOGIA	6.001.880.256	52.250.551	0,87%	206.488.925	3,44%
OPTOMETRIA	111.997.000	0		2.799.925	2,50%
CURSO BASICO - PREICFES	378.852.000	200.000	0,05%	9.471.300	2,50%
COLEGIO	1.003.583.500	550.000	0,05%	25.089.588	2,50%
DIVISION DE INVESTIG.	58.225.000	39.052.678	67,07%	56.315.669	96,72%
ADMINISTRACION GENERAL	210.248.627	100.335.217	47,72%	0	
TOTALES	53.201.511.785	435.246.482	0,82%	1.748.547.656	3,29%

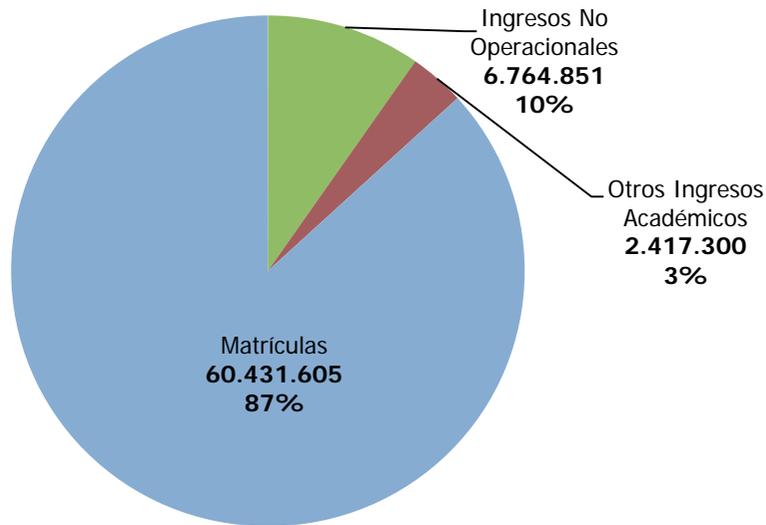
UNIDADES ACADEMICAS	PRESUPUESTO 2009				
	INGRESOS	TOTAL ACTIVIDADES DOCENCIA	% / ING	TOTAL INVESTIGACION	% / ING
ARTES ESCENICAS	177.921.000	600.000	0,34%	1.904.000	1,07%
ADMIN. DE EMPRESAS	1.858.277.000	20.200.000	1,09%	40.057.000	2,16%
ARTES PLASTICAS	443.295.000	23.500.000	5,30%	5.329.000	1,20%
BIOETICA	664.180.000	40.268.000	6,06%	16.292.000	2,45%
BIOLOGIA	1.278.354.000	40.608.000	3,18%	32.059.000	2,51%
F. DISEÑO INDUSTRIAL	3.854.694.000	47.400.000	1,23%	112.176.000	2,91%
F. ENFERMERIA	3.269.487.000	23.755.000	0,73%	95.961.000	2,94%
F. EDUCACION	2.460.640.000	42.400.000	1,72%	58.554.000	2,38%
HUMANIDADES	96.629.000	5.500.000	9,71%	1.353.000	2,39%
ING. AMBIENTAL	2.618.817.000	99.630.000	3,80%	78.994.000	3,02%
ING. ELECTRONICA	2.280.266.000	14.500.000	0,64%	53.195.000	2,33%
ING. INDUSTRIAL	3.392.867.000	63.576.000	1,87%	97.131.000	2,86%
INSTRUMENTACION Q.	607.676.000	2.000.000	0,33%	15.192.000	2,50%
ING. SISTEMAS	1.859.873.000	24.000.000	1,29%	43.147.000	2,32%
PSICOLOGIA	4.449.196.000	44.440.000	1,00%	108.032.000	2,43%
MEDICINA	22.314.562.000	166.097.000	0,74%	891.785.000	4,00%
FORMACION MUSICAL	2.401.333.000	24.000.000	1,00%	56.561.000	2,36%
F. ODONTOLOGIA	6.552.639.000	105.500.000	1,61%	272.971.000	4,17%
OPTOMETRIA	295.294.000	0		7.382.000	2,50%
CURSO BASICO - PREICFES	409.106.000	400.000	0,10%	9.370.000	2,29%
COLEGIO	1.101.138.000	15.000.000	1,36%	27.528.000	2,50%
DIVISION DE INVES TIG.	28.632.000	148.484.000		7.290.000	25,46%
ADMINISTRACION GENERAL	159.687.000	95.760.000	59,97%	0	
TOTALES	62.848.905.000	1.047.618.000	1,67%	2.032.263.000	3,23%

La siguiente tabla presenta el presupuesto total de la Universidad para el período 2009

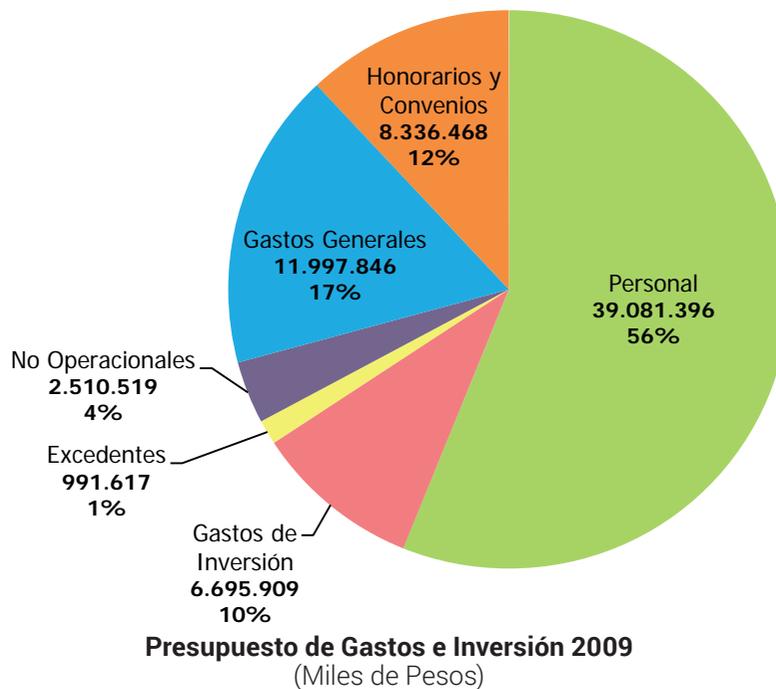
PRESUPUESTO CONSOLIDADO 2009		
Cifras Expresadas En Miles de Pesos.		
4	INGRESOS	PTO 2009
	TOTAL INGRESOS OPNALES	62.848.904
5	GASTOS	
51	OPERACIONALES DIRECTOS	
	TOTAL GASTOS DE PERSONAL	-39.081.396
	TOTAL HONORARIOS	-5.182.414
	TOTAL CONVENIOS ENTIDADES DE SALUD	-3.154.054
	TOTAL GRALES ADMON	-11.997.846
	TOTAL GASTOS OPNALES	-59.415.710

PRESUPUESTO CONSOLIDADO 2009		
Cifras Expresadas En Miles de Pesos.		
****	RDTO OPNAL	3.433.194
	TOTAL INGRESOS NO OPNALES	6.764.851
	TOTAL GASTOS NO OPNALES DIRECTOS	-2.510.519
****	RDTO NO OPNAL	4.254.332
**	RDTO NETO	7.687.527
	INVERSIONES Y APORTES	
	TOTAL INVERSIONES UNIDAD ACADEMICA	-4.570.909
	TOTAL APORTES A INVERSIONES INSTITUCION	-2.125.000
	TOTAL INVERSIONES Y APORTES	-6.695.909
	RENDIMIENTO O SUBVENCIÓN PRESUPUESTAL	991.617

Los siguientes gráficos ilustran el presupuesto total de la Universidad para el período 2009



Presupuesto de Ingresos 2009
(Miles de Pesos)



Como puede apreciarse, el presupuesto de gastos e inversiones corresponde al 98.53% del presupuesto de ingresos y por tanto el excedente fundacional asciende a \$991.618.000 (1.4%). A continuación detallaremos y analizaremos la estructura de ingresos y costos de la institución.

La siguiente tabla presenta las fuentes de financiamiento general de la institución en el período comprendido entre el año 2006 y 2009.

UNIVERSIDAD EL BOSQUE
MILES DE PESOS

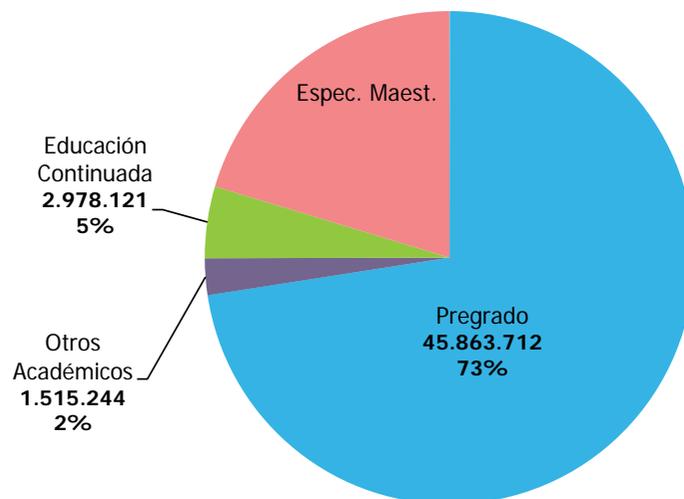
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	EJE-2006	%	EJE-2007	%	EJE-2008	%	PTO-2009	%
Fondos Gubernamentales	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Matriculas	38.140.675	87%	43.205.430	85%	50.800.281	86%	60.431.605	87%
Otros Ingresos Académicos	1.911.324	4%	1.875.236	4%	2.401.231	4%	2.417.299	3%
Recursos Externos Para Investigación	431.031	1%	508.248	1%	315.956	1%	1.533.916	2%
Consultorías y Servicios	14.048	0%	17.000	0%	126.225	0%	167.801	0%
Donaciones	2.420	0%	22.294	0%	260.566	0%	-	0%
Rendimientos	386.029	1%	527.003	1%	787.064	1%	840.066	1%
Servicios Administrativos y Financieros y Otros ingresos	3.184.165	7%	4.629.730	9%	4.278.319	7%	4.223.068	6%
Total	44.069.692	100%	50.784.941	100%	58.969.642	100%	69.613.755	100%

Resulta entonces evidente que la Institución se financia principal y casi exclusivamente de sus ingresos por matrículas. Son aún poco representativos los ingresos por las otras actividades misionales: la investigación y el servicio. Así mismo la segunda fuente de ingresos corresponde a servicios administrativos misma que asciende a un 6% de los ingresos totales. Debe resaltarse que las fuentes estatales, por donaciones o rendimientos de fondos de donaciones (endowments) son prácticamente inexistentes. Como se mencionó anteriormente, el Estado no transfiere a la institución recurso alguno y adicionalmente exige a ella tributos impositivos de diversas índoles. En el año 2009, esta obligación ascendió a \$745.384.000 correspondiente al 1.1% del presupuesto institucional. De esta tributación anual, la Universidad se ha beneficiado por 3 años, con un programa propuesto por la Alcaldía de Bogotá en el cual la entidad asume la responsabilidad del desarrollo de parques en la localidad circundante. Los aportes realizados en los últimos años ascienden a \$1.285.545.000, lo que han generado unas exenciones tributarias de \$321.385.950.000. De esta manera, atiende sus obligaciones tributarias con el Estado a la vez que consolida sus acciones de responsabilidad social.

La siguiente tabla discrimina las fuentes de ingreso académicas por los distintos niveles formativos que hoy ofrece la Universidad.

**PRESUPUESTO DE INGRESOS ACADEMICOS 2009
POR NIVELES FORMATIVOS**
(MILES DE PESOS)

PROGRAMA	INGRESO
PREGRADO	45.863.712
ESPEC.-MAES-DOCTORADOS	12.853.434
EDUCACION CONTINUADA	2.978.121
OTROS ACADEMICOS	1.515.244
TOTAL	63.210.510



Presupuesto 2009
Ingresos Académicos por Niveles Formativos
(Miles de Pesos)

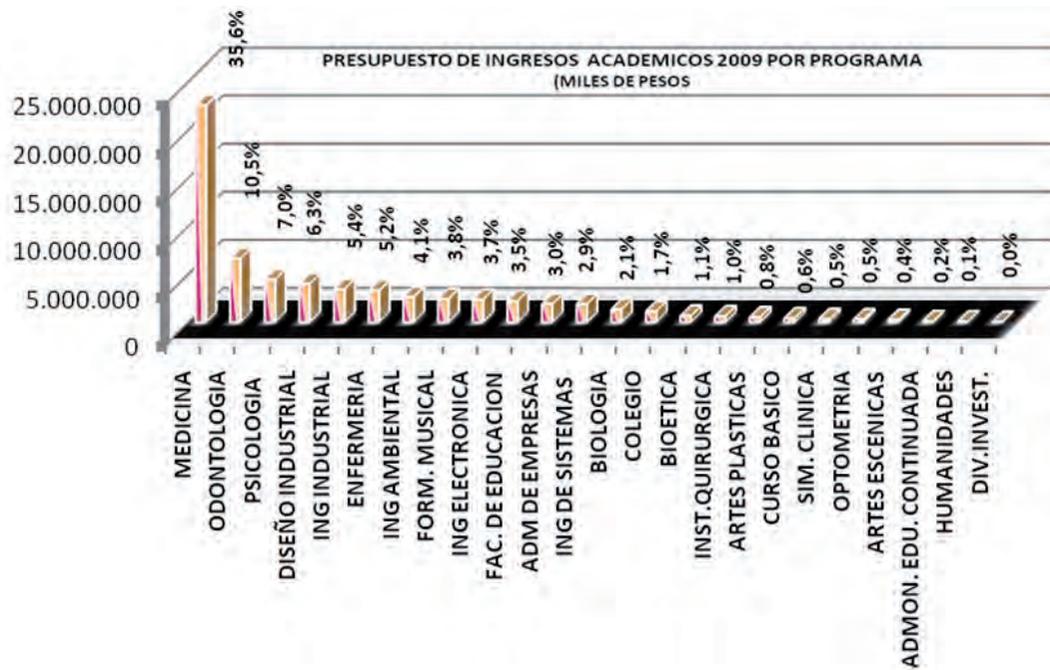
Resulta entonces evidente que la Universidad principalmente deriva sus ingresos de las matrículas del pregrado que constituyen un 73% de los ingresos académicos. En segunda instancia los ingresos por los programas de posgrado constituyen un 20% de dichos ingresos.

Es de resaltar en este punto que la generación de ingresos por Educación Continuada que a la fecha asciende a un 5% corresponde a una interesante área de oportunidad para la Institución.

La siguiente tabla presenta la distribución de ingresos por unidades académicas disciplinares.

**PRESUPUESTO DE INGRESOS ACADEMICOS 2009
POR PROGRAMA
(MILES DE PESOS)**

PROGRAMA	TOTAL INGRESOS ACADEMICOS
MEDICINA	22.523.591
ODONTOLOGIA	6.633.358
ENFERMERIA	3.270.287
BIOLOGIA	1.321.381
ING AMBIENTAL	2.618.817
ING DE SISTEMAS	1.861.873
ING ELECTRONICA	2.328.266
ING INDUSTRIAL	3.410.749
DISEÑO INDUSTRIAL	3.997.263
ADMON DE EMPRESAS	1.891.446
PSICOLOGIA	4.421.344
FORM. MUSICAL	2.401.306
ARTES ESCENICAS	243.921
ARTES PLASTICAS	509.114
INST. QUIRURGICA	607.676
OPTOMETRIA	295.294
FAC. DE EDUCACION	2.189.089
COLEGIO	1.106.138
CURSO BASICO	409.106
BIOETICA	671.193
HUMANIDADES	56.102
SIM. CLINICA	320.342
DIV. INVEST.	21.000
ADMON EDU. CONTINUADA	101.855
TOTAL INGRESOS ACADEMICOS	63.210.510

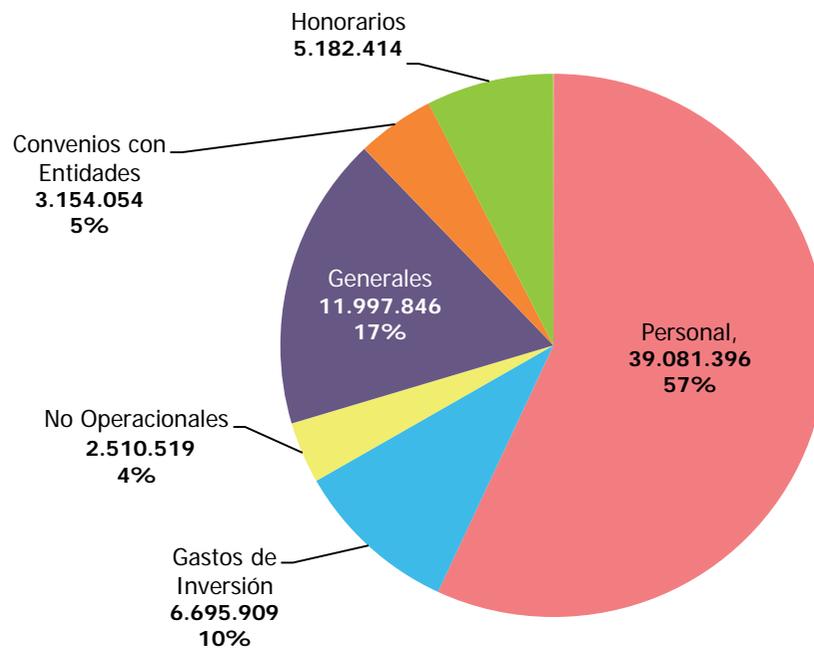


Medicina se constituye como la principal fuente de ingresos académicos correspondiendo estos a un 35.6% de los ingresos académicos totales. Si se considera además los demás programas del área de la salud, dichos porcentajes ascienden al 53.4% de los ingresos totales.

En cuanto a la estructura de costos se refiere, la siguiente tabla ilustra los principales rubros en los que la Universidad invierte sus recursos.

UNIVERSIDAD EL BOSQUE
PRESUPUESTO DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO E INVERSION 2009
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	GASTO
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	
PERSONAL	39.081.396
HONORARIOS	5.182.414
CONVENIOS CON ENTIDADES	3.154.054
GENERALES	11.997.846
NO OPERACIONALES	2.510.519
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	61.926.229
GASTOS DE INVERSION	6.695.909
TOTAL GASTOS	68.622.138

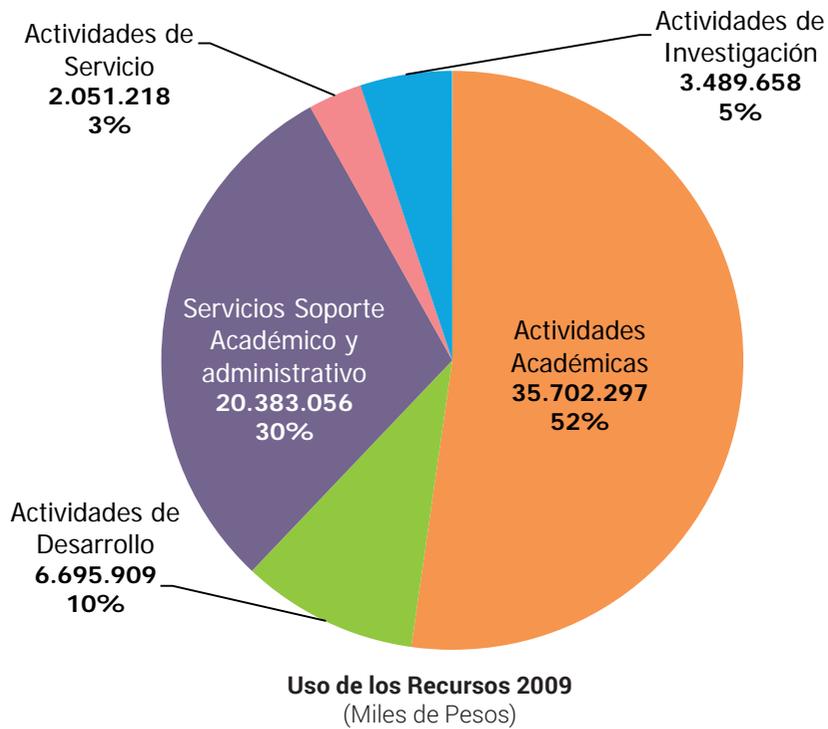


Presupuesto de Gastos de Funcionamiento e Inversión 2009
(Miles de Pesos)

La inversión en capital humano (gastos de nómina y honorarios) corresponde a un 64% de los costos totales y a un 63% de los ingresos totales de la Institución.

La siguiente tabla ilustra el uso de los recursos institucionales de acuerdo a las principales actividades misionales y de soporte a la misma.

UNIVERSIDAD EL BOSQUE									
MILES DE PESOS									
USO DE LOS RECURSOS	EJE-2006	%	EJE-2007	%	EJE-2008	%	PTO-2009	%	
Actividades Académicas	21.928.160	50%	27.734.937	56%	28.940.366	54%	35.702.297	52%	
Actividades de Investigación	1.855.718	4%	1.775.543	4%	1.785.855	3%	3.489.658	5%	
Actividades de Servicios	1.341.808	3%	1.447.231	3%	1.686.918	3%	2.051.218	3%	
Servicios de Soportes Académicos y Administrativos	16.809.650	38%	16.216.466	33%	15.247.862	29%	20.383.056	30%	
Actividades de Desarrollo	2.005.360	5%	2.135.674	4%	5.588.175	10%	6.695.909	10%	
Total	43.940.696	100%	49.309.851	100%	53.249.176	100%	68.322.138	100%	

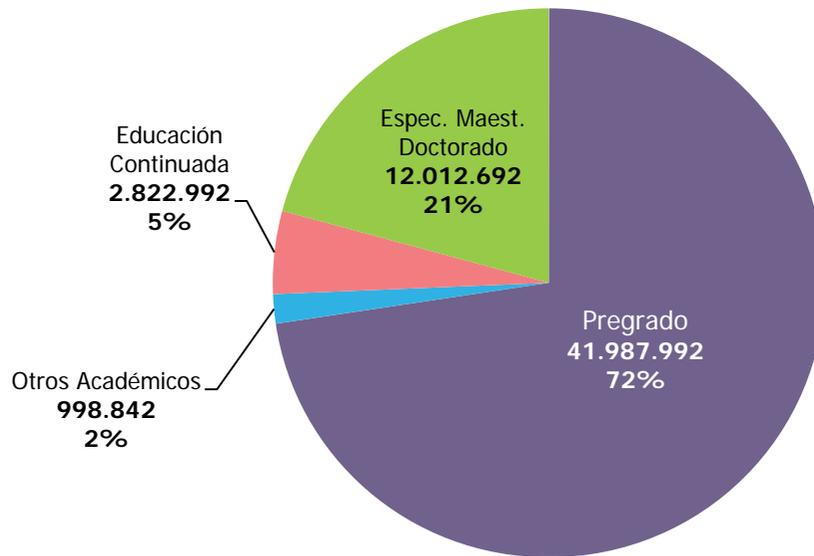


De lo anterior se deduce que los recursos empleados para las actividades de formación son el principal rubro al que se destinan los recursos institucionales, siendo ello consistente con el planteamiento anteriormente enunciado de ser ésta una Universidad de formación que realiza actividades de investigación.

La siguiente tabla ilustra la distribución de costos por nivel disciplinar de la oferta académica.

**PRESUPUESTO DE GASTOS ACADEMICOS 2009
POR DISCIPLINAS
(MILES DE PESOS)**

PROGRAMA	GASTO
PREGRADO	41.987.992
ESPEC.-MAES-DOCTORADOS	12.012.692
EDUCACION CONTINUADA	2.822.992
OTROS ACADEMICOS	998.842
TOTAL	57.822.518



Presupuesto de Gastos Académicos 2009 por Disciplinas
(Miles de Pesos)

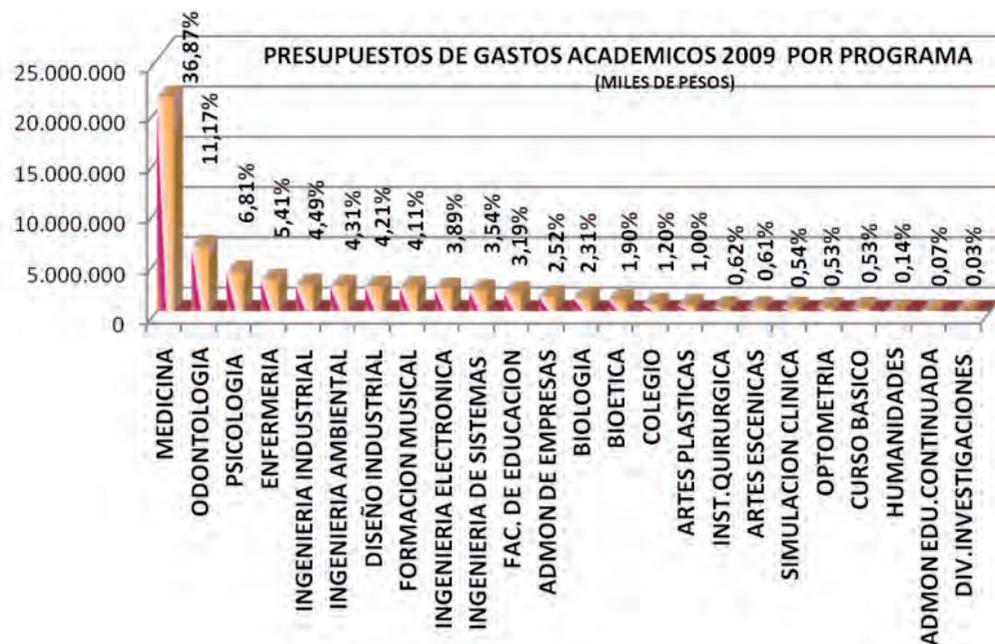
Esta distribución se encuentra claramente correlacionada con el análisis realizado al respecto de los ingresos, es decir principalmente los recursos se emplean en el financiamiento de las actividades de los pregrados, y en segunda instancia los posgrados.

La siguiente tabla ilustra la distribución de costos por unidades académicas disciplinares.

**PRESUPUESTO DE GASTOS ACADEMICOS 2009
POR PROGRAMA**
(MILES DE PESOS)

PROGRAMA	TOTAL GASTOS ACADEMICOS
MEDICINA	21.320.877
ODONTOLOGIA	6.460.034
PSICOLOGIA	3.935.696
ENFERMERIA	3.129.216
INGENIERIA INDUSTRIAL	2.597.402
INGENIERIA AMBIENTAL	2.491.390
DISEÑO INDUSTRIAL	2.434.107
FORMACION MUSICAL	2.377.368
INGENIERIA ELECTRONICA	2.248.065
INGENIERIA DE SISTEMAS	2.045.416
FAC. DE EDUCACION	1.844.643
ADMON DE EMPRESAS	1.455.012

PROGRAMA	TOTAL GASTOS ACADEMICOS
BIOLOGIA	1.334.990
BIOETICA	1.098.122
COLEGIO	693.264
ARTES PLASTICAS	576.936
INST. QUIRURGICA	359.094
ARTES ESCENICAS	355.205
SIMULACION CLINICA	314.841
OPTOMETRIA	308.367
CURSO BASICO	305.578
HUMANIDADES	83.471
ADMON EDU. CONTINUADA	38.922
DIV. INVESTIGACIONES	14.500
TOTAL GASTOS ACADEMICOS	57.822.518

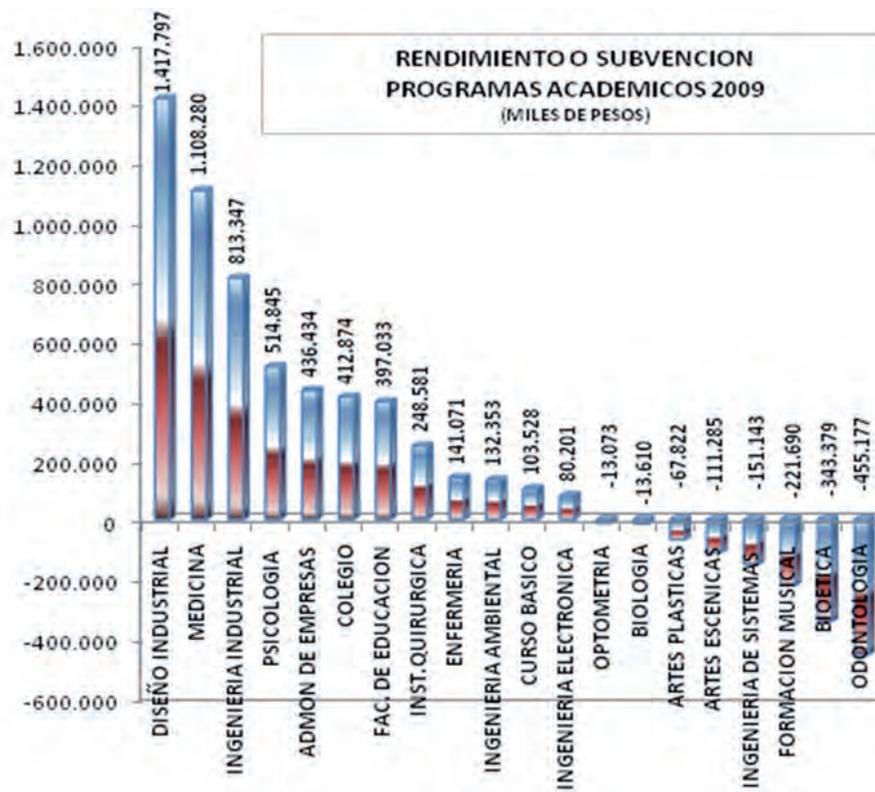


Esta distribución se encuentra claramente correlacionada con el análisis realizado al respecto de los ingresos, es decir principalmente los recursos se emplean en el financiamiento de las actividades de los programas del área de la salud.

La siguiente tabla ilustra la estructura de excedentes de las diferentes unidades académicas

**RENDIMIENTO O SUBVENCION 2009
POR PROGRAMA ACADEMICO**
(MILES DE PESOS)

PROGRAMA	RENDIMIENTO O SUBVENCION
DISEÑO INDUSTRIAL	1.417.797
MEDICINA	1.108.280
INGENIERIA INDUSTRIAL	813.347
PSICOLOGIA	514.845
ADMON DE EMPRESAS	436.434
COLEGIO	412.874
FAC. DE EDUCACION	397.033
INST. QUIRURGICA	248.581
ENFERMERIA	141.071
INGENIERIA AMBIENTAL	132.353
CURSO BASICO	103.528
INGENIERIA ELECTRONICA	80.201
OPTOMETRIA	-13.073
BIOLOGIA	-13.610
ARTES PLASTICAS	-67.822
ARTES ESCENICAS	-111.285
INGENIERIA DE SISTEMAS	-151.143
FORMACION MUSICAL	-221.690
BIOETICA	-343.379
ODONTOLOGIA	-455.177



De lo anterior se deduce que las principales unidades académicas que generan excedentes para permitir el financiamiento de unidades deficitarias y el desarrollo institucional son: Diseño industrial, Medicina, Ingeniería Industrial y Psicología.

De igual manera las unidades académicas que requieren mayor financiamiento institucional vía transferencias presupuestales son entonces: Odontología, Bioética, Formación Musical e Ingeniería de Sistemas.

Así mismo las anteriores tablas ilustran que una vez cubiertas las necesidades de financiamiento de las unidades deficitarias, la Institución cuenta con unos excedentes fundacionales que ascienden a \$991.617.000 lo cual corresponde a un 1.4% de los ingresos totales rubro éste que permite financiar los proyectos de mejora y desarrollo institucional.

f) Infraestructura

Actualmente, la Universidad El Bosque cuenta con un área de 51.482,25 m², incluyendo la Clínica Universitaria El Bosque y un total de 31.141,41 m² construidos de campus universitario.



La distribución del campus universitario se presenta a continuación.

Universidad El Bosque – Distribución Áreas del Campus Universitario

Tipo de Área	Area (m2)	Unidades	Índice área/población estudiantil
Aulas	6598	139	1,2
Laboratorios	2896	55	0,5
Talleres	637,9	16	0,1
Auditorios y Biblioteca	2497,6	7 auditorios 1 biblioteca	0,4
Oficinas Académicas	1968,9	16	0,3
Oficinas Administrativas	3783,2	24	0,7
Cafeterías	1580,8	9	0,3
Unidades Sanitarias	885	404	0,2
Zonas de Recreación	227	2	0,0
Otros	5275,3	34	0,9
Escenarios Deportivos	4792	3	0,9
Total	31141,7		



Fuente: Universidad El Bosque.

Nota: índice de área/población estudiantil calculado sobre el 70% de la población estudiantil 2009. Descuenta el promedio de población estudiantil que permanece fuera de la Institución.

Como se observa en el anterior gráfico, el 46% del área del campus universitario está destinada

para espacios académicos: aulas, laboratorios, talleres, auditorios y biblioteca. Nivel de Ocupación de las Aulas

Uno de los mayores retos que enfrenta la Universidad es el alto nivel de ocupación de las aulas de clases: en una semana de clases, la ocupación de las aulas es superior al 75% el 60% del tiempo.

Tabla 5. Universidad El Bosque – Porcentaje de Ocupación Aulas 2009

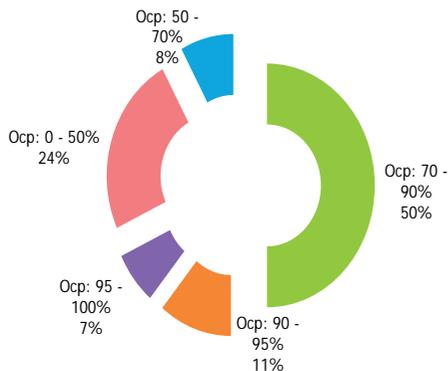
Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
7:00 - 8:00	83	83	76	86	72	45	5
8:00 - 9:00	97	94	83	96	76	95	5
9:00 - 10:00	94	95	87	89	78	97	5
10:00 - 11:00	98	99	91	95	88	91	5
11:00 - 12:00	98	91	89	85	76	85	5
12:00 - 1:00	79	68	75	68	56	68	4
1:00 - 2:00	47	47	48	47	42	44	4
2:00 - 3:00	91	87	82	80	82	33	4
3:00 - 4:00	77	79	68	72	64	26	4
4:00 - 5:00	82	84	71	87	80	20	4
5:00 - 6:00	76	77	64	88	83	6	3
6:00 - 7:00	73	79	79	83	91	4	2
7:00 - 8:00	55	66	65	72	75	0	0
8:00 - 9:00	43	43	36	41	53	0	0
9:00 - 10:00	24	24	20	23	32	0	0

 95% < Ocup. <= 100%
 90% < Ocup. <= 95%
 70% < Ocup. <= 90%
 50% < Ocup. <= 70%
 0% <= Ocup. <= 50%

Fuente: Universidad El Bosque

Como se observa en la siguiente ilustración, el nivel de ocupación durante los días de Lunes a Viernes es crítica. El horario de la mañana presenta una ocupación promedio de 88% y el de la tarde una ocupación promedio del 72%.

Universidad El Bosque – Ocupación de Aulas 2009
Distribución del Nivel de Ocupación



Fuente: Universidad El Bosque

(Horario: Lunes-Viernes)
Nivel de Ocupación Promedio

Horario (Lunes a Viernes)	% Promedio Ocupación
Mañana	85%
Tarde	72%
Noche	45%
Promedio General	72%

g) Modelo CIMA

En el marco del desarrollo e implementación del Modelo de Gestión Institucional y el Sistema de Administración por Procesos, la Universidad El Bosque ha implementado 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 auto-evaluación. Para esto se tuvo en consideración el Modelo de Gestión Institucional desarrollado por la Universidad y el sistema de administración por procesos que hacen parte de nuestra cultura de gestión, de forma que se involucra a toda la comunidad académica invitando siempre a la acción en cada uno de los aspectos resultantes del proceso de Auto-evaluación Institucional.

Los diferentes aspectos son, en primera instancia, denominados oportunidades. Situaciones o realidades sobre las cuales podemos como personas, grupos o institución decidir tomar o no acción. 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 nuestras Fortalezas como Oportunidades de Consolidación nos recuerde 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 usuarios. De otra parte se propone resaltar las principales Oportunidades de MEJORAMIENTO que nos permitan superar las DEBILIDADES internas, invitando no a defender o no la existencia de dicha debilidad o a encontrar a quien o quienes se atribuye; más allá, a invitar a todos aquellos responsables en aportar en las acciones requeridas para abordar dichas oportunidades de mejora. De igual manera el modelo busca presentar las AMENAZAS del entorno, como situaciones reales que si bien, por supuesto, pueden amenazar la situación de la Institución, se constituyen en Oportunidades de ADAPTACIÓN activa en el quehacer cotidiano de manera que se mitigue este riesgo. 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 que se propone que los aspectos se vean de manera positiva, situación que de ninguna manera busca "ocultar" debilidades, por el contrario pretende invitar a la acción mediante el análisis y mejoramiento de los recursos, procesos, etc. Desarrollando así planes concretos de mejoramiento y aseguramiento, que involucran a toda la comunidad universitaria, generando una cultura colaborativa de trabajo en equipo y sobre todo

orientada al **Mejoramiento Continuo**. El diagrama del modelo CIMA se presenta en el siguiente gráfico.



h) Lista de Personas Participantes en el Proceso de Auto evaluación

Como en todo reconocimiento, es casi imposible mencionar, con nombre propio, a todas las personas que permitieron llevar con éxito este proceso. La Universidad quiere reconocer el trabajo de:

El Comité Directivo de la EUA: el Acuerdo no. 9782 del 22 de abril de 2009, oficializó el nombramiento del Comité Directivo para el proceso de autoevaluación y evaluación de la Universidad El Bosque para la Asociación Europea de Universidades–EUA. Este Comité está conformado por las siguientes personas: el Presidente de El Claustro, Dr. Juan Carlos Sánchez París; el Presidente del Consejo Directivo, Dr. Carlos Eduardo Rangel Galvis; el Rector, Dr. Jaime Escobar Triana quién preside el Comité y todo el proceso; el Vicerrector Académico, Dr. Erix Bozón Martínez; el Vicerrector Administrativo, Dr. Carlos Felipe Escobar Roa; la Directora de la División de Educación Continuada, Dra. María del Rosario Bozón; el Decano de la Facultad de Medicina, Dr. Miguel Ruiz Rubiano; La Decana de la Facultad de Educación, Dra. Ma. Cristina Arciniégas de Vélez; la Directora del Curso Básico, Amparo Vélez quien actuó como Secretaria Ejecutiva del Comité de Evaluación de la EUA; la Directora de la Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales y Egresados, Dra. Marta Galindo Peña.

En el Acuerdo señalado, el Consejo Directivo le asignó como función a este Comité el dirigir, supervisar permanentemente y ser responsable del proceso de evaluación y autoevaluación de la Universidad El Bosque para la EUA.

El Comité Directivo de la EUA, en su reunión del 12 de Mayo del 2009, acta no. 22, nombró el Comité Ejecutivo para el proceso de evaluación y auto evaluación, conformado por: los doctores Felipe Escobar Roa, Vicerrector Administrativo y Gerente del Proyecto; Erix Bozón Martínez, Vicerrector Académico y encargado de la División de Evaluación y Planeación de la Universidad; Miguel Ruiz Rubiano, Decano de la Facultad de Medicina y Subgerente del Proyecto; Amparo Vélez Ramírez,

Directora del curso básico y secretaria del Comité y Proyecto; Julia Milena Soto Montoya, Asistente de la División de Evaluación y Planeación; Claudia Marcela Neisa Cubillos y Coordinadora de la Unidad de Auto Evaluación de la Facultad de Psicología. A partir de Julio del presente año, el Grupo quedó definitivamente conformado por los doctores Felipe Escobar Roa, Vicerrector Administrativo y Gerente del Proyecto; Erix Bozón Martínez, Vicerrector Académico y encargado de la División de Evaluación y Planeación de la Universidad; Miguel Ruiz Rubiano, Decano de la Facultad de Medicina y Subgerente del Proyecto; Julia Milena Soto, Asistente de la División de Evaluación y Planeación; Claudia Marcela Neisa Cubillos, Coordinadora de la Unidad de Auto Evaluación de la Facultad de Psicología. Además apoyaron este Comité funcionarios administrativos: Juan Manuel Garzón, Natalia Parra, Oscar Alejandro Martínez Martínez, Laura Rodríguez y Alba Rocío Pomar.

El Grupo GAPP, Administración por procesos: Carolina Rico, Julio Sandoval, Paola Katerine Díaz Becerra, Diego Fernando Cano Mendoza, David Panqueva, Angélica Rocío Gómez y Germán Andrés Colmenares.

Centro de Diseño y Comunicación: Juan Pablo Salcedo Obregón, Flor Alba Fajardo Ramírez, Ricardo Correa Sepúlveda, Kayo Graco González, Leonel Enrique Rodríguez, Mauricio Gutiérrez, Diana María Jara Rivera, Alexa Barrera y Andrés Torres.

El Grupo de Presupuesto: Jorge Orlando Castaño, Jefe del Departamento de Presupuesto, Angela Parra, Asistente del Departamento de Contabilidad; Ma. Helena Castro, Jefe del Departamento de Contabilidad.

El Grupo de Tecnología: Fernando Rivera, Decano de la Facultad de Ingeniería Electrónica; William Nava, Director de la División de Tecnología; Consuelo Martínez; Javier López; Fernando Muñoz

Los funcionarios que trabajaron en los siguientes grupos de Políticas: oferta y gestión académica, desarrollo de la investigación, Política de publicaciones, desarrollo de la proyección social, relación con los aspirantes, relación con los estudiantes, relación con los egresados, Talento Humano, Desarrollo del Bienestar, Internacionalización, Gestión de la Calidad y Política Administrativa.

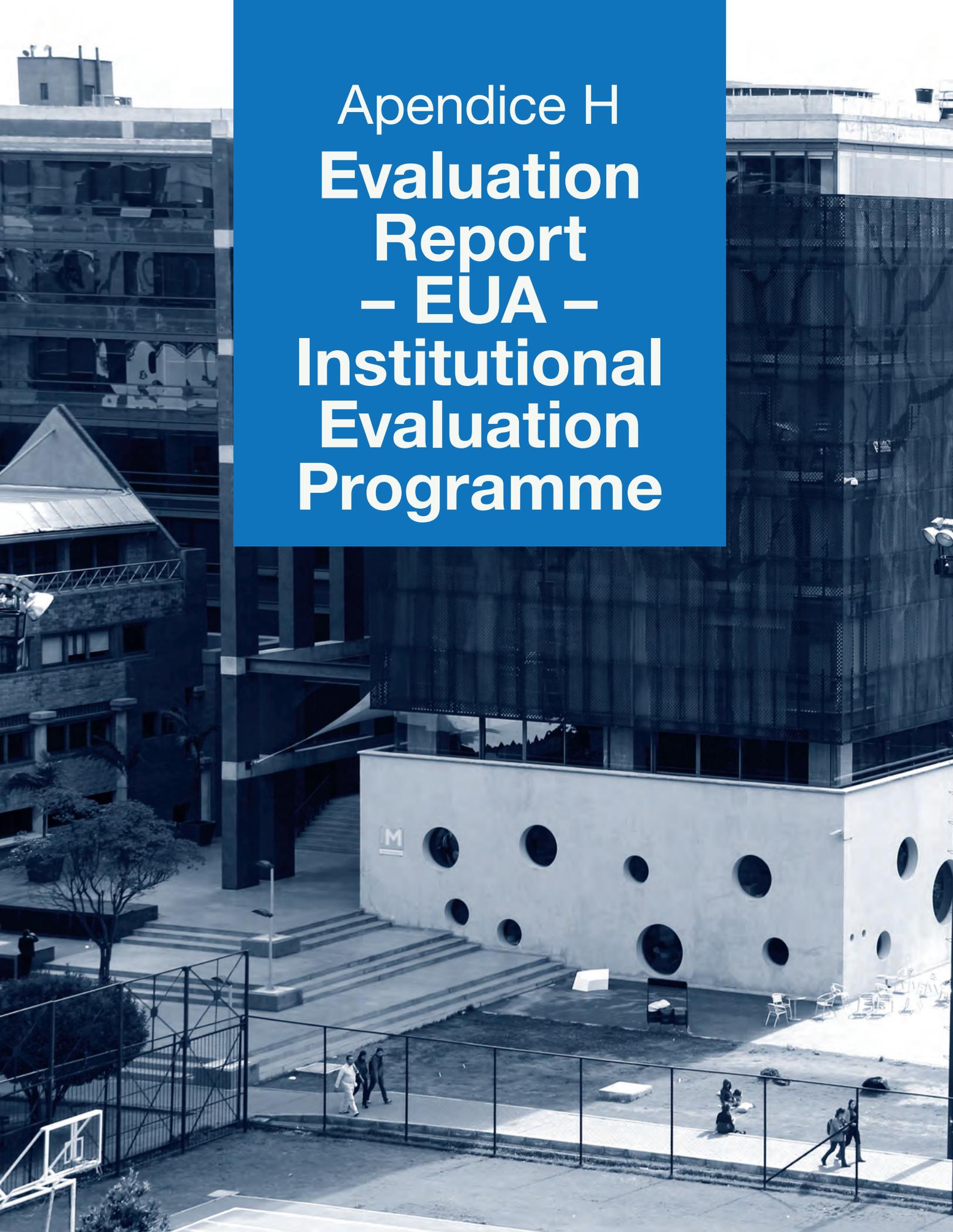
Los tres grupos de Énfasis, designados por el Acuerdo 9903 del 22 de julio de 2009, del Consejo Directivo acta 919. Estos están conformados por:

Bioética: Dr. Jaime Escobar Triana, Rector de la Universidad y Director del Programa de Bioética; Chantal Aristizábal Tobler, Constanza Ovalle Gómez, profesoras del departamento de Bioética; Ma. Clara Rangel Galvis, Decana de la Facultad de Odontología; Miguel Ruiz Rubiano, Decano de la Facultad de Medicina y María Inés Sarmiento Medina, profesora del Departamento de Bioética y de Medicina Comunitaria de la Facultad de Medicina.

Gobernabilidad: Doctores Juan Carlos Sánchez París, Presidente de El Claustro, Carlos Rangel, Presidente del Consejo Directivo, Enrique Gutiérrez Sánchez, miembro de El Claustro y del Consejo Directivo; Carlos Escobar Uribe, Director del departamento de Humanidades, Luis Arturo Rodríguez, Secretario General de la Universidad, Ma. Del Rosario Bozón González, Directora de la División de Educación Continuada y Ana Guerra de Bautista, Representante de los profesores ante el Consejo Directivo.

Proyección Social: Gloria Cajiao, profesora de la Facultad de Psicología; Hugo Cárdenas, profesor de la Facultad de Medicina; Ximena Marín, Directora de Bienestar Universitario; María Inés Matiz, Directora del Instituto de Medio Ambiente; Rita Cecilia Plata, Decana de la Facultad de Enfermería; Jaime Romero, miembro del Consejo Directivo; José Antonio Sánchez, Decano de la Facultad de Psicología y Clara Santafé, Decana de la Facultad de Biología.

Así mismo, la Universidad agradece a todos los miembros de la Institución que de alguna manera participaron y contribuyeron para enriquecer y fortalecer el proceso de Auto Evaluación y Evaluación de la Universidad El Bosque para la EUA.



Apendice H
Evaluation
Report
– EUA –
Institutional
Evaluation
Programme

UNIVERSITY EL BOSQUE
Colombia
EVALUATION REPORT

September 2010

Team:

Virgilio Meira Soares, chair

Maria Teresa Alfonso Roca

Winfried Müller

Lukas Bischof

Tia Loukkola, team coordinator

Contents

1. Introduction
 - 1.1. Institutional Evaluation Programme
 - 1.2. University El Bosque and the national context
 - 1.3. The Self Evaluation Process
 - 1.4. The evaluation team
2. Governance and management
3. Teaching
4. Research
5. Service to Society
6. Internationalisation
7. Quality culture and quality assurance
8. Summaries of the Key Recommendations
9. Conclusion / Envoi

1. Introduction

This report is the result of an evaluation of the University El Bosque, Bogotá, Colombia, by the Institutional Evaluation Programme (IEP) of the European University Association. The evaluation took place in 2010 following an invitation by the then Rector, Dr. Jaime Escobar Triana. As the evaluation team understood it, this evaluation process – constituting both in extensive self-evaluation and of the external evaluation carried out by the IEP team – is part of the University's long-term development project aimed at preparing for a national high quality institutional accreditation (evaluación institucional de alta calidad).

1.1. Institutional Evaluation Programme

The Institutional Evaluation Programme (IEP) is an independent membership service of the European University Association (EUA) that offers evaluations to support the participating institutions in the continuing development of their strategic management and internal quality culture.

The distinctive features of the Institutional Evaluation Programme are:

- » A strong emphasis on the self-evaluation phase
- » A European and international perspective
- » A peer-review approach
- » A support to improvement

The focus of the IEP is the institution as a whole and not the individual study programmes or units. It focuses upon:

- » Decision-making processes and institutional structures and effectiveness of strategic management
- » Relevance of internal quality processes and the degree to which their outcomes are used in decision-making and strategic management as well as perceived gaps in these internal mechanisms.

The evaluation is guided by four key questions, which are based on a 'fitness for (and of) purpose' approach:

- » What is the institution trying to do?
- » How is the institution trying to do it?
- » How does the institution know it works?
- » How does the institution change in order to improve?

1.2. University El Bosque and the national context

The University El Bosque is situated in Bogotá, the capital of Colombia. It has its roots in the establishment of the Clínica el Bosque (1978) and Colombian School of Medicine in 1978. Although the institution started off as a medical school, it soon moved to offer courses also in other areas of health: Dentistry, Psychiatry and Psychology and from the 1990's it has expanded to other disciplines, such as engineering, humanities and social sciences.

In 1997 the Colombian School of Medicine became a University. Currently it offers 19 undergraduate programmes, divided into five categories: Art and Design; Science and Health; Social and Human Sciences; Engineering and Administration. The 71 graduate programmes offered are either specialisations (65), Masters (5) or PhD (1). But the majority of the programmes is still in the fields of health sciences.

The number of students enrolling in the university has increased steadily in recent years as the University has expanded its activities, with a total of 8265 students enrolled in the first half of 2010. At the same time the number of teachers was 1019 composed of *Profesores Titulares* (45), *Profesores Asociados* (116), *Profesores Asistentes* (277), *Instructores Asociados* (383), *Instructores Asistentes* (101) and *Profesores Colegios / C. Básicos* (62). 32 percent of all teachers worked full-time. The support staff consisted of 373 persons.

The University El Bosque is a private non-for-profit university, the main source of funding being the tuition fees which comprise 87 percent of the total income. In Colombia, the state does not finance the private university sector. As a result, the universities are extremely autonomous in deciding on their governance structures and strategic orientation.

As mentioned above, the University El Bosque is preparing for a national institutional high quality accreditation process. Currently, five programmes have been nationally accredited (psychology, medicine, dentistry, environmental engineering and finally nursing which was going through the accreditation process during the IEP evaluation) as programmes of high quality by the national quality assurance agency (*Consejo Nacional de Acreditación (CNA)*).

The University El Bosque's mission and an Institutional Educational Project have been approved by the Senate and define its strategic priorities: the mission consists of a bio-psycho-social and cultural approach to study programme contents and orientation and the key characteristics of the Educational Project are integral education, educational community, interdisciplinarity, teaching, research and social service. These will be discussed later in the report in further detail.

1.3. The Self Evaluation Process

The self-evaluation process was launched a year before the evaluation team's first site visit took place. The self-evaluation was undertaken by two separate groups who worked in

close co-operation: *Comité Directivo and Comité Operativo*, the latter being a smaller working group which, as was the first one, consisted of university and faculty level decision makers.

The results of the self-evaluation process were two-fold: firstly, the working groups delivered a self-evaluation report, which the IEP team (later Team) found very informative and analytical. The report provided an excellent basis for discussions during the site visits and identified the key issues in a very mature manner. Secondly, the self-evaluation phase resulted in concrete action plans for the University (*Plan de Consolidación y Mejoramiento*). The Team learnt during its first site visit that the University had started working on many of the topics identified – such as human resources. Moreover, before the second site visit the University provided the Team with a full account of developments between the visits and the interviews during the visit confirmed the impression in this regard.

Thus, it is safe to say that the Team was genuinely impressed by the University's willingness and strong ability to mobilise the academic community to a thorough self-reflection on how to improve the University and work together towards the defined goals.

The Team heard several testimonies on how the self-evaluation process has brought along a true change of mentality with a realisation that developing the University is a joint effort, a change which has wisely been supported by the current leadership. Some results of this work can already be seen, but naturally most of the work – implementation of the new plans – still remains to be done. And it is in this context that the Team wishes that this report can be of support to the University El Bosque. While, following the discussions and examination of the received reports, the Team recognises that the University – and in particular some of the working groups currently working on the '*líneas estratégicas*' – is well aware of most of themes covered in this report, it hopes that by bringing them up in this report it can further support the University in its efforts to tackle these topics. As mentioned above the University had already considered several of the following observations and started to implement recommendations after the first site visit.

1.4. The evaluation team

The self-evaluation report of the University El Bosque along with the appendices was sent to the evaluation team in January 2010. In addition, the team members were provided with access to the University's intranet where they could find further documentation. The visits of the evaluation team took place on 10-12 February and 25-28 July 2010 respectively. In between the visits the University provided the Team with some additional documentation as requested by the Team as well as an interim report covering the activities and changes within the University in between the visits.

The evaluation team consisted of:

- » Dr Virgilio Meira Soares (chair), Professor, Former Rector, University of Lisbon, Portugal
- » Dr Winfried Müller, Professor, Former Rector, University of Klagenfurt

- » Dr Maria Teresa Alfonso Roca, Medical Educator, University of Fribourg, Switzerland
- » Mr Lukas Bischof, student, Albert-Ludwigs-University Freiburg, Germany
- » Ms Tia Loukkola (team coordinator), Head of Unit, European University Association

The Team wishes to express its gratitude to the University and all the people it met during the visit for the very warm welcome and openness and sincerity which it encountered throughout the visits. Although it is not possible to thank all the people who would merit a mention here, special thanks go to the former rector, Jaime Escobar Triana, for the invitation to undertake the evaluation and naturally to the current rector, Carlos Felipe Escobar Roa, for the hospitality during the visits and for all the support and information he and the vice-rector for academic affairs, Miguel Ruiz Rubiano, – and their team – provided us with. The Team also wants to thank all participants of meetings and interviews for their very useful discussions and their patience with our never-ending questions. And finally a special mention of our great appreciation goes to Sra Clemencia de González who, with her colleagues, master-minded the logistic arrangements of our visits.

2. Governance and management

After a period of rapid growth the University El Bosque is taking the time now to reflect on its current state of play and on its future priorities. As understood by the Team, this is the first time that the University has carried out a thorough self-evaluation process at institutional level. And rather than focussing merely on the evaluation, it has moved forward by launching an institution-wide process of plan for improvement. Thus, the Team felt that it has been witnessing an important period of change in the institutional mentality of the University.

While the Team commends the University of this forward-looking attitude, it also urges the University now **to take full advantage of the moment**. The Team heard numerous testimonies on how the level and nature of participation in the institutional activities and the sense of belonging has increased through the self-evaluation process. The motivation of the community – both staff and students – is the biggest driver for achieving results and carrying out the planned activities and thus **great attention should be paid to fostering and maintaining this motivation**.

In this respect it is important that the new leadership, which has facilitated the participation, should ensure that concrete results will flow from the improvement plans. If the reflections do not lead to action, the whole process may be counter-productive and constitute a real risk for the University.

When planning the implementation of the initiatives that have arisen out of the process of self-evaluation and that are processed in the working groups, it is essential to prioritise them. As it is clear that not everything can be done at the same time, it is necessary to define a clear calendar to implement the planned activities. While stating this, the Team

recognises that this prioritisation will be a real challenge and, in order to do this, the University leadership should **develop a clear and transparent strategy that is communicated to the community.**

This process should be guided by the overall strategic priorities of the University. Without a clear profile of this, the future development may encounter serious difficulties. Only a clear view of its future, which takes regional, national and global challenges into account, will form a solid basis for a qualified development. In this connection the Team thinks that the meaning of the desired bio-psycho-social, humanistic and bioethics focus should be more explicit within the different parts of the University. Besides the strategic priorities of the University, what should be taken into account and **carefully calculated, are the costs of each of the initiatives** that are being discussed.

Concerning finances of the University, the Team noted the strong dependence on tuition fees as a source of income. Whilst this is understandable, the Team would still encourage the University **to seek alternative sources of funding, in particular, for research activities and internationalisation** as will be discussed later in this report. The Team also discussed at length whether new types of fund-raising activities could be considered.

When reflecting on institutional management and organisation, the Team wants to stress two points: the time that the leadership has to implement its plans and the existence of organisational structures should be reflected in terms of efficiency and effectiveness.

At the University El Bosque the length of rector's term is two years. The term of the Directive Board (*Consejo Directivo*) is one year. Whilst the Team understands that these have a long tradition and there have been good reasons for the decision made at the time of the creation of the University, it still feels that the University should **extend the terms of the Rector and Directive Board (*Consejo Directivo*) to enable them to carry out missions assigned to them.** As the University has grown and strategic management of universities has in general become more important, it is also necessary to reinforce continuity in the university management. To give an example, nowadays in many countries the term of rector is four years with an option of being re-elected once. But many more models also exist and the Team suggests that the University seriously considers them all.

The Team would like to discuss the organisational structure of the University. Having studied this as outsiders the Team came to the conclusion that it is not very easy to interpret. First of all, it is essential **to define clearly the roles, responsibilities and relationships of various actors and units within the university structure** and keep this in mind when new ones are created. Secondly, the Team recommends that the University **reviews the number of faculties** as the current high number and their composition does not seem the most efficient solution to the Team.

Further, the Team noted that there is no one from outside the University taking part in the decision-making bodies or in the preparation of the decisions of *claustró*. The Team would invite the University to consider **including representatives of key stakeholders in some**

institutional decision-making processes as it would be one means to strengthen relations with the environment of the University.

It is important to underline that, with the change of leadership and through the self-evaluation process, the students seem to have a more interactive relationship with the rector and the deans. And while the students seem to have a tradition of co-operating actively with the staff at programme level, the Team noted that, at the institutional level, no formal student structure exists. However, it would be important for the students to organise themselves also in a manner recognised by the statutes of the University so to be able to strengthen their involvement in the development of the University and support continuity in their activities. Thus, the Team encourages the University to **look into the options that would allow institutionalising the student participation in statutes and resources.**

And as a sensitive point regarding the University's governance structures, the Team wants to raise a question which only the University can answer: **Is the current composition of El Claustro adequate for a multidisciplinary university and if not, could and should the composition or the way of functioning be changed somehow to better reflect the diversity of the university as it is today?**

Finally, the Team would like to make one more recommendation that is closely related to the governance and management of the University: the Team recommends that the University **pays particular attention to improving means for internal communication.** **Internal communication** is a challenge to all universities, but in this case, as the University is undergoing major changes, the Team feels that it is particularly important to ensure open lines of communication about the changes taking place. Further, communication can be of big support to fostering participation, which is one of the key values of the University El Bosque. Without being informed about results, consequences and improvements issuing from the different working groups some critical University members might see only the additional bureaucratic load.

3. Teaching

With regard to the teaching, the Team noted a high degree of satisfaction among both students and the employers it met during the site visits.

In general the education processes of the University are well defined. In various discussions throughout the visits, the need to address the change of paradigm that is taking place in teaching world-wide was addressed: the change from teaching to learning, from teacher centred teaching to more student centred learning. The Team understood that the academic staff is well aware of the need for this change and that the academic vice-rector supports this change. Thus, the University is recommended to continue the work towards a paradigm shift from teaching to learning and increase self **learning parts and autonomous student work into study programmes. For this, the staff should be trained and incentives should be set.**

At this point the Team's main concern is that such a change involves profound changes in curriculum; because it is more demanding, it requires greater effort from teachers, a greater degree of discipline and high level of co-ordination in all study programmes, both at undergraduate and graduate levels. Furthermore, implementing such a change is usually also quite heavy on resources and this increases the costs. The Team therefore suggests that the process of change should be carefully planned, implemented by a step-by-step approach and using the knowledge accumulated by the best international practices. One option could be that the change begins within the Faculty of Medicine. This Faculty boasts the longest tradition within the University and the field of medicine has been one of the pioneers of this change globally and can thus offer many benchmarking opportunities.

As mentioned above, experience shows that the change of paradigm will be demanding on academic staff. Therefore, the Team wishes to point out again that training should be actively offered to the teachers so that they will be able to fully embrace new teaching methods resulting from the paradigm shift. As the interim report given to the Team before the second site visit indicated, the plans to set up an **institutional learning centre** (*centro de aprendizaje*) – that will respond to the increased demand for training – were at the final stages during the time that the evaluation took place. With respect to this centre, the Team recommends that it **should be directly dependent on the Rectorate, and its functions and responsibilities are to be clearly defined.**

As mentioned in the introduction, the University has experienced a period of very rapid growth over the last decades. This growth has meant not only growth in terms of staff or students, but also in disciplines and study programmes. What strikes us as noteworthy in the statistics the Team received was the number of study programmes with very few students. Considering the fact that the tuition fees constitute the basis of the University's finances, the Team questions whether the University can continue growing the way it has so far. If the Team has understood correctly, the new programmes have been launched usually following proposals from staff members and practically all proposals have been approved. Hence, the Team urges the University to **define transparent criteria and processes for prioritising proposals for new study programmes** (in relation to the institutional strategy and within the desired profile of the University).

Further, the decision to start a new programme should always be preceded by a thorough examination of the sustainability of the programme taking into account the demand from students as well as the labour market thus trying to optimise the successful implementation of the programmes. To ensure the labour market relevance of the programmes, a strengthened dialogue with and involvement of the external stakeholders, in particular with the employers, is to be encouraged.

The question of teaching and learning does not only concern the students. It is a continuous learning process involving the whole community. The Team found that the number of teachers with a doctoral degree is insufficient and not compatible with a student training to postgraduate level (MSc and PhD) that a university should offer. Thus, **the Team**

strongly recommends the University pay particular attention to the continuous training of teachers, especially at the doctoral level.

We understand that this issue is not an easy one and requires great investment and careful planning. It is not realistic for the University to decide that all teachers should aim for a higher degree at the same time, but it is possible to define concrete targets for the number of new PhDs in a certain period following the priorities defined for research. To reach the targets set, one possibility is to offer internal incentives and to use collaborative processes with other universities such as jointly offered programmes.

Finally, we should not forget the support staff. The Team is aware that plans for training already exist, but is concerned that the needs for more developed use of information technology is perhaps not sufficiently considered in this context. Support mechanisms for staff resulting from quality assurance procedures should be considered. We suggest that the University reflects on this matter.

4. Research

In order to tackle the question of research and how to develop it further within the University El Bosque, the Team feels that it is important to explain first what it understands by the term in the context of this report.

Internationally, the word “research” usually refers to a scientific activity, in which one is working near the frontiers of knowledge, creating new knowledge that is shared with the scientific community through publications or, if that knowledge is produced in terms of intellectual/industrial property, through prototypes of new products or patent registration. Hence, in this report the word “research” is used in a strict sense when it refers to the creation of new knowledge.

The Team also wishes to make clear that in the development of scientific research at master’s level it is this understanding of the word “research” that must prevail and that, at doctoral level, independent scientific research should be the core of student activity on which to build the final thesis. This does not mean that services to the community or applied projects where already existing knowledge is used are not also very valuable and important tasks for universities.

Globally, in many countries a distinction is made between research universities and teaching universities depending on the emphasis given to the scientific research activity within the institution. If the Team was to define the University El Bosque on these terms, as it is right now, it would be among the teaching universities. But, through the process of this evaluation, it has become apparent that the University – as well as many members of staff – has clear ambitions to advance and improve its research performance.

In this context, the Team’s first recommendation is that the University develops a **plan to increase the number of staff members holding a doctoral degree**. As we have mentioned

before, it is the Team's belief that the University should define the number of doctors it wants to have in a certain period, decide the areas it wants to develop more in terms of research and organise a realistic calendar to send teachers somewhere else (or develop joint projects) so that, at the end of the abovementioned period, it has a comfortable number of trained people to develop research centres of good quality.

Next, the Team notes that a university cannot be excellent in all fields of science. It is therefore important that the University **identifies existing lines of research with the potential to form the basis of the University's fields of strengths and prioritises them, e.g., when allocating funding, thus facilitating the development of research in these well defined areas. New teaching staff should be recruited not only to fill the needs in teaching but also to fill in gaps in identified research fields.**

For the Team it is clear that the University is not currently strong in research but we can conclude that the existing research is higher than reflected in various reports. The Team has noticed the University has already a few excellent research groups. Still, that's not enough for a university to become a research university. As mentioned previously, the Team considers the profile of the University El Bosque to be mainly that of education, and questions whether a profound change would be a positive development. For example, even though the Team has previously recommended the University aim at diversifying its income sources, it is most likely that the tuition fees will always form the main source of income and thus excellence in teaching in general and in research in carefully selected areas appears to be a sound goal.

All this does not mean that the University should not continue to develop its research. On the contrary, the Team **encourages the University to look towards developing basic research in a few, well selected fields, but most of all, applied and action research through contracts with external partners.** According to the discussions with the researchers, this is where the University is starting to establish its nest and can continue to develop further.

5. Service to Society

It is clear to the Team that within the academic community there is a strong commitment to service to society. On many occasions the ultimate mission of the University was defined as improving the quality of life in Colombia, Bogotá and in Usaquén, which is in line with the University's strategic goals. In fact, this particular **focus on the region of Usaquén seems to the Team to be something that is very characteristic to the University El Bosque and something that the University should cherish as a strategic choice** and one that should by no means be considered to be in contradiction with the aspirations for internationalisation.

Further, service to society in this University is very closely related to its research mission and it is clear that most of the current action research projects have been designed keeping

in mind the institutional goal of enhancing the quality of life. To keep in mind what has been previously written on research, the University should consider defining its main types of 'basic', community based research (CBR) and other research activities to be aware of and to better be able to direct funding to the type of research it prioritises. This is an area where the University has potential to continue to grow and it should seek to continue to develop.

Nevertheless, the Team thinks that a stronger involvement of the private sector could be of use to improve cooperation with society, besides providing a higher number of opportunities to diversify the funding sources.

6. Internationalisation

This chapter is fundamentally related both to the development of teaching and research which have been discussed above. In a globalised world a university cannot function in a vacuum, without being part of the international academic community. The internationalisation of a university is a condition for survival. Therefore, it must devote great efforts to develop it. In the Team's opinion, the internationalisation of the University El Bosque is perhaps the greatest of its challenges.

The Team finds that currently internationalisation is very much restricted to a few exchanges of students and teachers, participation in national and some international conferences and signing co-operation agreements with some institutions. However, the Team's understanding of a policy of internationalisation includes much more: *inter alia* a comprehensive policy demonstrating a commitment to developing various action lines such as co-operation with strategically hand-picked institutions rather than as many institutions as possible, membership(s) of international networks, again in line with the priorities of the institution, and finally, looking for possibilities for co-operation with various organisations in the field of higher education.

During the evaluation process, the Team could already sense that the University has itself identified internationalisation as one of its key challenges and this was also confirmed in the interim report delivered just before the second visit which noted a change in the attitude towards internationalisation: the university community had come to the realisation that internationalisation starts at home.

Referring to the discussions on teaching and research and the challenges the University is facing in those areas, the Team urges the University to **use internationalisation to develop its research through research collaboration** and to **use all opportunities arising to internationalise the curricula**.

Defining how the institutional strategic priorities best translate into concrete action lines and appropriate partnerships at international level is not an easy nor quickly realised task. Further, it requires expertise, especially as developing internationalisation is often relatively expensive and thus closely related to fund-raising. There are various funding programmes

for internationalisation available, but it takes time and effort to map them and examine how they could serve the needs and goals of the respective university. Therefore, the Team urges the University to **formalise the institutional unit dealing with the management and development of international relations.**

Developing and professionalising international relations should not undermine nor restrict the freedom of teachers in their contacts and relationships at international level in their respective academic fields, but rather provide the academic staff and students with more varied alternatives to further enhance their internationalisation. In this context, the main challenges for the unit for international relations would be to **establish a network of institutional contacts with strategically chosen partners** thus complementing the contacts of individual staff members. Another important challenge for the unit would be to **inform teachers and students effectively about the opportunities for international mobility and co-operation.**

And finally, it appears to the Team that the question of the language competencies of staff and students should be addressed as part of the University's internationalisation strategy. The fact remains that today English is the *lingua franca* of the scientific community and therefore the Team recommends that the University **develops a language policy, and activities supporting it, which will enable and encourage both staff and students towards internationalisation. In addition the University should think about offering a certain number of courses taught in English.**

7. Quality culture and quality assurance

According to the University's self-evaluation report, one of the main reasons for the University's decision to take part in EUA's Institutional Evaluation Programme was the desire to continue to consolidate the institutional quality culture. In addressing this topic – the state of play of quality culture of the University – the Team has opted to use the recommendations and key success factors defined by EUA's Quality Culture project¹ as the reference as well as the European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education².

The research and experience shows that the first prerequisite for the creation of quality culture *is the commitment of and example shown by the leadership*. Based on the discussions with the institutional leadership and various other people (staff as well as students) during the visits, the Team is convinced that the leadership of the University El Bosque is

1 European University Association (EUA), 2006, *Quality culture in European universities: a bottom-up approach. Report on the three rounds of the Quality Culture project 2002 – 2006* (Brussels, EUA), <http://www.eua.be/publications>

2 European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), 2005, *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, http://www.eqar.eu/uploads/media/050221_ENQA_report_01.pdf

clearly committed to the development of a genuine quality culture and the current change processes serve as an example of this commitment.

The concept of quality culture and the nature of a university as an expert organisation, require that in addition to top-down approach, there *is room for bottom-up initiatives and participation*. As mentioned already previously, in particular during the second visit, the Team learnt that this is an aspect in which the University has invested a lot and is one of the strongest aspects of the University.

In the current change process taking place within the University, there is an explicit *link between the University's strategic planning – through the work of the various working groups (líneas estratégicas) – and promotion of quality culture*. Nevertheless, this link should also be maintained in the future as processes for both quality assurance and strategic management are consolidated (as the Team believes that they will). The commitment to quality culture includes the idea that members of the community are aware of the University's strategic choices and definition of quality and committed to these in their daily work. Furthermore, formal assurance processes should be designed to monitor and enhance the attainment of the University's strategic goals and their results need to impact future strategic decisions.

It is also of great importance that there is a *follow-up to all quality assurance processes*. The information collected – whether through student questionnaires, the information system on quality (SIQ), or by other means – needs to be used for further improvement. Our experience shows that in many universities the collection of information and writing reports and plans for improvement function very well, but all too often the follow-up and implementation are forgotten. And even if there is follow-up, the people concerned (students, teachers) are not always aware of the changes made based on their feedback or initiatives and they get discouraged thus losing their motivation to continue the work. Here the Team would like to underline, again, the importance of internal communication as discussed previously and **the need to ensure communication about the follow-up activities to those involved**.

And finally, last but by no means least, a university should have *an appropriate support structure to support the quality assurance processes*. This usually means an institutional level unit that offers support and assistance to the academic units as well as participates in the preparation of institutional level policies and supervises their implementation. The challenge is to ensure that the quality assurance processes do not become too bureaucratic and suffocate innovation and creativity – so crucial to a university – of academic units, and thus that an appropriate balance is found between the two dimension of quality assurance: the control or monitoring aspects and the enhancement.

The University El Bosque does have most of these necessary characteristics for a well-functioning quality culture and is actually quite strong in many of these. Hence, the Team concluded that there is no doubt that a quality culture shared by the academic community is in fact a real important achievement fully assumed by the majority of its members. Furthermore, in the last couple of years, the University has developed an information system on quality (*'un sistema de información de calidad'* (SIQ)) that includes an

impressive amount of data on the institution's priorities, resources, activities etc. For the first time the institutional leadership has collected this data in one place and it available to be used as a basis for decision-making.

Nevertheless, having concluded that a quality culture and an information system exist at the University El Bosque, the Team did find that a **quality assurance system** is still missing. In this context, "quality assurance system" should be understood as an entity constituted by the quality assurance organisation, the division of responsibilities, procedures, processes and resources in place in the University which all aim at both assuring the quality of institutional activities and continuously enhancing it.

Even though there are some elements in this regard – such as student questionnaires, SIQ – and, at faculty level, well functioning examples were provided during the discussions, the Team still feels that there is work to be done, above all at institutional level. The documentation provided to the Team indicates that the University is planning to **institutionalise and systemise the institutional level self-evaluation process**. In addition, the University has begun to **develop institutional level policies and centralise some activities**. The Team fully supports the University in these plans and underlines the importance of centralising some processes that it finds to be crucial to the quality: student admission, recruitment and promotion of teachers, etc.

To support the running of a quality assurance system, the Team further **recommends that the University sets up an institutional quality unit**, with the task of coordinating all activities in this regard, co-operating with other related units, and facilitating the promotion of good practices within the academic units and from outside the University as well as offering support to the academic units in implementing their internal quality enhancement initiatives.

8. Summaries of the Key Recommendations

Before ending this report we summarise the key recommendations included in the chapters above:

- » The University has started a change process that it should now take full advantage of. The motivation of the community is the biggest driver for achieving results in this regard. - Prioritise the various initiatives on the basis of the selected strategies. - Calculate the actual costs of each of the various initiatives.
- » Seek alternative sources of funding for research activities and internationalisation, etc.

- » Review and clarify the organisational structure of the University, including the new structures being created as well as the various interdependencies and the tasks performed.
- » Extend the term of office of the Rector and Directive Board (Consejo Directivo) to enable them to carry out the missions assigned to them. - Institutionalise student participation. - Improve means for internal (horizontally and vertically) communication.
- » Strengthen relations with the outside world, if possible, for instance, by including their representatives in some institutional decision-making processes.
- » Define transparent criteria and processes for prioritisation of new study programmes (in relation to the corporate strategy).
- » Continue the work towards a paradigm shift from teaching to learning. In this context, the existing study programmes must be adapted accordingly and the staff should be trained to be able to embrace fully new teaching methods resulting from the paradigm shift.
- » The future learning centre (*centro de aprendizaje*) should be directly responsible to the rectorate and its functions and responsibilities are to be clearly defined. - Increase the number of academic staff holding doctoral degrees through a variety of measures.
- » Develop partnerships with other universities – both nationally and internationally – to promote the research mission.
- » Define strategic lines of research to be focused on with clearly defined goals.
- » Create research groups in line with the defined strategic research lines of the University.
- » Define an institutional language policy which will enable and encourage both staff and students towards internationalisation.
- » Establish a network of institutional contacts with strategically chosen partners.
- » Use internationalisation to develop research (research collaboration).
- » Communicate effectively to teachers and students about the opportunities for international mobility.
- » Use all opportunities arising to internationalise the curricula.
- » Establish a centralised quality unit with well defined responsibilities.
- » Centralise certain processes: student admission, recruitment and promotion of teachers, etc.
- » Utilise SIQ for strategic decision-making at both the university and the different faculties.

- » Communicate to the community about the results of all development and enhancement work to ensure the continued motivation of staff and students.

9. Conclusion / Envoi

To conclude the Team would like to note that during this process it has had the pleasure to get to know a small, young and active institution that clearly has big ambitions and is very committed to the change process it has embarked upon, thus demonstrating its capacity for change. **The big advantage for the University El Bosque is its human resources: enthusiastic and highly motivated leadership, staff and students.**

It is in this context, having heard testimonies of all parties concerned – members of *El Claustro*, the institutional leadership, the academic and support staff as well as the students – that the Team members shared a strong sentiment of having witnessed a moment in which the University El Bosque is facing a unique opportunity that it just cannot let slip: an opportunity to develop into a university with a strong organisation culture shared by all concerned that, in the long run, will allow it to become well-recognised in line with its own strategic priorities.

Hence, the Team wishes the University leadership as well as the staff and students, as they continue their work in developing the University, patience, strength as well as luck for the years to come.

Lista de referencias

Asociación Europea de Universidades -EUA. (2010). *Universidad El Bosque, Informe de Evaluación*. EUA

_____ (2006a). *Quality Culture in European Universities: A Bottom-up Approach*. EUA.

_____ (2006b) *Quality Culture Project 2002-2006*. <http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area/quality-assurance/projects/quality-culture-project.aspx>

Banco de la República (2012). *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República*.

De Moya F., Bustos A. & Aguado E. (2013). *Miradas a los indicadores sobre la producción científica Colombiana*. *Unilibros*. N° 20.

Garavito, A., Iregui, A. M., & Ramírez, M. T. (2012). *Inversión extranjera directa en Colombia: Evolución reciente y marco normativo*. *Borradores de Economía*, No. 713.

Escobar, C. F. (2011). *La mercantilización de los sistemas de educación superior. La propuesta de reforma al sistema colombiano*. Documento de posición. *Revista Pensamiento universitario*. ASCUN, N° 22. 83-90.

_____ (2011). *La orientación estratégica como elemento articulador en la implementación del plan de desarrollo institucional en las unidades académicas*. Universidad El Bosque.

_____ (2012). *Inequidad y educación superior: una mirada multidimensional de cara a una reforma de la ley de educación superior*. *Revista Pensamiento Universitario*. ASCUN, N° 23, 23-43.

Ministerio de Educación Nacional -MEN- (2012). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior*, SNIES.

Rowley, D.J., Sherman, H, (2001). *From Strategy to Change, Implementing the plan in Higher Education*. San Francisco, California: HB Printing.

Santa María, M. (4 de mayo de 2013). *Reducción de la pobreza y la desigualdad*. *El Tiempo*. Recuperado de http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/mauriciosantamaria/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12779386.html

Shulman, L.S, (2001). *The Carnegie Classification of Institutions of Higher Education*. United States of America: The Carnegie Foundation for the advancement of teaching.

Observatorio de Ciencia y Tecnología -OCyT-. (2012). *Indicadores de ciencia y tecnología*. OCyT.

Universidad El Bosque -UEB- (2011). *Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016*. Universidad El Bosque.

Universidad El Bosque -UEB-. (2012a). Estatuto Docente, Acuerdo número 7268 de 2002. Consejo Directivo. Universidad El Bosque.

____ (2012b). Política de calidad y planeación. Universidad El Bosque.

____ (2012c). Política de egresados. Universidad El Bosque.

____ (2012d). Política de estímulos a la excelencia académica. Universidad El Bosque.

____ (2012e). Política de gestión curricular institucional. Universidad El Bosque.

Política gestión del talento humano académico. Universidad El Bosque.

____ (2012f). Política de internacionalización. Universidad El Bosque.

____ (2012g). Política de internacionalización con Francia. Universidad El Bosque.

____ (2012h). Política de investigaciones. Universidad El Bosque.

____ (2012i). Política de Lengua Extranjera. Universidad El Bosque.

____ (2012j). Política de planeación y calidad del talento humano. Universidad El Bosque.

____ (2012k).Reglamento de Representantes Estudiantes. Universidad El Bosque.

____ (2010). Resolución Número 409 de 2010. Universidad El Bosque.

Lista de Anexos.

- » Actas Reuniones Planeación, Presupuesto y Nómina 2013. División de Evaluación y Planeación. 2013.
- » Apoyos a académicos y directivas internacionalización. Consejo Directivo (2011 a 2013).
- » Certificados internacionales de los programas académicos de Odontología, Medicina y el Colegio Bilingüe. Oficina de Relaciones Internacionales. 2013.
- » Conceptualización y estructuración del modelo de gestión de información para la calidad y la planeación. División de Evaluación y Planeación. 2013.
- » Consolidación de las Humanidades en la Universidad EL Bosque. Departamento de Humanidades. 2013.
- » Contenidos curriculares de las asignaturas y Syllabus. Fortalecimiento Académico. 2013.
- » Convenio entre la Universidad y el Ministerio de Educación Nacional. Oficina de Relaciones Interinstitucionales. 2013.
- » Convenio de doble titulación UEB y L'École Nationale Supérieure Arts et Métiers. Oficina de Relaciones Internacionales. 2013.
- » Convenio de doble titulación UEB y Paris. Oficina de Relaciones Internacionales. 2013.
- » Convenios de Cooperación Académica Internacional Universidad EL Bosque. Oficina de Relaciones Internacionales. 2013.
- » Convenios de Cooperación Académica Internacional. Oficina de Relaciones Internacionales. 2013.
- » Descripción del Edificio Fundadores. Vicerrectoría Administrativa. 2013.
- » Descripción mejoras a Clínicas Odontológicas. Vicerrectoría Administrativa. 2013.
- » Descripción reformas al edificio de investigaciones. Vicerrectoría Administrativa. 2013.
- » Documento Sistema de gestión de Convenios. Oficina de Desarrollo. 2013.
- » Estrategias de Divulgación del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016 . Oficina de comunicaciones. 2013.
- » Estructura Organizacional de la División de Evaluación y Planeación. División de Evaluación y Planeación. 2013.
- » Eventos relacionados con el sector privado y organizados por la Universidad EL Bosque. Oficina de Desarrollo. 2013.
- » Informe Bioética. Departamento de Bioética. 2013.

- » Guía para los estudiantes internacionales. Oficina de Relaciones Internacionales. 2013.
- » Informe de acciones realizadas con la Localidad Usaquén. Oficina de Desarrollo. 2013.
- » Infra estructura de Biblioteca JJR. Vicerrectoría Administrativa. 2013.
- » Informe de Gestión Área de Comunicaciones. Oficina de comunicaciones. 2013.
- » Informe de gestión del Departamento de Bienestar Universitario. Departamento de Bienestar Universitario. 2013.
- » Informe de Gestión Fortalecimiento Curricular. Fortalecimiento curricular. 2013.
- » Informe de Gestión de Talento Humano. Departamento de Talento Humano. 2013.
- » Informe de gestión del área de egresados. Oficina de egresados. 2013.
- » Informe de internacionalización microcurricular. Fortalecimiento curricular. 2013.
- » Informe de seguimiento relación con Usaquén. Oficina de Desarrollo. 2013.
- » Infraestructura tecnológica. Vicerrectoría Administrativa. 2013.
- » Informe Matriculados Nuevos. Registro y control, (2010 - I a 2013-I).
- » Informe Movilidad Estudiantil Internacional. Área de relaciones Internacionales (2009 a 2013). Oficina de Relaciones Internacionales. 2013.
- » Informe Progresivo de Relaciones Interinstitucionales: Universidad de Texas. Oficina de Relaciones Internacionales. 2013.
- » Informes resultados estudiantes Internacionales en la UEB. Oficina de Relaciones Internacionales. 2013.
- » La Internacionalización en el proceso de Planeación. Oficina de Relaciones Internacionales. 2013.
- » Listado de proyectos de investigación conjunta Internacionales. División de Investigaciones, (2012).
- » Listado de Proyectos de Investigación con IES y organizaciones internacionales.
- » Matriculados Extranjeros 2010 - I a 2013-I).
- » Mejoras laboratorios y talleres. Vicerrectoría Administrativa. 2013.
- » Memorias del XVIII Congreso Institucional de Investigaciones. División de Investigaciones. 2013.
- » Modelo de Autoevaluación Institucional UEB. División de Evaluación y Planeación. 2013.
- » Organigrama institucional. División de Evaluación y Planeación. 2013.

- » Participantes de los grupos de trabajo. Oficina de Planeación. 2013.
- » Priorización de convenios Internacionales, sesiones por facultades. Oficina de Relaciones Internacionales. 2013.
- » Referenciamiento del proceso de Planeación. División de Evaluación y Planeación. 2010.
- » Resumen ejecutivo del Plan de Desarrollo Institucional. División de Evaluación y Planeación. 2013.
- » Resultados priorización de convenios internacionales, sesiones por áreas del conocimiento. Oficina de Relaciones Internacionales. (2011).
- » Términos Convocatorias de Movilidad Internacional para estudiantes. Oficina de Relaciones Internacionales. 2013.



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