

# Plan Integral de Desarrollo



Universidad del  
**Rosario**

**Junio de 2016**

# **Plan Integral de Desarrollo 2015-2020**



Universidad del  
**Rosario**

Junio de 2016

# Contenido

## © Universidad del Rosario

### Rector

José Manuel Restrepo Abondano

### Vicerrectora

Stéphanie Lavaux

### Síndico

Miguel Francisco Diago Arbeláez

### Secretaría General

Catalina Lleras Figueroa

### Consiliarios

Andrés Cadena Vanegas  
Alberto Fergusson Bermúdez  
Andrés López Valderrama  
Víctor Hugo Malagón Basto  
Ann Mason

### Canciller

Sonia Marcela Durán Martínez

### Decanos

#### Escuela de Administración

Alejandro Cheyne García

#### Escuela de Ciencias Humanas

Carlos Gustavo Patarroyo Gutiérrez

#### Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

Mauricio Linares Porto

#### Facultad de Ciencia Política, Gobierno y Relaciones Internacionales

Mónica Pachón Buitrago

#### Facultad de Economía

Carlos Eduardo Sepúlveda Rico

#### Facultad de Jurisprudencia

Juan Carlos Forero Ramírez

#### Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud

Gustavo Quintero Hernández

#### Decanatura del Medio Universitario

Gabriel Silgado Bernal

1. Introducción .....	6
2. Modelo de planeación .....	8
3. Misión y Visión .....	11
3.1. Misión institucional .....	11
3.2. Visión institucional a 2020 .....	11
3.3. Articulación de la misión y la estrategia .....	11
4. Valores institucionales .....	14
5. Aspiraciones (megaobjetivos) a 2020 .....	16
5.1. Captar y desarrollar estudiantes con desempeño sobresaliente .....	16
5.2. Ser efectivos en el proceso formativo de los estudiantes .....	16
5.3. Fortalecer el cuerpo profesoral de excelencia .....	17
5.4. Ser una Universidad con carácter internacional y reconocimiento nacional .....	18
5.5. Lograr la sostenibilidad a largo plazo sin sacrificar el posicionamiento a corto plazo .....	19
5.6. Soportar el desarrollo institucional en un hábitat competitivo .....	19
6. Cadena de valor .....	20
6.1. Valor para los estudiantes .....	24
6.2. Valor para los profesores .....	25
6.3. Valor en investigación y relación pertinente con el entorno .....	26
7. Mapa estratégico .....	27
8. Objetivos institucionales para el logro de las metas .....	31

# 1 Introducción

La Universidad del Rosario, caracterizada desde su fundación por impartir una sólida formación ética, humanística y científica, ha tenido un compromiso permanente con el reconocimiento de la historia como el mejor proceso de aprendizaje para anticipar el futuro: su *Nova et Vetera*. Fiel a sus pilares fundacionales, desde marzo de 2015, la institución inició un profundo y significativo ejercicio de reflexión y proyección en el tiempo, en función de los retos y nuevas tendencias que se hacen explícitos en el contexto de la educación superior tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

En este sentido, los desafíos asociados con la masificación, la calidad y la pertinencia motivaron una dinámica de trabajo coordinado con la participación de estudiantes, profesores, funcionarios, directivos y egresados rosaristas. En primera instancia, se consolidó un diagnóstico sobre el entorno donde se desenvuelve la institución, así como de las condiciones socioeconómicas que implica el modelo de desarrollo vigente en el país.

Como resultado de este ejercicio, la comunidad universitaria identificó la necesidad de establecer una senda de transformación institucional, guardando su esencia característica, de manera que se reafirme el principio de *Nova et Vetera* como sello diferenciador.

A partir de este llamado, el equipo directivo de la Universidad lideró un proceso de redefinición de su plan de acción de mediano plazo, con la intención de proporcionar un marco coherente y transparente para la planeación estratégica de la Universidad en los próximos cinco años.

Este camino de transformación se materializó en el nuevo Plan Integral de Desarrollo 2015-2020 (en adelante PID 2020), que se convierte

en la hoja de ruta que marca el norte de la Universidad y en un vehículo para lograr el sueño de afianzar una comunidad universitaria de alto desempeño, fundamentada en los principios de calidad, diversidad y pertinencia.

El principio del PID 2020 es construir sobre lo construido, por lo que potencia las fortalezas institucionales vigentes, al tiempo que establece lineamientos para abordar planes de mejora en sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, que le permitan avanzar hacia la frontera de las mejores prácticas en educación superior. Como aspecto esencial de este marco se destaca el interés institucional por establecer unas metas precisas en un periodo de cinco años y comprometer a toda la comunidad universitaria en su cumplimiento.

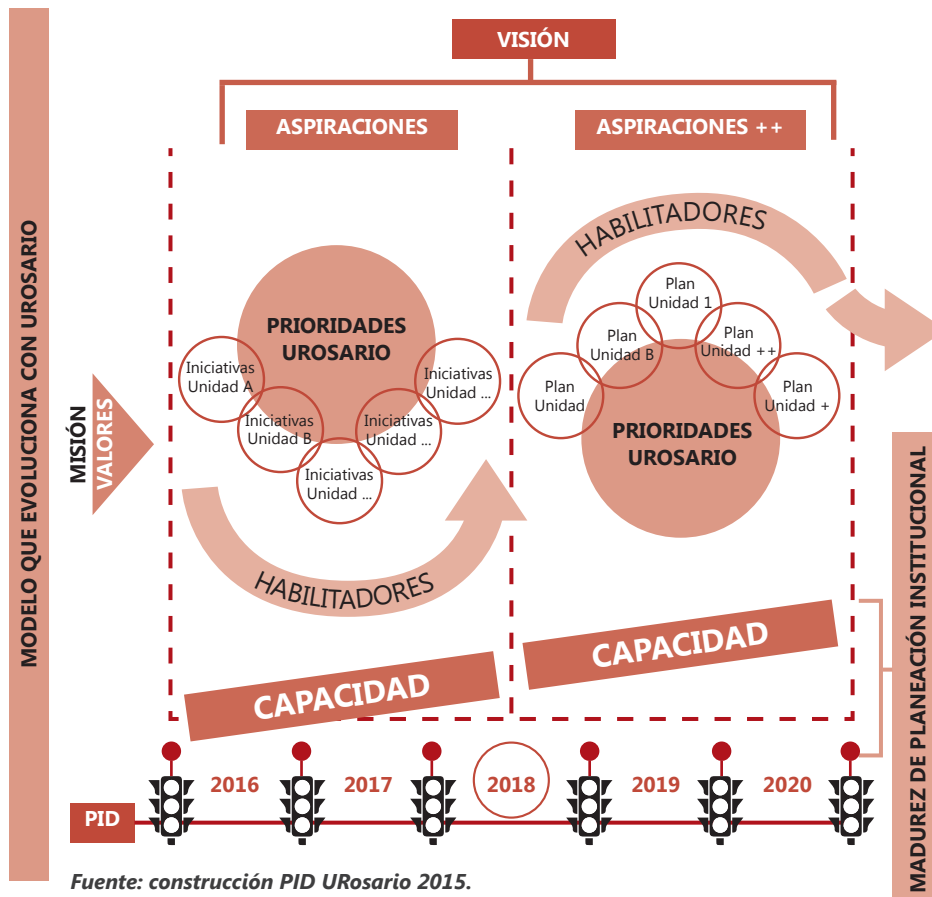
Con todos estos elementos, entre marzo y septiembre de 2015, el equipo base de construcción del PID 2020 trabajó continuamente con un primer resultado de diagnóstico y propuesta preliminar de visión que se socializó ante un cuerpo representativo de la comunidad en el que tuvieron asiento estudiantes, profesores, egresados, así como el cuerpo directivo de la Universidad. Posteriormente, una segunda refrendación institucional se llevó cabo en el Comité de Decanos de diciembre de 2015; mientras que el aval de la Consiliatura al mapa estratégico y al tablero de control institucional se dio el 10 de marzo de 2016.

Finalmente, entre marzo y junio de 2016 se hizo un aterrizaje del PID a todas las áreas académicas (escuelas, facultades y Vicerrectoría) y administrativo-financieras (Sindicatura y Secretaría General) que permitió construir colaborativamente las primeras versiones de los mapas estratégicos de cada una de las unidades misionales de la Universidad.

## 2 Modelo de planeación

El modelo de planeación propuesto en el PID 2020 recoge, como evidencia contundente del interés por construir sobre lo construido, los aprendizajes del modelo que estaba vigente en la Universidad desde 2004, con cuatro ejes estratégicos: 1) fortalecimiento académico, 2) identidad, 3) internacionalización y 4) servicios y gestión. La propuesta definitiva es producto del análisis de modelos de universidades nacionales e internacionales y análisis de buenas prácticas de planeación estratégica con resultados concretos, medibles y alcanzables (ilustración 2.1.).

**Ilustración 2.1. Modelo de planeación estratégica del PID 2020**



En función de los principios orientadores de sencillez, flexibilidad y pertinencia en cuanto a la posibilidad de convertirse en un mecanismo activo de apoyo a la toma de decisiones, el modelo de planeación del PID 2020 parte de una misión institucional que, en su esencia, ha permanecido intacta desde la fundación de la Universidad, en 1653. Adicionalmente, como resultado del enfoque sociohumanista de la Institución, la misión —apalancada en un conjunto de valores que representa su identidad— se proyecta en un conjunto de aspiraciones que constituyen los pilares de la visión de la Universidad del Rosario para 2020.

En este contexto de proyección hacia el futuro, tal y como se puede ver en la ilustración 2.1. este plan de desarrollo reconoce la importancia de cada una de las áreas de la Universidad y les otorga un papel protagónico en torno a un objetivo común consignado en la visión 2020. De esta manera, se consolida un proyecto institucional participativo, incluyente y que se enriquece con la trayectoria de todos los actores de la organización.

Así mismo, en el modelo de planeación de la Universidad se identifican dos ciclos: el primero fortalece las prioridades institucionales articulando iniciativas de las unidades académicas; el segundo, una vez la cultura de la planeación esté posicionada en la Universidad, se despliega efectivamente en las unidades académicas y, por ende, las prioridades institucionales son un referente que recoge la actividad de las facultades.

Transversalmente, el modelo cuenta con dos tipos de componentes: los estructurales y los instrumentales, los cuales se describen a continuación.

### Componentes estructurales del modelo de planeación

- Misión: razón de ser de la universidad.
- Valores: criterios de decisión y de determinación de comportamientos institucionales.
- Visión: imagen de resultado enmarcado en el despliegue de la misión institucional.

- Aspiraciones: megaobjetivos vitales que transforman sustancialmente la Universidad.
- Habilitadores: capital humano, financiero, relacional y ambiental necesarios para cumplir con la oferta académica, gestionados efectivamente para llevar a cabo el cumplimiento de la oferta Urosario.
- Capacidad instalada, condiciones cuantitativas y cualitativas de recursos tecnológicos, físicos y bibliográficos que son coherentes y sostenibles con el despliegue de la misión y el logro de la visión.

### Componentes instrumentales del modelo de planeación

- Prioridades Urosario: áreas seleccionadas a partir de las que se va a trabajar en el periodo de vigencia del PID.
- Iniciativas unidades: conjunto limitado de propuestas que potencian la transformación de Urosario y que serán evaluadas a la luz de la formulación del PID.
- Planes de unidades: enunciados de objetivos, responsables y recursos articulados al PID que serán liderados por las facultades.

Finalmente, de la ilustración 2.1. se infiere el estricto sistema de medición de desempeño que se pretende implementar, con el fin de permitir que, a partir de 2018, más allá de la confluencia alrededor de las prioridades institucionales, cada uno de los actores sistémicos de la Institución pueda construir y avanzar en su respectivo plan estratégico individual.

## 3 Misión y Visión

### 3.1. Misión institucional

Impartir una sólida formación ética, humanística y científica que, unida a la investigación y a una idónea y exigente docencia, permita a esta comunidad educativa formar integralmente personas insignes y actuar en beneficio de la sociedad, con un máximo sentido de responsabilidad.

### 3.2. Visión institucional a 2020

En 2020 seremos la **primera opción** para los estudiantes que buscan aprender a aprender en una comunidad universitaria de **alto desempeño** y **vocación internacional**. Movemos fronteras a través de la **investigación** y la promoción de la **equidad** y la **diversidad**. Entregamos a la sociedad los **mejores ciudadanos** con **visión global** y somos **actores protagónicos** de los grandes **temas del país**.

### 3.3. Articulación de la misión y la estrategia

La gran apuesta del PID 2020 está en reafirmar aquellas condiciones que han hecho del Rosario una universidad con vigencia de largo plazo. En consecuencia, la Misión da las bases estructurales de la Visión y de las aspiraciones, al reforzar los principios fundacionales.

La Universidad plantea una visión que pone el relieve en hacer mejor lo que hacemos bien, con una apuesta innovadora alrededor del principio de aprender a aprender. En este sentido, se busca que el sello diferenciador de esta Universidad “de y para los estudiantes” gire alrededor de la calidad, la flexibilidad y la pertinencia del aprendizaje como fenómeno complejo, pero indispensable para el cumplimiento de nuestra función de transformación social.

Además, es una Visión que le apuesta a logros concretos y medibles, pues sus resultados no son abstractos, sino que sobre ellos se pueden construir indicadores. Con esto, la cultura de la evaluación de la Universidad se posiciona “con sentido” (ilustración 3.1.).

A partir del análisis de consistencia entre la Misión y la Visión a 2020 de la ilustración 3.1. es evidente que la Universidad ha reconocido a lo largo de su historia cuán trascendente es el aprendizaje en el cumplimiento de su rol de promotora de conocimiento y transformación social. También es claro que, fiel a su espíritu fundacional, ha apostado indudablemente por lineamientos de autorregulación, interacción y pertinencia en el proceso de aprendizaje.

En consecuencia, como manifestación del principio rector de *Nova et Vetera*, aprender a aprender se convierte hoy en una competencia clave para ser desarrollada en nuestros estudiantes, a efectos de priorizar y persistir en el aprendizaje, permeado este último por capacidades de organización, autorregulación y evaluación; como instrumento estratégico de consolidación de su formación humanística y profesional.

Por otra parte, el entender la noción de conocimiento, característica de cada una de las disciplinas de la Universidad del Rosario, es un aspecto fundamental para hacer efectivo el aprendizaje. Por consiguiente, es indispensable que nuestros estudiantes sean conscientes de las implicaciones de su papel en el proyecto de Universidad que queremos desplegar a 2020.

En este sentido, la ilustración 3.1. refleja la apuesta decidida de la visión a 2020: la consolidación de un laboratorio social en el cual la relación profesor-estudiante se despliegue en todas las dimensiones del proceso

**Ilustración 3.1. Articulación de la misión y la visión institucional**

## VISIÓN

En 2020 seremos la **primera opción** para los estudiantes que buscan **aprender a aprender** en una **comunidad universitaria de alto desempeño y vocación internacional**. Movemos **fronteras a través de la investigación** y la **promoción de la equidad y diversidad**. Entregamos a la sociedad los **mejores ciudadanos con visión global** y somos actores protagónicos de los **grandes temas del país**.

## MISIÓN

Impartir una sólida formación **ética, humanística y científica** que, unida a la **investigación** y a una **idónea y exigente docencia**, permita a esta comunidad educativa formar **integralmente personas insignes** y actuar en **beneficio de la sociedad**, con un máximo **sentido de responsabilidad**.

de aprendizaje, con el fin de identificar, como prioridad, las preguntas relevantes que debemos plantearnos como país y como la sociedad que representamos, para anticipar, a través de nuestras funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, los cambios socioeconómicos que se nos avecinan.

Dado este importante, aunque complejo objetivo, es indispensable contar con profesores transformadores en una comunidad universitaria de alto desempeño. En consecuencia, gracias a las calidades de nuestros estudiantes y a la excelencia de nuestros profesores, y basada en sus principios, la Universidad del Rosario apuesta por ser la imagen de un país que prospera, pero que a la vez se cuestiona, se piensa y se redefine a sí mismo.

Este enfoque es una apuesta desafiante para que, mediante nuestra actitud frente al contexto nacional y global, podamos adquirir una vocación internacional en la cual somos reconocidos por nuestra capacidad de entender la realidad y de aportar tanto a su anticipación como a su mejoramiento.

La Universidad busca trabajar incansablemente, día tras día, para afianzar su reconocimiento en los entornos nacional, regional y global. Esto solo será posible a partir de la generación de conocimiento y, más importante aún, gracias a los mensajeros de sus valores: sus estudiantes y futuros egresados, convertidos en ciudadanos competentes, con visión global y conscientes de los grandes desafíos del futuro.

## NOVA ET VETERA

### LABORATORIO SOCIAL

PRIMERA OPCIÓN  
PROMOCIÓN DE LA  
EQUIDAD Y DIVERSIDAD  
FORMACIÓN ÉTICA,  
HUMANÍSTICA Y CIENTÍFICA

### PROFESORES TRANSFORMADORES

COMUNIDAD UNIVERSITARIA  
ALTO DESEMPEÑO Y VOCACIÓN  
INTERNACIONAL  
IDÓNEA Y EXIGENTE  
DOCENCIA

INTERACCIÓN  
PROFESOR - ESTUDIANTE  
MOVER FRONTERAS  
A TRAVÉS DE LA  
INVESTIGACIÓN

PROCESOS MISIONALES  
IMPREGNADOS  
VISIÓN GLOBAL

LABORATORIO SOCIAL  
ENTREGAMOS MEJORES  
CIUDADANOS  
PERSONAS INSIGNES

ANTICIPA A LOS CAMBIOS SOCIALES  
GRANDES TEMAS DEL PAÍS  
BENEFICIO A LA SOCIEDAD

Fuente: construcción PID URosario 2015.

# 4 Valores institucionales

Los valores institucionales son el resultado de la construcción colectiva de todos los actores de la organización, así como de la revisión de buenas prácticas de universidades en contextos cambiantes, en pro de asegurar permanentemente la consistencia con los principios fundacionales de la Universidad.

En efecto, este conjunto de valores representa la esencia de la Universidad del Rosario y de todos sus miembros, quienes son fundamentales en el desarrollo institucional. Estos valores, incorporados en el día a día de la dinámica rosarista, se expresan en las relaciones personales y en el trabajo en equipo que inspira la construcción de caminos factibles hacia la excelencia.

## **Excelencia**

La Universidad del Rosario está comprometida con estándares de calidad superior en todas sus actividades, a fin de que la institución sea merecedora de un reconocimiento excepcional.

Decía Aristóteles: "Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito".

## **Transparencia**

Carácter claro y evidente de todos los procesos de una organización que permite comprenderlos sin duda o ambigüedad. En esto yace la confianza que se le puede conceder a dicha organización y garantiza su progreso y calidad.

## **Respeto**

Como pilar de las relaciones sociales, se incentiva la participación activa teniendo en cuenta los valores morales que llevan a la consideración del otro, para crear un ambiente armonioso y propicio a la construcción de una identidad rosarista que promueva la formación de seres humanos integrales.

## **Empoderamiento**

Proceso por medio del cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos en los ámbitos tanto personales como profesionales, que les permitan destacarse en el mundo competitivo contemporáneo.

## **Compromiso**

Es asumir la responsabilidad del cumplimiento o del incumplimiento de los procesos y actividades para transformar la Universidad, a fin de fortalecer la credibilidad institucional.

## **Colaboración**

Trabajar en equipo con todos los miembros de la comunidad para avanzar en su transformación y posicionamiento.



# 5 Aspiraciones (megaobjetivos) a 2020

Las aspiraciones o megaobjetivos del PID 2020 son el resultado de la revisión de las prioridades o los puntos críticos de la Universidad del Rosario, identificados por los principales actores de la Institución. También son la desagregación de la nueva visión y representan las grandes metas que establece para cumplir con el sueño contenido en ella.

## 5.1. Captar y desarrollar estudiantes con desempeño sobresaliente

Ser la primera opción para los estudiantes que buscan aprender a aprender es uno de los principales fundamentos del PID 2020 para la Universidad del Rosario. La primera aspiración se centra en la motivación institucional de atraer a los mejores estudiantes y entregarles una oferta académica y social que potencie su futuro profesional. Así mismo, este megaobjetivo se enfoca en formar estudiantes con alto sentido crítico, al igual que con habilidades académicas y ciudadanas excepcionales, en un ambiente que promueve la equidad y la diversidad.

Esta aspiración requiere que la Universidad del Rosario cuente con una oferta amplia y variada de programas académicos que permita establecer una comunidad de saberes diversos e interdisciplinarios, así como desarrollar estrategias financieras y académicas para garantizar la entrada y el mantenimiento de los estudiantes deseados, al tiempo que se disminuyen las barreras de acceso a la educación superior.

Finalmente, se espera que la Universidad sea un espacio donde los estudiantes reconozcan y se enfrenten de primera mano al contexto socioeconómico, nacional y regional; a la diversidad de culturas y opiniones; así como a los retos sociales y económicos de los que serán protagonistas.

## 5.2. Ser efectivos en el proceso formativo de los estudiantes

La Universidad del Rosario pretende consolidar una comunidad universitaria de alto desempeño, esto es, una comunidad con un modelo pedagógico innovador, en la que los estudiantes adquieren las herramientas y

capacidades para culminar satisfactoriamente sus estudios y para aprender de manera autónoma a lo largo de la vida. Este criterio de efectividad y excelencia se traduce en el aseguramiento de la calidad como proceso transversal en el actuar institucional, así como en la formación ética y humanística, lo cual se convierte en un sello diferenciador de nuestro modelo formativo.

Lo anterior se traduce en lograr que la Universidad del Rosario sea reconocida por la calidad de su oferta académica, por sus metodologías pedagógicas innovadoras inspiradas en el modelo de aprender a aprender y respaldadas por las nuevas tecnologías, por sus espacios de aprendizaje e investigación interdisciplinarios y por una adecuada gestión del ciclo de vida del estudiante. Además, gracias a una sólida formación sociohumanística, nuestros egresados serán reconocidos por su alto sentido de responsabilidad social, pues serán mejores ciudadanos al servicio de los retos del país.

Una apuesta adicional de la Universidad, en el marco de la efectividad del proceso formativo, es la consolidación de una oferta académica virtual, por medio de un campus en línea que permita ampliar su cobertura educativa, eliminando las barreras de tiempo y distancia.

## 5.3. Fortalecer el cuerpo profesoral de excelencia

Una comunidad de alto desempeño que entregue al país a los mejores ciudadanos requiere un cuerpo profesoral preparado y comprometido con los procesos misionales de la Universidad. La aspiración, entonces, es convertirse en el espacio ideal para que este cuerpo desarrolle su carrera docente, mediante condiciones competitivas para la enseñanza, la investigación y la generación de impacto en el entorno, y que se establezca como un escenario interdisciplinario e internacional para compartir conocimientos.

Para consolidar este proyecto, la Institución, de forma entusiasta, propenderá a: 1) generar estrategias competitivas de atracción y retención de profesores, nacionales e internacionales; 2) consolidar un cuerpo

profesoral con formación de posgrado; 3) preparar y motivar a sus profesores para la creación de pedagogías innovadoras que respondan a los retos de una comunidad de alto desempeño, y 4) ofrecer programas de posgrado que se nutran de los conocimientos desarrollados en la investigación y extensión, y que sean pertinentes dentro del contexto nacional.

#### **5.4. Ser una Universidad con carácter internacional y reconocimiento nacional**

El reconocimiento de la Universidad del Rosario en los ámbitos nacional, regional y global es una apuesta fundamental que contribuye al éxito de nuestros estudiantes y profesores, tanto en lo laboral como en lo académico. La Institución quiere ser protagonista por su responsabilidad social y aporte a los temas más importantes del país, así como por su investigación de calidad y la formación de ciudadanos con visión global.

Esto se traduce en mejores experiencias de aprendizaje internacional para nuestros estudiantes, mayores oportunidades de desarrollo profesional para nuestros egresados, aumento de visibilidad y de redes de conocimiento para el cuerpo profesoral y el reconocimiento del sello rosarista de calidad en los productos que entregamos a la sociedad.

Para la Universidad del Rosario tal apuesta supone generar mayores ingresos provenientes del sector privado y la comunidad internacional que sustenten el fortalecimiento de la investigación y la innovación, consolidar una estrategia de internacionalización que permita a la comunidad desarrollar una vocación internacional y ampliar vínculos regionales e internacionales que establezcan redes de cooperación e integración y que posicionen a la Institución en estos contextos.

Así mismo, esta aspiración motivará a la Institución a medirse bajo estándares internacionales, tanto en auditorías de calidad como en clasificaciones, para evidenciar y hacer visibles sus fortalezas en el ámbito de educación superior en el mundo.

Por otra parte, esta apuesta supone un compromiso institucional por fortalecer los vínculos con los egresados rosaristas, quienes son embajadores de la calidad de la Universidad en diferentes escenarios. Invitarlos a hacer parte de la transformación institucional y a apoyar el proceso académico de los estudiantes, enriquecerá de manera significativa la dinámica actual de la universidad y permitirá afianzar los lazos entre la academia, la industria y el sector público.

#### **5.5. Lograr la sostenibilidad a largo plazo sin sacrificar el posicionamiento a corto plazo**

Las grandes apuestas institucionales del PID 2020 requieren una estructura organizacional sólida, eficiente y sostenible en el tiempo, capaz de adaptarse fácilmente a los cambios, manteniendo la esencia del Rosario y los logros alcanzados a través de la historia. Las estructuras administrativas y académicas de la Universidad tienen la responsabilidad de desarrollar estrategias financieras, de gestión, tecnológicas y de gobierno que permitan materializar las transformaciones institucionales con un manejo eficiente de los recursos.

Este escenario de efectividad institucional representa desafíos para la Universidad del Rosario en términos de eficiencia administrativa, diversificación de ingresos, gestión estratégica de la información, optimización de servicios tecnológicos y de comunicaciones, así como prestación de servicios a la comunidad en un contexto de “buen gobierno”. Esta aspiración, por lo tanto, es el insumo organizacional básico del nuevo PID.

#### **5.6. Soportar el desarrollo institucional en un hábitat competitivo**

Uno de los desafíos más importantes de la Universidad del Rosario consiste en generar un hábitat competitivo que responda a las necesidades de una comunidad universitaria (con énfasis académico) de alto desempeño.

Además de ser una necesidad sentida de la institución, este aspecto se convierte en un habilitador fundamental para el desarrollo de investigación de calidad, los procesos innovadores de aprendizaje bajo el modelo de aprender a aprender, así como el relacionamiento con el entorno. Este reto no solo supone la creación de nuevos espacios; también contempla la innovación en su uso y adecuación, alineados con una visión de aprendizaje a la vanguardia.

Sin embargo, esta aspiración representa una transformación que conlleva tiempo y una inversión considerable de recursos; por esto, la Universidad requerirá una planeación a largo plazo en cuanto a infraestructura, estableciendo victorias tempranas, en términos de concepción de los espacios y adopción de buenas prácticas para el campus actual.

# 6 Cadena de valor

El ejercicio de construcción del PID 2020 se concibió a partir de un modelo conceptual basado en un rigor metodológico, acompañado de una dinámica de retroalimentación, desde el cual se han tenido en cuenta las percepciones de todos los actores de nuestra comunidad universitaria: estudiantes, profesores, egresados, así como el equipo administrativo y financiero.

Como se ha mencionado, el horizonte de la Universidad, sin importar al plazo que se defina, nunca podrá desdeñar el principio del *Nova et Vetera* que forma parte de su sello diferenciador. En este contexto, como resultado del ejercicio de planeación, el cual ha implicado discusiones trascendentales sobre nuestra existencia en el contexto nacional e internacional, la Universidad del Rosario ha considerado apostar por un balance entre el rol protagónico de estudiantes y profesores en los procesos que se llevan a cabo en la Institución.

En otras palabras, se busca que el “sello rosarista”, más allá de sus estudiantes o de sus profesores, se fundamente en la relación estudiante-profesor, que en un entorno prolífico —caracterizado por el compromiso, el respeto, la excelencia y la colaboración— promueve la formación de los mejores ciudadanos con visión global, así como importantes contribuciones a la expansión de las fronteras del conocimiento.

Así, la Universidad del Rosario quiere proyectarse a su entorno como una organización que “sabe lo que hace” y, evidentemente, que también es consciente de lo que no debe hacer. De esta forma, se logrará la excelencia, la eficiencia y, por ende, el éxito de todos los actores que forman parte de la Institución. Como reflejo de “saber lo que se hace” —lo cual implica agregar valor a nuestros estudiantes y, por este medio, en conjunto con la investigación y la extensión, a la sociedad— la Universidad ha asumido el enfoque de cadena de valor.

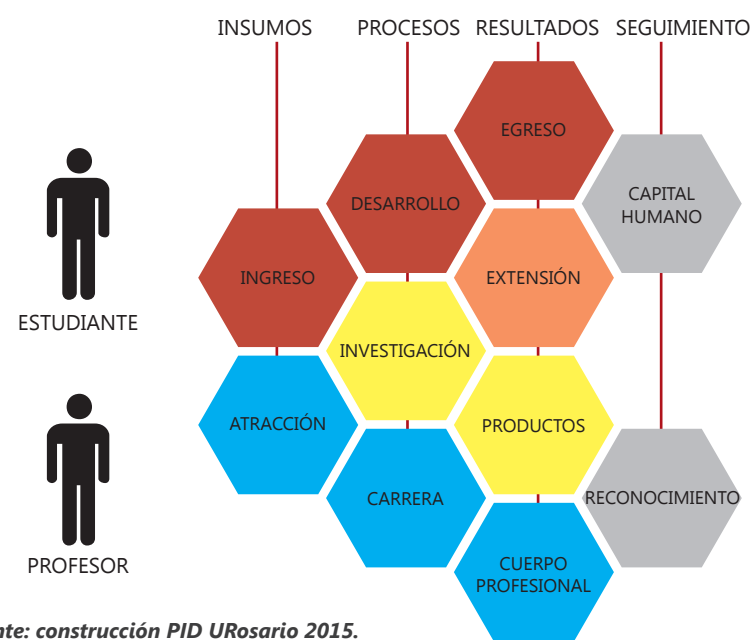
En efecto, solo con estudiantes que piensan primero en las preguntas la Universidad proyectará todo su portafolio de servicios y actividades para convertir a la Institución en el mejor laboratorio social del país, en el cual todas las áreas de conocimiento interactúan entre sí en la definición de preguntas y en la búsqueda de posibles respuestas a los problemas del país y de la región. De hecho, se busca que dicho labo-

ratorio permita que los estudiantes, acompañados de sus profesores y circunscritos al contexto que los rodea, identifiquen los grandes cuestionamientos (y avancen en sus respuestas) que trae consigo el desarrollo socioeconómico nacional y global.

Este modelo de cadena de valor, presentado en la ilustración 6.1. describe las actividades de una organización de forma articulada, en la que cada una aporta un valor agregado específico dentro del servicio que se ofrece. Gracias a esta herramienta, que integra las aspiraciones con el quehacer de la Universidad, se identifican los insumos necesarios, los procesos desarrollados y los resultados generados por la oferta, más su impacto en el entorno.

Más particularmente, nuestro modelo de cadena de valor define como insumos a los estudiantes y los profesores, y plantea para cada uno de ellos una senda de desarrollo, cuya interacción produce resultados efectivos y de impacto.

**Ilustración 6.1. Cadena de valor de la Universidad del Rosario en el PID 2020**



Fuente: construcción PID URosario 2015.

Desde la perspectiva de los estudiantes, la cadena de valor resalta los procesos de ingreso, desarrollo y egreso, a fin de contribuir a la formación de capital humano pertinente y competitivo para la sociedad.

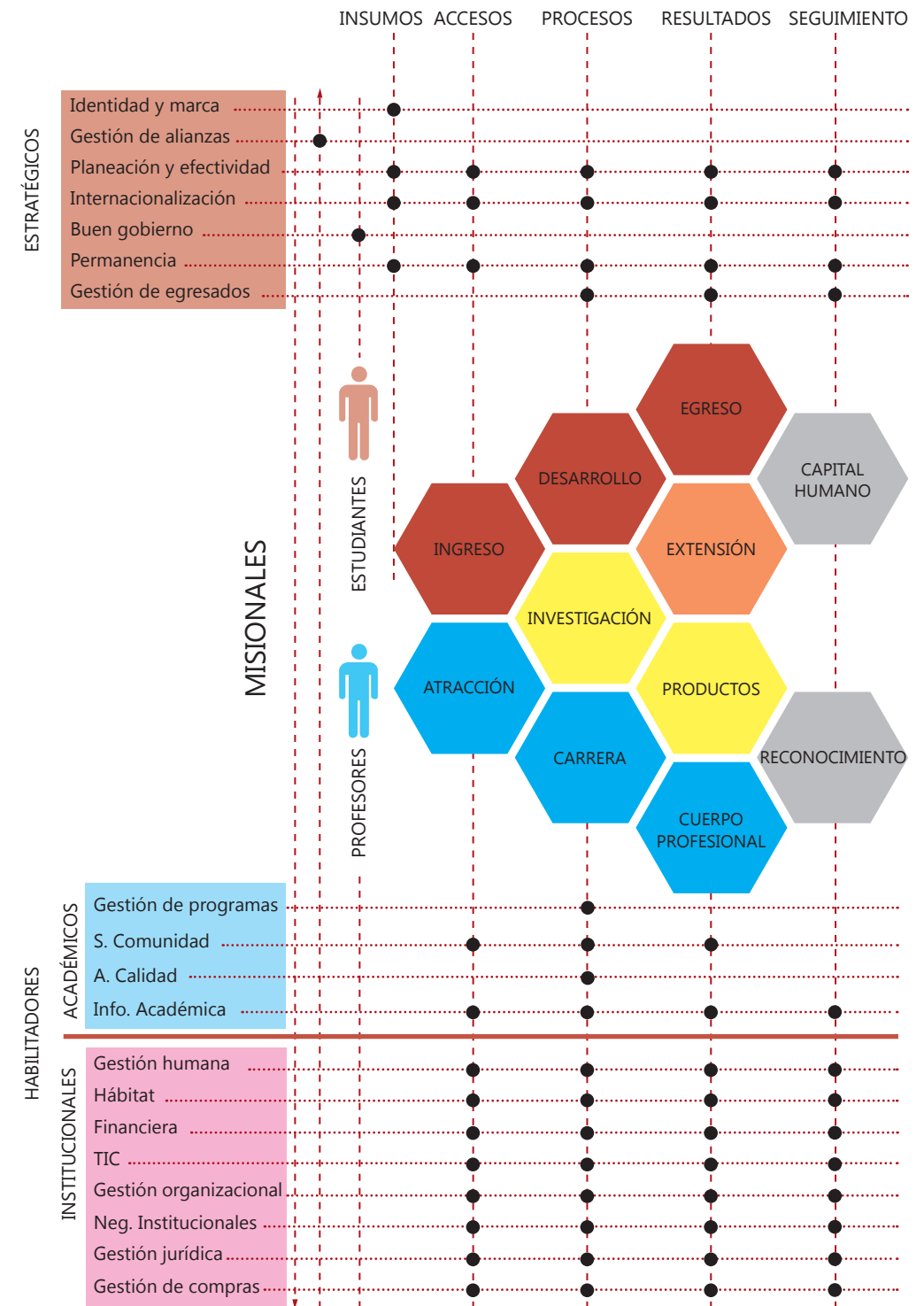
Por su parte, en cuanto a los profesores, se evidencia la necesidad de definir estrategias concretas para atraer a los mejores, mediante una carrera académica que brinde los incentivos adecuados para el desarrollo profesional, científico y personal de un "cuerpo profesoral de excelencia", que es reconocido tanto por sus resultados concretos como por la percepción positiva de los procesos de formación, investigación y extensión que lidera.

La intersección de las dos trayectorias de desarrollo de estudiantes y profesores, respectivamente, es la que en verdad contribuye a la investigación científica y a la extensión de sus resultados a la sociedad en general, lo cual viene acompañado de productos académicos y científicos que contribuyen como un todo al reconocimiento de la Universidad del Rosario como una comunidad universitaria de alto desempeño y vocación internacional. En la medida en que las innovaciones disruptivas en la sociedad implican que la Universidad del Rosario esté en capacidad de repensar lo que hace muy bien, esta cadena de valor será el primer reflejo concreto de esta actitud y será el anticipo de grandes cambios en la forma como trabajamos y nos relacionamos con el entorno.

En consecuencia, la propuesta de la cadena de valor de la Universidad del Rosario se destaca por dos atributos transversales. Primero, su actividad misional se da en la interacción entre estudiantes y profesores a lo largo de su proceso formativo. Segundo, la generación de valor institucional no es un vínculo lineal; es un tejido estructurado de relaciones y, por esto, las articulaciones se establecen en forma de hexágonos.

Así mismo, la cadena de valor generalmente distingue entre los procesos de carácter estratégico y los de carácter operativo. Para la Universidad, estos se convierten en hilos transversales con intensidades distintas en cada uno de los momentos del proceso. Véase ilustración 6.2.

**Ilustración 6.2. Cadena de valor y procesos en el PID 2020**



Fuente: construcción PID URosario 2015.

Los procesos estratégicos son aquellos que la Institución considera fundamentales para la transformación de sus procesos misionales: identidad y marca, gestión de alianzas, planeación y efectividad, internacionalización, buen gobierno, permanencia y gestión de egresados. Mientras tanto, los procesos habilitadores tienen el mismo concepto de los estratégicos en el sentido de tejer todo el proceso misional; pero, como su nombre lo indica, por medio de ellos la capacidad de gestión, infraestructura y tecnología se manifiestan, desde una óptica de la efectividad, para el desarrollo de los procesos misionales.

## 6.1. Valor para los estudiantes

El primer actor, insumo de la cadena de valor, es el estudiante. Como lo muestra la ilustración 6.3, la senda propuesta comprende su desarrollo académico y social en un ambiente idóneo, que le brinde las mejores herramientas y conocimientos que le permitan tener un egreso exitoso.

**Ilustración 6.3. Cadena de valor para el estudiante en el PID 2020**



Fuente: construcción PID URosario 2015.

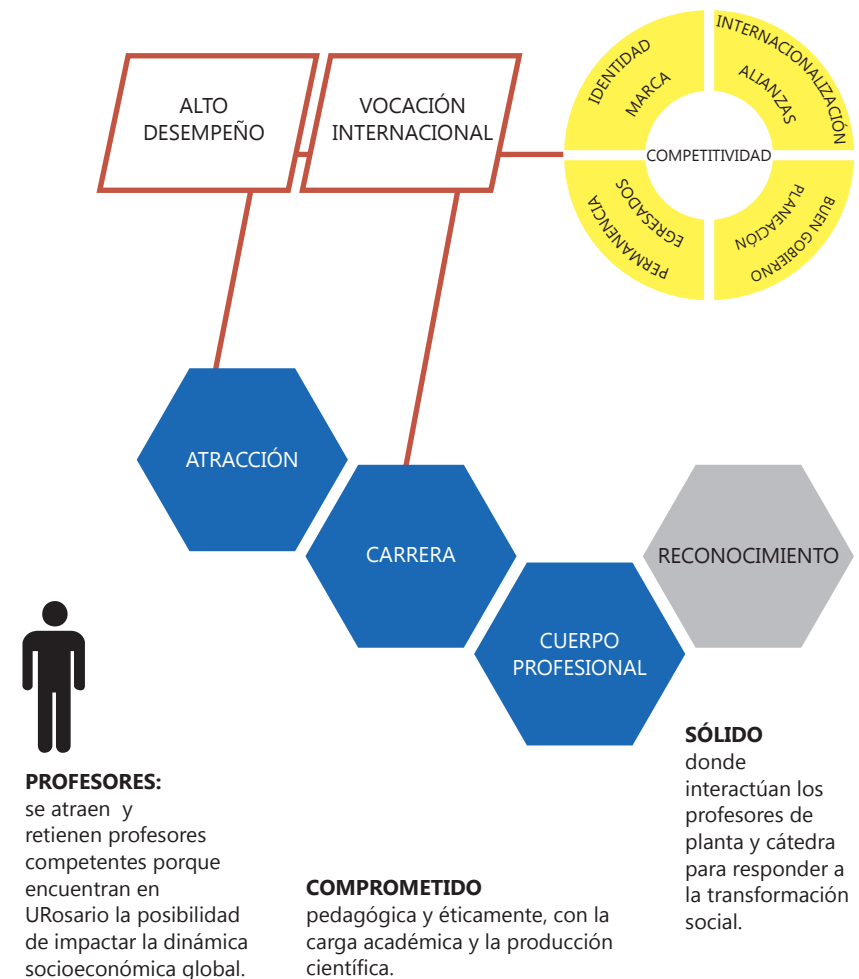
En efecto, la competitividad de nuestros egresados en el mercado, así como su alto compromiso con las problemáticas sociales nacionales, permitirá entregar al país el mejor capital humano.

## 6.2. Valor para los profesores

En relación con los profesores —importante insumo de la cadena de valor— se establece una senda que comienza con una oferta atractiva, tanto en beneficios como en proyección profesional, que garantice su enganche y un exitoso desarrollo de carrera académica (ilustración 6.4.).

Las condiciones idóneas para los profesores permitirán consolidar un cuerpo profesoral comprometido y de alto valor, que sea reconocido en Colombia y en el mundo, tanto por su producción científica como por los procesos de docencia y extensión que lidera.

**Ilustración 6.4. Cadena de valor para el profesor en el PID 2020**



Fuente: construcción PID URosario 2015.

### 6.3. Valor en investigación y relación pertinente con el entorno

La intersección de las dos trayectorias de desarrollo de estudiantes y profesores, respectivamente, es la que contribuye al desarrollo de la investigación científica y de la extensión de sus resultados a la sociedad en general. Véase ilustración 6.5.

**Ilustración 6.5. Cadena de valor en investigación y relacionamiento con el entorno en el PID 2020**



**INVESTIGACIÓN:** espacio de interacción de estudiantes y profesores atractivo para jóvenes comprometidos con la transformación.

**Fuente: construcción PID URosario 2015.**

**INVESTIGACIÓN:** se posiciona de acuerdo con las clasificaciones internacionales como una universidad de producción científica de calidad.

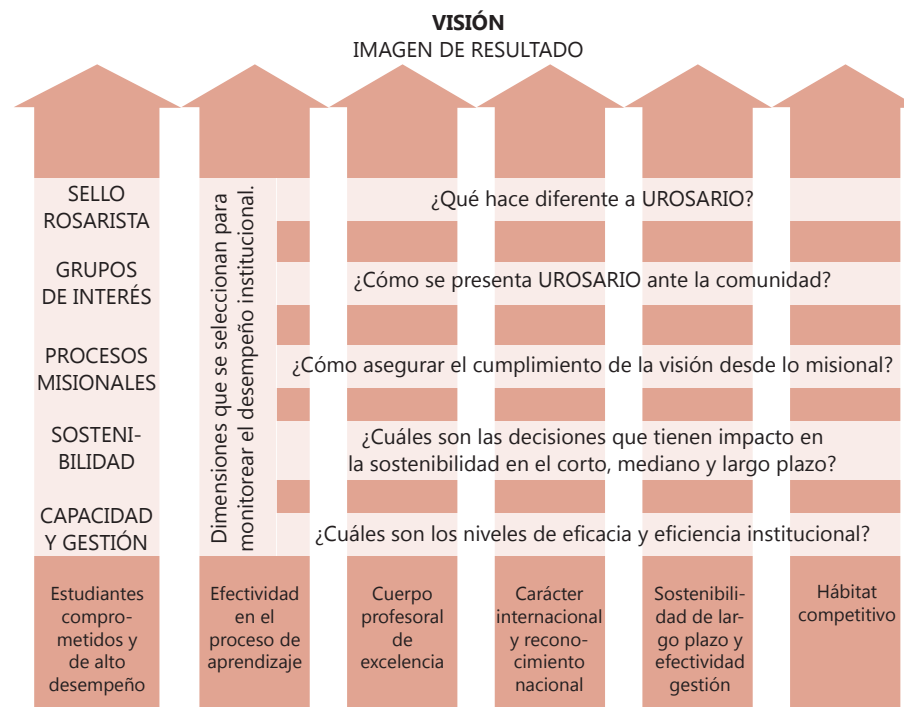
Todos los resultados que proyectan las sendas de desarrollo de los estudiantes y los profesores, en este contexto de cadena de valor, vienen acompañado de productos académicos y científicos que contribuyen como un todo al reconocimiento de la Universidad del Rosario como una comunidad universitaria de alto desempeño y vocación internacional.

## 7 Mapa estratégico

El mapa estratégico es la representación gráfica de la estrategia de la Universidad que permite una aproximación más profunda a los principales objetivos en el marco del PID 2020 y se convierte en la hoja de ruta para la planeación y la ejecución de proyectos e iniciativas.

La base de la construcción del mapa es la intersección entre las perspectivas, que son las diferentes dimensiones de medición del desempeño institucional y las aspiraciones del PID, vistas como los grandes objetivos que permitirán cumplir con la visión institucional a 2020. En este sentido, cada uno de los puntos de intersección contiene las grandes metas que se establecen para trabajar en la dimensión respectiva, a fin de aportar al cumplimiento de la aspiración (ilustración 7.1.).

**Ilustración 7.1. Marco conceptual del mapa estratégico institucional del PID 2020**

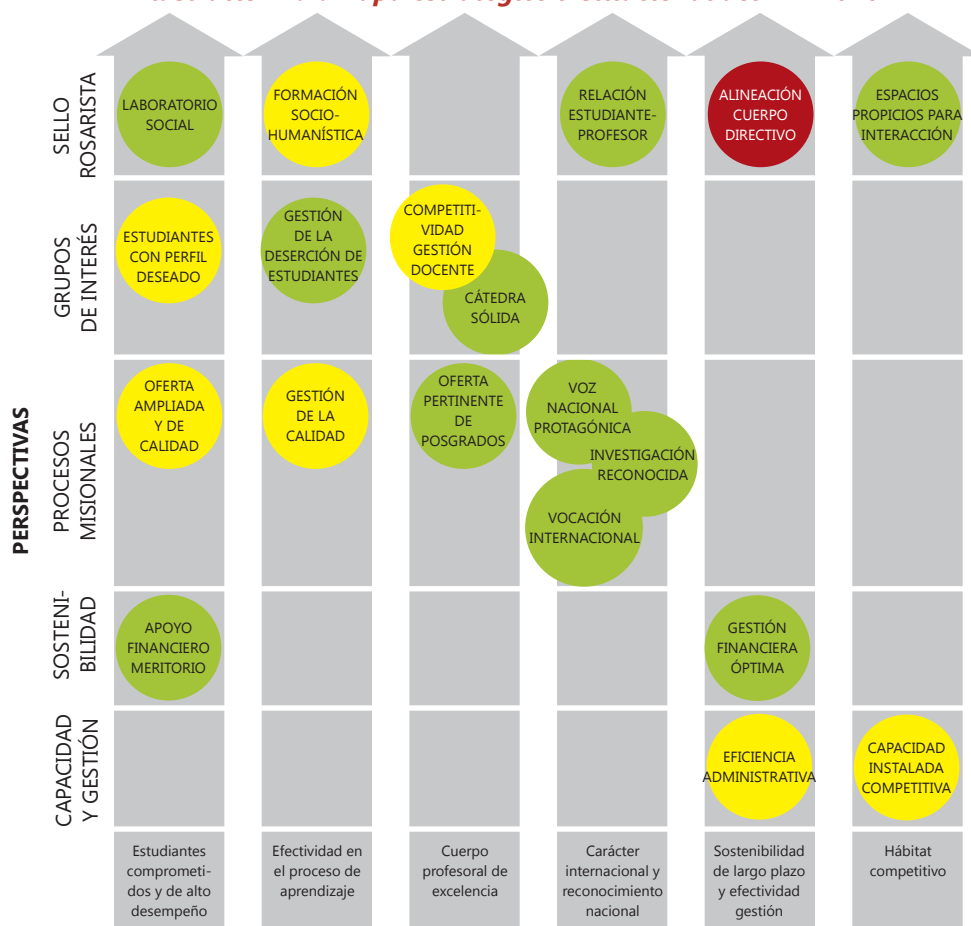


**ASPIRACIONES:** objetivos vitales que transforman sustancialmente a URosario

**Fuente: construcción PID URosario 2015.**

El mapa estratégico de la Universidad del Rosario es el resultado de la construcción colectiva de estudiantes, profesores, empleados y demás actores clave de la institución, y está constituido por 19 prioridades que guiarán el proceso de transformación. En la representación del mapa estratégico, las metas rojas son las proyectadas a corto plazo, las metas amarillas se estiman a mediano plazo y las metas verdes son aquellas que esperamos desarrollar en el largo plazo del PID. Véase ilustración 7.2.

**Ilustración 7.2. Mapa estratégico institucional del PID 2020**



Fuente: construcción PID URosario 2015.

### Aspiración 1: captar y desarrollar estudiantes con desempeño sobresaliente

- **Laboratorio social:** una Universidad caracterizada por ser un espacio de convergencia de la diversidad nacional e internacional, en el que los estudiantes se enfrenten a las problemáticas actuales.

- **Estudiantes con el perfil deseado:** ser efectivos en el relacionamiento y captación de nuestro público objetivo.
- **Oferta ampliada y de calidad:** una oferta más variada de programas de pregrado, maestrías profesionalizantes, así como de investigación de alta calidad.
- **Apoyo financiero meritorio:** estrategias financieras focalizadas que permitan eliminar las barreras económicas de acceso a la educación para los estudiantes de desempeño sobresaliente, con énfasis en el segmento socioeconómico de clase media.

### Aspiración 2: ser efectivos en el proceso formativo de los estudiantes

- **Formación sociohumanística:** fortalecer el sello distintivo de la Universidad, basándose en la formación humanística, ética y social de excelencia.
- **Gestión de la deserción de estudiantes:** contar con un modelo integral de seguimiento de estudiantes que permita anticipar el riesgo de deserción y entregar a los estudiantes las herramientas necesarias para culminar sus estudios en un contexto del modelo pedagógico de aprender a aprender.
- **Gestión de la calidad:** un modelo de gestión de la calidad integral que permita ofrecer programas académicos de la más alta calidad, certificados en los ámbitos nacional e internacional, y proporcionar una gestión administrativa y financiera óptima.

### Aspiración 3: fortalecer el cuerpo profesoral de excelencia

- **Competitividad en la gestión docente:** contar con una planta profesoral de alta calidad, preparada, diversa, comprometida con el desarrollo institucional, que permita innovar en los procesos misionales y generar una comunidad de aprendizaje de alto desempeño y vocación internacional.
- **Cátedra sólida:** un cuerpo profesoral de cátedra de alta calidad, vinculado con los procesos misionales de la Universidad, que complemente el aprendizaje de los estudiantes con una visión profesional.
- **Oferta pertinente de posgrados:** programas de posgrado que respondan a las necesidades del país y que permitan alternativas de desarrollo de la carrera profesoral.

# 8 Objetivos institucionales para el logro de las metas

## Aspiración 4: ser una universidad con carácter internacional y reconocimiento nacional

- **Relación estudiante-profesor:** ser un referente de la innovación en la relación estudiante-profesor, bajo modelos pedagógicos y proyectos que potencien en los estudiantes la competencia de aprender a aprender.
- **Voz nacional protagónica:** participar y aportar, de manera protagónica, en las discusiones de los grandes temas del país.
- **Investigación reconocida:** mover fronteras del conocimiento por medio de procesos de investigación e innovación de vanguardia y reconocidos nacional e internacionalmente.
- **Vocación internacional:** ser una Universidad que ofrece a sus estudiantes y docentes una visión global, por medio de su formación, el desarrollo de competencias y la creación de espacios de conocimiento y experiencias en el mundo.

## Aspiración 5: lograr la sostenibilidad a largo plazo sin sacrificar el posicionamiento a corto plazo

- **Alineación del cuerpo directivo:** una universidad estructurada para responder a los retos de la educación superior que trabaja en comunidad para el logro de los objetivos, y que abre espacios de debate de ideas y estrategias.
- **Gestión financiera óptima:** contar con un modelo financiero que permita la sostenibilidad de las actividades estratégicas, misionales y habilitadoras a largo plazo.
- **Eficiencia administrativa:** lograr la eficiencia de las áreas de apoyo que permita soportar el desarrollo institucional.

## Aspiración 6: soportar el desarrollo institucional en un hábitat competitivo

- **Espacios propicios para la interacción:** una universidad cuya infraestructura responde a las necesidades del modelo pedagógico innovador que se ofrece a sus estudiantes.
- **Capacidad instalada competitiva:** oferta de infraestructura y servicios que respalde el desarrollo institucional y cumpla con las expectativas de estudiantes, profesores y personal de apoyo administrativo y financiero.

Los objetivos institucionales responden a las grandes apuestas de la Universidad, establecidas en las seis aspiraciones, y pretenden traducir su contenido en acciones e iniciativas estratégicas, con el fin de lograr las metas planteadas en el mapa estratégico. A continuación se presentan los principales objetivos para cada una de las aspiraciones.

## Aspiración 1: captar y desarrollar estudiantes con desempeño sobresaliente

Objetivos	
1.1	Incrementar la población de pregrado
1.2	Incrementar la población de maestrías y doctorados
1.3	Nuevos programas en unidades existentes
1.4	Programas que migran o hacen ajustes

## Aspiración 2: ser efectivos en el proceso formativo de los estudiantes

Objetivos	
2.1	Ofrecer programas de excelencia
2.2	Posicionar a la Universidad por su oferta interdisciplinaria en docencia e investigación
2.3	Mejorar el proceso de aprendizaje apoyado en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y metodologías innovadoras
2.4	Posicionar a la Universidad por su campus virtual



### Aspiración 3: fortalecer el cuerpo profesoral de excelencia

Objetivos	
3.1	Incrementar en al menos 10 puntos porcentuales la participación de profesores con doctorado en tiempo completo equivalente (TCE)
3.2	Mejorar los resultados de las evaluaciones pedagógicas e implementar estrategias para desplegar el modelo de "aprender a aprender"
3.3	Incrementar el porcentaje de profesores con diversos orígenes y formación
3.4	Establecer una carga académica sostenible para los profesores de carrera
3.5	Contar con un perfil institucional para profesores de carrera y cátedra

### Aspiración 4: ser una Universidad con carácter internacional y reconocimiento nacional

Objetivos	
4.1	Mejorar la productividad científica del cuerpo profesoral
4.2	Incrementar el número de proyectos financiados por fuentes externas
4.3	Consolidar un perfil transversal de internacionalización
4.4	Incrementar el número de programas conjuntos con otras universidades
4.5	Avanzar en procesos de acreditación internacional
4.6	Contar con un esquema efectivo y atractivo de vinculación de egresados

### Aspiración 5: lograr la sostenibilidad a largo plazo sin sacrificar el posicionamiento a corto plazo

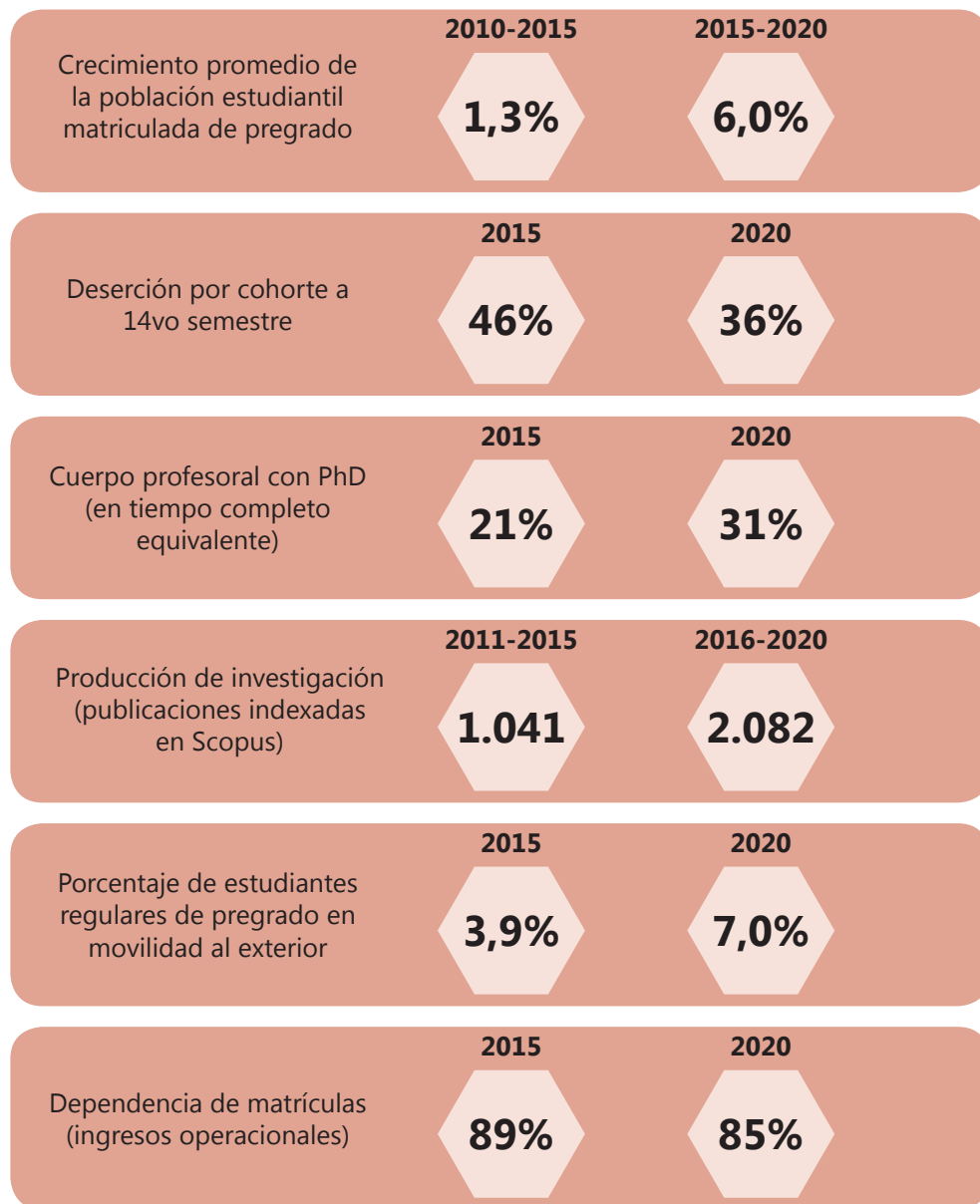
Objetivos	
5.1	Decrecer en gastos operativos a través de la eficiencia administrativa
5.2	Lograr efectividad y calidad de los servicios académicos, administrativos y jurídicos
5.3	Ser reconocidos por la alineación del equipo directivo
5.4	Implementar un sistema integral de información, evaluación y seguimiento que respalde las decisiones estratégicas
5.5	Implementar planes de negocios alternos a los procesos misionales
5.6	Revisión de los temas de gobierno institucional

### Aspiración 6: soportar el desarrollo institucional en un hábitat competitivo

Objetivos	
6.1	Implementar un plan de infraestructura articulado de corto, mediano y largo plazo (25 años)
6.2	Adoptar las mejores prácticas de campus sostenible, tecnológico e innovador
6.3	Fortalecer el concepto de hospital como organización de conocimiento, como escenario ideal de formación e impacto científico

## Tablero de seguimiento del PID 2015-2020

A continuación se presentan los principales indicadores de seguimiento del PID.





Universidad del  
**Rosario**