

**Informe
de Autoevaluación
para la
Asociación Europea de Universidades
EUA**

Entre TODOS
construimos una
MEJOR
UNIVERSIDAD



UNIVERSIDAD
EL BOSQUE

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



UNIVERSIDAD
EL BOSQUE

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN EUROPEA DE UNIVERSIDADES - EUA



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

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 PARÍS
JUAN MARIO LASERNA JARAMILLO

PRESIDENTE DE EL CLAUSTRO
VICEPRESIDENTE DE EL CLAUSTRO
SECRETARIO DE EL CLAUSTRO

DR. JUAN CARLOS SÁNCHEZ PARIS
DR. JOSÉ LUIS ROA BENAVIDES
DR. CARLOS EDUARDO RANGEL GALVIS

CONSEJO DIRECTIVO 2009 - 2010

PRINCIPALES

JUAN CARLOS SÁNCHEZ PARIS
CARLOS ESCOBAR VARON
ENRIQUE GUTIERREZ SANCHEZ
JOSE ARMANDO LOPEZ LOPEZ
CARLOS EDUARDO RANGEL GALVIS
RAFAEL SÁNCHEZ PARIS
JAIME ALBERTO ROMERO INFANTE
ANA GUERRA DE BAUTISTA
CAMILO ULLOA MAYORGA

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

PRESIDENTE
VICEPRESIDENTE
PRIMER SECRETARIO
SEGUNDO SECRETARIO

DR. CARLOS EDUARDO RANGEL GALVIS
DR. CARLOS ESCOBAR VARON
ING. JAIME ALBERTO ROMERO INFANTE
DR. RAFAEL SANCHEZ PARIS

DIRECTIVAS 2008 - 2010

RECTOR
VICERRECTOR ACADÉMICO
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

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	11
Contexto institucional	14
Normas y valores, misión y metas: ¿qué es lo que intenta hacer la institución?	19
Gobierno y actividades: ¿cómo está intentando hacerlo?.....	22
Gobierno y administración	22
Perfil académico	24
Actividades relacionadas con la academia	25
Servicios de apoyo estudiantil.....	25
Aspectos financieros	26
Prácticas de evaluación de la calidad: ¿cómo sabe la institución que esto funciona?	28
Gestión estratégica y capacidad para el cambio: ¿cómo cambia la institución para mejorar?	31
Conclusiones – plan de consolidación y mejoramiento institucional	33
Plan de consolidación y mejoramiento institucional	35

Apéndices

a) Organización institucional	47
b) Modelo de gestión.....	48
c) Número de estudiantes de la institución, discriminados por facultad en los últimos 5 años; tiempo para graduación, tasas de deserción	49
d) Número de personal académico, últimos 3 años, con niveles y áreas de formación	51
e) Información financiera	52
f) Infraestructura.....	66
g) Modelo CIMA.....	68
h) Lista de Personas Participantes en el Proceso de Auto evaluación	70

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 de 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 su 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 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.

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

El Modelo de Gestión Institucional tiene una clara compatibilidad con el modelo de evaluación planteado 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 consultarle 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.

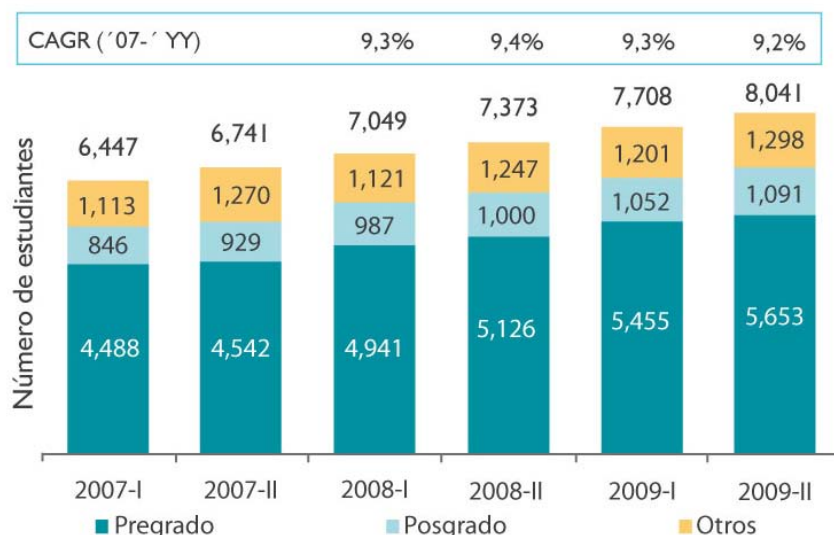
LOS ASPIRANTES

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 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

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

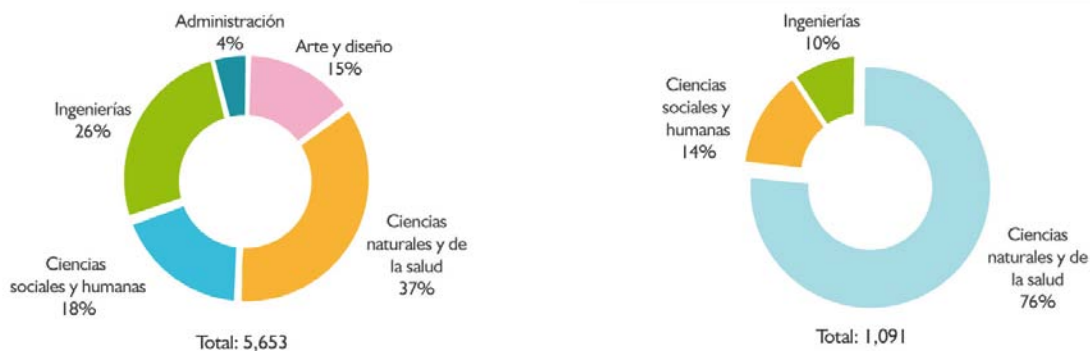
18% y las maestrías de 48 a 82 con un incremento del 71%. La población estudiantil se incrementó en 1% en Educación Continuada al pasar sus estudiantes de 847 a 867.

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

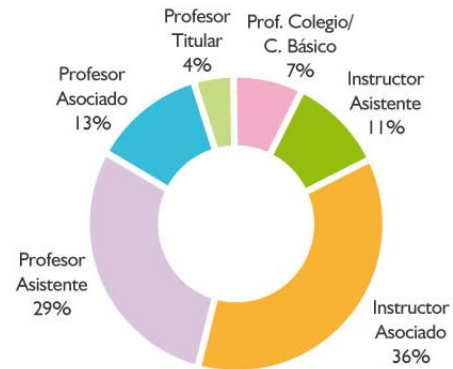
La Tabla No. 1 relaciona la Población docente, según Categorías del Escalafón Docente en los periodos comprendidos entre 2007 y 2009.

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

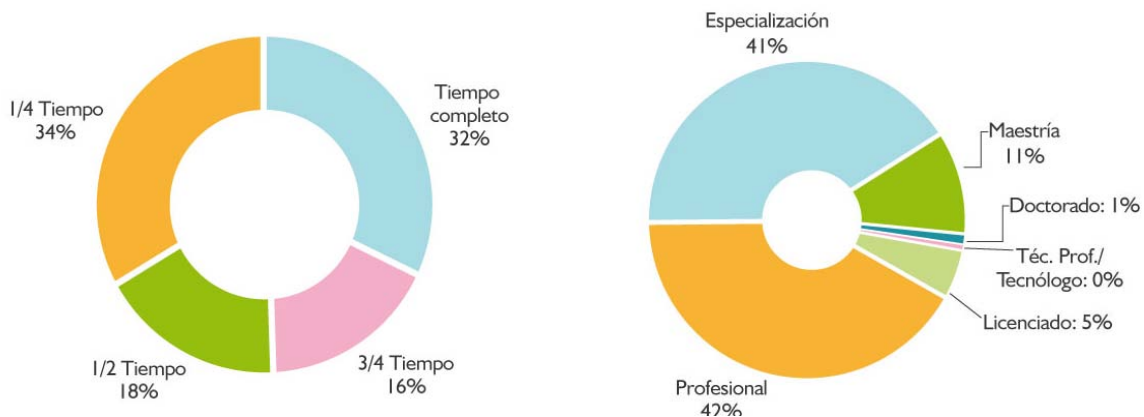


Fuente: Universidad El Bosque. Departamento de Recursos Humanos, 2009

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 vinculación 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 permee 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 máspreciado, 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 este marco,

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

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

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

políticas, como se ha mencionado en otros apartados de este documento, 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 defina 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 	Acreditación programas 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

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

⁷ ECAES - Examen de Estado para los Graduados de la Educación Superior.

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 continúa 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.

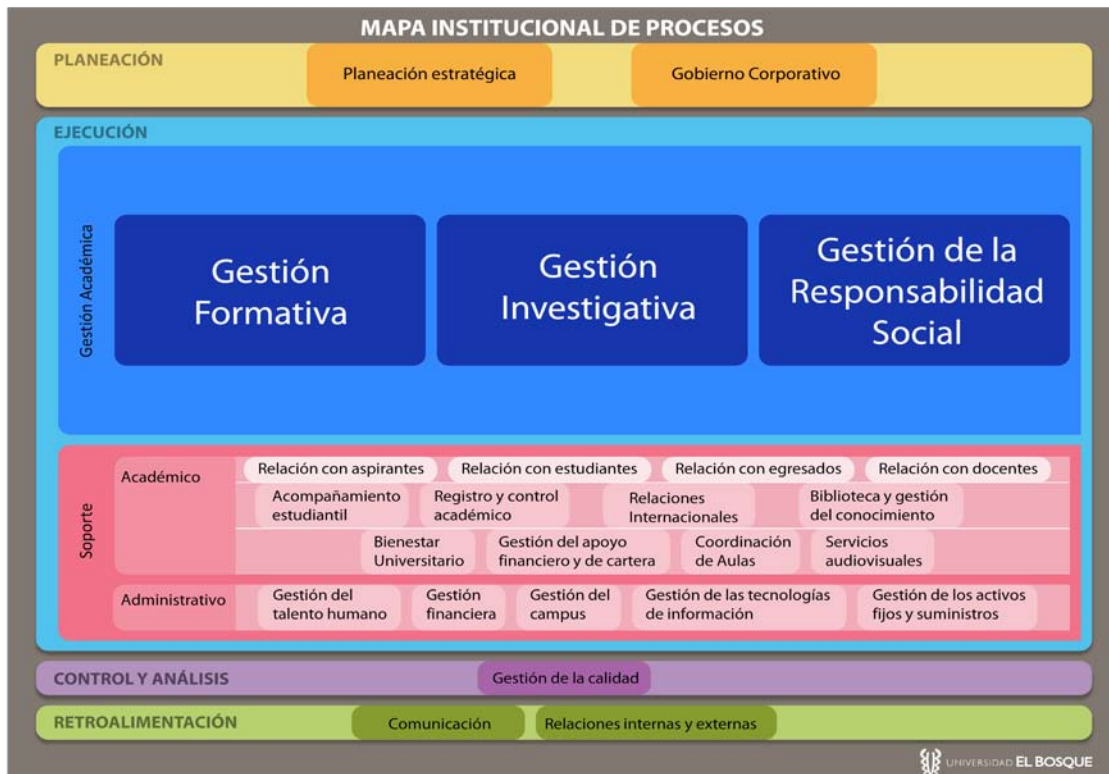
En la tercera etapa, se presentaron los lineamientos generales del documento general de autoevaluación al Consejo Académico y Directivo. Con el fin de que se hagan sugerencias se implementó un aula virtual en la que se encuentra la documentación general del proceso. El documento general de auto-evaluación 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 ESTRATEGICA	OPORTUNIDAD		TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES
			M: Mejoramiento C: Consolidación				
PLANEACION GOBIERNO	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	
	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				

MACROPROCESO		PROCESOS	LINEA ESTRATÉGICA	OPORTUNIDAD	TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES
				M: Mejoramiento C: Consolidación			
EJECUCIÓN	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
				<p>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.</p>	M	Política	El Claustro, Consejo Directivo, Rectoría, División de Evaluación y Planeación
				<p>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.</p>	M	Proceso	El Claustro, Consejo Directivo, Rectoría, División de Evaluación y Planeación
				<p>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.</p>	C	Proceso	El Claustro, Consejo Directivo, Rectoría, Decanaturas
Gestión académica							
EJECUCIÓN	GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS	CREACION DE PROGRAMAS PLANEACION DE RECURSOS DESARROLLO DE CURSOS EVALUACIONES	Fortalecemos las bases para la excelencia académica	<p>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).</p>	C	Política	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, Decanaturas
				<p>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.</p>	M	Política	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, Decanaturas
				<p>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.</p>	M	Proceso	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, División de Evaluación y Planeación
				<p>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.</p>	C	Política	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, División Posgrados, Decanaturas

	MACROPROCESO	PROCESOS	LINEA ESTRATEGICA	OPORTUNIDAD		TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES
				M: Mejoramiento C: Consolidación				
EJECUCIÓN	GESTIÓN INVESTIGATIVA	CONVOCATORIAS INVESTIGACIONES EVALUACIONES PUBLICACIONES	Fortalecer 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 EVALUACION DE LOS SERVICIOS		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
Soporte académico								
EJECUCIÓN	RELACIÓN CON ASPIRANTES	GESTION DE MERCADEO, 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, INDUCCION, CAMBIO DE ASIGNATURAS, MANTENIMIENTO ESTUDIANTIL, CIERRE DE SEMESTRE, GRADOS		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			

MACROPROCESO	PROCESOS	LINEA ESTRATEGICA	OPORTUNIDAD		TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES
			M: Mejoramiento C: Consolidación				
EJECUCIÓN	RELACION CON EGRESADOS	AUTOEVALUACION DEL CURRÍCULO, CARNETIZACION, CONTACTO, APOYO LABORAL, VINCULACION A SOCIEDADES, SEGUIMIENTO	Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	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
				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
	RELACIONES INTERNACIONALES			Aunque la Universidad ha promovido algunas acciones de cooperación interinstitucional internacional es necesario establecer una política sobre el tema articulada con lo definido en el Plan de Desarrollo Institucional.	M	Política	Consejo Académico, Vicerrectoría Académica, Relaciones Internacionales
				Propender porque los servicios prestados por la Oficina de Relaciones Internacionales se acerquen más a las necesidades cotidianas y específicas de estudiantes, docentes y directivos de la Universidad.	M	Proceso	Vicerrectoría Académica, Relaciones Internacionales
				Mejorar los mecanismos de difusión de los convenios interinstitucionales e internacionales a la Comunidad Universitaria.	M	Proceso	Vicerrectoría Académica, Relaciones Internacionales
				BIBLIOTECA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	La biblioteca cuenta con diversos recursos y servicios para la comunidad académica. Deberá considerarse la masificación en el uso de los servicios virtuales.	C	Recursos
	Existe un insuficiente conocimiento de la bibliografía y bases de datos existentes en la biblioteca en las diferentes áreas del conocimiento. Su divulgación debe ser fortalecida.				M	Proceso	Biblioteca
	Orientar a los usuarios docentes con respecto a la forma como se debe utilizar los recursos con que cuenta la biblioteca, durante el proceso de inducción.				M	Proceso	Biblioteca
	BIENESTAR UNIVERSITARIO			ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CULTURA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE DEPORTE	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.	C	Proceso
Debe articularse de las actividades de Bienestar Universitario con las de los estudiantes, docentes y personal administrativo para facilitar el acceso a los servicios que presta el Departamento.		M	Proceso		Vicerrectorías. Bienestar Universitario		

		MACROPROCESO	PROCESOS	LINEA ESTRATEGICA	OPORTUNIDAD	M: Mejoramiento C: Consolidación	TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES	
EJECUCIÓN	GESTIÓN DEL APOYO FINANCIERO Y DE CARTERA	FINANCIAMIENTO ESTUDIANTIL	Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	El Departamento de Bienestar Universitario deberá fortalecer su comunicación con la comunidad universitaria sobre los servicios que presta para motivar una mayor utilización de ellos.	M	Proceso	Bienestar Universitario			
				Fortalecer los mecanismos de evaluación del uso y calidad en la prestación de los servicios en los diferentes estamentos de la Comunidad Universitaria.	M	Proceso	Bienestar Universitario			
				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			
		La Universidad ofrece a los estudiantes servicios de financiación de los estudios, que podrán consolidarse implementando nuevas estrategias para brindar el mayor beneficio a la Comunidad Estudiantil y a la Institución.		C	Proceso	Vicerrectorías, Crédito y Cartera, Presupuesto, GAPP				
		EQUIPOS AUDIOVISUALES		EQUIPOS AUDIOVISUALES	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	Recursos	Audiovisuales, Tecnología, GAPP		
					Mejorar los procesos de mantenimiento de los equipos, incluyendo la actualización de software (de uso académico y antivirus).	M	Proceso	Audiovisuales, Tecnología, GAPP		
	Agilizar los trámites para acceder a los recursos de apoyo tecnológico y su soporte técnico		M		Proceso	Audiovisuales, Tecnología, GAPP				
	Soporte administrativo									
	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				

MACROPROCESO	PROCESOS	LINEA ESTRATEGICA	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDAD</p> <p style="text-align: right;">M: Mejoramiento C: Consolidación</p>	TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES
		Conformamos un mejor equipo	<p>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.</p>	M	Política	<p>Vicerrectoría Académica, Departamento de Recursos Humanos Decanaturas</p>
			<p>Analizar la conformación de la población docente actual y la búsqueda por cada Unidad para orientar los procesos de selección, vinculación y desarrollo profesoral y articular éstos con el Plan de Desarrollo Institucional.</p>	M	Proceso	<p>Vicerrectoría Académica, Departamento de Recursos Humanos Decanaturas</p>
			<p>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.</p>	M	Proceso	<p>Vicerrectoría Académica, Departamento de Recursos Humanos, Decanaturas</p>
			<p>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.</p>	M	Proceso	<p>Vicerrectorías, Departamento de Recursos Humanos, Decanaturas</p>
			<p>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.</p>	M	Política	<p>Vicerrectorías, Departamento de Recursos Humanos, Decanaturas</p>
			<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 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.</p>	M	Proceso	<p>Vicerrectorías, Departamento de Recursos Humanos, Decanaturas</p>
			<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	<p>Vicerrectorías, Departamento de Recursos Humanos, Decanaturas</p>
			<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	<p>Vicerrectorías, Departamento de Recursos Humanos, Decanaturas</p>

EJECUCIÓN	MACROPROCESO	PROCESOS	LINEA ESTRATEGICA	OPORTUNIDAD	TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES
				M: Mejoramiento C: Consolidación			
EJECUCIÓN	GESTIÓN FINANCIERA	GESTIÓN DEL PRESUPUESTO GESTIÓN DE TESORERÍA GESTIÓN CONTABLE	Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	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.	C	Procesos	Vicerrectoría Administrativa, Decanaturas, Presupuesto,
				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.	C	Procesos	Vicerrectoría Administrativa, Decanaturas, Presupuesto
				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.	M	Política	Rectoría, Vicerrectorías, Decanaturas del área de la salud, Presupuesto
	GESTIÓN DEL CAMPUS	GESTIÓN PARA EL DESARROLLO FÍSICO GESTIÓN DE MANTENIMIENTO GESTIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES		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.	M	Recursos	Vicerrectoría Administrativa, Desarrollo Físico y Mantenimiento, Coordinación de Aulas
				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.	M	Recursos	Vicerrectoría Administrativa, Desarrollo Físico y Mantenimiento
				El número de espacios de parqueo para bicicletas y motos son insuficientes. Es necesario ampliar estos espacios.	M	Recursos	Vicerrectoría Administrativa, Desarrollo Físico y Mantenimiento
				La oferta de servicios alimenticios en la Universidad es insuficiente. Es necesario ampliar dicha oferta.	M	Recursos	Vicerrectoría Administrativa, Desarrollo Físico y Mantenimiento
				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.	C	Recursos	Vicerrectoría Administrativa, Desarrollo Físico y Mantenimiento
				El número de espacios deportivos y recreativos son insuficientes. Es necesario ampliar dichos espacios.	M	Recursos	Vicerrectoría Administrativa, Desarrollo Físico y Mantenimiento
				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	C	Recursos	Vicerrectoría Administrativa, Dirección de Tecnologías

MACROPROCESO	PROCESOS	LINEA ESTRATEGICA	OPORTUNIDAD M: Mejoramiento C: Consolidación	TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES
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
CONTROL Y ANALISIS 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	LINEA ESTRATÉGICA	OPORTUNIDAD	TIPO DE OPORTUNIDAD	ENFOQUE	ACTORES PARTICIPANTES
				M: Mejoramiento C: Consolidación			
COMUNICACIÓN			Desarrollamos un mejor ambiente para aprender, enseñar, investigar, servir y trabajar	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”⁸

⁸ Adaptando, “The best four years of your life are the next four years of your life, forever”

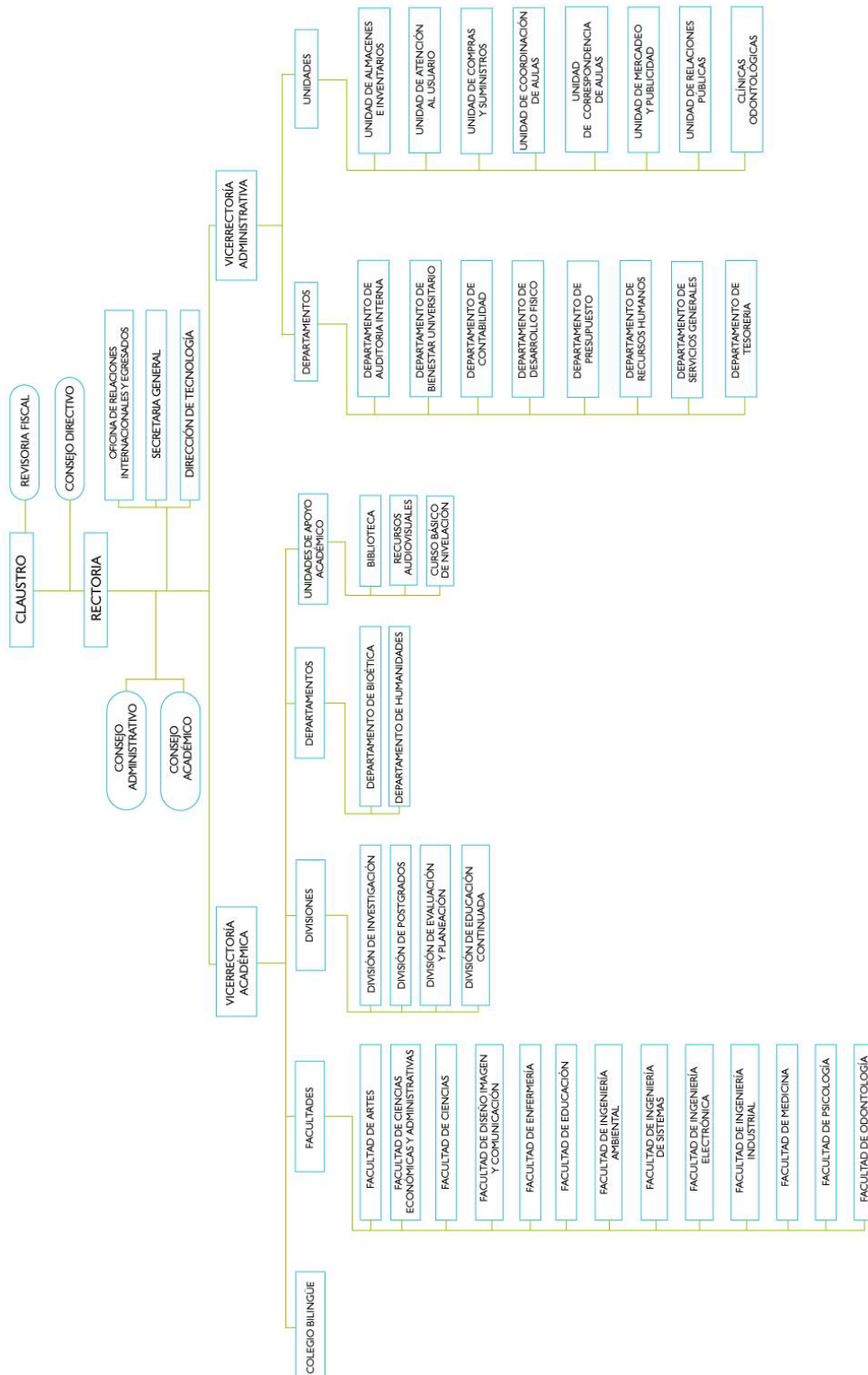
Stephen Joel Trachtenberg. Frase enunciada cuando culminaba sus más de 20 años de gestión como Presidente de la Universidad George Washington.

APÉNDICES

a) ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

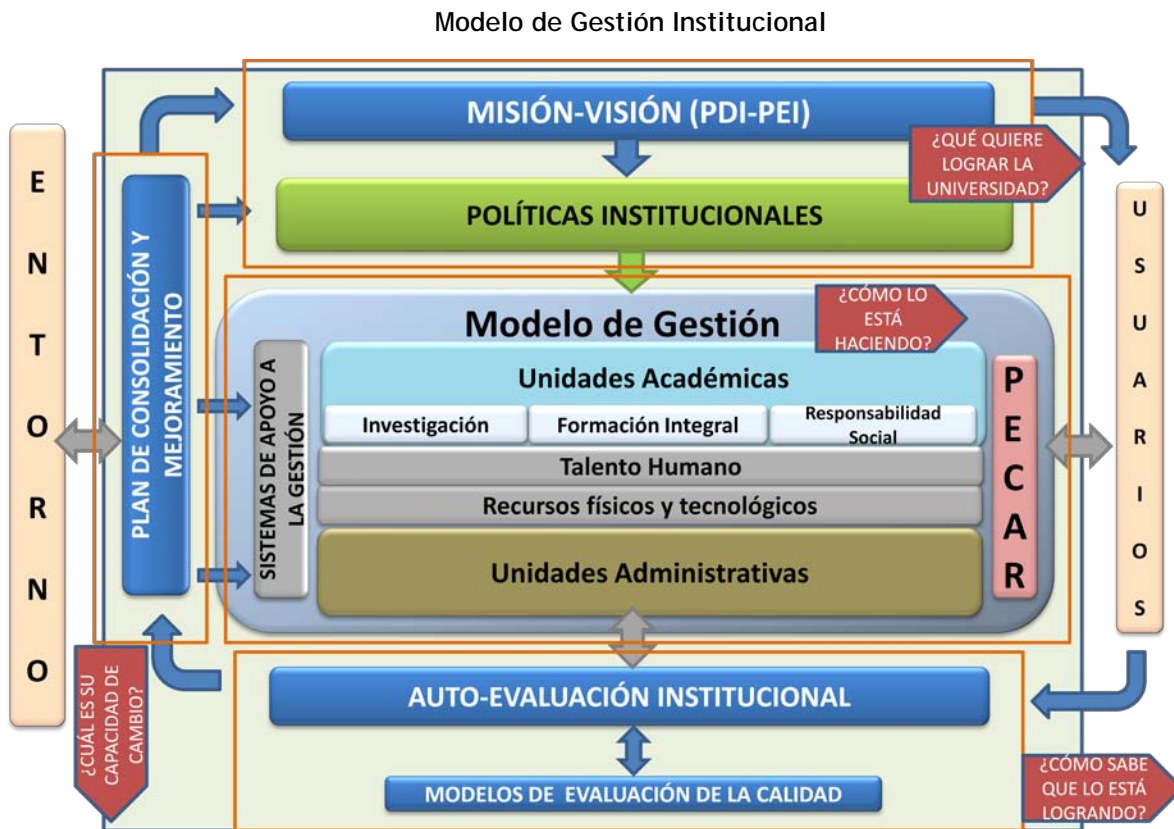
La Universidad El Bosque se encuentra organizada como se muestra en el siguiente Organigrama Institucional:

- ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD EL BOSQUE



b) MODELO DE GESTIÓN

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



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

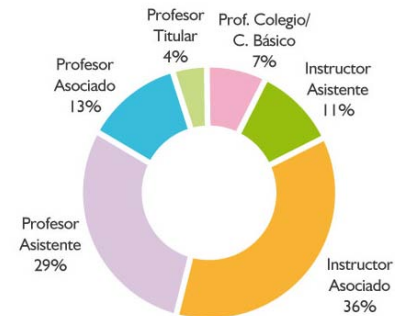
DESERCIÓN									
PROGRAMA	2005-1	2005-2	2006-1	2006-2	2007-1	2007-2	2008-1	2008-2	2009-1
ADMINISTRACION DE EMPRESAS	8	14	13	8	11	6	15	12	15
ARTES ESCENICAS	11	4	3	5	5	4	2	5	1
ARTES PLASTICAS	4	9	4	9	1	1	4	5	7
BIOLOGIA	18	11	8	7	17	11	7	10	15
CURSO BASICO DE NIVELACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DISEÑO INDUSTRIAL	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 Distribución 2009

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



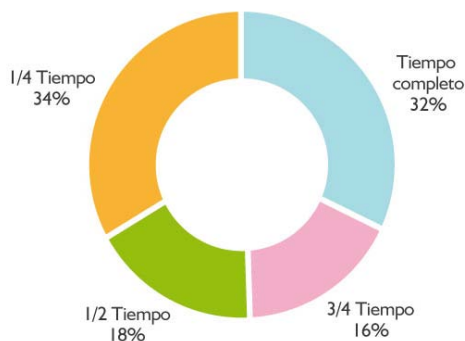
Fuente: Universidad El Bosque 2009

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 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%
COLEGIO	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%

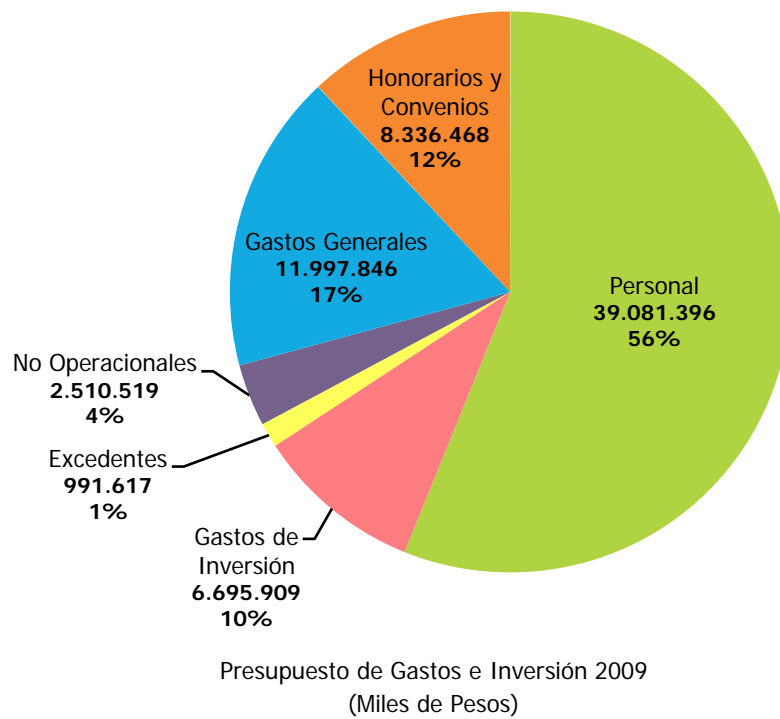
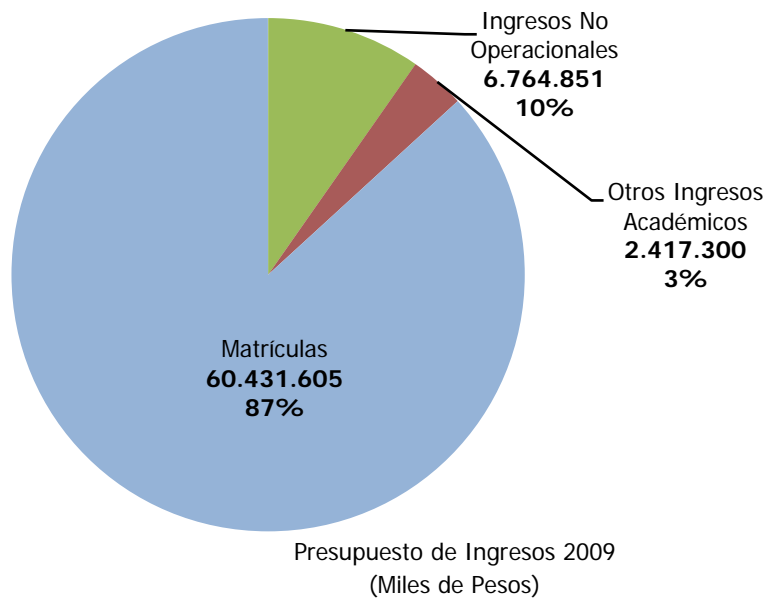
UNIDADES ACADEMICAS	2008				
	INGRESOS	TOTAL ACTIVIDADES DOCENCIA	% / ING	TOTAL INVESTIGACION	% / ING
ARTES ESCENICAS	168.142.778	400.000	0,24%	2.522.142	1,50%
ADMIN. DE EMPRESAS	1.538.511.058	7.619.550	0,50%	31.731.623	2,06%
ARTES PLASTICAS	234.264.539	0		3.365.858	1,44%
BIOETICA	685.635.937	11.709.012	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	56.629.000	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 INVESTIG.	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
****	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 SUBVENCION PRESUPUESTAL	991.617

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



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

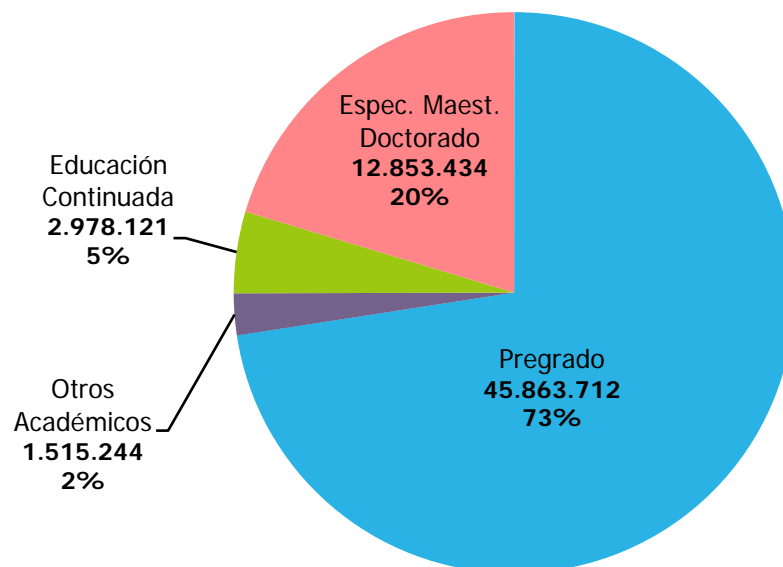
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	EJE-2006	%	EJE-2007	%	EJE-2008	%	PTO-2009	%
Fondos Gubernamentales	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Matriculas	38.140.675	87%	43.205.430	85%	50.800.281	86%	60.431.605	87%
Otros Ingresos Académicos	1.911.324	4%	1.875.236	4%	2.401.231	4%	2.417.299	3%
Recursos Externos Para Investigación	431.031	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)

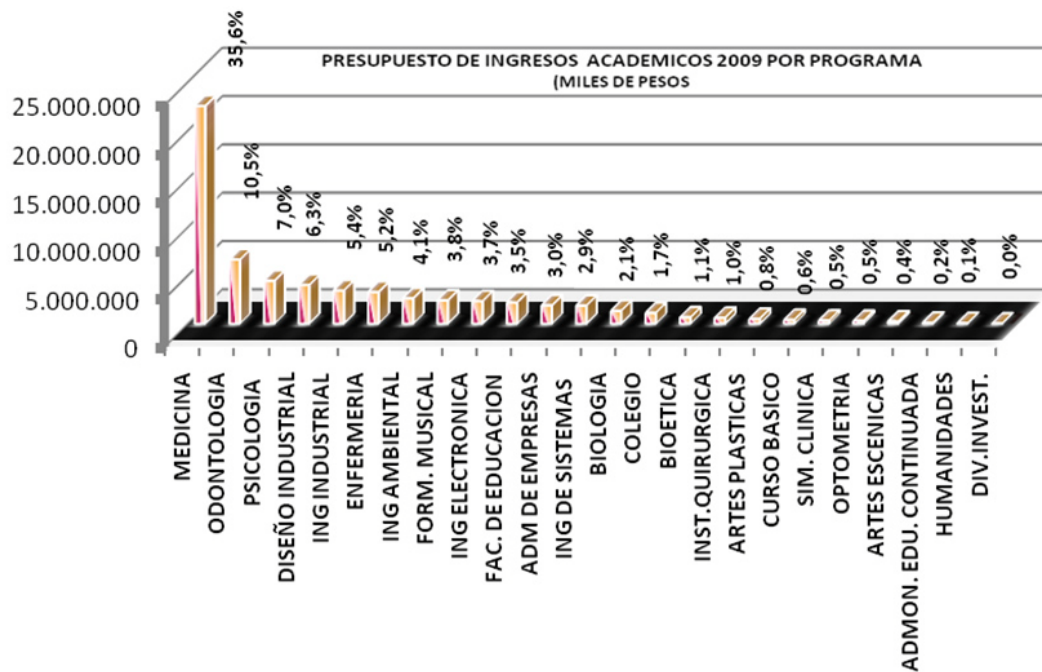
Resulta entonces evidente que la Universidad principalmente deriva sus ingresos de las matrículas del pregrado que constituyen un 73% de los ingresos académicos. En segunda instancia los ingresos por los programas de posgrado constituyen un 20% de dichos ingresos.

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

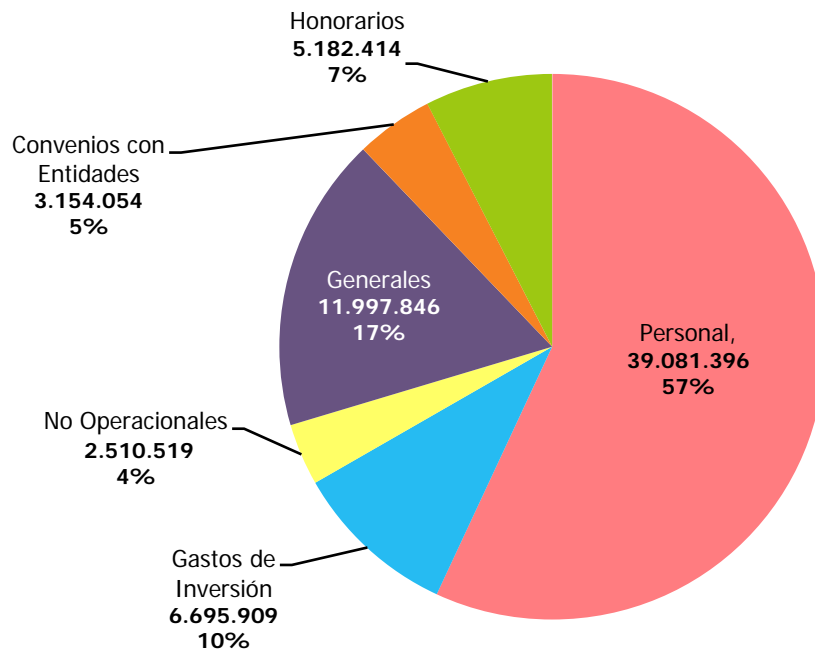


Medicina se constituye como la principal fuente de ingresos académicos correspondiendo estos a un 35.6% de los ingresos académicos totales. Si se considera además los demás programas del área de la salud, dichos porcentajes ascienden al 53.4% de los ingresos totales.

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



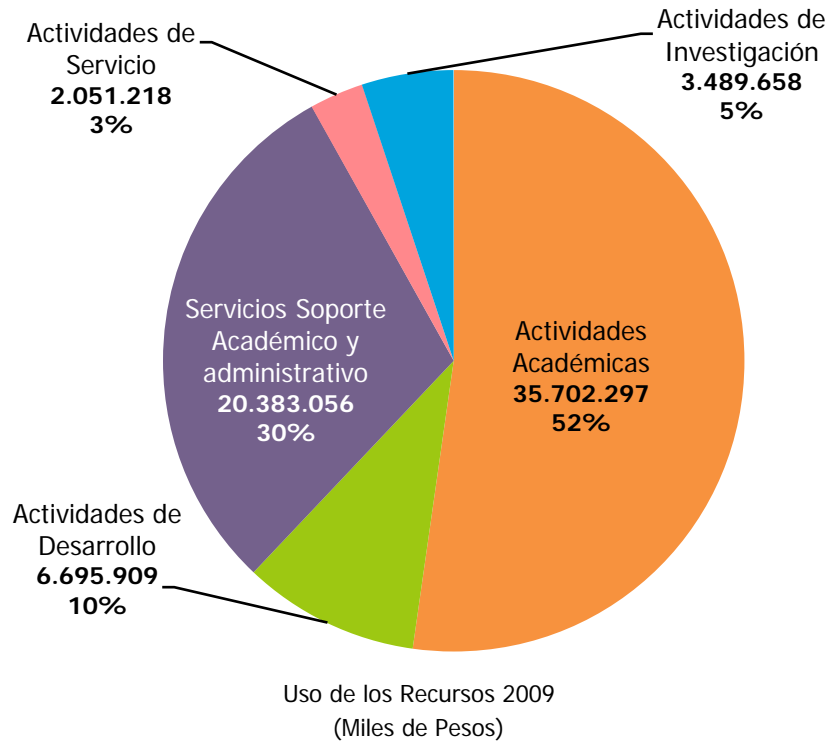
Presupuesto de Gastos de Funcionamiento e Inversión 2009
(Miles de Pesos)

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%

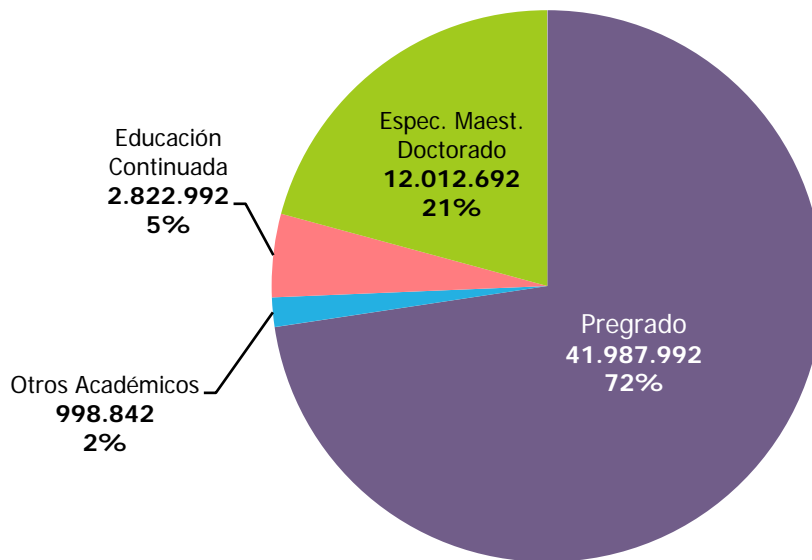


De lo anterior se deduce que los recursos empleados para las actividades de formación son el principal rubro al que se destinan los recursos institucionales, siendo ello consistente con el planteamiento anteriormente enunciado de ser ésta una Universidad de formación que realiza actividades de investigación.

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)

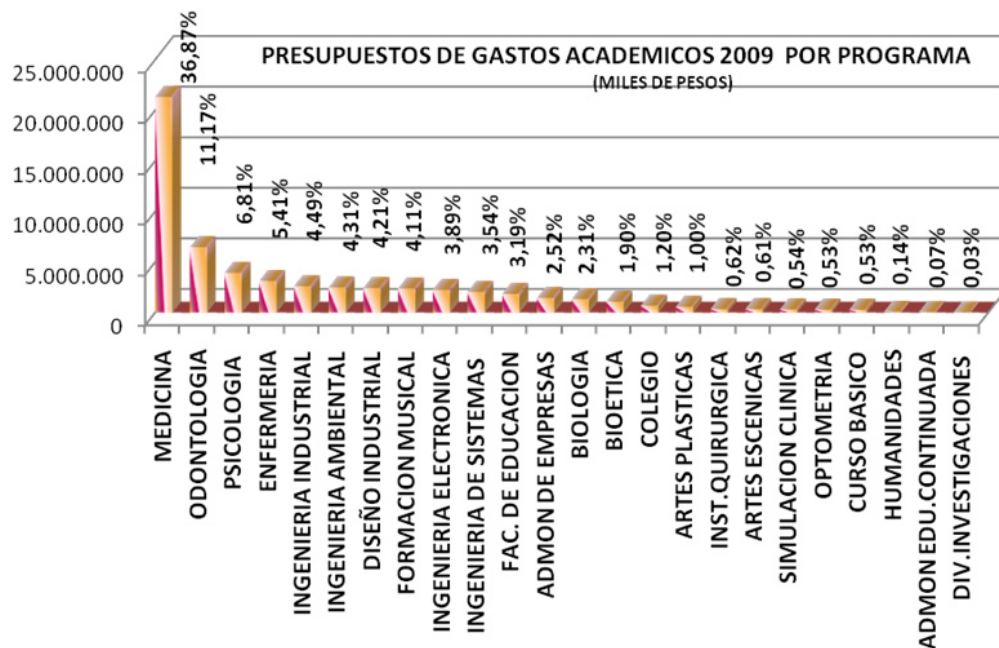
Esta distribución se encuentra claramente correlacionada con el análisis realizado al respecto de los ingresos, es decir principalmente los recursos se emplean en el financiamiento de las actividades de los pregrados, y en segunda instancia los posgrados.

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

PROGRAMA	TOTAL GASTOS ACADEMICOS
ADMN DE EMPRESAS	1.455.012
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
ADMN EDU. CONTINUADA	38.922
DIV. INVESTIGACIONES	14.500
TOTAL GASTOS ACADEMICOS	57.822.518

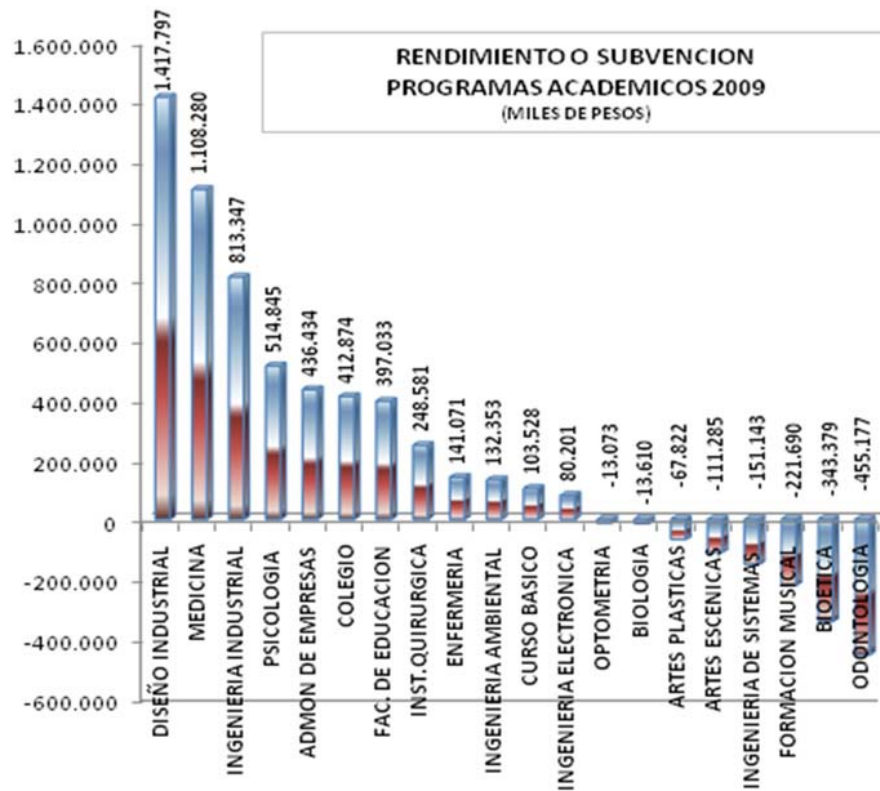


Esta distribución se encuentra claramente correlacionada con el análisis realizado al respecto de los ingresos, es decir principalmente los recursos se emplean en el financiamiento de las actividades de los programas del área de la salud.

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
ADMN 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

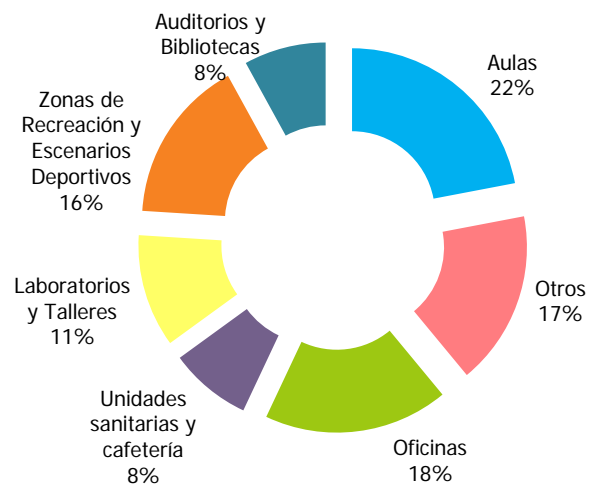
Actualmente, la Universidad El Bosque cuenta con un área de 51.482,25 m², incluyendo la Clínica Universitaria El Bosque y un total de 31.141,41 m² construidos de campus universitario.



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.

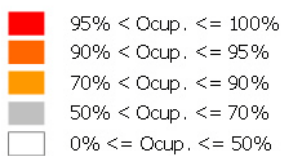
Como se observa en el anterior gráfico, el 46% del área del campus universitario está destinada para espacios académicos: aulas, laboratorios, talleres, auditorios y biblioteca.

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 1. Universidad El Bosque - Porcentaje de Ocupación Aulas 2009

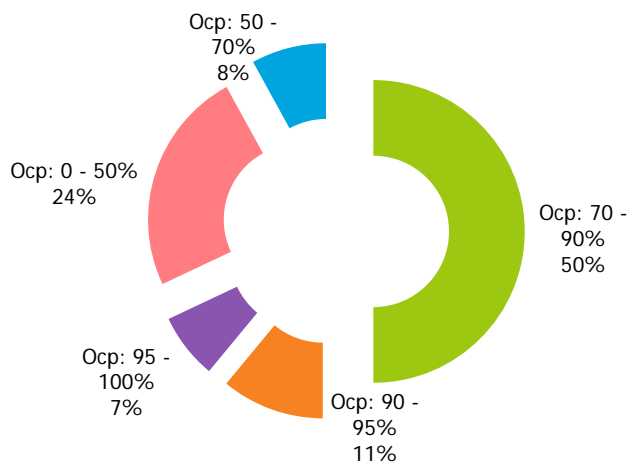
Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
7:00 - 8:00	83	83	76	86	72	45	5
8:00 - 9:00	97	94	83	96	76	95	5
9:00 - 10:00	94	95	87	89	78	97	5
10:00 - 11:00	98	99	91	95	88	91	5
11:00 - 12:00	98	91	89	85	76	85	5
12:00 - 1:00	79	68	75	68	56	68	4
1:00 - 2:00	47	47	48	47	42	44	4
2:00 - 3:00	91	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



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



(Horario: Lunes-Viernes)
Nivel de Ocupación Promedio

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

Fuente: Universidad El Bosque

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 involucren 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 quien 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 Katherine 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.

Informe
de Autoevaluación
para la
Asociación Europea de Universidades
EUA



UNIVERSIDAD **EL BOSQUE**

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

www.uelbosque.edu.co