

# INFORME DE GESTIÓN

PERÍODO 2002-2010

CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

*NOVA ET VETERA*



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**  
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653





© Universidad del Rosario  
Primera edición octubre de 2010

**Rector**

Hans Peter Knudsen Quevedo

**Vicerrectora**

Nohora Pabón Fernández

**Síndico**

Carlos Alberto Dossman Morales

**Secretario General**

Luis Enrique Nieto Arango

**Canciller**

Jeannette Vélez Ramírez

**Consiliarios**

Eduardo Cárdenas Caballero

María Luisa Mesa Zuleta

Eduardo Posada Flórez

Jorge Restrepo Palacios

Alejandro Sanz de Santamaría

**Decanos**

**Facultad de Administración**

Luis Fernando Restrepo Puerta

**Escuela de Ciencias Humanas**

Francisco Rodríguez Latorre

**Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas**

Sandra Rocío Ramírez Clavijo

**Facultades de Ciencia Política y Gobierno  
y de Relaciones Internacionales**

Eduardo Barajas Sandoval

**Facultad de Economía**

Hernán Jaramillo Salazar

**Facultad de Jurisprudencia**

Alejandro Venegas Franco

**Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud**

Leonardo Palacios Sánchez

**Decanatura de Medio Universitario**

Gabriel Silgado Bernal

**División Administrativa y de Tecnología**

Directora

Myriam Amanda Rodríguez Clavijo

**División Financiera**

Directora

Lucy Ariari Cortés Trujillo

**Gerencia Comercial y de Mercadeo**

Gerente

Martha Lucía Restrepo Torres

**Departamento de Planeación Académica  
y Aseguramiento de la Calidad**

Director

Fernando Locano Botero

**Centro de Gestión del Conocimiento  
y la innovación**

Director

Fernando Chaparro Osorio

**Dirección de Extensión**

Director

Francisco José Mejía Pardo

Comité de Publicaciones Institucionales: Nohora Pabón Fernández, Myriam Amanda Rodríguez Clavijo, Fernando Locano Botero, Martha Lucía Restrepo Torres, Stéphanie Lavaux, Juan Felipe Córdoba Restrepo.

Editorial Universidad del Rosario. Dirección editorial, Juan Felipe Córdoba Restrepo. Coordinación editorial, Ingrith Torres Torres y Diego Esteban Romero. Corrección de estilo, Gustavo Patiño Díaz. Diseño de cubierta y diagramación, Miguel Ramírez Leal, Kilka diseño gráfico.

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso previo escrito de la Editorial Universidad del Rosario.



# Contenido

PRESENTACIÓN	11
1. INVESTIGACIÓN Y CONOCIMIENTO	15
1.1 Investigación y políticas institucionales	17
1.2 Investigación, innovación: Alianza con el Estado y las empresas	19
1.3 Fortalecimiento de los grupos de investigación	21
1.4 Índices de productividad en crecimiento	28
1.5 Ampliación de las fronteras académicas: los programas de formación doctoral	34
1.6. Gestión curricular y programas de formación	34
1.7 La docencia, la investigación y los recursos de apoyo académico	39
2. UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD: ÁMBITOS LOCAL, NACIONAL Y GLOBAL	45
2.1 Educación continua	47
2.2 Prácticas y pasantías	48
2.3 Proyectos especiales de extensión	48
2.4 Apertura al ámbito internacional	53
2.5 Participación activa y creciente en programas europeos y cooperación	58
3. GESTIÓN DEL MODELO UNIVERSITARIO	65
3.1 Procesos de planeación integral	67
3.2 La universidad y su estructura organizacional	72
3.3. Modernización, virtualización y automatización de procesos organizacionales	75
3.4 Ajuste y actualización permanentes de la planta física	77
3.5 Modernización de servicios y logística interna	78
3.6 Sede complementaria	79
3.7 Red hospitalaria MEDERI	80
3.8 Gerencia de recursos financieros	80
3.9. Avance en visibilidad y reconocimiento institucional	87
3.10. Síntesis del modelo universitario	89

<b>4. COMUNIDAD ROSARISTA Y PROFESORES</b>	<b>93</b>
4.1. Comunidad estudiantil	95
4.2. Consolidación del Cuerpo profesoral	100
4.3 Relaciones con los egresados	105
<b>5. AUTORREGULACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>	<b>111</b>
5.1 Fortalecimiento de la cultura de la autorregulación	113
5.2 Participación de la Comunidad Rosarista en la construcción de la calidad	113
5.3 Acreditación de los programas de pregrado	115
5.4 Acreditación institucional de la Universidad	115
5.5 Evaluación internacional	118
5.6 Perspectivas de acreditación con agencias extranjeras	118
5.7 Certificación y estandarización de procesos de apoyo administrativo con la norma ISO 9001	119



# Índice de figuras

CAPÍTULO 1	Figura 1.1. Montos de financiación de proyectos según sus fuentes	24
	Figura 1.2. Movilización de recursos financieros (2002-2009)	24
	Figura 1.3. Evolución del monto de financiación dispuesto por el FIUR (2002-2010)	25
	Figura 1.4. Producción general de la Editorial Universidad del Rosario (1999-2009)	30
	Figura 1.5. Ventas de la Editorial Universidad del Rosario (2004-2009)	31
	Figura 1.6. Crecimiento de la población estudiantil 2002 - 2009	37
	Figura 1.7. Estudiantes doble programa	38
	Figura 1.8. Estudiantes en doble titulación con universidades extranjeras	38
<hr/>		
CAPÍTULO 2	Figura 2.1. Estudiantes de pregrado que participan en el Programa de Intercambio Estudiantil	56
	Figura 2.2. Estudiantes internacionales recibidos en la Universidad del Rosario (2002-2009)	57
<hr/>		
CAPÍTULO 3	Figura 3.1. Estructura del PID 2009-2019	69
	Figura 3.2. Estructura del PID 2009-2019	73
	Figura 3.3. Estructura del PID 2009-2019	75
	Figura 3.4. Canales de internet en la Universidad	76
	Figura 3.5. Estado de resultados financieros (1999-2009)	82
	Figura 3.6. Inversión en becas y apoyos a los estudiantes	83
	Figura 3.7. Endeudamiento de la Universidad (1999-2009)	86
	Figura 3.8. Relación entre patrimonio y activos (1999-2009)	86
<hr/>		
CAPÍTULO 4	Figura 4.1. Número de profesores de medio tiempo o de tiempo completo y por hora cátedra (2002-2009)	101
	Figura 4.2. Número de profesores por categoría en la carrera académica (2003-2009)	101
	Figura 4.3. Profesores de carrera por nivel de formación	102
	Figura 4.4. Becas otorgadas a profesores (2002-2009)	103

# Índice de tablas

CAPÍTULO 1	Tabla 1.1. Evolución de los grupos y proyectos de investigación	22
	Tabla 1.2. Grupos de Investigación por Facultades	22
	Tabla 1.3. Categoría de los grupos de investigación otorgada por Colciencias	23
	Tabla 1.4. Evolución de la producción científica de los investigadores de la Universidad (2002-2009)	29
	Tabla 1.5. Indexación de las revistas científicas publicadas por la Universidad	31
	Tabla 1.6. Programas de Maestría y Doctorado	35
<hr/>		
CAPÍTULO 2	Tabla 2.1. Eventos y personas inscritas en programas de educación continua	48
	Tabla 2.2. Algunos proyectos de extensión de la Universidad	49
	Tabla 2.3. Consultorías del CIDEM (1999-2009)	53
	Tabla 2.4. Balance de actividades multiculturales	54
	Tabla 2.5. Estudiantes de pregrado en programas de intercambio, según el programa académico (2002-2009)	57
	Tabla 2.6. Internacionalización de los currículos	58
<hr/>		
CAPÍTULO 3	Tabla 3.1. Resumen de áreas por uso	78
<hr/>		
CAPÍTULO 4	Tabla 4.1. Población estudiantil medida por el examen de Estado (ICFES)	96
<hr/>		
CAPÍTULO 5	Tabla 5.1. Instancias en los procesos de autorregulación	114
	Tabla 5.2. Gestión de calidad, certificación ISO 9001	119



# Presentación

**La Universidad del Rosario** es reconocida como una institución de educación superior que históricamente ha acompañado al país en la búsqueda de una sociedad cada vez más justa y más incluyente, con mayor calidad de vida y con capacidad para aportar a la academia, a las ciencias y a las disciplinas.

Desde antes de la conformación de Colombia como Estado soberano, la Universidad del Rosario ha hecho grandes aportes a la sociedad mediante la formación de personas caracterizadas por sus sólidos principios éticos y las mejores calidades profesionales para servir con responsabilidad a la construcción de un mejor futuro.

En las últimas dos décadas, la Universidad ha vivido un profundo proceso de transformación que le ha permitido modernizar sus estructuras académicas y definir planes de desarrollo de largo plazo que le aseguren “ir adelante en el tiempo” para mantener y acrecentar su pertinencia social, académica y científica, sin perder la riqueza acumulada por la tradición y las notas que han caracterizado al Rosario a lo largo de su existencia.

Aportar, desde la Rectoría, a este proceso de construcción colectiva es una actividad que implica una gran responsabilidad histórica, al tiempo que significa un reconocimiento y un voto de confianza de la comunidad rosarista para hacer realidad el ideario del fundador en un contexto globalizado, cambiante y retador.

Al culminar el segundo periodo al frente de la rectoría del Rosario es necesario hacer un balance que consolide los logros alcanzados, un informe que dé cuenta de los procesos que hoy vive la universidad y que esboce sus retos para el futuro.

Periódicamente se han hecho públicos los informes de gestión anual y los boletines estadísticos que dan cuenta de los avances en cada una de los programas y subprogramas que conforman los cuatro ejes de nuestro Plan Integral de Desarrollo. Acá se presentan los logros particulares en cada una de las metas propuestas y permiten hacer un seguimiento de la actividad institucional como mecanismo de autoevaluación y de rendición de cuentas a la comunidad rosarista y a la sociedad en general.

Este informe se centra en la revisión del avance consolidado del Rosario en su proceso de transformación hacia una universidad de docencia que cada vez dedica más esfuerzos y recursos a la investigación y a la calidad y pertinencia de su producción científica.

De esta manera, el presente informe es la síntesis de la acción institucional en los últimos ocho años; refleja el quehacer del Rosario en consonancia con su Misión y da cuenta de los logros alcanzados de cara a los retos impuestos por nuestra Visión institucional.

**Hans Peter Knudsen**  
Rector







# 1. INVESTIGACIÓN Y CONOCIMIENTO



**D**esde 1988, la Universidad del Rosario decidió modificar su modelo educativo y definirse como una “universidad de docencia que hace investigación”, para responder de manera más adecuada a los nuevos desafíos y tendencias de la educación superior en el mundo y asegurar la pertinencia de su Misión institucional.

La decisión de fortalecer la investigación y constituir-la en la razón de ser de la Universidad refleja una de las transformaciones más importantes de los últimos años. Mediante políticas, estrategias novedosas y cambios estratégicos en la estructura organizacional, la Universidad ha logrado generar una verdadera cultura de la investigación en su comunidad docente y estudiantil, y con ello ha logrado consolidar grupos de investigación dinámicos, capaces de competir en el entorno científico nacional e internacional. Estos grupos son el corazón investigativo de la Universidad y se constituyen en los promotores de líneas y proyectos de investigación, así como de publicaciones científicas que aportan al desarrollo de la ciencia y de la sociedad.

*La Universidad ha logrado generar una verdadera cultura de la investigación en su comunidad docente y estudiantil, y con ello ha logrado consolidar grupos de investigación dinámicos, capaces de competir en el entorno científico nacional e internacional.*

*En los últimos años, la Universidad ha logrado construir un ambiente propicio a la generación de conocimientos novedosos y pertinentes para el país y la sociedad, con la constante preocupación por la formación de generaciones científicas de relevo, mediante estrategias diversificadas de investigación formativa.*

### **1.1 Investigación y políticas institucionales**

Con el propósito de fortalecer sus grupos de investigación y consolidar la proyección de éstos en el escenario científico nacional y extranjero, se creó en el 2005 el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Rosario (SIUR), alrededor del cual convergen los actuales 33 grupos de investigación y se edifican los instrumentos y políticas para consolidar su comunidad investigativa. El Centro de Gestión del Conocimiento y la Innovación (CGCI), creado en el mismo año para coordinar la investigación en la Universidad, se encarga del buen funcionamiento del SIUR y de su articulación con otras funciones académicas, como la docencia y la extensión. Así, en los últimos años, la Universidad ha logrado construir un ambiente propicio a la generación de conocimientos novedosos y pertinentes para el país y la sociedad, con la constante preocupación por la formación de generaciones científicas de relevo, mediante estrategias diversificadas de investigación formativa.

La actual *Política de Investigación y de Fomento a la Innovación* de la Universidad surge de la interacción entre el Centro de Gestión del Conocimiento y la Innovación (CGCI) y los diversos Grupos de Investigación. Esta política es entonces el resultado de un proceso de construcción y aprendizaje colectivo.

**La Política de Investigación se organiza alrededor de tres grandes dimensiones:**

- **Visión misional y conjunto de principios que le suministran a la Política un marco de referencia y definen su orientación general.**
- **Seis estrategias que reflejan las prioridades programáticas de la Política:**
  1. **Fomento de un entorno propicio para la investigación (incentivos) y la consolidación de los grupos de investigación de la Universidad.**
  2. **Viabilidad y sostenibilidad financiera de la investigación.**
  3. **Fomento de las publicaciones científicas en revistas internacionales indexadas y aumento de la visibilidad internacional de los grupos de investigación y de sus resultados.**
  4. **Fortalecimiento de los doctorados.**
  5. **Internacionalización de la investigación (inserción en redes de investigación internacional).**
  6. **apropiación social del conocimiento y del fomento de la innovación.**
- **Instrumentos y mecanismos para materializar cada una de estas estrategias, con el fin de lograr los objetivos asignados para cada una de ellas.**

*La Universidad, en desarrollo de su estrategia de formación de nuevas generaciones de investigadores científicos y conforme a su preocupación de acercar más la investigación a sus estudiantes, ha puesto en marcha la Política de Semilleros de Investigación y el Programa de Excelencia de Jóvenes Investigadores.*

En cumplimiento de las diversas estrategias de fomento a la investigación, y con el fin de apoyar y estimular la producción académica resultante de las actividades de investigación, asesoría y consultoría, la Universidad ha definido, por una parte, un plan de incentivos para sus investigadores y, por otra, una política de publicaciones científicas que busca fortalecer específicamente las publicaciones en revistas internacionales indexadas.

Desde el 2007, la Universidad cuenta con la *Política de Propiedad Intelectual*, que manifiesta que la divulgación de la producción académica debe someterse a las regulaciones generales de los derechos de autor, bajo parámetros adecuados a la realidad institucional y a los objetivos del proyecto educativo de la Universidad.

En los últimos años, las políticas editoriales y la misma estructura de la Editorial de la Universidad han evolucionado de manera sobresaliente, lo cual ha permitido la publicación rigurosa de textos producto de la labor científica y docente, en beneficio de la sociedad.



EXPOCIENCIA-EXPOTECNOLOGÍA, 2009.

**En el periodo 2004-2010 el crecimiento de los semilleros de investigación ha sido notorio: se pasó de 1 a 18 semilleros de investigación, con la participación de 204 estudiantes.**

Por otra parte, al tiempo que consolida estructuras dinámicas para el fomento y la gestión del conocimiento y de la producción científica, la Universidad, en desarrollo de su estrategia de formación de nuevas generaciones de investigadores científicos y conforme a su preocupación de acercar más la investigación a sus estudiantes, ha puesto en marcha la *Política de Semilleros de Investigación* y el **Programa de Excelencia de Jóvenes Investigadores**.

Los estudiantes de la Universidad tienen la oportunidad de participar en los proyectos generados y desarrollados por los grupos de investigación, lo que ha permitido la formación del espíritu científico para que, una vez graduados, puedan presentarse al Programa de Jóvenes Investigadores, donde fortalecen su formación investigativa y académica en posgrados (maestrías y doctorados) y se convierten en el relevo generacional de investigadores y profesores de la Universidad.

Finalmente, se ha desarrollado el Sistema de Información Sobre Investigación y Extensión de la Universidad del Rosario (Sisiero), como instrumento de gestión de la investigación que permite observar tanto el crecimiento cuantitativo de los grupos con sus líneas y proyectos, como su consolidación con calidad, en la medida en que rastrea el historial de todas las actividades, alianzas y productos que cada grupo genera desde el 2006.



## 1.2 Investigación, innovación: Alianza con el Estado y las empresas

La Rectoría y el CGCI desarrollaron en el 2005 y el 2006 el Programa de Formación de Alto Nivel en Gestión de la Innovación, cuyo objetivo fue fortalecer la capacidad de los países de Iberoamérica para integrar las nuevas tecnologías en las políticas de desarrollo nacional y en proyectos estratégicos de desarrollo regional y sectorial.

Este programa capacitó a líderes del sector gubernamental, empresarial y académico en diversos enfoques, políticas, instrumentos y prácticas que les permitan competir con éxito en el nuevo entorno de la economía global del conocimiento.

Posteriormente, en el 2009, la Universidad creó el Programa de Formación de Alto nivel en Gestión Estratégica de la Innovación (FANGEI), por medio de una alianza estratégica con otras cinco universidades de Colombia. El objetivo de este programa fue formar líderes empresariales en ges-



*La Universidad cuenta con la colaboración de los sectores académico, productivo y estatal, vínculo necesario para el fortalecimiento de la ciencia y la tecnología en la sociedad.*



ción estratégica de la innovación. Esta iniciativa se desarrolló con el patrocinio del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) y del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) y contó, además, con el apoyo de diversas cámaras de comercio, la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Mediana Empresas (Acopi), los comités Universidad-Empresa y diversas universidades y centros tecnológicos. Así mismo, cubrió cinco regiones del país, al ofrecerse en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga y Pereira.

Estos programas se insertaron en la alianza Universidad/Empresa/Estado-Bogotá-Región, que nace en el 2005 como una iniciativa de la Universidad Nacional de Colombia, acogida por la Universidad del Rosario, para trasladar a Bogotá la exitosa experiencia de vinculación de la academia y el sector productivo que adelantó la Universidad de Antioquia, en Medellín. Se incorporaron 12 universidades y más de 50 empresas líderes en sus sectores productivos en un foro participativo de relevancia. Con la participación en el 2008 de la Alcaldía Mayor de Bogotá, la Gobernación de Cundinamarca y el Foro de Presidentes, se logró finalmente la colaboración de los sectores académico, productivo y estatal, vínculo necesario para el fortalecimiento de la ciencia y la tecnología en la sociedad.

*En la actualidad los 33 grupos de investigación de la Universidad desarrollan en total 185 líneas y 248 proyectos de investigación que reflejan los ejes temáticos prioritarios y establecen las agendas de investigación en función de criterios de pertinencia científica y social.*

### **1.3 Fortalecimiento de los grupos de investigación**

El periodo 2002-2010 se ha caracterizado por una dinámica de creación y consolidación de los grupos de investigación en las escuelas y facultades de la Universidad. Así el Sistema de Investigación del Rosario se ha nutrido, en promedio, de dos grupos nuevos cada año: de 20 grupos en el 2002 pasó a 33 en la actualidad (tablas 1 y 2). Es de destacar la llegada a la Universidad de la Fundación Instituto de Inmunología de Colombia (FIDIC) y de la Corporación de Investigaciones Biológicas (CIB), como resultado de una alianza estratégica con la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud. En la actualidad los 33 grupos de investigación de la Universidad desarrollan en total 185 líneas y 248 proyectos de investigación que reflejan los ejes temáticos prioritarios y establecen las agendas de investigación en función de criterios de pertinencia científica y social.



Tabla 1.1. Evolución de los grupos y proyectos de investigación

	Hasta 2001	2002-2005	2006-2010	Total (2002-2010)
Grupos	16	20	33	—
Proyectos	105	305	445*	750
a) Activos	46	143	248*	391
b) Terminados	59	162	197*	359

\* Las cifras correspondientes al número de proyectos desarrollados por los grupos de investigación corresponden al período 2006-2009.

Fuente: Sisiero, 2010.

Tabla 1.2. Grupos de Investigación por Facultades

Facultad de Administración		Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud	
1	Perdurabilidad Empresarial	17	Estudios Sociales de las Ciencias, las Tecnologías y las Profesiones
<b>Facultades de Ciencia Política y Gobierno y de Relaciones Internacionales</b>		18	Rehabilitación e Integración Social de la Persona con Discapacidad
2	Centro de Estudios Políticos e Internacionales	19	NEUROS
<b>Facultad de Economía</b>		20	Salud Pública
3	Grupo de Investigación Facultad de Economía	21	Ciencias del Comportamiento
<b>Escuela de Ciencias Humanas</b>		22	Sistemas Tradicionales de Salud
4	Estudios sobre Identidad	23	Educación Médica
5	Ética Aplicada, Trabajo y Responsabilidad Social	24	GeniURos
6	Lógica e Historia de la Ciencia	25	Actividad Física y Desarrollo Humano
7	Centro de Estudios Teológicos y de las Religiones	26	Estudios Moleculares en Fibrosis Quística y otras Formas de Mucoviscidosis
<b>Facultad de Jurisprudencia</b>		27	Salud y Trabajo (GiSCYT)
8	Derecho Público 'Carlos Holguín Holguín'	28	Investigación Clínica
9	Derechos Humanos	29	Individuo Familia y Sociedad
10	Derecho Privado	30	CREA
11	Derecho Penal	31	FIDIC
12	Derecho Internacional	32	CIB
<b>Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas</b>		<b>Grupos Institucionales</b>	
13	Ciencias Básicas	33	Investigación en Historia de la Universidad del Rosario
14	BIO-BIO		
15	Grupo Clínico Molecular de Enfermedades Infecciosas		
16	Grupo de Ecología Funcional y Ecosistémica		

Fuente: CGCI, 2010.

**El 60% de los grupos de investigación de la Universidad están clasificados por Colciencias en las categorías A1, A y B, lo cual refleja el ascenso de los grupos consolidados en los cuatro últimos años.**

### 1.3.1 El posicionamiento de los grupos de investigación en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología

En los últimos años, gracias a las políticas y estrategias implementadas, los grupos de investigación de la Universidad han consolidado su inserción en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología. En las últimas convocatorias de medición de grupos por Colciencias, la Universidad ha mostrado un crecimiento constante de sus grupos en las categorías más altas del escalafón (A1 y A), y ha logrado aumentar la calidad de sus índices de productividad por grupos consolidados entre el 2005 y el 2010. De la misma manera, la participación activa de sus grupos más jóvenes en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología permitió su ubicación en las categorías C y D, con índices de productividad (ScientiCol) dinámicos, no obstante su creación reciente (tabla 1.3).

*En promedio, desde el 2002, el 75% de la financiación de los grupos de investigación de la Universidad proviene de fuentes externas, nacionales e internacionales.*

Tabla 1.3. Categoría de los grupos de investigación otorgada por Colciencias

Categoría	2005	2007	2009	2010
A1/A	3	9	11	12**
B	5	8	3	7
C	5	2	7	6
D/reconocido/ registrado	7	4	7	7
Total	20	23	28	32*

\* Se excluye de los resultados el grupo FIDIC.

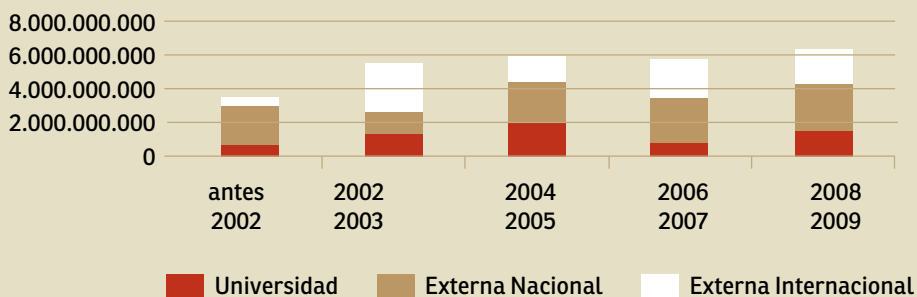
\*\* 8 grupos en A1.

Fuente: GrupLac, Plataforma ScienTi, Colciencias, 2010.

### 1.3.2 Consolidación de los grupos gracias a la diversificación de sus fuentes de financiación

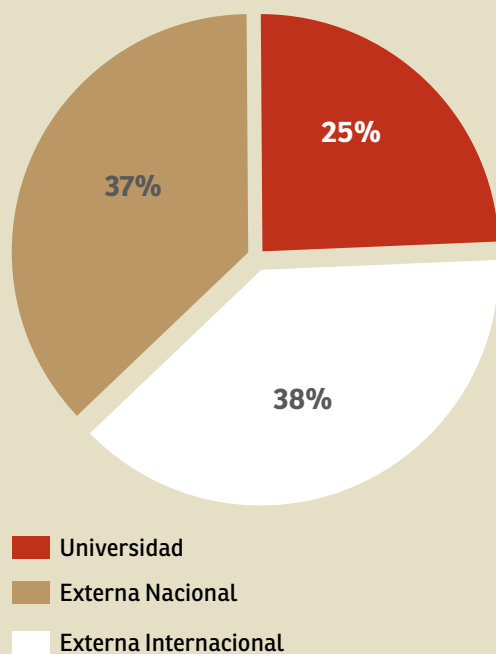
Los grupos de investigación de la Universidad han logrado fortalecerse gracias a una estrategia de consolidación y diversificación de sus fuentes de financiación. En efecto, desde el 2002, la Universidad ha destinado importantes recursos financieros internos que están en constante crecimiento, además de financiaciones externas, para desarrollar su agenda de investigación con mayor sostenibilidad y estabilidad. La financiación externa se ha incrementado gracias a la participación en redes científicas y consorcios de investigación, lo que les asegura una mayor visibilidad en la sociedad del conocimiento. En promedio, desde el 2002, el 75% de la financiación de los grupos de investigación de la Universidad proviene de fuentes externas, nacionales e internacionales (figuras 1.1 y 1.2).

Figura 1.1. Montos de financiación de proyectos según sus fuentes



Fuente: Sisiero, 2010.

Figura 1.2. Movilización de recursos financieros (2002-2009)



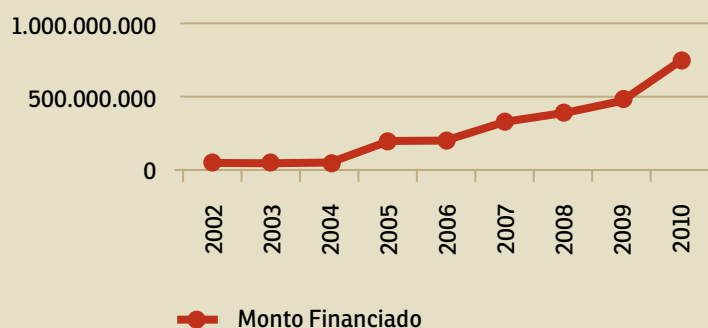
Fuente: Sisiero, 2010.

En su esfuerzo financiero para apoyar los proyectos de investigación, y así lograr la permanencia de sus grupos en las categorías más altas del escalafón de Colciencias, la Universidad creó en el 2002 el Fondo de Investigaciones de la Universidad del Rosario (FIUR), para financiar o cofinanciar proyectos de investigación institucionales después de la evaluación por parte de pares científicos. Tres tipos de proyectos son los destinatarios del FIUR: los semilla; los estratégicos y los de innovación.

En el 2002 se financiaron dos proyectos, por un valor de \$49.250.000. Este monto ha ido aumentando anualmente hasta llegar en el 2009 a 20 proyectos financiados, por un valor de \$480.397.063. Es importante anotar que para la convocatoria 2010-2011 se pondrá a disposición de la comunidad de investigadores de la Universidad un monto de \$750.000.000 para financiar sus proyectos (figura 1.3).

**En el 2009 se creó la categoría de proyectos de innovación con el fin de financiar propuestas con vocación hacia el desarrollo tecnológico y la transferencia de conocimientos.**

Figura 1.3. Evolución del monto de financiación dispuesto por el FIUR (2002-2010)



Fuente: CGCI, 2010.

En desarrollo de su estrategia de movilización de recursos externos para financiar la investigación, desde el 2008, la Universidad está suscrita al servicio de información Community of Science (COS), que permite identificar expertos y colaboradores en diferentes áreas del conocimiento, y brindar información relacionada con actividades de investigación, convocatorias de financiación, publicaciones y patentes, entre otros temas. De igual manera, los perfiles de los investigadores de la Universidad del Rosario publicados en el COS hacen visible su trabajo y experiencia a investigadores y docentes de universidades, corporaciones y entidades sin ánimo de lucro en más de 170 países.

### **1.3.3 Grupos fortalecidos por el reconocimiento a la calidad de sus proyectos**

La Universidad ha desarrollado una dinámica de reconocimiento interno a la calidad de los investigadores y de sus proyectos y publicaciones, para afianzar la cultura de la investigación, generar un ambiente de sana y cordial competencia entre los grupos y alcanzar altos estándares de calidad. Así se crearon incentivos económicos para publicar en los ámbitos nacional e internacional, por ejemplo en las revistas indexadas de alta calidad y reconocidas en servidores de información, como ISI-Thomson Reuters o Scopus Elsevier.





Novedades

Novedades

Novedades

Integración

Integración



Ciencias Humanas

Ciencias Políticas

Cuadernos para la Historia



# UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y FÍSICAS  
[www.udr.edu.ar](http://www.udr.edu.ar)

Jurisprudencia

Jurisprudencia





También se abrieron convocatorias de selección de proyectos de investigación que buscan, por un lado, participar en los Encuentros Bienales de Investigación de la Universidad, para propiciar la interacción entre los grupos y facilitar la construcción de una comunidad rosarista de investigación, y por otro, competir por el Premio Bial de Investigación 'Liborio Zerda', otorgado a los proyectos de investigación, finalizados y acreditados por pares, como procesos y productos de alto impacto científico y académico.

Este reconocimiento a los grupos de investigación está acompañado por estrategias orientadas a facilitar su consolidación y lograr altos niveles de calidad. Con el propósito de alcanzar mayor visibilidad académica y científica, la Universidad estableció en los últimos años una alianza estratégica con Scimago, proyecto que brinda una plataforma tecnológica de evaluación, para analizar el comportamiento de la investigación en las universidades.

#### **1.4 Índices de productividad en crecimiento**

La consolidación de la investigación se refleja en el aumento de la cantidad y la calidad de los productos científicos desarrollados por la comunidad de investigadores. En particular se destaca el crecimiento constante de las publicaciones científicas de los grupos en revistas indexadas en ISI y SCOPUS, y en general en revistas con indexaciones nacionales e internacionales. Es igualmente destacable la diversidad y el equilibrio en el tipo de publicaciones (artículos en revistas indexadas, libros, capítulos de libro, borradores de investigación y ponencias en eventos nacionales e internacionales), que permite así multiplicar las fuentes de publicación y poner a circular los avances y resultados de investigación generados en la Universidad (tabla 1.4).

Tabla 1.4. Evolución de la producción científica de los investigadores de la Universidad (2002-2009)

Tipo de producto	Hasta 2002	2003-2006 (4 años)	2007-2009 (2 años)	Producción total
Publicaciones ISI/Scopus	35	65	293	393
Publicaciones en revistas internacionales indexadas	28	79	85	192
Publicaciones en revistas nacionales indexadas	215	437	236	888
Publicaciones en revistas especializadas no indexadas	25	15	10	50
Libros de investigación	61	136	122	319
Capítulos de libro	85	231	160	476
Borradores de investigación	61	189	156	406
Ponencias presentadas	167	354	273	794
Total	677	1.506	1.335	3.518

Fuente: SISIERO, 2010.

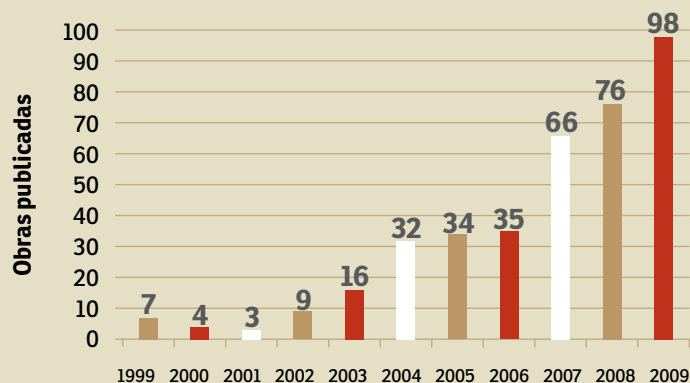
Como reflejo de la apertura y de la internacionalización reciente de los grupos de investigación y de sus investigadores, muchas publicaciones son el resultado de procesos de coautoría que dinamizan las redes científicas, los grupos de trabajo y los consorcios de investigación en los cuales los investigadores están crecientemente inmersos. De acuerdo con la información del Scimago y con los reportes de las facultades, en total se han desarrollado 288 autorías, distribuidas así: 8 en el 2002, 96 del 2003 al 2006 y 184 del 2007 al 2010.

En estos últimos años, no solamente las publicaciones en coautoría han mostrado un crecimiento muy significativo y revelador del dinamismo de la investigación en la Universidad, sino también el número de citas de los documentos producidos por los investigadores, que ha alcanzado un promedio de 3,79 por documento.

Por su parte, las redes de investigación en las cuales participan los investigadores de la Universidad también han ido en constante aumento: 3 en el 2002, 33 en el periodo 2003-2006 y 77 en el periodo 2007-2010, para un total de 113 redes en los últimos ocho años.



Figura 1.4. Producción general de la Editorial Universidad del Rosario (1999-2009)



Fuente: Editorial Universidad del Rosario, 2010.



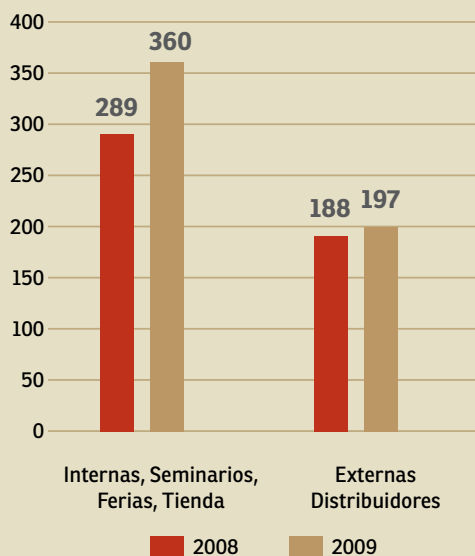
Este crecimiento de coautorías, citación y redes ha estado acompañado por la transformación definitiva, tanto en términos de cantidad como de calidad, de la producción académica publicada por la Editorial de la Universidad. En efecto, la Editorial pasó de publicar tres libros en el 2001, a casi 100 obras en el 2009. Esto se logró gracias al desarrollo de rigurosos procesos editoriales que cuentan con certificación de calidad y cuyos productos reflejan la seriedad de los procesos académicos emprendidos por la Universidad (figura 1.4).

En relación con la calidad de las obras publicadas, las políticas institucionales avanzaron desde el 2007 para garantizar que cumplan con estándares internacionales. En este sentido, además de contar con un comité editorial, los textos son sometidos a procesos de evaluación académica por pares externos a la Universidad y, en la medida de lo posible, de carácter internacional.

Para asegurar la distribución de las obras publicadas por la Editorial, además de la tradicional vía de las librerías, se han fortalecido nuevos canales de distribución, como la venta de libros en línea y los libros electrónicos,

Figura 1.5. Ventas de la Editorial Universidad del Rosario (2004-2009)

(Cifras en millones de pesos)



con lo cual se ha logrado asegurar una alta cobertura en el territorio nacional y su ampliación a escala internacional. Las ventas de la Editorial entre el 2004 y el 2009 han evolucionado de manera muy positiva, dándole más visibilidad y proyección a la investigación desarrollada en la Universidad (figura 1.5).

Por su parte, las ocho revistas científicas editadas por los grupos de investigación de la Universidad han obtenido reconocimiento en diferentes índices nacionales e internacionales; la evolución de su perfil científico refleja un gran hito de la investigación en la Universidad (tabla 1.5).

Fuente: Editorial Universidad del Rosario, 2010.

Tabla 1.5. Indexación de las revistas científicas publicadas por la Universidad

Revistas científicas editadas por la Universidad	Base de datos de indexación
Anuario Colombiano de Derecho Internacional (ACDI)	EBSCO, Google Scholar
Avances en Psicología Latinoamericana	Publindex (A1), SCOPUS, PsycINFO, SciELO, Medline, DOAJ, Ulrich's International Periodicals Directory, Academic OneFile, Latindex, Redalyc, LILACS, Informe Académico, Psycodoc, Dialnet, Google Scholar, Pserinfo, Hinari, Electronic Journals Library (Elektronische Zeitschriftenbibliothek o EZB)
Ciencias de la Salud	Publindex (B), SciELO Colombia, CAB Abstracts, CSA LLBA, SCOPUS, CINAHL, Index Copernicus, LILACS, RedALyC, Ulrich's Periodicals Directory, Imbiomed, DOAJ, Periodica, Google Scholar
Desafíos	Publindex (C), IBSS, CLASE, EBSCO, Google Scholar
Estudios Socio-Jurídicos	Publindex (B), Redalyc, Latindex, Clase, Dialnet, EBSCO, Google Scholar
Perspectivas Colombo-Canadienses	Dialnet, Google Scholar
Revista de Economía del Rosario	JEL, e-Jel, Econlit, AEA, Ulrich's Periodicals Directory, CSA Social Science Collection, DOTEC, EBSCO, IBSS, Latindex, SSRN, RePec, SCOPUS, CLASE, ProQuest, Google Scholar
Territorios	Latindex, IBSS, Redalyc, Google Scholar
Universidad & Empresa	Publindex (C), Latindex, CLASE, Ulrich's Periodical Directory, Google Scholar

Fuente: Editorial Universidad del Rosario, 2010.





**La proyección creciente de los programas de formación de alto nivel fortalecerá aún más la calidad académica en la Universidad y su inserción en el entorno universitario nacional e internacional.**

### **1.5 Ampliación de las fronteras académicas: los programas de formación doctoral**

El fortalecimiento de la investigación ha llevado a una transformación radical de la estructura de los posgrados en la Universidad. Durante los últimos años se ha puesto en marcha una estrategia de ampliación de las fronteras académicas, tendiente a la apertura de programas de maestría y de doctorado en los campos de acción propios de la Universidad y en nuevos campos del conocimiento, a partir de la capacidad consolidada de los grupos y de la madurez de sus líneas de investigación.

Los grupos de investigación se han integrado con los programas de maestría y de doctorado gracias a la conformación de las escuelas doctorales, verdaderos centros de creación y gestión de nuevos conocimientos y de formación en investigación.

*La Universidad desarrollaba cuatro programas de maestría en el 2002, y hoy cuenta con otros ocho programas. Estas maestrías fueron la base para la creación y consolidación de los cuatro programas actuales de formación doctoral: en Economía y en Derecho (2007), en Ciencias Biomédicas (2008) y en Ciencias de la Dirección (2010).*

La Universidad desarrollaba cuatro programas de maestría en el 2002, y hoy cuenta con otros ocho programas. Estas maestrías fueron la base para la creación y consolidación de los cuatro programas actuales de formación doctoral: en Economía y en Derecho (2007), en Ciencias Biomédicas (2008) y en Ciencias de la Dirección (2010). En coherencia con su Plan Integral de Desarrollo, la Universidad ha proyectado crear entre el 2010 y el 2019, 4 nuevos programas de doctorado y 19 de maestría (tabla 1.6).

*El fortalecimiento de la investigación ha llevado a una transformación radical de la estructura de los posgrados en la Universidad.*

### **1.6. Gestión curricular y programas de formación**

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Universidad del Rosario, en armonía con la Misión institucional, refleja una apuesta hacia la educación centrada en el estudiante, la formación integral y la internacionalización de los currículos, para formar ciudadanos éticos que con una mirada global aporten al desarrollo nacional desde su profesión.

En esta perspectiva, desde 1998 la Universidad tomó la decisión de efectuar cambios conceptuales en materia curricular, fortaleciendo la autonomía del estudiante e introduciendo un sistema de créditos que facilitara la toma de decisiones y la flexibilidad del plan de estudios; así mismo, por esa época se iniciaron las experiencias relacionadas con el programa de tutorías, como mecanismo de acompañamiento integral al estudiante.

A partir de estos antecedentes, en la última década la Universidad ha fortalecido sus políticas, estrategias y estruc-

Tabla 1.6. Programas de Maestría y Doctorado

Facultad	Programa	Año de creación
Administración	Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas	2004
	Maestría en Administración en Salud	2007
	Doctorado en Ciencias de la Dirección	2010
Ciencia Política y Gobierno y Relaciones Internacionales	Maestría en Estudios Políticos e Internacionales	2008
Escuela de Ciencias Humanas	Maestría en Filosofía	2003
	Maestría en Estudios Sociales	2010
	Maestría en Periodismo	2010
Economía	Maestría en Economía	1999
	Doctorado en Economía	2007
Jurisprudencia	Maestría en Derecho Administrativo	1996
	Maestría en Derecho	2010
	Doctorado en Derecho	2007
Medicina y Ciencias de la Salud	Maestría en Ciencias Biomédicas	2001
	Maestría en Ciencias con Énfasis en Genética Humana	1998
	Maestría en Mediación Familiar y Comunitaria	2006
Medicina y Ciencias de la Salud / Ciencias Naturales y Matemáticas	Doctorado en Ciencias Biomédicas	2008

Fuente: Departamento de Planeación Académica y Aseguramiento de la Calidad, 2010.

turas, con el fin de asegurar que los procesos curriculares de todos los programas académicos se gestionen de manera rigurosa para responder a los desafíos de una formación profesional y académica de alta calidad, a las tendencias del entorno global, a los retos de internacionalización del currículo y de la movilidad estudiantil y a las necesidades de formación integral del estudiante rosarista.

Para ello, en la perspectiva de la adecuación del sistema de créditos a las normativas nacionales, desde el 2003 se ha adelantado un proceso de renovación curricular de los programas de pregrado, fundamentado en: (1) la flexibilidad curricular, entendida como el fortalecimiento de las opciones de electividad y selectividad de los programas, así como en la definición de opciones de profundización y diversificación para los diferentes programas; (2) la formación integral, mediante la integración en el plan de estudios del Núcleo de Formación Rosarista, que integra la formación humanística, ética y ciudadana con elementos tendientes

*El Proyecto Educativo Institucional refleja una apuesta hacia la educación centrada en el estudiante, la formación integral y la internacionalización de los currículos, para formar ciudadanos éticos que con una mirada global aporten al desarrollo nacional desde su profesión.*

**Desde el 2003 se ha adelantado un proceso de renovación curricular de los programas de pregrado, fundamentada en la flexibilidad curricular, la formación integral, la interdisciplinariedad y el fortalecimiento de la malla curricular entre los diferentes programas y la actualización permanente de los planes de estudio en los campos académico, profesional y disciplinar.**



Comité Académico Universidad del Rosario

a la formación de un estudiante que pueda desempeñarse como ciudadano del mundo; (3) la interdisciplinariedad y el fortalecimiento de la malla curricular entre los diferentes programas, y (4) la actualización permanente de los planes de estudio en los campos académico, profesional y disciplinar, mediante la puesta en marcha de políticas y mecanismos institucionales que aseguren la rigurosidad y calidad de la gestión curricular.

Este hecho, que se hizo explícito como horizonte institucional en el Plan Integral de Desarrollo (PID) al establecerse el subprograma Renovación Pedagógica y Curricular, se apoyó en la creación del Comité Institucional de Currículo y en la formalización de los comités curriculares de las

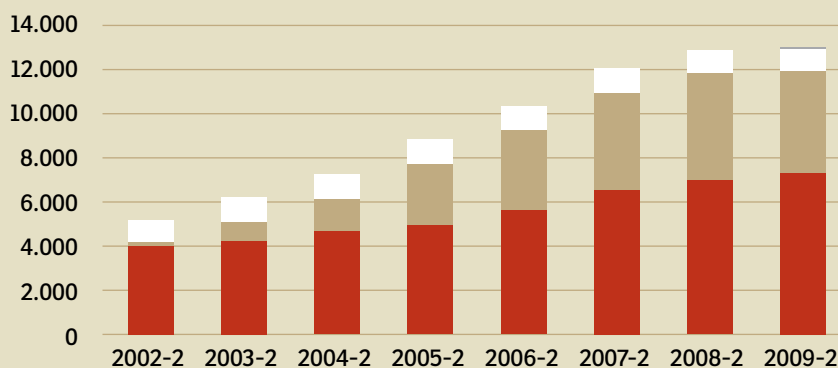
escuelas y facultades, cuyo objetivo se orienta a asegurar una adecuada estrategia de diseño, implementación y evaluación curricular.

Desde entonces, el Núcleo de Formación Rosarista se ha caracterizado por promover la formación profesional desde el pluralismo y la autonomía, con un enfoque humanista y multicultural. Además, se ha concentrado en fortalecer una cultura de identidad institucional, formación ética, responsabilidad ciudadana, pensamiento crítico, habilidades para la interacción académica y desarrollo personal.

De igual forma, las políticas institucionales para la gestión académica, definidas en los *Lineamientos de Gestión Curricular*, orientan a los distintos programas en los mecanismos necesarios para lograr su estabilidad curricular y su actualización permanente. El segundo semestre de 2005 marcó un hito, pues en ese momento se implementó la renovación curricular, fruto de rigurosos estudios en este campo.

*La Universidad ha ampliado la oferta de programas de pregrado, maestría y doctorado en áreas del conocimiento que responde a las necesidades y tendencias de la sociedad y que fortalecen el perfil de una universidad de docencia que hace investigación.*

Figura 1.6. Crecimiento de la población estudiantil 2002 - 2009



	2002-2	2003-2	2004-2	2005-2	2006-2	2007-2	2008-2	2009-2
Doctorado	0	0	0	0	0	0	0	16
Maestría***	46	50	52	58	206	216	321	313
Especialización**	1.041	1.839	2.363	3.721	4.370	5.196	5.454	5.302
Pregrado*	4.021	4.227	4.681	4.933	5.648	6.572	7.030	7.308

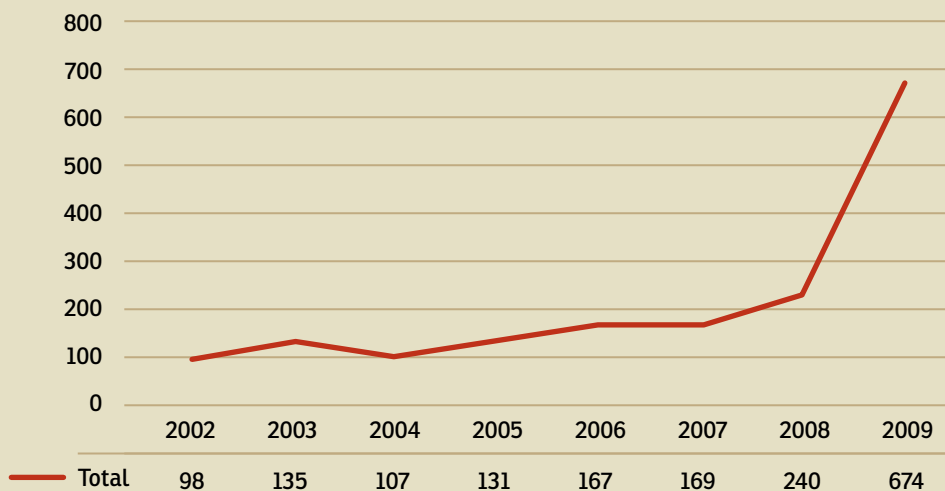
Fuente: Boletines estadísticos (2003-2009).

También desde el 2005, con la creación del Centro de Aseguramiento de la Calidad, se empezó a trabajar en la evaluación de los aprendizajes producto de dicha reforma. Fue así como entre el 2006 y el 2008, en conjunto con todas las unidades académicas, se construyó un sistema de evaluación: los exámenes de calidad de mitad de carrera (ECAMI). Estos exámenes, aplicados por primera vez en el 2008, se estructuran de tal forma que permiten evaluar anualmente los aprendizajes de competencias generales



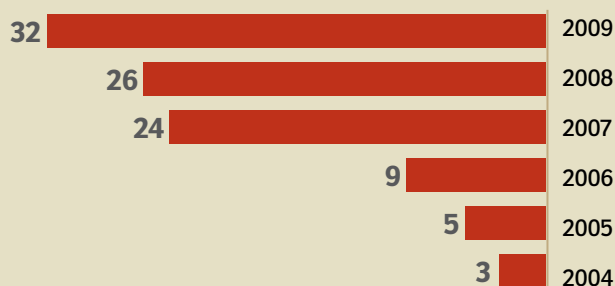
**Los resultados de los exámenes de calidad de mitad de carrera (ECAMI) han permitido retroalimentar los currículos y tomar decisiones para su mejoramiento continuo.**

Figura 1. 7. Estudiantes doble programa



Fuente: Boletines estadísticos (2003-2009).

Figura 1.8. Estudiantes en doble titulación con universidades extranjeras



Fuente: Cancillería, 2010.

del Núcleo de Formación Rosarista y de conocimientos específicos de cada programa; sus resultados han permitido retroalimentar los currículos y tomar decisiones para su mejoramiento continuo.

De acuerdo con el lema del PID, "Desarrollo con calidad e identidad", la Universidad ha venido trabajando de manera constante en la implementación y consolidación de programas de pregrado y posgrado pertinentes al contexto nacional, regional y local, y en el perfeccionamiento de la gestión curricular de todos los programas, promoviendo

con ello la internacionalización, la flexibilización y la interdisciplinariedad de los currículos. Hoy la Universidad ofrece 20 programas de pregrado, 82 especializaciones, 12 maestrías y 4 doctorados.

Para asegurar el cumplimiento de los criterios de pertinencia y de calidad académica, la Universidad realiza estudios rigurosos y sistemáticos que fundamentan la creación de nuevos programas; estas decisiones son tomadas por el Comité Institucional de Autorregulación.

Otro de los mecanismos para fortalecer los procesos formativos dentro de la gestión curricular de la Universidad es el programa de doble titulación para los estudiantes de pregrado. En este momento la Universidad cuenta con diez convenios de doble titulación para los pregrados de Jurisprudencia, Administración de Empresas, Ciencia Política y Gobierno, Relaciones Internacionales, Gestión y Desarrollo Urbano, Economía y Psicología. La figuras 1.6 y 1.7 muestran el incremento paulatino en el número de estudiantes que cursan doble programa.



## 1.7 La docencia, la investigación y los recursos de apoyo académico

En la última década, la Biblioteca de la Universidad del Rosario ha sido protagonista de una transformación profunda: pasó de ser un simple depósito de libros a convertirse en un moderno centro de apoyo a la docencia, la investigación y el aprendizaje, y hoy se posiciona como una de las bibliotecas universitarias más importantes de Colombia.

A partir de un diagnóstico inicial en el 2002 y de una fuerte inversión en material bibliográfico, la biblioteca se acerca hoy a los niveles recomendados en los estándares internacionales. Los cambios en la gestión se centraron en el incremento y la profesionalización del talento humano, la reestructuración del organigrama, la ampliación de la planta física y el fomento de una cultura de servicio.

*Entre el 2002 y el 2009 se duplicó el número de visitas a la Biblioteca: en el último año se alcanzó la cifra de 1.034.474 visitas presenciales y 1.290.560 accesos virtuales. De la misma manera pasó a tener acceso a más de 110 bases de datos de texto completo, con cerca de 27.000 revistas científicas internacionales y 74.000 libros electrónicos.*

En relación con el fortalecimiento de servicios tradicionales y virtuales, entre el 2002 y el 2009 se duplicó el número de visitas a la Biblioteca: en el último año se alcanzó la cifra de 1.034.474 visitas presenciales y 1.290.560 accesos virtuales. De la misma manera, el uso en sala y el préstamo del material bibliográfico a domicilio crecieron en más de 400%. Paralelamente, con el fortalecimiento de los servicios tradicionales y la creación de la "biblioteca sin paredes", se implementaron nuevos servicios virtuales, que pueden ser utilizados 24 horas, 7 días de la semana. La Biblioteca pasó de contar con una base de datos electrónica a tener acceso a más de 110 bases de datos de texto completo, con cerca de 27.000 revistas científicas internacionales y 74.000 libros electrónicos, administrados por la plataforma Unicornio y accesibles desde cualquier lugar a través de la página web de la Universidad.

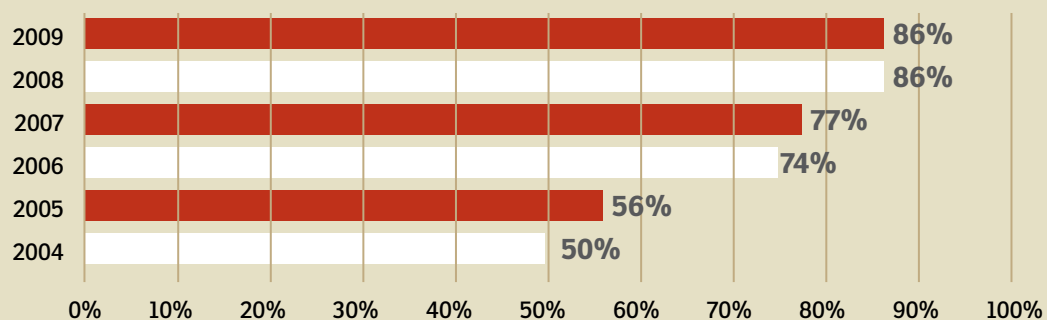
Desde el año 2004, se estableció como prioridad de trabajo conjunto con las facultades determinar el porcentaje real de cubrimiento de bibliografía básica y, según ese diagnóstico, priorizar la adquisición, con el fin de incre-

mentar la disponibilidad de los recursos bibliográficos fundamentales para cada asignatura. En el año 2009 se logró un cubrimiento del 86%, cifra significativa si observamos que cinco años atrás fue de sólo 50% (figura 1.8).

Finalmente, para maximizar la visibilidad de la producción científica y académica de la Universidad, en el 2008 se implementó el Repositorio Institucional eDocUR, que actualmente cuenta con 639 documentos. A partir de ese año cambió la política de entrega de tesis y disertaciones, que son depositadas en esta herramienta interconectada con las redes internacionales.

Como se desprende de lo dicho anteriormente, en la consolidación del modelo de "Universidad de docencia que hace investigación", durante este periodo se han fortalecido las sinergias entre la investigación y la docencia, permitiendo la creación de nuevos programas académicos de pregrado, la consolidación de maestrías y doctorados respaldados en grupos de investigación calificados y el fortalecimiento de las actividades de investigación formativa y de internacionalización del currículo.

Figura 1.9. Cubrimiento de bibliografía básica



Fuente: Biblioteca, 2010.





GAMA





2.  
UNIVERSIDAD  
Y SOCIEDAD:  
ÁMBITOS  
LOCAL,  
NACIONAL  
Y GLOBAL



**La creación de la Unidad de Extensión en el 2007 y la conformación del Comité Institucional de Extensión han permitido una concepción concertada de lo que es proyección social y extensión en la Universidad del Rosario.**

**D**esde su fundación y a lo largo de su historia, la Universidad del Rosario ha mantenido un principio orientador de su papel en la sociedad: contribuir responsablemente desde la academia y la investigación, a la búsqueda de una sociedad mejor y con mayor calidad de vida. A partir de este principio se estructuraron programas de impacto desde la comunidad y para sus integrantes. Así, la Universidad mantiene una actitud constante de apertura a las tendencias y desafíos del entorno social, cultural y productivo.

En la última década, la Universidad ha adecuado las políticas, estrategias y estructuras organizacionales para fortalecer la sinergia de la actividad académica con las necesidades y tendencias de desarrollo nacional e internacional, con el propósito de impactar de manera positiva los problemas del país.

Construir una visión común de lo que significa la proyección social y la extensión en la Universidad ha permitido avanzar en la definición de proyectos interdisciplinarios y fortalecer la cultura institucional de responsabilidad social. Eventos como las semanas de extensión, las jornadas de emprendimiento y las jornadas nacionales de prácticas y pasantías dan visibilidad a esta función sustantiva.

*Se ha implementado un modelo descentralizado en la oferta académica, para aprovechar la riqueza de las distintas facultades y escuelas, y centralizado en el manejo logístico.*



El Premio Bienal de Extensión 'José María del Castillo y Rada' y un fondo especial para la financiación de proyectos de extensión tienen el propósito de fomentar y dinamizar las actividades en esta área, en especial las de carácter interdisciplinario.

## **2.1 Educación continua**

La Universidad concibe la educación continua como un mecanismo para extender las actividades de docencia desarrolladas en los distintos programas académicos y para difundir los avances realizados en los diferentes grupos de investigación. Con este fin, se ha implementado un modelo descentralizado en la oferta académica, para aprovechar la riqueza de las distintas facultades y escuelas, y centralizado en el manejo logístico. Durante los últimos años esta actividad ha aumentado en el número de eventos y en sus participantes (tabla 2.1).



Tabla 2.1. Eventos y personas inscritas en programas de educación continua

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Eventos	89	83	96	438	503	609	429	532
Participantes	2.159	5.168	4.919	15.999	19.339	19.985	20.521	21.074

Fuente: Boletines estadísticos.

## 2.2 Prácticas y pasantías

También en relación con las actividades de docencia, las diferentes escuelas y facultades desarrollan prácticas profesionales según la naturaleza de su disciplina, con orientación comunitaria, estatal o empresarial. Estas prácticas le permiten al estudiante interactuar con la realidad social del país y desarrollar competencias para abordar problemas del entorno; además, fomentan el trabajo intersectorial e interdisciplinario.

## 2.3 Proyectos especiales de extensión

En lo relacionado con la participación de estudiantes en la red interna de semilleros de extensión o proyección social, la Universidad ha adelantado acciones de voluntariado social. Con esta finalidad se creó en el 2008 el Instituto Rosarista de Acción Social 'Rafael Arenas Ángel' (SERES), que lidera proyectos de acción social como Alimentando Sonrisas, Sabiduría de los Años y Compartiendo Ilusiones. Además realiza procesos de sensibilización a los estudiantes, y los foros nacionales estudiantiles de Voluntariado Juvenil y Responsabilidad Social Universitaria.

El proyecto Alimentando Sonrisas tiene como objetivo fortalecer el vínculo con fundaciones que se dedican al trabajo con población infantil en estado de vulnerabilidad. En este proyecto se han realizado jornadas lúdicas recreativas con dos instituciones participantes: el Hogar Niños por un Nuevo Planeta y la Fundación San Mauricio.

Tabla 2.2. Algunos proyectos de extensión de la Universidad

Proyecto	Objetivo	Participantes
Proyecto de Municipio Saludable	Orientado al acompañamiento en programas de desarrollo local en el Municipio de Nocaima.	Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud y Facultad de Administración
Proyecto Modelo de Desarrollo Productivo Municipal	Desarrollado en los municipios de San Bernardo, Nocaima, La Calera, El Guavio y Anapoima, busca contribuir al desarrollo de dichas regiones en temas como organización comunitaria, procesos productivos, trabajo en equipo y comercialización, entre otros.	Facultad de Administración
Estudios en Desarrollo Local	Equipo Interdisciplinario que lidera procesos de interacción con la comunidad de El Codito en Usaqué, con la Alcaldía y con la comunidad del Municipio de Ocaña.	Facultades de Ciencia Política y Gobierno y de Relaciones Internacionales, Facultad de Administración, Centro de Pensamiento en estrategias competitivas y Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud.
Escuela de Diplomacia Indígena	Trabajo con los pueblos Arhuaco y Kankuamo, orientado a diseñar instrumentos para la incidencia en la política pública.	Facultades de Ciencia Política y Gobierno y Relaciones Internacional, Facultad de Jurisprudencia e Instituto de Acción Social "Rafael Arenas" SERES
Observatorio Legislativo	Desarrolla el análisis de diferentes proyectos de ley buscando el fortalecimiento de los procesos legislativos y de participación ciudadana.	Facultad de Jurisprudencia
Programa Ciudades Cultivando para el Futuro	Busca contribuir a la reducción de la pobreza, mejorar la seguridad alimentaria y la gestión ambiental, empoderar a los productores urbanos y promover la gobernabilidad participativa.	Cancillería, Facultades de Ciencia Política y Gobierno y de Relaciones Internacionales y Escuela de Ciencias Humanas
Programa Acción integral de atención a poblaciones desarraigadas de la localidad de Usme en Bogotá y las comunas 3 y 8 en Medellín	Se concentran en la oferta de servicios y soluciones académicas y educativas para poblaciones que requieran resocialización o adaptación a la vida en sociedad.	Cancillería, la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud, Facultades de Ciencia Política y Gobierno y Administración, Secretaría de Medio Ambiente de Medellín, Jardín Botánico de Bogotá, ONG Oportunidad Latinoamérica Colombia y Embajada de Francia en Colombia.
Espacio Diálogo Mayor	Aborda temas como la cultura del perdón y la reconciliación que exigen la reflexión académica de intelectuales, expertos y actores, para facilitar la comprensión de diversas problemáticas que afronta el país.	Escuela de Ciencias Humanas
Programa Escuelas que Educan y Sanan	Desarrolla un modelo pedagógico de enfoque psicosocial para la atención de niños, niñas y jóvenes en situación de desplazamiento forzado y vulnerabilidad.	Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud.
Programa Así Vamos en Salud	Analiza el desempeño del sistema de seguridad social en salud con el objeto de mantener y divulgar información actualizada sobre su gestión, evaluar sus resultados y contribuir al mejoramiento de las políticas del sector en Colombia.	Facultad de Economía con participación de: Fundación Corona; Fundación Santa Fe de Bogotá; Fundación Restrepo Barco; Casa Editorial El Tiempo; Universidad de Antioquia, Fundación Saldarriaga Concha y el ICESI.

Fuente: Dirección de Extensión, 2010.



**POR LA LIBERTAD, LA**  
**COLOMBIA**

**VIDA Y LA DIGNIDAD**

**IA SOY YO**



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



*Con el proyecto Sabiduría de los Años se busca promover espacios y acciones interinstitucionales que garanticen la atención integral de las personas de la tercera edad pertenecientes a la UPZ Verbenal, especialmente de los barrios del sector El Codito, con el fin de mejorar sus condiciones actuales y coadyuvar a su afirmación y consolidación en un entorno social de dignidad, con principios de respeto y solidaridad y a través de redes sociales e institucionales que contribuyan con este fin.*

*El proyecto Alimentando Sonrisas tiene como objetivo fortalecer el vínculo con fundaciones que se dedican al trabajo con población infantil en estado de vulnerabilidad.*

Con el proyecto Sabiduría de los Años se busca promover espacios y acciones interinstitucionales que garanticen la atención integral de las personas de la tercera edad pertenecientes a la UPZ Verbenal, especialmente de los barrios del sector El Codito, con el fin de mejorar sus condiciones actuales y coadyuvar a su afirmación y consolidación en un entorno social de dignidad, con principios de respeto y solidaridad y a través de redes sociales e institucionales que contribuyan con este fin.

El proyecto Solidaridad en el Cielo cuenta con la colaboración de la Patrulla Aérea Civil de Colombia y la Universidad del Rosario.

La Facultad de Administración de Empresas, en su Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM), lleva a cabo proyectos que propenden por la perdurabilidad de las empresas, en particular de las pymes. La tabla 2.3 cuadro presenta el número de empresas atendidas mediante proyectos de consultoría del CIDEM.

Por su parte, la Facultad de Economía realiza de manera permanente actividades de asesoría y consultoría con el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y la Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda).

Con la creación del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC), la Universidad generó el escenario de reflexión, debate y consulta sobre las políticas públicas y las estrategias empresariales en materia de competitividad. El CEPEC es un tanque de pensamiento en torno a los aspectos de la gestión estratégica nacional y regional que inciden en la competitividad y en la prosperidad colectiva. Es un escenario consultivo que se nutre de ejercicios permanentes de medición en aspectos que aportan miradas novedosas a las estrategias competitivas de

Tabla 2.3. Consultorías del CIDEM (1999-2009)

<b>Total de consultorías (acumulado 1999-2009)</b>			
<b>N° empresas</b>	<b>Tipo empresa</b>	<b>Distribución %</b>	<b>Objeto</b>
184	Gran empresa	19%	Habilidades Gerenciales, cultura del servicio, diseño, evaluación y calificación de cargos, formación comercial y de ventas, liderazgo y excelencia, gestión por competencias, escuela de consultores y de interventores
710	Pymes	74%	Cooperación, conformación de redes, programa Expopyme y acompañamiento; mejoramiento continuo, gestión de calidad
71	Estado	7%	Proceso de selección de cargos, direccionamiento estratégico, consultoría empresarial, escuela de interventores, convivencia ciudadana, cultura ciudadana, cultura del servicio, reestructuración administrativa, mejora continua
<b>Total</b>			<b>965</b>

Fuente: Dirección de Extensión, 2010.

Colombia y de sus regiones y del análisis y la observación especializada en los temas referentes a la competitividad.

Desde su creación, el CEPEC ha desarrollado una serie de proyectos y alianzas estratégicas con actores regionales y nacionales, que le han permitido avanzar hacia el posicionamiento de la Universidad como un espacio de convergencia y articulación de esfuerzos institucionales en el diseño de estrategias para el desarrollo económico local y nacional con orientación a proyectos específicos

## 2.4 Apertura al ámbito internacional

El fortalecimiento del proceso de internacionalización ha sido una de las prioridades de la Universidad en los últimos años. Pensada como un asunto transversal, permea la vida universitaria por medio de tres programas: la internacionalización en casa, la cooperación y colaboración internacionales y los servicios de educación transfronteriza.

El modelo de gestión de la internacionalización propuesto por la Universidad a través de la Cancillería —creada en el 2004 como un redimensionamiento de la Oficina de Relaciones Internacionales— se soporta en una política de participación en la que distintos actores de la Universidad coordinan acciones para internacionalizar la docencia, la investigación y la extensión.



*El proyecto Solidaridad en el Cielo cuenta con la colaboración de la Patrulla Aérea Civil de Colombia y la Universidad del Rosario.*

Hasta el momento se han realizado los siguientes semestres internacionales: Asia, 2004-II; Francia, 2005-I; Mediterráneo Árabe, 2005-II; Israel, 2006-I; México, 2006-II; Internacional, 2007-I; Brasil, 2007-II; Estados Unidos, 2008-I; Europa, 2008-II; Iberoamérica, 2009-I; Turquía, 2009-II; Alemania, 2010-I, y Reino Unido, 2010-II.

#### 2.4.1 Internacionalización en casa

La Universidad del Rosario ha diseñado una estrategia que permite a la comunidad académica vivir y conocer el mundo desde el salón de clase y en los diferentes escenarios y ambientes de la Universidad. Este programa busca, por medio de sus diferentes componentes —multiculturalismo, multilingüismo e internacionalización del currículo— vincular al quehacer cotidiano de la Universidad elementos internacionales e interculturales.

En el caso de los semestres internacionales y multiculturales, cuyo objetivo es desarrollar diferentes actividades en torno a una cultura específica, se realizan conferencias académicas y culturales, exposiciones, muestras gastronómicas y juegos interactivos.

Así mismo, se han desarrollado tres versiones de las semanas internacionales, cuyo lema es “Traer el mundo a la Universidad del Rosario”, con un promedio de 14 países participantes en cada edición. Durante esos días se organizan conferencias y actividades culturales, como muestras de danza, ciclos de cine, exposiciones de arte, tertulias literarias y muestras gastronómicas.

Esta amplia actividad y programación le ha dado a la Universidad reconocimiento en la organización y participación activa de diversos organismos internacionales en la vida académica (tabla 1.3); por esto ha sido llamada a colaborar en la organización y liderazgo de otras actividades que trascienden la vida universitaria, como la Semana de Francia en Colombia, el programa Alemania 2009 y el concurso virtual Mundo Brasil.

Tabla 2.4. Balance de actividades multiculturales

	2007	2008	2009	Total
Número de actividades	106	249	120	475
Asistentes a las actividades	4.835	8.978	5.841	19.654

Fuente: Cancillería, 2010.

*Se han desarrollado tres versiones de las semanas internacionales, cuyo lema es “Traer el mundo a la Universidad del Rosario”, con un promedio de 14 países participantes en cada edición.*

#### **2.4.2 Fortalecimiento de la segunda y tercera lengua en la Universidad del Rosario**

La Universidad formuló el proyecto Fortalecimiento de la Segunda y Tercera Lengua, que delimitó un norte no sólo para la enseñanza de idiomas, sino también para la incorporación de éstos en la vida universitaria. El proyecto se centra en el logro de dos objetivos: consolidar la política institucional en materia de multilingüismo y fomentar el dominio de lenguas extranjeras mediante estrategias incorporadas en los programas de formación.

La oferta de asignaturas obligatorias y electivas en otros idiomas, especialmente en inglés, ha presentado un importante avance institucional, que redundo en mejoramiento de la calidad académica y de la comprensión de la disciplina en otro idioma y propicia el intercambio de estudiantes extranjeros. La población de pregrado beneficiada es, en promedio, de 500 estudiantes por semestre.



*El proyecto Fortalecimiento de la segunda y tercera lengua se centra en el logro de dos objetivos: consolidar la política institucional en materia de multilingüismo y fomentar el dominio de lenguas extranjeras mediante estrategias incorporadas en los programas de formación.*

La Universidad también ofrece cursos dirigidos a los profesores, como herramientas de apoyo y orientación para dictar las asignaturas en inglés y así lograr un ambiente de mayor comunicación y participación de sus alumnos; por eso se diseñaron los dos niveles del curso Support, Guidance and Teaching Fundamentals for University Courses Rendered in English (Workshop).

**La Universidad también ofrece asignaturas para el fortalecimiento del inglés en todos los niveles, complementada con la oferta de cursos de otros 12 idiomas.**

En el tema de bibliografía, el 17,9% de los libros impresos y el 55,1% de los títulos electrónicos de la colección general de la Biblioteca están en otros idiomas; por su parte, el 93% de las revistas académicas impresas y electrónicas está en idiomas diferentes al español.

Estas medidas han influido en los currículos, facilitando la homologación de programas, las dobles titulaciones y los programas de movilidad. En la medida en que los estudiantes y docentes dominan uno o dos idiomas extranjeros, aumentan su participación en los programas de movilidad y en las convocatorias de becas para estudios en el exterior.

*En el tema de bibliografía, el 17,9% de los libros impresos y el 55,1% de los títulos electrónicos de la colección general de la Biblioteca están en otros idiomas; por su parte, el 93% de las revistas académicas impresas y electrónicas está en idiomas diferentes al español.*

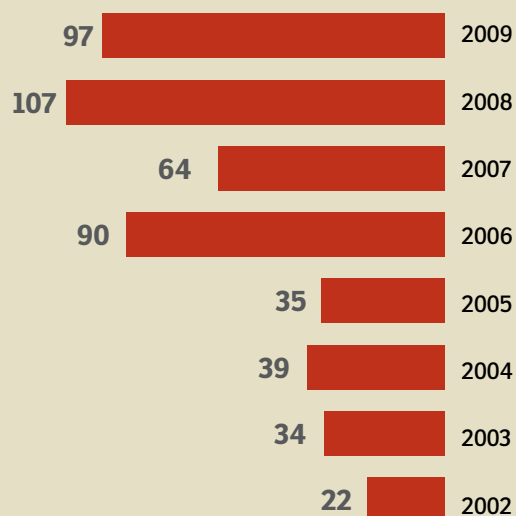
### **2.4.3 Consolidación del programa de intercambio estudiantil y dobles titulaciones**

Otro de los pilares de la internacionalización de la Universidad del Rosario es la creciente movilidad académica, gracias a la implementación del Programa de Intercambio Estudiantil y a la estructuración de dobles titulaciones.

El número de estudiantes que aprovecha el programa de intercambio se ha venido incrementado: de 22 estudiantes en el 2002 pasó a 97 en el 2009. Durante ese periodo (2002-2009) 488 estudiantes de pregrado han estudiado entre un semestre y un año en una universidad extranjera, y desde el 2007, diez estudiantes han finalizado sus estudios de posgrado en el exterior por medio de estos convenios de intercambio (figura 2.1 y tabla 2.5).



Figura 2.1. Estudiantes de pregrado que participan en el Programa de Intercambio Estudiantil



Fuente: Cancillería, 2010

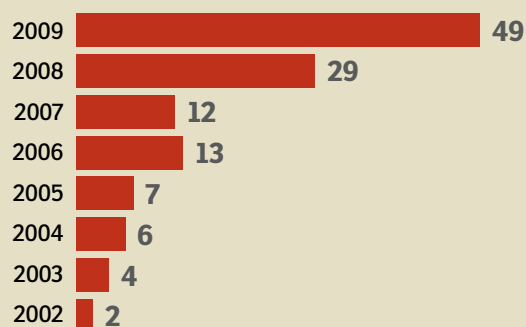
Tabla 2.5. Estudiantes de pregrado en programas de intercambio, según el programa académico (2002-2009)

Programa	Estudiantes
Administración de Empresas	33
Administración en Logística y Producción	1
Administración en Negocios Internacionales	60
Antropología	1
Ciencia Política y Gobierno	57
Economía	25
Estudios de Artes Liberales	1
Filosofía	4
Finanzas y Comercio Internacional	30
Fisioterapia	2
Fonoaudiología	5
Gestión y Desarrollo Urbanos	1
Historia	2
Jurisprudencia	92
Medicina	59
Periodismo y Opinión Pública	23
Psicología	4
Relaciones Internacionales	73
Sociología	12
Terapia Ocupacional	3
<b>Total</b>	<b>488</b>

Fuente: Cancillería, 2010.

Por otra parte, también el número de estudiantes extranjeros que vienen de intercambio se ha venido incrementado, como lo demuestra la figura 2.2.

Figura 2.2. Estudiantes internacionales recibidos en la Universidad del Rosario (2002-2009)



Fuente: Cancillería, 2010.

Los estudiantes que realizan un intercambio académico en la Universidad del Rosario provienen, en su mayoría, de Francia (85%), en razón de múltiples convenios que se tienen con ese país. Además, la Universidad ha tenido la oportunidad de recibir estudiantes provenientes de Alemania, Argentina, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos, Italia, México, Reino Unido y Turquía.

Igualmente se destacan: la representación de la Universidad en el exterior, por medio de visitas y ferias de educación superior; las labores de "buen embajador" de los estudiantes rosaristas durante su intercambio, y la excelente experiencia de quienes cursan los programas de intercambio. Por su parte, la tabla 2.5. da cuenta de la internacionalización de los currículos.

Tabla 2.6. Internacionalización de los currículos

Indicador	2002-2	2003-2	2004-2	2005-2	2006-2	2007-2	2008-2	2009-2
Número de estudiantes nacionales que se encuentran en intercambio	14	21	34	30	41	75	124	72
Número de estudiantes extranjeros matriculados	2	3	6	5	13	11	16	28
Números de profesores de la Universidad invitados a dictar cursos en otros países	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	104	95	74	73
Número de profesores extranjeros vinculados con la Universidad	N.D.	N.D.	13	N.D.	9	15	14	15
Número de profesores nacionales y extranjeros invitados a la Universidad	29	47	30	75	405	269	105	299

Fuente: Cancillería, 2010.



## 2.5 Participación activa y creciente en programas europeos de cooperación

La profundización del proceso de internacionalización ha llevado a una participación cada vez más activa en programas de cooperación académica. Estos programas, además del reconocimiento y el intercambio internacional, han permitido formular nuevos proyectos en diversas áreas, fortalecer la movilidad académica y las redes de conocimiento y atraer recursos de cooperación para la investigación y el desarrollo.

La Universidad del Rosario ha participado en redes ALFA en temáticas como:

- **Internacionalización de la educación superior.**
- **Análisis del movimiento.**
- **Nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las bibliotecas universitarias.**
- **Desarrollo de un sistema homogéneo de evaluación permanente de calidad de la educación continúa basado en el modelo European Foundation for Quality Management para Europa y América Latina.**
- **El proyecto Innova-CESAL, una iniciativa liderada por la Universidad Veracruzana de México que busca desarrollar, experimentar y sistematizar estrategias para transformar la educación superior en América Latina. Innova-CESAL fue seleccionado entre 130 propuestas presentadas, de las cuales sólo 14 fueron aprobadas por el Programa ALFA III. En el proyecto también participan universidades de Argentina, Costa Rica, Reino Unido, Francia y Portugal.**

#### **2.5.1 Programa ALFA**

Se trata de un programa de redes que promueve el intercambio de experiencias entre universidades de América Latina y de Europa para mejorar su calidad, relevancia, y accesibilidad. Aborda acciones desde un ámbito académico, que se proyectan hacia la sociedad y la economía favoreciendo la integración regional, el desarrollo socioeconómico y la inclusión social de los países beneficiarios.

*En el 2009, la propuesta ERACOL, liderada en Europa por Erasmus University Medical Center, de Rotterdam (Holanda) y en América Latina por la Universidad del Rosario, fue una de las cuatro propuestas aprobadas entre las 22 que se presentaron a la convocatoria del programa.*

#### **2.5.2 Programa Erasmus Mundus-External Cooperation Window (EM-ECW)**

Es el programa de la Comisión Europea que promueve la cooperación entre los centros de enseñanza de educación superior para la movilidad de estudiantes y personal académico, entre estados miembros de la Unión Europea y terceros países. En el 2009, la propuesta ERACOL, liderada en Europa por Erasmus University Medical Center, de Rotterdam (Holanda) y en América Latina por la Universidad del Rosario, fue una de las cuatro propuestas aprobadas entre las 22 que se presentaron a la convocatoria del programa.

El proyecto tiene como objetivo fomentar la cooperación académica y científica en el área de las ciencias de la salud entre universidades de Europa y América Latina. Para tal fin, el proyecto apoya la formación de 139 estudiantes y profesores en ciencias de la salud y áreas relacionadas en pregrado, maestría, doctorado y posdoctorado, durante un período de cuatro años y con una financiación de tres millones de euros.



*El otorgamiento de la financiación del 7PM a la Universidad del Rosario es la puerta de entrada a redes del conocimiento del más alto nivel y a la fuente de recursos para la investigación más importante de Europa.*

### **2.5.3 Séptimo Programa Marco de Investigación y Desarrollo Tecnológico (7PM)**

El 7PM es el principal instrumento de financiación de consorcios de investigación entre Europa y otros continentes. Uno de sus proyectos es "Impacto en la equidad de acceso y la eficiencia de las redes integradas de servicios de salud en Colombia y Brasil", liderado por el Consorcio Hospitalario de Cataluña, en el que participan investigadores del Instituto de Medicina Tropical Príncipe Leopoldo de Bélgica, la Universidad de Pernambuco, el Centro de Investigación Aggeu Magalhães del Instituto Oswaldo Cruz (Fiocruz) y la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud de la Universidad del Rosario; fue aprobado en el 2008 por la

Comisión Europea dentro de sus Acciones de Cooperación Internacional específicas en el Ámbito de Cooperación en Salud. El otorgamiento de la financiación del 7PM a la Universidad del Rosario es la puerta de entrada a redes del conocimiento del más alto nivel y a la fuente de recursos para la investigación más importante de Europa.

En el 2010 la Facultad de Economía ingresó a la Red EVAL-Health, consorcio de investigación y desarrollo de la Unión Europea, cuyo objetivo, entre otros, es desarrollar metodologías y herramientas para medir el impacto de las diferentes políticas organizadas por la Unión Europea en países en desarrollo.









3.  
LA GESTIÓN  
DEL MODELO  
UNIVERSITARIO



Los avances en la gestión de los últimos años han sido posibles por la combinación de políticas, estructuras, estrategias y tácticas que aseguran el direccionamiento estratégico de la Universidad y la alineación con los actores de la comunidad rosarista.

### 3.1 Procesos de planeación integral

Uno de los pilares de Rectoría en los últimos ocho años fue hacer de la gestión institucional un proceso en el que se planea, se ejecuta, se monitorea, se asumen responsabilidades y se evalúan resultados. Con este propósito se desarrollaron procesos centrales de direccionamiento estratégico con el plan "Desarrollo con calidad e identidad", siempre con la *pertinencia* como criterio y bajo la marca promocional "Adelante en el tiempo".

En el 2002, se realizó un balance de los logros del Plan de Desarrollo 1998-2003, como etapa inicial de diagnóstico y análisis de buenas prácticas, continuidad de estrategias de desarrollo eficaces y definición de bases sobre las cuales construir procesos de planeación estratégica a mediano y largo plazo.

Con este insumo fundamental, se convocó a los estamentos universitarios a trabajar en la construcción y anticipación de un mejor futuro para la Universidad. Estos planteamientos y el aprendizaje de los procesos planifi-

***El PID 2004-2015 y su posterior actualización (2019) se estructuró en cuatro ejes estratégicos: fortalecimiento académico, consolidación de la identidad y la comunidad rosaristas, internacionalización de la Universidad y, finalmente, consolidación administrativa y tecnológica y sostenibilidad financiera.***

***Se desarrollaron procesos centrales de direccionamiento estratégico con el plan "Desarrollo con calidad e identidad", siempre con la pertinencia como criterio y bajo la marca promocional "Adelante en el tiempo".***

cadore descritos anteriormente, fueron la base para presentar en el 2003 a la comunidad académica las directrices que llevaron a la formulación del Plan Integral de Desarrollo (PID), con un horizonte enmarcado entre el 2004 y el 2015, coherente con el actuar de una organización que aprende. Así, se planteó como estrategia la *participación organizada* de la comunidad universitaria en la definición de proyectos, líneas de mejoramiento y actividades gerenciales para ser ejecutadas por las escuelas, las facultades y las demás unidades.

El PID 2004-2015 y su posterior actualización (2019) se estructuró en cuatro ejes estratégicos: fortalecimiento académico, consolidación de la identidad y la comunidad rosaristas, internacionalización de la Universidad y, finalmente, consolidación administrativa y tecnológica y sostenibilidad financiera, el cual constituye un eje de apoyo a los tres primeros. Cada eje se desarrolló en programas y, a la vez, cada programa se desplegó en subprogramas.

En el proceso de despliegue estratégico, las distintas unidades que componen la Universidad realizaron ejer-



cicios de planeación que, en consonancia con el plan institucional, permitieron identificar procesos, proyectos y planes de acción para el logro de los fines propuestos por la Universidad para el futuro inmediato. Al mismo tiempo, esto implicó cambios en la estructura organizacional para adecuar la Universidad a las nuevas realidades académicas y a los retos de crecimiento sostenible.

Durante el 2005 y el 2006 se realizaron actividades de seguimiento al PID en cada unidad académica y administrativa y en el ámbito institucional; en este seguimiento participaron los grupos de dirección de la Universidad, lo cual permitió el análisis de los resultados y logros de las distintas unidades en torno a las metas definidas para cada año.

Como resultado de las conclusiones del proceso de evaluación con miras a la acreditación institucional y de la evaluación realizada por la Asociación Europea de Universidades (EUA), durante el 2007 la Universidad adelantó

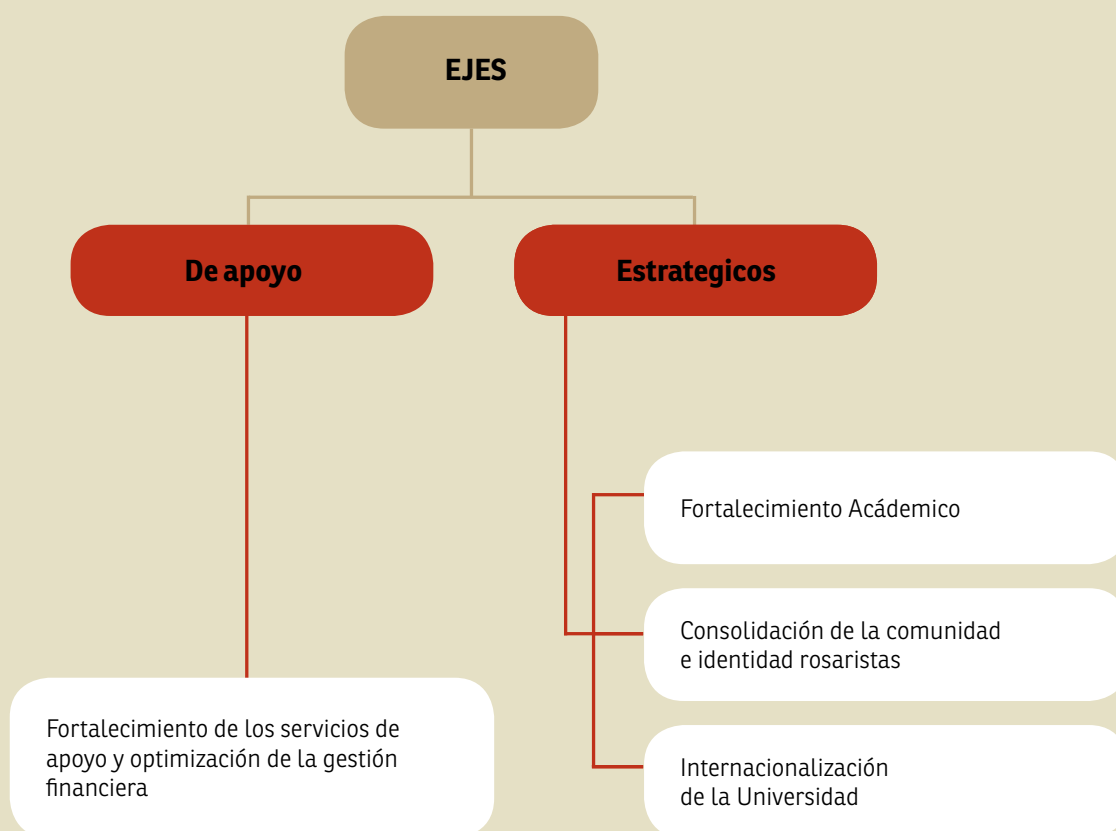
acciones orientadas a renovar el Plan Integral de Desarrollo, fortalecer los mecanismos de seguimiento y control del plan, incorporar nuevos proyectos y ampliar su horizonte temporal hasta el 2019.

En esta perspectiva, durante el primer semestre del 2007 se realizó un trabajo de sistematización de logros institucionales y de valoración cuantitativa de los avances del PID desde el 2004. Se incorporó, además, la metodología de semáforo, que permitió visualizar el nivel de logro de eje del plan de desarrollo, así como de sus programas y subprogramas. Como resultado de este análisis se concluyó que, en tres años de ejecución, el PID tuvo un nivel de avance del 60% respecto de las metas proyectadas al 2015.

Así durante el 2007 y el 2008, se incorporaron al PID las recomendaciones del proceso de acreditación institucional ante el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y de la evaluación institucional presentada por la EUA. Esto llevó a definir 13 temas estratégicos sobre los que era necesario reflexionar, en la perspectiva de la actualización del PID 2019. Los temas estratégicos fueron:



Figura 3.1. Estructura del PID 2009-2019



Fuente: Departamento de Planeación Académica y Aseguramiento de la Calidad, 2010.

- Nuevos niveles de formación.
- Nuevas áreas del conocimiento.
- Desarrollo y consolidación del cuerpo profesoral.
- Tránsito y valoración de la Universidad del Rosario como una universidad de investigación.
- Perfeccionamiento, flexibilidad y renovación curricular.
- Incorporación de tecnologías de información y comunicación a la actividad docente, investigativa y de extensión.
- Estructura y estrategia para el crecimiento local y regional.
- Fortalecimiento de la relación universidad-sociedad (gobierno-empresa).
- Retos del proyecto de internacionalización.
- Extensión en la Universidad del Rosario.
- El hospital universitario como centro de gestión del conocimiento.
- Fortalezas en las líneas de investigación, tránsito de especializaciones a maestrías y política de idiomas.
- Formación integral en la Universidad del Rosario.





*La Política Institucional para el Recurso Humano se orienta a la retención y preservación del talento humano como patrimonio institucional.*

### **3.2 La Universidad y su estructura organizacional**

Para alcanzar las metas trazadas en el PID se han adelantado acciones tendientes al fortalecimiento de la estructura administrativa; a la armonización y articulación razonable de la función académica con las funciones administrativas, financieras y promocionales; a la capacidad y flexibilidad para afrontar proyectos de alto impacto; a una cultura del servicio con calidad y oportunidad, y a modernizar la logística de operación.

#### **3.2.1 Clima organizacional positivo**

La estrategia orientada a gestionar de manera metódica el clima organizacional ha llevado en el periodo 2002-2010 a medir la percepción de los colaboradores frente a un conjunto de valores relevantes para la Universidad. Los resultados de estos estudios muestran indicadores positivos, que han mejorado durante los últimos años y han sido la base para definir y ejecutar acciones colectivas y particulares para alcanzar el clima ideal.

#### **3.2.2. Política Institucional para el Recurso Humano**

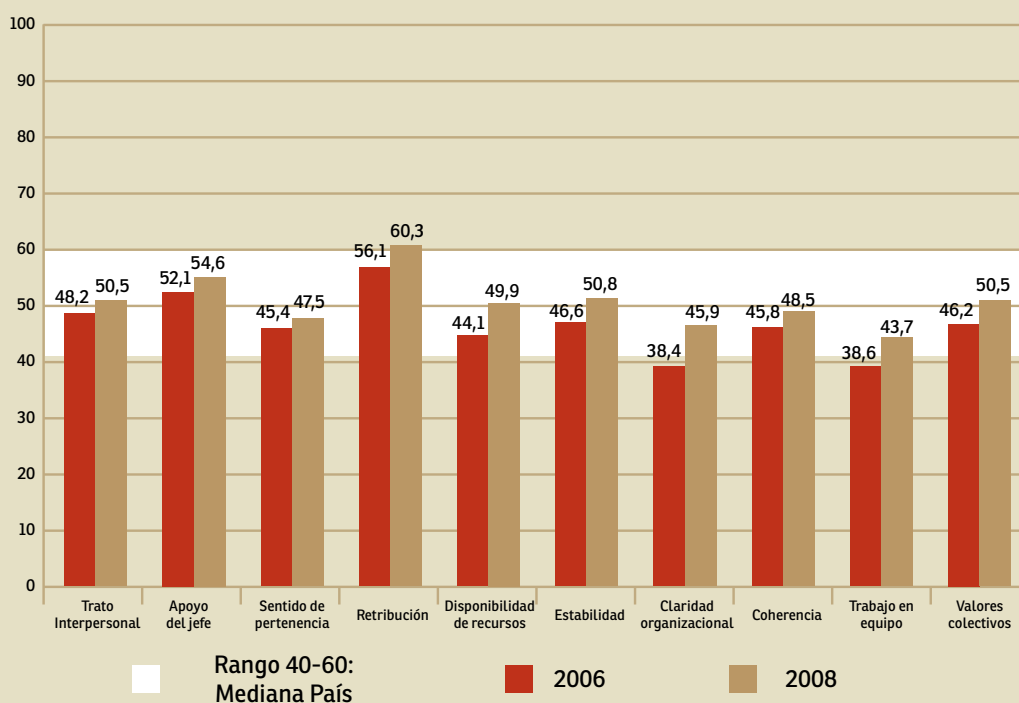
Esta política se orienta a la retención y preservación del talento humano como patrimonio institucional, soportada en el respeto, el buen trato y el alto nivel de calidad exigido para operar los procesos de administración del personal. Se enfoca, así mismo, en el trabajo de programas de impacto individual pero que generan valores para compartir y vivir colectivamente, fortalecen la capacidad colaborativa, fomentan el liderazgo y generan claridad organizacional.

#### **3.2.3. Conformación de un equipo de trabajo con alto impacto en su actividad**

Con el propósito de conformar un equipo de trabajo que lleve a cumplir la Misión y los objetivos trazados por la Universidad, se han tecnificado y estandarizado los siguientes procesos:



Figura 3.2. Perfil de clima organizacional comparado con último estudio



Fuente: PENDIENTE

- Selección de personal, con el fin de vincular gente cualificada, idónea y competente para los perfiles y cargos definidos.
- Inducción institucional al cargo y de evaluación del período de prueba, para proporcionar elementos que faciliten la adaptación de los nuevos empleados.
- Evaluación sobre el desarrollo de responsabilidades y adaptación al trabajo y generación de pautas de mejoramiento mediante temáticas para capacitación y formación.
- Gestión del desempeño como fundamento de la autogestión, reforzada por medio de la capacitación técnica y comportamental, se evalúa por medio de modelos de competencias comunes.

Para abrir posibilidades de crecimiento profesional y conservar el conocimiento de las personas como parte del patrimonio institucional, se ha definido la promoción interna como primera fuente de provisión de cargos. Además de garantizar el crecimiento profesional y personal, esto genera motivación colectiva y acorta tiempos de adaptación.

*Para abrir posibilidades de crecimiento profesional y conservar el conocimiento de las personas como parte del patrimonio institucional, se ha definido la promoción interna como primera fuente de provisión de cargos. Además de garantizar el crecimiento profesional y personal, esto genera motivación colectiva y acorta tiempos de adaptación.*



### **3.2.4 Programa de Bienestar del Recurso Humano**

La Universidad ha ampliado la oferta de actividades recreativas, deportivas, sociales y culturales para incentivar y reconocer el compromiso de la comunidad rosarista, contando progresivamente con mayor número de beneficiarios y participantes.

En el Programa de Salud Ocupacional se hace hincapié en la medicina preventiva y del trabajo, en la higiene y en la seguridad industrial. Con esta orientación se han desarrollado actividades como exámenes ocupacionales periódicos, controles médicos ejecutivos, implementación de programas de vigilancia epidemiológica y el plan de emergencias, contando actualmente con una brigada de emergencias preparada para orientar y servir a la comunidad rosarista.

### **3.2.5 Capacidad de adaptación organizacional a los cambios**

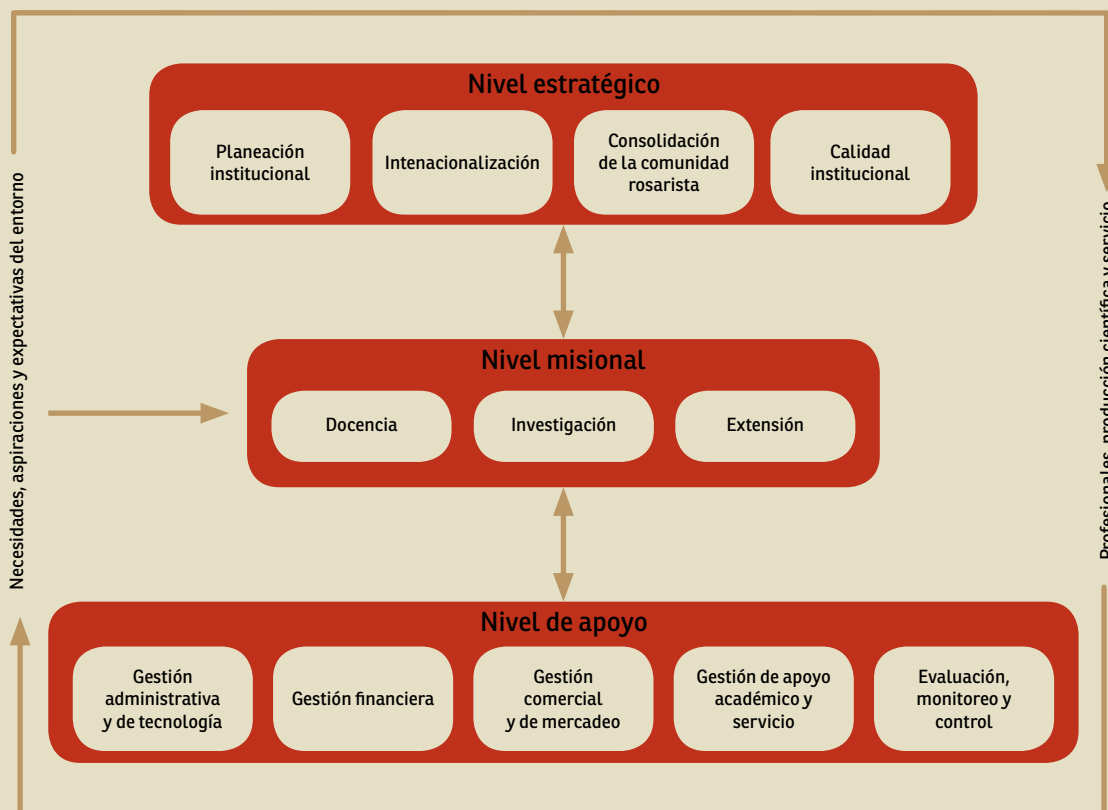
En el ámbito de la gestión organizacional es un logro haber evolucionado hacia el trabajo por procesos. En este aspecto, los principales avances son:

- Creación del Mapa Institucional de Procesos, que orienta el marco conceptual del quehacer de las áreas, así como la formalización de organigramas y la documentación de éstas, aclarando las líneas funcionales.
- Definición de la Política de Calidad en procesos administrativos, para la cual se seleccionó la norma ISO 9001, por su enfoque de servicio al usuario.
- Optimización del uso de la intranet como mecanismo de comunicación oficial de la normatividad vigente y sus procedimientos, manuales, y reglamentos, entre otros.
- Cambio hacia una cultura de servicio y reordenamiento y modernización de áreas de servicio y administración, tanto en escuelas y facultades como en áreas de apoyo.
- Montaje del Punto de Atención Inmediata (PAI) para dar respuesta a usuarios internos en relación con los servicios administrativos, tecnológicos y logísticos.



Campana de vacunación contra el virus del papillomna humano para el personal administrativo, docente y sus familias.

Figura 3.3. Estructura del PID 2009-2019



Fuente: PENDIENTE

### 3.3. Modernización, virtualización y automatización de procesos organizacionales

La Universidad ha venido evaluando, adquiriendo y adoptando nuevas tecnologías en materia de *hardware*, *software* y redes de comunicación de información. Estos esfuerzos se orientan a la innovación en tecnología educativa, la unificación de estándares tecnológicos, la conformación de una infraestructura adecuada, la descentralización de los procesos informáticos, la formación de una cultura informática en toda la comunidad rosarista y su conexión con los entornos nacional e internacional.

La interacción y navegación con canales de Internet que llevan al crecimiento de la comunidad se representa en la figura 3.2.



**La confidencialidad, integral, y disponibilidad de la red son preocupaciones permanentes para garantizar un sistema de seguridad eficiente en internet en la intranet.**

Los estudiantes y profesores pueden trabajar desde cualquier lugar de la Universidad haciendo uso de sus sistemas portátiles, como computadores, PDA o teléfonos celulares, gracias a que la red inalámbrica que está a su disposición en todas las sedes de la Universidad, lo cual permite mayor movilidad y acceso a la información requerida. Por otro lado y para facilitar el uso de la red al estudiantado, quienes tienen a disposición en las aulas de informática y para préstamo equipos de última tecnología, con una relación de 6 usuarios por equipo; indicador que se encuentra en los primeros niveles en el contexto de instituciones educación superior acreditadas.

Los sistemas de información que soportan los procesos misionales: Admisiones, Registro y Control Académico; Planificación Docente, Gestión Docente; Gestión de Espacios y Secretaria Virtual (Universitas XXI); Administración de Personal (SQL Software), Financiera, Contable y Activos Fijos (SAP); Sistema Bibliográfico (Unicornio), Plataforma Virtual

(Moodle) y Repositorio Institucional (e-docUR); Editorial (Catálogo); se encuentran actualizados en sus plataformas de Hardware, en sus sistemas operativos, en sus bases de datos y en sus aplicaciones, para que la Universidad y las unidades de soporte, cuenten con tecnología óptima y así atender altos estándares de eficiencia, al asegurar el presente y el futuro de la Universidad.

La Biblioteca cuenta con un completo gestor de la administración bibliográfica llamado plataforma Unicornio, convirtiéndose así, en un moderno centro de apoyo para la investigación y la docencia. Además cuenta con la más alta tecnología para su misión, como: el repositorio institucional, los buscadores de bases de datos y de revistas internacionales, el préstamo con identificación dactilar, la página web en español e inglés, que provee el acceso desde un solo espacio a los recursos y servicios virtuales de la biblioteca. Se han contabilizado 377.759 visitas en el último año.

Figura 3.4. Canales de internet en la Universidad



Evolución anchos de banda Internet

1999	2000 - 2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
256 Kpbs	512 Kpbs	1 Mbps	2 Mbps	4 Mbps	6 Mbps	14 Mbps	16 Mbps	30 Mbps



Como proyecto tecnológico específico para la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud (EMCS) se pondrá en marcha una prueba piloto de uso masivo de tecnología de la información (TIC'S) en su cambio curricular. La EMCS generará ambientes de aprendizaje personalizado con una adaptación dinámica de diversas fuentes y medio de aprendizaje, y utilizará además de las ayudas tradicionales en línea, los seminarios o clases virtuales por medio de *webinars, webcasting*, mundos virtuales, simuladores, *videostreaming* y videoconferencias. Igualmente, trabajará evidencias mediante el sistema de portafolios electrónicos. Este proyecto está en marcha e integrará la escuela con la red hospitalaria .

*Desde el 2002 la Universidad ha crecido 108% en su planta física*

### **3.4 Ajuste y actualización permanentes de la planta física actual**

Para poder prestar de forma adecuada los servicios educativos, desde el 2002 la Universidad ha crecido 108% en su planta física (tabla 3.1) y ha hecho intervenciones permanentes para su adecuación, considerando también diseños y amueblamientos ergonómicos para cada espacio.



Tabla 3.1. Resumen de áreas por uso

Áreas	Metros cuadrados		Variación
	2002	2009	
Salones	5.362	10.084	88%
Servicio, baños, cafeterías, parqueaderos	8.173	11.236	37%
Auditorios	1.390	1.654	19%
Biblioteca	1.509	2.656	76%
Aulas de informática	531	580	9%
Laboratorios	1.625	2.078	28%
Recreación	4.155	8.702	109%
Salas de estudio	480	890	85%
Áreas deportivas	14.161	48.519	243%
Oficinas y otros espacios	22.414	38.062	70%
<b>Total</b>	<b>59.801</b>	<b>124.462</b>	<b>108%</b>

Fuente: Informe de Gestión de Sindicatura, 2009.



### 3.5 Modernización de servicios y logística interna

En la modernización de la gestión logística y operativa se destacan la tercerización de los servicios, el modelo de gestión de compras, la sistematización de la administración de activos, la automatización en la asignación de salones, la organización y sistematización paulatina de los distintos archivos, el establecimiento del Centro Logístico de Eventos y el diseño y puesta en operación del Programa de Gestión Ambiental.



### 3.6 Sede complementaria

Como resultado del ejercicio de proyección señalado en el Plan Integral de Desarrollo –PID–, la Consiliatura consideró indispensable complementar las actuales instalaciones con la adquisición de una Sede Complementaria para la Universidad. Este campus universitario propiciará nuevos espacios para los estudiantes, la docencia, la investigación y la extensión; al permitir el desarrollo de nuevas disciplinas, el incremento en los programas de doctorado, el fortalecimiento de la investigación con nuevos y modernos laboratorios, la dotación óptima de espacios de esparcimiento y la recreación para el estudiantado y los empleados, entre otros.

La selección de la Sede, ubicada en la calle 200 entre carrera Séptima y Autopista Norte, se soportó en estudios de geo-referenciación, identificando el sitio de mayor beneficio para la población estudiantil. Son 44.4 hectáreas que ya cuentan con evaluaciones técnicas sobre su funcionalidad, urbanismo, arquitectura, manejo del medio ambiente, estética, armonía, tecnología, seguridad del entorno y dimensionamiento de áreas bajo estándares propios, cómodos y agradables para el estudiantado, tales como:

*El Claustro continuará siendo el núcleo de la identidad rosarista tal y como ha sido en sus años de existencia, con la realización de actividades: especializaciones, educación continua, consultoría y eventos académicos, artísticos, culturales, sociales*

auditorios, aulas, centros de investigación y práctica en diversas disciplinas, laboratorios, residencias estudiantiles, bibliotecas, campos y áreas deportivas .

En la actualidad se surten los trámites exigidos por el Distrito Capital por intermedio de sus secretarías de planeación, movilidad y medio ambiente; previos a su construcción y que son de exclusiva coordinación de ese organismo.

El Claustro continuará siendo el núcleo de la identidad rosarista tal y como ha sido en sus años de existencia, con la realización de actividades: especializaciones, educación continua, consultoría y eventos académicos, artísticos, culturales, sociales



### 3.7 Red hospitalaria MEDERI

La constitución en el 2008 de la Corporación Hospitalaria Juan Ciudad, en la que participan la Orden Hospitalaria San Juan de Dios, la caja de compensación Compensar y la Universidad del Rosario, permite la conformación de la red hospitalaria MEDERI, integrada por el Hospital Universitario Mayor, el Hospital Universitario de Barrios Unidos y las Unidades de Atención Ambulatoria de La Alquería, Barrios Unidos y Veinte de Julio. Esto le permite a la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud contar con sitios de prácticas de primero, segundo y tercer nivel hospitalario. Además, constituye un espacio para el estudio interdisciplinario de temas de la salud de las diferentes unidades académicas, en la perspectiva de transitar hacia un hospital como organización del conocimiento.

### 3.8 Gerencia de recursos financieros

La evolución financiera de las instituciones puede constatarse no sólo por medio de la evolución de sus indicadores financieros, tanto de gestión como de resultado, sino también a lo largo del desarrollo de sus distintas funciones sustantivas. En efecto, debe darse una perfecta sinergia entre los planes de acción y sus resultados, con la asignación y oportuna disposición de los recursos.

Los avances alcanzados por la Universidad en este sentido se desprenden de la capacidad de planeación, organización y gestión de su recurso humano y de la adecuada apropiación del concepto de eficiencia financiera, el cual involucra la elaboración consensuada de los presupuestos atados a los planes de desarrollo, la aceptación de su evaluación periódica y la proyección de resultados económicos en el tiempo, así como una cultura del gasto eficiente, un convencimiento de la necesidad de generar ingresos que permitan apalancar proyectos y la importancia —compartida por los miembros de la comunidad— del concepto de sostenibilidad.

#### 3.8.1 Finanzas sólidas, con sistemas de información eficientes y descentralizados

A lo largo de los últimos ocho años se ha adelantado una serie de gestiones financieras que coadyuvan en la expansión y fortalecimiento de la Universidad; entre ellas se destacan:

- Evolución notoria de los sistemas de información tanto transaccionales (moderno y parametrizable) como de herramientas de decisión (modelación), que permitieron la depuración de cifras y la descentralización operativa con integración entre los sistemas, en un ambiente de autogestión y de control.
- Apropiación de una cultura del mejoramiento continuo, lo cual llevó a alcanzar la certificación ISO 9001.
- Elaboración de informes anuales de revisoría fiscal sin salvedades.



- Sistematización, mediante transacciones electrónicas, de los ingresos y de los pagos, con seguimiento en línea mediante la banca virtual.
- Administración profesional de los portafolios, equilibrando la finalidad de los recursos con el riesgo y con el rendimiento esperado.
- Ampliación de convenios para la financiación de matrículas a estudiantes.
- Cambio del concepto de la administración de cartera hacia una cultura de apoyo financiero que contribuya al incremento del índice de retención de estudiantes con altos niveles académicos.
- Introducción del análisis de riesgos en la gestión operativa.
- Mejoramiento permanente de la posición de caja.

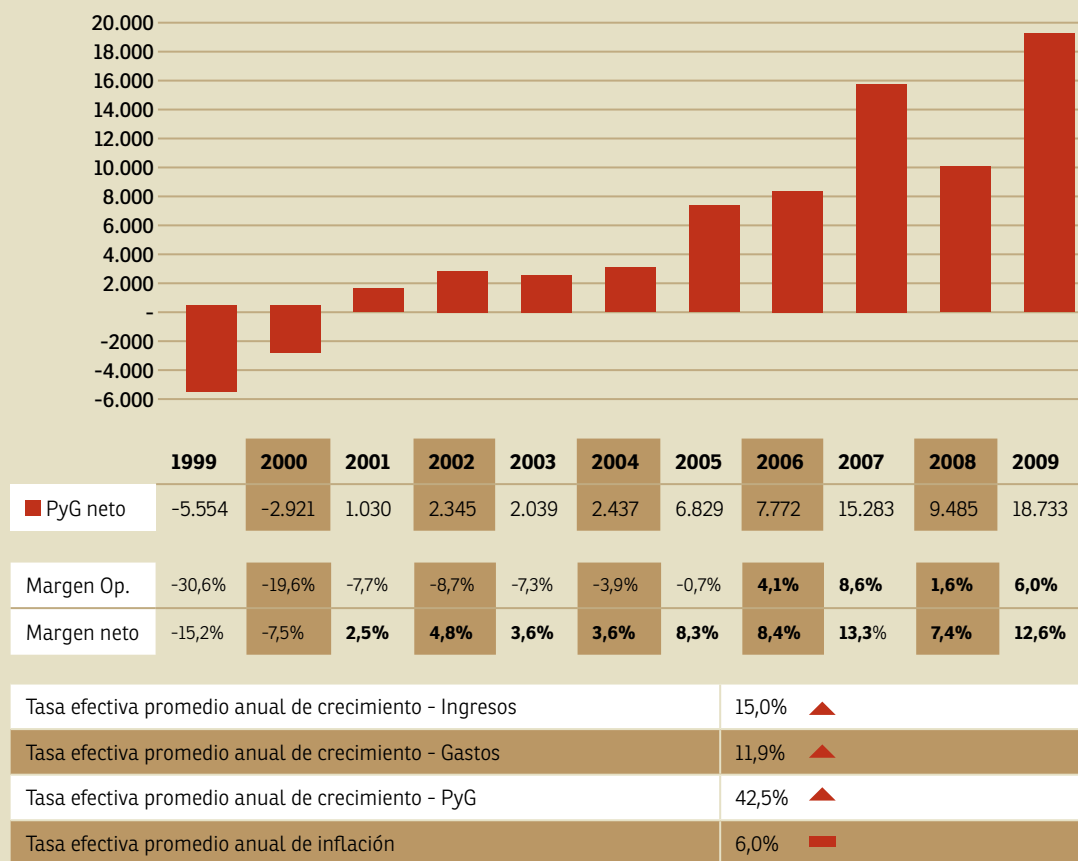
En cuanto a los resultados financieros de la Universidad, se destacan los siguientes aspectos:

- Crecimiento en los ingresos con índices superiores a la inflación, combinado con un resultado operacional que pasa de deficitario a superavitario (figura 3.3).

*Los avances alcanzados por la Universidad en este sentido se desprenden de la capacidad de planeación, organización y gestión de su recurso humano y de la adecuada apropiación del concepto de eficiencia financiera, el cual involucra la elaboración consensuada de los presupuestos atados a los planes de desarrollo, la aceptación de su evaluación periódica y la proyección de resultados económicos en el tiempo*

- Inversión significativa para el fomento de la calidad académica por medio de las becas y apoyos a los estudiantes, los cuales pasaron de representar el 1% de los ingresos en 1999 al 10% en el 2009 (figura 3.4).
- Bajo nivel de endeudamiento, sin pasivos con entidades financieras (figura 3.5), teniendo en cuenta que el endeudamiento financiero descuenta el ingreso de las matrículas recibido por anticipado y la correspondiente liquidez generada por éstas.
- Sana estructura financiera (figura 3.6).

Figura 3.5. Estado de resultados financieros (1999-2009)



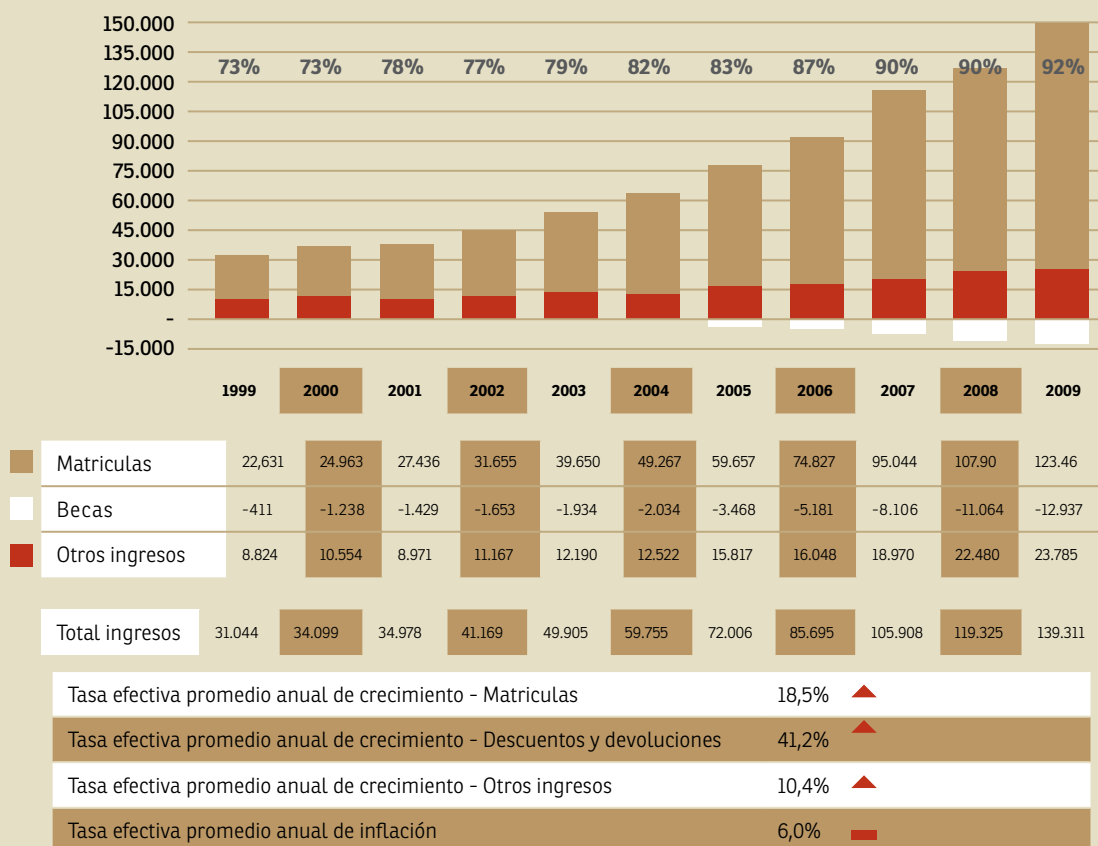
Fuente: División Financiera, "Estado de resultados", junio del 2010.





Miembros de la Consiliatura 2010. De izq. a der.: Alejandro Sanz de Santamaría Samper, Eduardo Cárdenas Caballero, María Luisa Mesa Zuleta, Eduardo Posada Flórez y Jorge Restrepo Palacios.

Figura 3.6. Inversión en becas y apoyos a los estudiantes



Fuente: División Financiera, "Estado de resultados", junio del 2010.





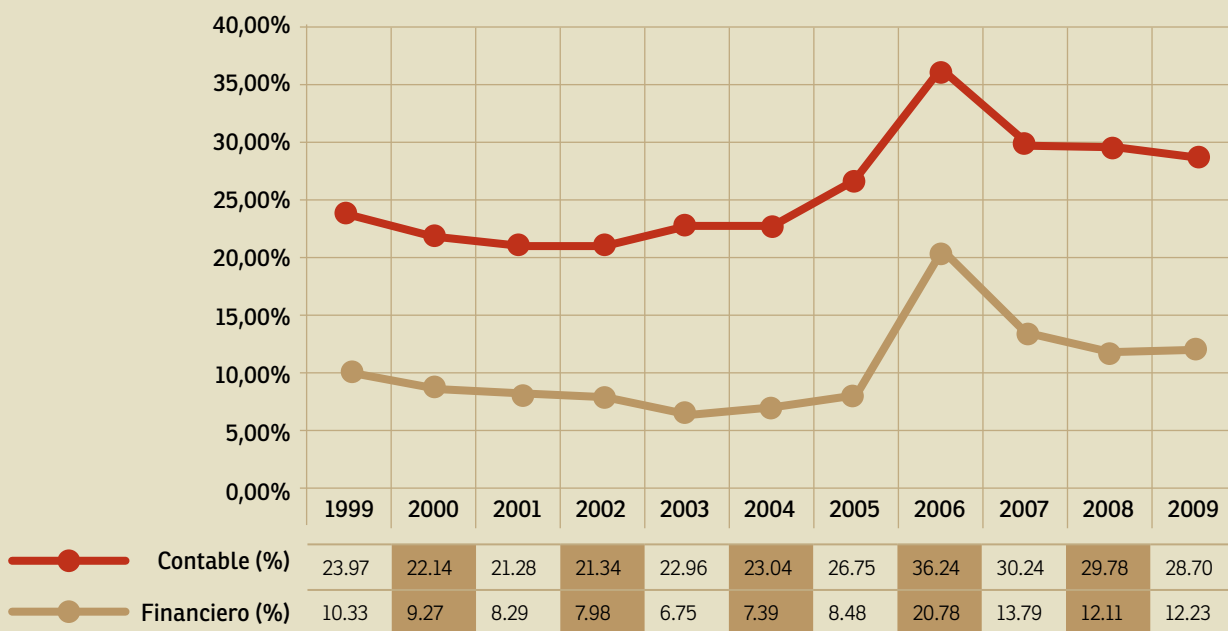
L. DE TORRES

S

COLEGIO

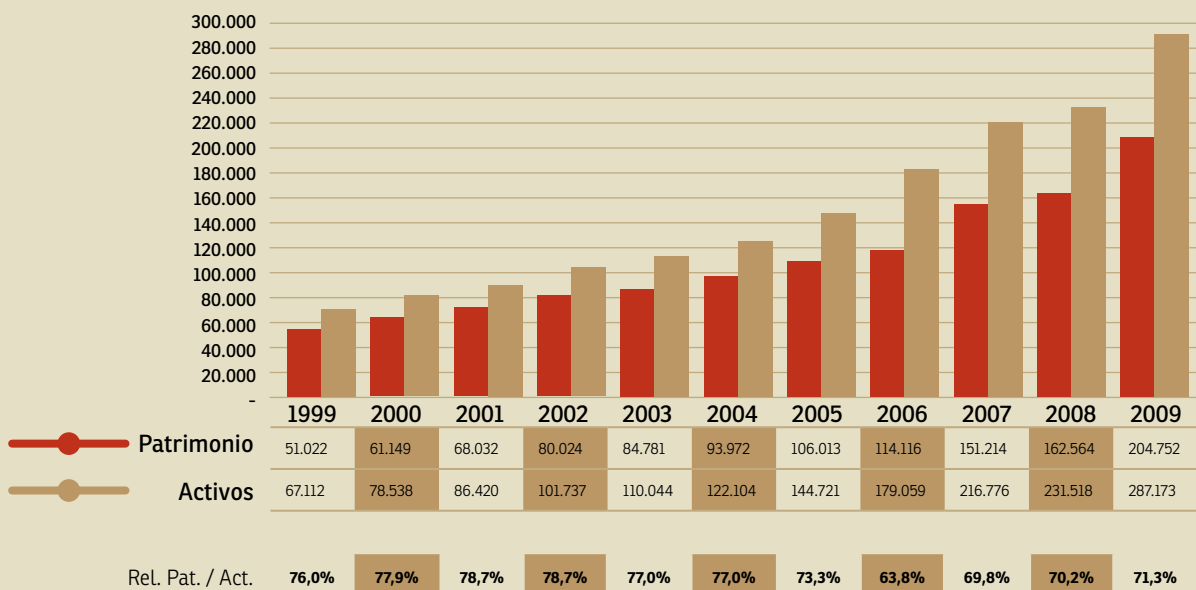
9

Figura 3.7. Endeudamiento de La Universidad (1999-2009)



Fuente: División Financiera, "Estado de resultados", junio de 2010.

Figura 3.8. Relación entre patrimonio y activos (1999-2009)



Tasa efectiva promedio anual de crecimiento - Patrimonio	14,9%	▲
Tasa efectiva promedio anual de crecimiento - Activos	15,6%	▲
Tasa efectiva promedio anual de crecimiento - Inflación	6,0%	

Se destaca la mención de fortaleza que los diferentes evaluadores nacionales e internacionales han hecho frente a la estructura y el manejo financiero de la Universidad; igualmente, han destacado la claridad en las políticas y el modelo de asignación de recursos, lo que ha permitido compartir un mapa financiero y apoyar el desarrollo de la Misión. Así, la Universidad es solvente para continuar creciendo y diversificándose en un ambiente de exigencia y calidad.



*El reconocimiento de la Universidad ante sus públicos se centra en fortalecer la imagen de la Universidad del Rosario como una institución de vanguardia y moderna, orientada a la docencia y la investigación; creativa y creadora de nuevas alternativas educativas, que avanza hacia el futuro comprometida con el presente formativo de sus estudiantes y centrada en la innovación universitaria.*

### **3.9. Avance en visibilidad y reconocimiento institucional**

La visibilidad y el reconocimiento institucional buscan dar a conocer lo que hace y tiene la Universidad a través de los canales más representativos para su reconocimiento público nacional e internacional. El manejo de este propósito se concentra en tres frentes: posicionamiento de la Universidad, comunicación y calidad de la población universitaria para pregrados y posgrados.

#### **3.9.1 Evolución del posicionamiento**

El reconocimiento de la Universidad ante sus públicos se centra en fortalecer la imagen de la Universidad del Rosario como una institución de vanguardia y moderna, orientada a la docencia y la investigación; creativa y creadora de nuevas alternativas educativas, que avanza hacia el futuro comprometida con el presente formativo de sus estudiantes y centrada en la innovación universitaria.

El soporte de este mensaje de posicionamiento se desarrolla en varios frentes y actores, quienes desarrollan el concepto “Universidad del Rosario, adelante en el tiempo”.

**La gestión de posicionamiento se complementa con un ejercicio en medios de comunicación: entre el 2004 y el 2009, se publicaron 7.760 noticias relacionadas con la Universidad.**

El desarrollo de 110 convenios con las instituciones de educación media del país, clasificadas por el ICFES en los niveles superior y muy superior, facilita el intercambio de las ideas y las oportunidades en la búsqueda y comunicación con estudiantes sobresalientes de Colombia.

En este sentido, la Universidad inició un dinámico contacto con 25.000 jóvenes en el 2006, y avanzó en un diálogo vocacional y de servicio e información a más de 45.000 personas para el 2009.

**El programa “Universidad, Ciencia y Desarrollo” llega a 70.000 hogares en el formato de papel y a casi millón y medio de personas en el sitio web**

El programa *Universidad, Ciencia y Desarrollo* centra la comunicación pública de la Universidad desde el punto de vista publicitario. El formato convencional del aviso de prensa fue reemplazado por información científica dirigida a los hogares con jóvenes en edad de decidir sobre su opción vocacional. Este programa, constituido por 16 fascículos, circula semanalmente, desde el 2005, con contenidos producidos por los grupos de investigación de la Universidad. El impacto que conjuga contenido y circulación llega a 70.000 hogares en el formato de papel y a casi millón y medio de personas en el sitio web del programa.

### **3.9.2 Construcción de la acción comunicativa**

La comunicación, desde la perspectiva de la construcción de los medios —como el *Periódico Universitario Nova et Vetera*, la página web de la Universidad, la intranet y los diversos espacios comunicativos dedicados a la creación de cultura rosarista—, se fortalece con la participación de la comunidad, que es la que construye los contenidos, sus alcances y su dimensión. Así, la comunicación inicia un tejido de identidad y participación rosarista sellado en todas las expresiones mediáticas que han quedado como huella de estos años. El indicador de lectura del periódico *Nova et Vetera* (87% a la fecha), las 15.000 páginas web indexadas



Laboratorio de Periodismo.

**Es así como el crecimiento de la población también se encuentra regulado por una alta y cada vez mayor exigencia en el proceso de admisión e ingreso de los nuevos aspirantes, haciendo de la preferencia por la Universidad del Rosario un aspecto de aspiración y deseo para la formación de los nuevos profesionales de Colombia.**

en Google en primer nivel, el promedio de 12.800 visitas diarias a la página institucional (141.500 usuarios, de los cuales 4.350 son nuevos) y las 170 redes institucionales para el intercambio científico y de comunidades virtuales, certifican el crecimiento del posicionamiento de la Universidad. Además, la presencia de la Universidad en redes académicas como Renata, Rumbo y Universia, al igual que el posicionamiento en clasificaciones de visibilidad en internet, como *webometrics* sostienen esta estrategia en el ámbito académico.



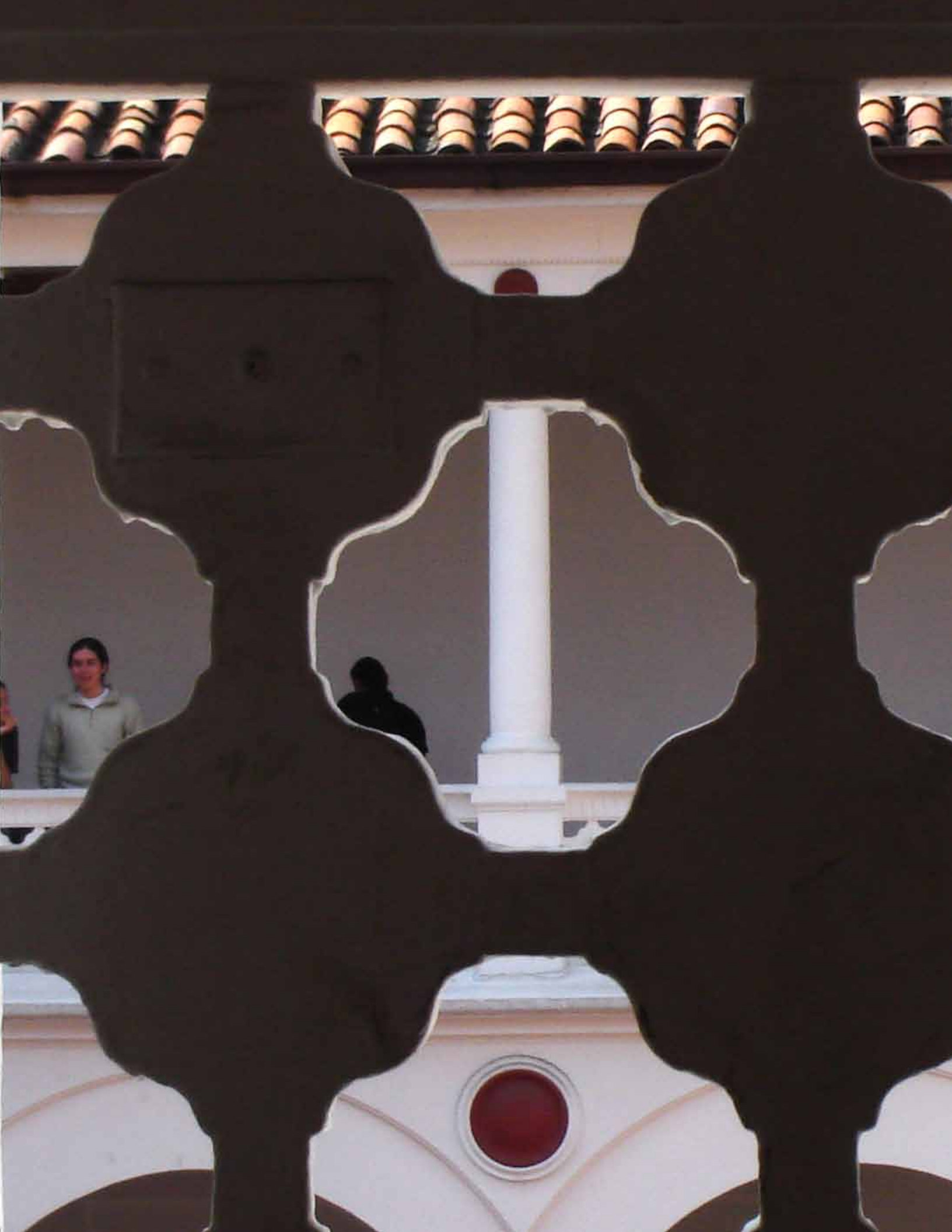
Programa de divulgación científica. Universidad, Ciencia y Desarrollo. Fascículos interactivos.



### 3.10 Síntesis del modelo universitario

El modelo de gestión universitaria que se ha venido construyendo en los últimos años responde integralmente a las necesidades de las funciones sustantivas de la Universidad y sus programas. Así mismo, este modelo ha demostrado su capacidad para apalancar el crecimiento y desarrollo con calidad e identidad y para trascender de la sostenibilidad a la perdurabilidad institucional. El conjunto de procesos administrativos, financieros y de donaciones de la Universidad es un referente en gestión universitaria en Colombia.

*El conjunto de procesos administrativos, financieros y de donaciones de la Universidad es un referente en gestión universitaria en Colombia.*







4.  
COMUNIDAD  
ROSARISTA  
Y PROFESORES



Con clara conciencia de que los logros alcanzados se deben principalmente a la integración de una sólida comunidad académica, comprometida con la misión institucional, la Universidad ha definido y desarrollado estrategias tendientes a consolidar una comunidad rosarista de alta calidad y excelencia. Por esto, en los últimos ocho años se dieron importantes avances en relación con la comunidad estudiantil, los profesores y los egresados.

#### 4.1. Comunidad estudiantil

El crecimiento de la población estudiantil en los últimos ocho años se ha caracterizado por un aumento constante de la calidad académica de los estudiantes que ingresan, medida por el examen de Estado (ICFES) y por una mayor participación de jóvenes de diversas ciudades del país (Tabla 4.1.).

Para acompañar a la población estudiantil en sus procesos formativos y en su integración a la comunidad Rosarista, la Universidad ha desarrollado un conjunto de programas y actividades conducentes al fortalecimiento de la identidad institucional.

*La Universidad ha definido y desarrollado estrategias tendientes a consolidar una comunidad rosarista de alta calidad y excelencia.*

*Desde el 2005, la Universidad desarrolla el módulo de Cultura y Cátedra Rosarista, constituido por tres componentes: el Taller de Cultura Rosarista, la Cátedra Rosarista y la Cátedra Colombia*



##### 4.1.1 Núcleo de Formación Rosarista

Desde el 2005, la Universidad desarrolla el módulo de Cultura y Cátedra Rosarista, constituido por tres componentes: (1) el Taller de Cultura Rosarista, cuyo propósito es iniciar al estudiante en el conocimiento de la cultura y la historia institucional y, paralelamente, fortalecer su identidad con el Rosario; (2) la Cátedra Rosarista, que busca acercar al estudiante a la historia y el legado de la Universidad para que conozca aspectos fundamentales para el desarrollo político, económico y social de Colombia, y (3) la Cátedra Colombia, que brinda al estudiante la posibilidad de vincular el saber acumulado al análisis de problemáticas locales o globales y aplicar sus conocimientos en la construcción de alternativas de solución.

Tabla 4.1. Población estudiantil medida por el examen de Estado (ICFES)

Factor	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009		
Inscritos	4008	4846	5063	6095	6811	8070	10165	10065		
Admitidos	2162	2641	2534	2985	3368	4545	4758	4770		
Matriculados	1424	1771	1585	1521	1757	2297	2335	2099		
Rendimiento Icfes por programas	2002-1	2003-1	2004-1	2005-1	2006-1	2007-1	2008-1	2009-1		
Promedio UR	51	51	52.5	53.6	53.3	57.80	57.25	55.62		
Rendimiento Icfes por programas	2002-2	2003-2	2004-2	2005-2	2006-2	2007-2	2008-2	2009-2		
Promedio UR	50.7	50.9	53	52.6	54.2	55.76	56.42	55.06		
Promedio Icfes nacional	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009		
Calendario A	NF	44.30	44.97	41.84	48.48	44.47	43.86	44.63		
Calendario B	NF	44.78	45.70	45.68	46.51	45.53	45.92	45.76		
Calendario F	NF	42.23	42.97	42.59	43.88	42.75	42.11	42.15		
<b>Procedencia</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>		<b>2004</b>		<b>2005</b>		<b>2006</b>		
Bogotá	1019	72%	1193	67%	1387	85%	1262	83%	1317	75%
Otras	405	28%	578	33%	198	15%	259	17%	440	25%
Total	1424		1771		1585		1521		1757	
<b>Procedencia</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>		<b>2009</b>						
Bogotá	1710	74%	1586	68%	1529	73%				
Otras	587	26%	749	32%	570	27%				
Total	2297		2335		2099					

#### 4.1.2 Formación artística

En relación con la formación humanística, artística y para el desarrollo físico, se ha venido incrementando la oferta de asignaturas electivas en las áreas de: artes visuales, artes musicales, artes escénicas, bienestar y calidad de vida, formación y desarrollo humano, formación en cine, formación social y ciudadana y formación internacional, que agrupan 56 asignaturas.

A este proceso se suma el programa *Tardes Culturales* y el desarrollo, de forma paralela, de una política de fortalecimiento de grupos culturales, que pasaron de cuatro en el 2004 a nueve en el 2009. Finalmente, para articular su trabajo a la cultura de la ciudad y del país, la Universidad ha creado y realizado permanentemente eventos como el Encuentro de Coros, el Festival de Danza Árabe y la Milonga.

#### **4.1.3 Formación deportiva**

A partir de las adecuaciones realizadas en el 2004 a las instalaciones deportivas ubicadas en la Quinta Mutis, aumentó el nivel de la práctica del deporte interno; además, las selecciones deportivas de la Universidad se fortalecieron y se diversificaron. Esto se suma al desarrollo de asignaturas electivas con las cuales se ha logrado consolidar el deporte como herramienta fundamental para la formación integral de la comunidad Rosarista.

En el 2004 se inició la organización de torneos institucionales deportivos, que han ido incluyendo nuevas disciplinas, y se adoptó un reglamento deportivo fundamentado en el respeto y la tolerancia, que privilegia el juego limpio y que se deriva de un modelo rosarista en valores para el deporte. En cuanto a la participación interuniversitaria, se ha impulsado la conformación de selecciones deportivas, pasando de 8 en el 2002 a 17 en el 2010.



*Electivas con las cuales se ha logrado consolidar el deporte como herramienta fundamental para la formación integral de la comunidad Rosarista.*

#### **4.1.4 Programa de Acompañamiento Integral al Estudiante Rosarista**

Este programa se inició en 1999 con tutorías para apoyar a los estudiantes en la comprensión y uso del recién implementado sistema de créditos académicos. En el 2005 se modificó la política de tutorías, articulándola con los programas y servicios de apoyo integral, de consejería y de asesoría para el egreso.

Más tarde, en el 2009, el programa definió como eje estratégico la disminución de la deserción estudiantil. Para ello se creó la figura del director de cohorte: profesor que guía al estudiante y lo orienta a lo largo de su ciclo de formación.







Y ORNAMENTO DE ESTE COLEGIO  
QUE LE ENSEÑO  
EL AMOR A LA REPUBLICA  
CORTO EN AÑOS  
LARGO EN MERECEMIENTOS  
HALLO EN LA BARBULA  
EL JO DE DE 1813  
F  
PRINCIPALIA  
Y MONUMEN ZANAS

#### **4.1.5 Programas de bienestar universitario**

Desde 1998, para apoyar la formación integral del estudiante rosarista se concibieron diversos programas en las áreas de salud, asesoría psicológica, apoyo socioeconómico y asesoría espiritual. En el 2003 se elaboró la Política de Bienestar Universitario, que determina el desarrollo personal como principio rector del bienestar y adiciona a la formación integral la calidad de vida y la construcción de comunidad como nuevos ejes de los programas de bienestar. A partir de esta nueva orientación, un año más tarde se desarrollan los siguientes programas: Prevención Integral, Becas e Incentivos, Inducción, Asesoría Fonoaudiológica, Servicio Médico, Asesoría Psicológica, Vivienda Estudiantil y Deportes y Recreación.

*Estos avances han permitido que la Universidad cuente con una planta de profesores fortalecida académicamente y con altos estándares de calidad. Como se puede apreciar en la figura 4.1, durante los últimos años ha crecido constantemente el número de profesores.*

#### **4.2. Consolidación del Cuerpo Profesoral**

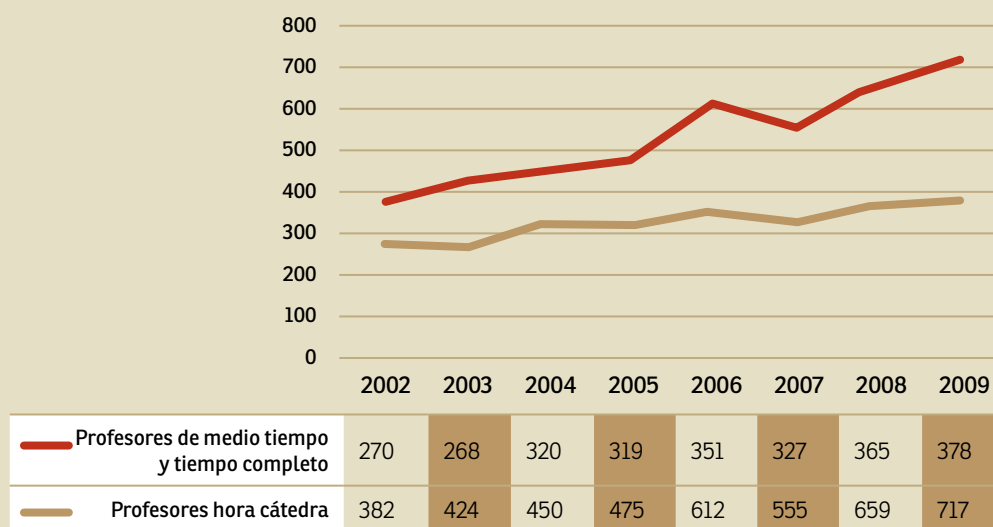
Desde la adopción del Estatuto del Profesor Universitario, la Universidad ha venido consolidando las políticas sobre clasificación de los profesores, el tipo de dedicación, el reconocimiento de méritos, el plan de trabajo, las obligaciones y derechos, las características de los profesores de carrera académica, de planta y de hora cátedra, los incentivos y distinciones, el régimen disciplinario y las políticas de evaluación y desarrollo profesoral. Así mismo, se creó el Comité Asesor Docente, con el fin de asegurar la rigurosidad y la transparencia en la aplicación de las políticas profesorales para el ingreso, permanencia y promoción dentro de la carrera académica de la Universidad.



Toda vez que la intención de la política es privilegiar la modalidad de vinculación como profesores de carrera académica, el Estatuto fijó las categorías en el escalafón (auxiliar, asistente, principal, asociado y titular) y señaló los requisitos de incorporación, permanencia y promoción dentro de estas categorías. Dichos requisitos se han venido ajustando para mejorar los procesos, incrementar la exigencia y responder a los nuevos retos de la Universidad y de la sociedad.

Estos avances han permitido que la Universidad cuente con una planta de profesores fortalecida académicamente y con altos estándares de calidad. Como se puede apreciar en la figura 4.1, durante los últimos años ha crecido constantemente el número de profesores.

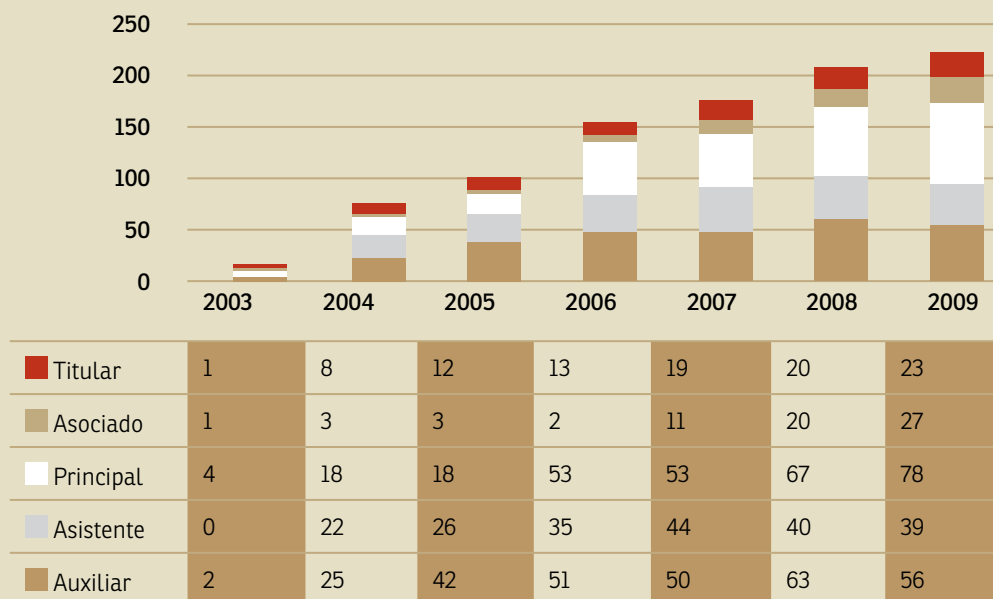
Figura 4.1. Número de profesores de medio tiempo o de tiempo completo y por hora cátedra (2002-2009)



Fuente: Boletines estadísticos (2003-2009).

Así mismo, en estos años se ha incrementado permanentemente el número de profesores adscritos a la carrera académica en los diferentes niveles del escalafón, como lo muestra la figura 4.2.

Figura 4.2. Número de profesores por categoría en la carrera académica (2003-2009)



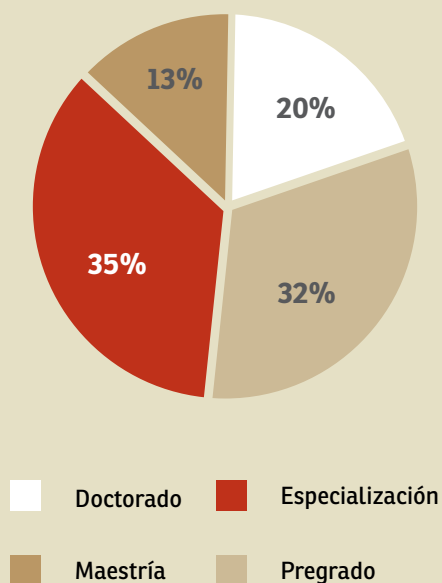
Fuente: Boletines estadísticos (2003-2009).

Durante el período 2003-2009, se ha consolidado una planta profesoral con altos niveles de formación:

- Doctorado: 75 profesores (19,84%)
- Maestría: 120 profesores (31,74%)
- Especialización: 133 profesores (35,18%)
- Pregrado: 50 profesores (13,22%)



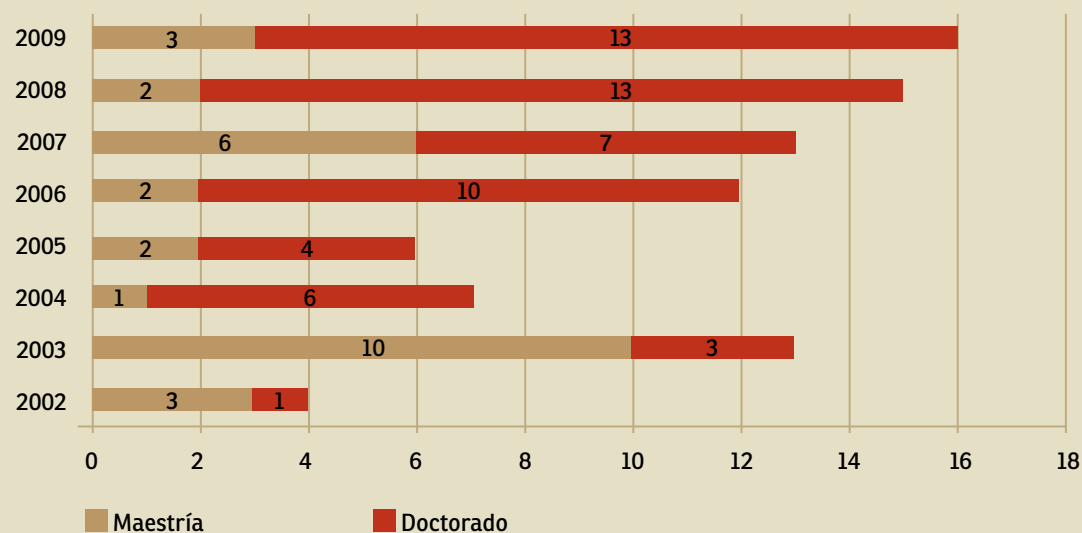
Figura 4.3. Profesores de carrera por nivel de formación



Premio a la Docencia de Excelencia  
Juan Agustín Uricochea y Navarro

Con el fin de asegurar el mejoramiento continuo de los profesores y la calidad de sus resultados, desde la implementación del Estatuto se han identificado estrategias de desarrollo profesoral e incentivos al trabajo académico de los profesores. Entre las estrategias se cuenta, por un lado, la formación permanente de los profesores para fortalecer sus conocimientos y habilidades en sus áreas de acción académica (docencia, investigación y extensión) y, por otro, su formación en maestrías y doctorados gracias a la política de becas de la institución (figura 4.4).

Figura 4.4. Becas otorgadas a profesores (2002-2009)



Fuente: Actas del Comité de Becas, Universidad del Rosario, 2009.

Así mismo, con el fin de impulsar la docencia calificada y la excelencia en el desempeño académico, la Universidad ha definido mecanismos de evaluación permanente de los profesores: una evaluación realizada por los estudiantes, una autoevaluación y una evaluación por parte de los jefes inmediatos.

Lo anterior ha permitido poner en marcha diversos tipos de incentivos académicos y económicos.

- Premio a la Docencia de Excelencia 'Juan Agustín Uricoechea y Navarro', que reconoce anualmente a los profesores mejor calificados de cada una de las unidades académicas, que se hayan destacado

por su compromiso con el desarrollo del proyecto educativo institucional.

- Premio Anual a la Investigación 'Liborio Zerda', que se otorga a investigaciones finalizadas destacadas por su calidad y por sus aportes a las ciencias y las disciplinas.
- Premio a la Innovación Pedagógica, que se otorga a aquellos profesores que implementan de manera rigurosa y sistemática experiencias que fortalecen el aprendizaje activo de acuerdo con la propuesta pedagógica de la Universidad.



*Estos incentivos buscan generar las condiciones propicias para que los profesores puedan desarrollar su proyecto de vida de manera digna y competitiva, asegurando que dichas condiciones se reflejen en la calidad educativa de la Universidad.*

- Premio Anual a las Tutorías, que busca incentivar el desarrollo de experiencias orientadas a fortalecer el apoyo y acompañamiento a los estudiantes, con el ánimo de disminuir la deserción y mejorar las probabilidades de éxito académico de los estudiantes.
- Incentivos económicos por publicar libros en sellos académicos de reconocida calidad y artículos científicos en revistas académicas examinadas por los índices nacionales e internacionales que aprueban la calidad, innovación y aporte al desarrollo de las ciencias y sus disciplinas.
- Incentivos por participar en proyectos de investigación y asesoría que cuenten con recursos financieros externos a la Universidad.

- Creación de fondos especiales para apoyar el desarrollo de proyectos de investigación conducidos por profesores, que les permiten avanzar en procesos de investigación financiados por la Universidad o cofinanciados con otros organismos.
- Reconocimiento de méritos especiales a la excelencia académica.

Estos incentivos buscan generar las condiciones propicias para que los profesores puedan desarrollar su proyecto de vida de manera digna y competitiva, asegurando que dichas condiciones se reflejen en la calidad educativa de la Universidad.

Como puede verse, en la última década los avances en la consolidación del cuerpo profesoral han permitido que la Universidad fortalezca su orientación de universidad de docencia que hace investigación y que cuenta con mecanismos claros que le permiten aplicar criterios de calidad en relación con la selección, vinculación, permanencia y promoción de sus profesores en un proyecto de vida compartido.

### 4.3 Relaciones con los egresados

En el 2003 la Universidad tenía información fraccionada acerca de los egresados de pregrado, con una actualización por debajo del 23%, pero desde ese año se ha recuperado, organizado y sistematizado la información de los egresados. Hoy se cuenta con un sistema de información de los graduados de los diferentes programas de pregrado con una actualización (la posibilidad de establecer contacto) de 64%. En el caso de los posgrados, se recopiló y se organizó la información de los graduados a partir del 2001, con una actualización del 46%. Además, se cuenta con un sistema de información transaccional con los demás sistemas de la Universidad, donde no sólo se tienen los datos de contacto

de los egresados, sino todo el historial profesional y laboral y su información sociocultural al alcance de las facultades y de las unidades que requieren esta información.

Entre los mecanismos de apoyo y seguimiento de la vida laboral y profesional de los egresados, resaltan el servicio de intermediación laboral y la Red Rosarista, que permite reducir el tiempo de respuesta a las empresas. Gracias a este sistema, la respuesta es automática, ya que los egresados tienen su currículum y al presentarse a una oferta, la hoja de vida le llega al empleador de la misma manera.

*Hoy se cuenta con un sistema de información de los graduados de los diferentes programas de pregrado con una actualización (la posibilidad de establecer contacto) de 64%.*



*La Universidad ha dado un apoyo permanente a la Asociación de Egresados. Actualmente se tiene una asociación unificada que agrupa a toda la comunidad de egresados desde diferentes perspectivas —regional, profesional y por afinidad—, bajo un nuevo concepto de administración y organización.*



*Con el fin de evaluar la percepción de los egresados en temas relacionados con la satisfacción de la formación recibida, su vida profesional, los procesos de consecución de empleo, su relación con la Universidad y el protagonismo del egresado en la generación de empresa, la Universidad establece un sistema permanente de seguimiento a los egresados del pregrado de los diferentes programas.*

Así mismo, con el fin de evaluar la percepción de los egresados en temas relacionados con la satisfacción de la formación recibida, su vida profesional, los procesos de consecución de empleo, su relación con la Universidad y el protagonismo del egresado en la generación de empresa, la Universidad establece un sistema permanente de seguimiento a los egresados del pregrado de los diferentes programas.

Por otra parte, se han establecido canales de comunicación con los cuales el egresado se mantiene actualizado sobre la gestión de la Universidad, de su facultad y de la labor de internacionalización que la Universidad ha venido adelantando; también se ha generado una dinámica en redes sociales como Facebook, LinkedIn, RedesColombia y Twitter, donde los egresados rosaristas tienen sus espacios para interactuar y mantenerse informados. Estos canales se complementan con el envío de la revista *Nova et Vetera*.

Además, la Universidad ha dado un apoyo permanente a la Asociación de Egresados. Actualmente se tiene una asociación unificada que agrupa a toda la comunidad de egresados desde diferentes perspectivas —regional, profesional y por afinidad—, bajo un nuevo concepto de administración y organización. Desde su reestructuración en 2006, la Asociación Rosarista cuenta con 488 afiliados y 64 amigos, todos ellos con acceso al portafolio de beneficios que se ha venido fortaleciendo desde el Club de Negocios, el cual ha firmado convenios con 70 empresas.





CLARA ELENA  
CABARRIN

CLAUDIA  
RABO



CEZAR TUJO  
SECRETARIO GENERAL

UNIVERSIDAD DE CORDOBA  
2014-2015  
JOSÉ  
LUIS URBANEJA

UNIVERSIDAD DE CORDOBA  
2014-2015



5.  
AUTORREGULACIÓN  
Y ASEGURAMIENTO  
DE LA CALIDAD



Certificado N° SC 4338-1



AUTOEVALUACIÓN UR  
Para la Renovación de la Acreditación

La búsqueda de la excelencia en los proyectos y programas que realiza la Universidad, demuestra su capacidad para autorregularse y mantener procesos de autoevaluación y mejoramiento continuo. Esto le ha permitido obtener la acreditación del Consejo Nacional de Acreditación y ser la primera universidad del país en participar en el Programa de Evaluación Internacional de la Asociación Europea de Universidades.

### **5.1 Fortalecimiento de la cultura de la autorregulación**

Desde la década de 1990 se ha llevado a cabo un proceso sistemático y participativo de reflexión sobre el ser, el quehacer y el deber ser de la Universidad, como base para definir sus horizontes de desarrollo. Así, la gestión institucional pasó de una tradición en la que cada unidad proyectaba su ideario y desarrollaba autónomamente sus actividades, a un modelo que, sin ser centralizado, estableció un marco institucional que definió las orientaciones desde las cuales las escuelas y facultades, sin perder su autonomía, gestionan su quehacer para el logro de metas comunes y particulares, en concordancia con la planeación institucional.

*La autorregulación es entendida en este contexto como una parte fundamental del sistema de calidad, pues refleja la apropiación de los actores responsables de la gestión y mejoramiento de los proyectos y programas involucrados.*

*La gestión de esos años ha llevado a institucionalizar políticas y procesos y a definir instancias colegiadas que fortalecieron la capacidad de la Universidad para asumir la cultura de la calidad.*

La gestión de esos años ha llevado a institucionalizar políticas y procesos y a definir instancias colegiadas que fortalecieron la capacidad de la Universidad para asumir la cultura de la calidad.

Para reforzar este propósito se definió y se puso en marcha el modelo de autorregulación, que permitió fortalecer la cultura institucional y la alineación estratégica de todas las unidades de la Universidad.

En el 2006 se creó la Unidad de Aseguramiento de la Calidad, encargada de articular las políticas, los criterios, las instancias, los mecanismos de evaluación y gestión y los elementos que ayudan a conformar la cultura de la calidad. La autorregulación es entendida en este contexto como una parte fundamental del sistema de calidad, pues refleja la apropiación de los actores responsables de la gestión y mejoramiento de los proyectos y programas involucrados.

### **5.2 Participación de la Comunidad Rosarista en la construcción de la calidad**

Con el fin de desplegar las políticas de calidad en las diferentes unidades, y asegurar la participación de los distintos actores de la comunidad rosarista en los procesos de autorregulación, se establecieron cuatro instancias: Comité Institucional de Autorregulación, Grupo de Autorregulación, equipo de escuela o facultad y comunidad universitaria (tabla 5.1).



Tabla 5.1. Instancias en los procesos de autorregulación

Instancia	Integrantes	Responsabilidades
Comité institucional de autoregulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rector</li> <li>• Vicerrector</li> <li>• Síndico</li> <li>• Planeación y aseguramiento de la calidad</li> <li>• Representante de Decanos</li> <li>• Representante de Estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones, soporte financiero y veeduría de los procesos</li> </ul>
Grupo de autoregulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicerrector</li> <li>• Planeación y aseguramiento de la calidad</li> <li>• Representantes facultades</li> <li>• Representantes otras unidades</li> <li>• Representante de Estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección, centralización y articulación de información.</li> <li>• Procesos de autoregulación, seguimiento y retroalimentación</li> </ul>
Equipo de facultad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decano</li> <li>• Responsables autorregulación</li> <li>• Representantes de profesores</li> <li>• Representantes de Estudiantes</li> <li>• Representantes de administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación, ejecución y seguimiento de los procesos de autorregulación</li> </ul>
Comunidad universitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos</li> <li>• Estudiantes</li> <li>• Egresados</li> <li>• Profesores</li> <li>• Administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en procesos de evaluación y mejoramiento</li> </ul>



Orden a la Acreditación Institucional de Alta Calidad de la Educación Superior *Francisco José de Caldas* otorgado por el Ministerio de Educación Nacional a la Universidad del Rosario.

## 5.4 Acreditación institucional de la Universidad

El 30 de junio del 2005 la Universidad del Rosario obtuvo la acreditación institucional mediante la Resolución 2567 del Ministerio de Educación Nacional. Esta acreditación refleja el reconocimiento público de la calidad institucional por parte de los organismos estatales. La Universidad del Rosario ingresó al Sistema Nacional de Acreditación como parte de las primeras instituciones de educación superior del país.

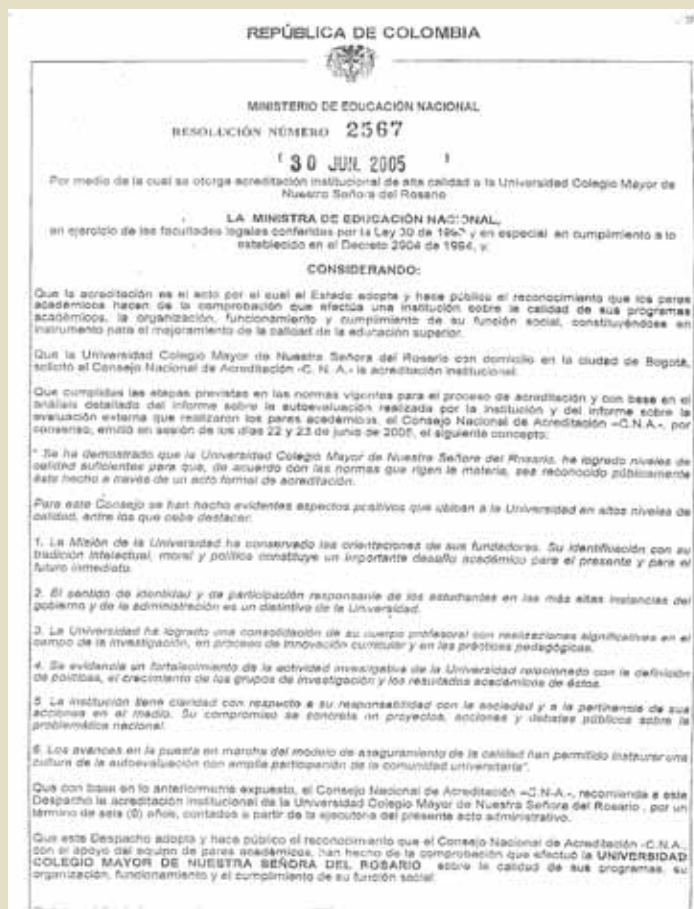
*La Universidad del Rosario ingresó al Sistema Nacional de Acreditación como parte de las primeras instituciones de educación superior del país.*

Decreto de Acreditación Institucional de Alta Calidad otorgado a la Universidad del Rosario en el 2005.

*Las políticas de la gestión de calidad permitieron que la Universidad definiera y afinara el modelo de autoevaluación, y que los distintos programas de pregrado se incorporaran a los procesos de autoevaluación con fines de acreditación de alta calidad.*

## 5.3 Acreditación de los programas de pregrado

Las políticas de la gestión de calidad permitieron que la Universidad definiera y afinara el modelo de autoevaluación, y que los distintos programas de pregrado se incorporaran a los procesos de autoevaluación con fines de acreditación de alta calidad. En la actualidad el 84,6% de los programas acreditables de pregrado han obtenido la acreditación de alta calidad.







**La Universidad ha valorado el informe de evaluación final de los pares como una contribución que dinamiza y enriquece la toma de decisiones relativas a su direccionamiento.**



## 5.5 Evaluación internacional

Uno de los hitos en torno a la calidad institucional es la autoevaluación realizada por la Universidad dentro del proceso de evaluación internacional de la Asociación Europea de Universidades. Este proceso complementó la evaluación nacional realizada en la perspectiva de acreditación institucional con el Consejo Nacional de Acreditación. De esa evaluación se extrajeron grandes enseñanzas sobre la misma Universidad, en relación con los procesos de gestión estratégica, de cambio y de calidad.

## 5.6 Perspectivas de acreditación con agencias extranjeras reconocidas mundialmente

En los últimos dos años la Universidad ha avanzado en el estudio de los parámetros de calidad planteados por agencias de acreditación, como Southern Association for School and Colleges (SACS), Middle States Commission on Higher Education (MSCHE) y Educational Planning and Assessment System (EPAS), con el fin de valorar la situación actual de la Universidad y de sus programas de cara a los parámetros de calidad de estas organizaciones, establecer planes de trabajo en la perspectiva de avanzar en el logro de estándares de orden internacional y, en conclusión, cualificar los proyectos académicos.



### 5.7 Certificación y estandarización de procesos de apoyo administrativo con la norma ISO 9001

En los procesos de apoyo administrativo, como elementos indispensables para asegurar la calidad académica de la Universidad, se desarrolló un modelo orientado a documentar, evaluar y medir los procesos, con el fin de fomentar la cultura de la autorregulación y del mejoramiento continuo. Para ello se seleccionó el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo estándares de la norma ISO 9001. En la actualidad el 65% de los procesos de apoyo está certificado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (Icontec).



Tabla 5.2. Gestión de calidad, certificación ISO 9001

Año	Procesos	Procedimientos certificados
2006	Administrativos y de Tecnología	110
2007	Biblioteca y Editorial	30
2008	Financieros, Comerciales y de Mercadeo	33
2009	Donaciones, Asesoría Jurídica, Dirección Administrativa y Financiera de la Facultad de Jurisprudencia	15
2010	Consultorio Jurídico, Dirección Administrativa y Financiera de las facultades de Ciencias Humanas y Administración	6
<b>Total</b>		<b>195</b>





La dinámica que ha vivido en los últimos años la Universidad del Rosario le ha permitido avanzar con claridad y rigor hacia la consolidación de una comunidad académica y científica con presencia, reconocimiento e impacto en el acontecer educativo y social del país.

Los logros alcanzados reflejan el esfuerzo de un equipo humano académico y administrativo que está comprometido con la Misión institucional y armónicamente integrado en la búsqueda de los horizontes definidos en el Plan Integral de Desarrollo. Estos logros son, ante todo, el resultado de la acción de toda la comunidad rosarista, responsable y consciente de los retos que hemos asumido para cumplir con nuestra misión histórica. A todos ellos, directivos, profesores, estudiantes, egresados y funcionarios, nuestro reconocimiento y gratitud.

En el futuro inmediato la Universidad seguirá adelante en el rumbo trazado, con la perspectiva de avanzar hacia propósitos y metas en permanente actualización, reconociendo que los objetivos alcanzados son un acicate para continuar con mayor ahínco y prontitud en la búsqueda de la excelencia y la calidad al servicio a la sociedad.

**Colegiales de número, Universidad del Rosario, 2010.**

Juan Pablo Ayala Bejarano (Colegial Mayor)

Daniela Guerrero Jojoa

Dirceo Olmedo Córdoba

Hernando Fierro Porto

Karen Nathalia Cerón Steevens

Natalia Andrea Gutiérrez Velasco

José Luis Alayón González

Laura Victoria Rivera Amézquita

Stephanie Mullen Raymond

Santiago Bejarano Isaza

Andrea Camila Cruz Sagbini

Paola Marcela Iregui Parra

Juan Camilo Arenas Torres

Jimella Moreno Navas

María del Mar Restrepo Mesa



Este libro se compuso en los caracteres  
Cholla sans, Ronnia y Arno

Se terminó de imprimir en los talleres de  
Panamericana S.A. en el mes de octubre de 2010

Bogotá, Colombia