



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad (MLES)

**Diseño de un plan estratégico sostenible de Gestión Humana para la Universidad del
Rosario**

Presentado por:

Miguel Ángel Montenegro Castro,

Carlos Alberto Ocampo Hernández

Bogotá, D.C. 23 de octubre de 2023



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad (MLES)

Diseño de un plan estratégico sostenible de Gestión Humana para la Universidad del Rosario

Modalidad: Solución a Problemática Empresarial

Presentado por:

Miguel Ángel Montenegro Castro,

Carlos Alberto Ocampo Hernández

Bajo la dirección de:

Rafael Alejandro Piñeros Espinosa

Bogotá, D.C. 23 de octubre de 2023

CONTENIDO

Preliminares	4
Agradecimientos.....	5
Dedicatoria	6
Declaración de Originalidad y Autonomía.....	7
Declaración de Exoneración de Responsabilidad	8
Lista de Tablas	11
Resumen Ejecutivo.....	13
Palabras clave.....	13
Abstract	14
Keywords	14
1. Introducción.....	15
2. Antecedentes.....	17
3. Descripción de la Problemática Empresarial.....	23
4. Diagnóstico Estratégico.....	37
4.1. Objetivos del Diagnóstico:.....	37
4.2. Aplicación de Herramientas de Diagnóstico Estratégico:.....	38
4.2.1. Identificación de las Necesidades de los Grupos de Interés (stakeholders)....	38
4.2.2. Aplicación Herramientas de Diagnóstico (Métodos).....	41

4.3.	Síntesis de Operación del Diagnóstico (Resultados).....	59
4.3.1.	Elementos Comunes.....	59
4.3.2.	Revisión Impacto Cruzado de Elementos Comunes.....	60
4.3.3.	Despliegue de Ideas e Iniciativas Generales.....	62
5.	Diseño.....	64
5.1.	Declaraciones Estratégicas de Capital Humano.....	64
5.2.	Objetivos e Indicadores Plan Estratégico Capital Humano.	66
5.2.1.	Objetivos Perspectiva Financiera:.....	67
5.2.2.	Objetivos Perspectiva de Clientes:.....	67
5.2.3.	Objetivos Perspectiva Interna - Procesos:.....	67
5.2.4.	Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:	68
5.3.	Despliegue de Focos Estratégicos.....	69
5.4.	Matriz de Identificación de Iniciativas Estratégicas	74
5.5.	Priorización de iniciativas y proyectos.....	80
6.	Propuesta de Implementación.....	83
6.1.	Cronograma de Proyectos Priorizados	83
6.2.	Avances Iniciativas Priorizadas	84
6.2.1.	Programa Formación integral de liderazgo.....	85
6.2.2.	Proyecto Sostenibilidad en capital Humano	85

6.2.3. Proyecto sostenibilidad: Bono social	86
7. Conclusiones.....	88
Referencias.....	90
Anexos	92

Preliminares

Agradecimientos

Agradezco a mi familia, a Miguel Montenegro por su amistad, al equipo de gestión humana de la UR y a la Universidad del Rosario en general, por permitirme hacer parte de la primera cohorte de la Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad – LES, ser maestro es recibir conocimientos, pero también entregarlos con generosidad a las futuras generaciones

- Carlos Alberto Ocampo Hernandez

Agradezco a mi esposa y mi hija, por la paciencia y el apoyo brindado, a Carlos Ocampo por su liderazgo y mentoría, a todo el equipo de GH de la Universidad del Rosario, y en general a todos los directivos, profesores y funcionarios administrativos, que contribuyeron con sus aportes a la construcción de este proyecto.

Miguel Ángel Montenegro Castro

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a la Universidad del Rosario como casa de nuestros servicios profesionales, a quien respetamos y valoramos, esperamos con este aporte seguir construyendo país.

Carlos Alberto Ocampo Hernández

A todas las personas que integran el capital humano de la Universidad del Rosario, para que sigan llevando a cabo ese gran proceso de transformar vidas, contribuyendo a la construcción del conocimiento y formando personas en beneficio del Ambiente, la Sociedad y la Gobernanza.

Miguel Ángel Montenegro Castro

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaramos -bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por nuestra mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Carlos A. Ocampo H.

Carlos Alberto Ocampo Hernández -

Miguel Ángel Montenegro

Miguel Ángel Montenegro Castro

Firmado en Bogotá, D.C. el 23 de octubre de 2023

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Carlos A. Ocampo H. -

Carlos Alberto Ocampo Hernández

Miguel Ángel Montenegro

Miguel Ángel Montenegro Castro

Firmado en Bogotá, D.C. el 23 de octubre de 2024

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Teorías Administrativas relacionadas con la evolución de la Gestión Humana</i> _____	17
Figura 2. <i>Planes estratégicos por dependencias de la Sindicatura</i> _____	24
Figura 3 <i>Enfoque Estratégico UR - PID Ruta 2025</i> _____	25
Figura 4. <i>Grupos de interés internos</i> _____	38
Figura 5. <i>Grupos de interés externos</i> _____	39
Figura 6. <i>Herramientas de Diagnóstico</i> _____	41
Figura 7. <i>PESTEL</i> _____	42
Figura 8. <i>VUCA</i> _____	44
Figura 9. <i>Evaluación OCAI</i> _____	46
Figura 10. <i>Diagnóstico Organizacional Interno</i> _____	48
Figura 11. <i>Gestión Humana - Retos Bienestar.</i> _____	48
Figura 12. <i>Necesidades específicas</i> _____	49
Figura 13. <i>Focus Docentes: recomendaciones principales</i> _____	50
Figura 14. <i>Focus Administrativos: recomendaciones principales.</i> _____	51
Figura 15. <i>Gráfico de coordenadas MIME</i> _____	57
Figura 16. <i>Revisión impacto cruzado de elementos.</i> _____	60

	10
Figura 17. <i>Focos estratégicos</i> _____	69
Figura 18. <i>Foco Estratégico 1: Visibilidad – Marca Empleador</i> _____	70
Figura 19. <i>Foco Estratégico 2: Bienestar Integral</i> _____	71
Figura 20. <i>Foco Estratégico 3: Sostenibilidad HR</i> _____	71
Figura 21. <i>Foco Estratégico 3: HR – BP Management</i> _____	72
Figura 22. <i>Impactos esperados</i> _____	73
Figura 23. <i>Banco de Iniciativas / Programas / Proyectos</i> _____	74
Figura 24. <i>Propósito de la iniciativa</i> _____	75
Figura 25. <i>Análisis de Iniciativas / Programas / Proyectos</i> _____	79
Figura 26. <i>Iniciativas / Programas / Proyectos priorizados</i> _____	80
Figura 27. <i>Proyectos Priorizados por foco estratégico</i> _____	81
Figura 28. <i>Proyectos Priorizados</i> _____	82
Figura 29. <i>Cronograma</i> _____	84
Figura 30. <i>Capacitación formación integral de liderazgo</i> _____	85
Figura 31. <i>Matriz ESG acciones en Diversidad, equidad e inclusión DEI</i> _____	85
Figura 32. <i>Proyecto sostenibilidad: Bono social</i> _____	86

Lista de Tablas

Tabla 1. Acciones relacionadas con los ODS Ruta 2025 UR _____	27
Tabla 2. Población encuestada _____	50
Tabla 3. Matriz FODA principales cruces y estrategias. _____	53
Tabla 4. Matrices MEFI y MEFE _____	54
Tabla 5. Ejemplo de Clasificación _____	77
Tabla 6. Evaluación de las alternativas de elección - Iniciativas / Programas / Proyectos_____	77

Lista Anexos

Anexo A. Tabla criterios PESTEL utilizados _____	92
Anexo B. Matriz DOFA _____	92
Anexo C. Lista iniciativas base diagnóstico organizacional _____	93
Anexo D. Tabla clasificación iniciativas estratégicas _____	94
Anexo E. Proyecto: Capacitación en Liderazgo _____	97
Anexo F. Proyecto Sostenibilidad Matriz ESG/acciones DEI _____	98
Anexo G. Proyecto: bono sostenibilidad _____	99

Resumen Ejecutivo

Diseñar un plan estratégico de capital humano es crucial para alinear los objetivos organizativos con el desarrollo y bienestar de los empleados. Esto no solo optimiza el rendimiento individual, sino que también fortalece la cultura empresarial y la retención del talento, elementos fundamentales para el éxito a largo plazo de cualquier organización. El desarrollo de un plan estratégico de gestión humana, basado en pilares de sostenibilidad, cobra mayor importancia en las organizaciones que garantice el óptimo desarrollo de la misión institucional, el posicionamiento y permanencia de los colaboradores en cualquier institución y más aún en una Universidad.

El objetivo del presente trabajo es diseñar el plan estratégico de capital humano para la Universidad del Rosario, buscando conectar la gestión de las personas con la estratégica de la Institución.

Para el desarrollo del trabajo se aplicaron diferentes herramientas; para el diagnóstico estratégico: PESTEL, VUCA, OCAI, Diagnóstico Interno y Grupos Focales y DOFA - MIME. Para el diseño: se utilizó la metodología de declaraciones estratégicas, objetivos e indicadores, focos estratégicos, matriz de identificación y priorización de iniciativas estratégicas.

Fruto de lo anterior se obtuvo como resultado el diseño de un plan estratégico de capital humano para la universidad, que le permita a las personas convertir a la Universidad en el sitio en el cual desean trabajar, desarrollarse y lograr afinidad con su proyecto de vida contribuyendo a la sostenibilidad de la Institución y sus grupos de interés.

Palabras clave

Capital Humano, Gestión Humana, Planeación Estratégica, Plan Estratégico de Capital Humano, Sostenibilidad en Gestión Humana.

Abstract

Design of a sustainable strategic plan for Human Management for the Universidad del Rosario

Designing a strategic human capital plan is crucial to align organizational goals with employee development and well-being. This not only optimizes individual performance but also strengthens corporate culture and talent retention-fundamental elements for the long-term success of any organization. The development of a strategic human management plan, based on sustainability pillars, becomes even more significant in organizations that ensure the optimal development of institutional mission, employee positioning, and continuity, especially in a university setting.

The objective of this work is to design a strategic human capital plan for the University of Rosario, aiming to connect people management with the institution's overall strategy.

Various tools were employed in the development process, including PESTEL, VUCA, OCAI, Internal Diagnostic, Focus Groups, and SWOT analysis. For the design phase, the methodology involved strategic statements, objectives and indicators, strategic focus areas, and a matrix for identifying and prioritizing strategic initiatives.

As a result, a strategic human capital plan was crafted for the university, enabling individuals to see the university as a place where they aspire to work, grow, and align with their life projects, contributing to the sustainability of the institution and its stakeholders.

Keywords

Human Capital, Human Management, Strategic Planning, Strategic Human Capital Plan, Sustainability in Human Management.

1. Introducción

Las Instituciones de Educación Superior (IES) son fundamentales para la sociedad y uno de los elementos que predominan en este tipo de instituciones es el talento humano intensivo en conocimiento, lo cual requiere de una gestión humana efectiva, que promueva ambientes laborales que propicien una formación de calidad y aporten nuevos conocimientos a la sociedad. En este contexto, es importante analizar y generar un plan estratégico de capital humano sostenible, que permita complementar, avanzar y mejorar el desarrollo de las prácticas que se tienen en la organización y el aporte que se realiza como Institución de Educación Superior, en la búsqueda de una sociedad más próspera, equitativa e incluyente.

Este documento se focaliza en cómo la [Universidad del Rosario [R1]][MM2][CO3] busca contribuir a los objetivos de desarrollo sostenibles (ODS) 3, 5 y 8 relacionados con talento humano. La Universidad cuenta con una planeación estratégica y tiene dentro de sus componentes los pilares de gobernabilidad y sostenibilidad, equidad igualdad y diversidad, posicionamiento y reputación. Por tanto, es fundamental establecer un modelo de plan estratégico de capital humano, que promueva estos pilares alineados con los ODS.

El presente trabajo busca [diseñar [R4]][CO5] un plan estratégico de capital humano, el cual es relevante por varias razones:

1. Optimización de recursos: ayuda a asignar y utilizar eficientemente los recursos humanos de la universidad, asegurando que los colaboradores estén alineados con los objetivos institucionales.

2. Atracción y desarrollo de talentos: un plan bien diseñado puede hacer que la universidad sea más atractiva para profesionales talentosos, y también ayuda a retener y desarrollar al personal que genera mayor valor compartido.

3. Cultura organizacional: ayuda a promover una cultura organizacional deseada, basada en valores y principios, fortaleciendo la identidad institucional.

4. Sostenibilidad a largo plazo: se garantiza que las estrategias y políticas de gestión humana trasciendan a través de las transiciones de liderazgo y el tiempo, afirmando la continuidad y estabilidad de la institución.

En resumen, el plan estratégico de capital humano ayudará a maximizar el potencial de la institución, garantizar su adaptación a los cambios, preservar su calidad y contribuir a la sociedad a lo largo del tiempo.

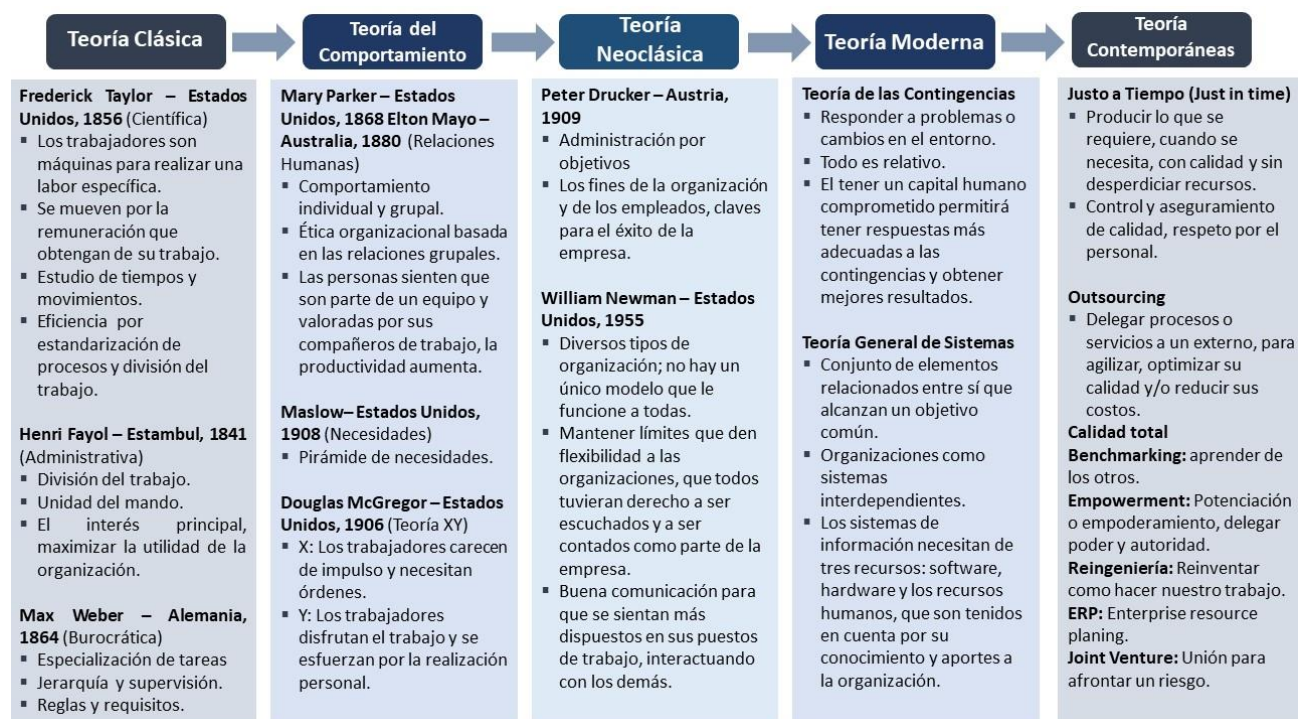
2. Antecedentes

A lo largo de la historia de la gestión empresarial, se ha desarrollado una evolución significativa en la forma en que se aborda la gestión del recurso humano. Desde los días de la teoría clásica, centrada en la administración y control de empleados, hasta la actualidad, en la cual se reconoce que el capital humano es el activo más valioso de una organización que busca la sostenibilidad, esta transformación ha sido un viaje fascinante.

En esta sección se explora de forma general cómo ha ocurrido esta transición y cómo el concepto de capital humano ha adquirido un papel central en la estrategia empresarial contemporánea. La figura 1 muestra las principales teorías administrativas que soportan este proyecto.

Figura 1.

Teorías Administrativas relacionadas con la evolución de la Gestión Humana



Nota. Adaptado de (Agudelo-Orrego, 2019; García de Hurtado y Leal, 2008; Muñoz Grisales, 2012; Pinto Colmenares, 2014[R6])

En la Teoría Clásica, a principios del siglo XX, el talento humano está limitado como un factor productivo (Pinto Colmenares, 2014), hacen del hombre un simple engranaje de un proceso técnico de producción o de un todo funcional (Muñoz Grisales, 2012)[R7][RJS8][CO9], motivado solo por el dinero, y sin participación en la toma de decisiones. La Gestión Humana se limita a la contratación y pago de nómina, con menor relevancia frente a otras áreas funcionales y sin importancia en el direccionamiento estratégico de las organizaciones, el cual se enfocaba en su mayoría a la eficiencia operativa.

En la teoría del comportamiento, se analizan factores ambientales y sociales, que pueden influir en el desempeño de los trabajadores, como el impacto de las relaciones sociales y los grupos informales en el lugar de trabajo, el ambiente o clima laboral y la calidad de vida; trabajadores felices y en mejores condiciones, son más productivos.

En la Teoría Neoclásica, se comenzó a entender la importancia de adaptarse a un entorno cambiante. La gestión del talento humano empezó a valorar las habilidades y conocimientos de los empleados como activos valiosos. A nivel estratégico, se prestó atención a la adaptabilidad y a la alineación con el entorno.

Teoría Moderna, enfatiza la gestión del conocimiento y la creatividad. Se valora el talento humano como generador de ideas y conocimiento. En la dirección estratégica, se destaca la adaptabilidad, la innovación constante y empieza a desarrollarse la gestión de la diversidad. Sin embargo, de acuerdo con Agudelo-Orrego (2019):

La mayoría de las investigaciones se centran en estudiar la relación entre los procesos de gestión del talento humano y variables como clima organizacional, satisfacción laboral, desempeño organizacional, pero no relacionando específicamente el proceso de formación con los lineamientos estratégicos de una organización (p. 133).

A finales del siglo XX, el factor humano de las organizaciones se convierte en un recurso estratégico, por tanto, se hace necesario, contar con verdaderas estrategias en recursos humanos, directivos dotados de visión estratégica, profesionalidad, energía, capacidad de liderazgo y para la productividad, así también para generar entusiasmo en la institución (García de Hurtado y Leal, 2008).

Actualmente las tendencias del capital humano que rodean el mundo de gestión humana en el contexto internacional y local, se observan ciertos aspectos en común que en síntesis podrían estar enfocados a:

- Alineación con la estrategia de la organización: asegurar que los objetivos y planes individuales y de gestión humana estén alineados con la estrategia general de la organización (Carrasco Mullins y Gómez Herrera, 2023).

Michael Armstrong (2011), en su obra *Armstrong's handbook of strategic human resource management*, menciona algunas estrategias específicas de recursos humanos, que incluyen:

- Gestión de talento, contratación y retención: cómo la organización planea "ganar la guerra por el talento" identificando el talento interno y externo requerido para lograr los objetivos de la institución, y desarrollar procesos efectivos para atraer, contratar, potenciar y desarrollar a los empleados con mejores talentos.

- Mejora continua: innovar y establecer procesos y mecanismos que permitan medir, evaluar y mejorar el desempeño laboral de los empleados, con el objetivo de aumentar la eficiencia y la productividad y del desempeño laboral.
- Gestión del conocimiento: crear, adquirir, compartir y utilizar el conocimiento para mejorar el aprendizaje y el rendimiento.
- Aprendizaje y desarrollo: desarrollar habilidades y competencias y mantener un sistema de formación y desarrollo para asegurarse de que los empleados tengan las habilidades y competencias necesarias para cumplir sus roles y desarrollarse.
- Sistemas de compensación y beneficios: desarrollar y mantener un sistema de compensación y beneficios justo y competitivo para los empleados, que atraiga y retenga a los talentos clave y motive a los empleados a lograr los objetivos empresariales y generen valor para las partes.
- Relaciones laborales: establecer políticas, procedimientos y recursos para garantizar las relaciones con los empleados y los sindicatos, gestionar el riesgo laboral y la protección de los empleados en el ambiente de trabajo, identificar los riesgos y peligros en el lugar de trabajo e implementar medidas de control y prevención que garanticen su seguridad y salud en el trabajo.

Adicionalmente en la actualidad también se habla tendencias en Sostenibilidad, Diversidad e Inclusión:

- La creciente demanda de personal con competencias en sostenibilidad hace prever que durante los próximos años las organizaciones tenderán a incorporar especialistas en ESG como atributo principal (Bierge, 2023).

▪ “Las empresas en vía a la sostenibilidad dependen absolutamente del apoyo de sus colaboradores. Los gerentes de todos los niveles y la gestión formativa de la empresa son socios importantes en el desarrollo e implementación de una estrategia de sostenibilidad” (Vergara-Romero et al., 2021, p. 304). [R10][MM11]

▪ Sostenibilidad ambiental: el desarrollo de una adecuada estrategia de Gestión Humana (liderazgo, comunicación y cultura organizacional) en la cual se adhiera adecuadamente el área de Capital Humano, para que los empleados se involucren en la estrategia de sostenibilidad, puede garantizar y facilitar la implementación de estrategias de sostenibilidad ambiental, reducción de costos y riesgos, atracción de clientes e inversionistas, mejora en la reputación, diferenciación y en general, creación de valor compartido (Gutiérrez-Rúa et al., 2023).

▪ Gestión de la diversidad e inclusión, implementar estrategias para respetar, valorar y aprovechar la diversidad en la organización, creando un ambiente inclusivo que promueva el respeto y la colaboración entre las diferencias culturales, de género, edad, orientación sexual, entre otros.

▪ Cultura organizacional: fomentar un clima y cultura organizacional positivos en la organización, y garantizar que los valores y normas internas promuevan la productividad, la colaboración y la innovación.

▪ Visibilidad y marca empleador: desarrollar pasión y sentimiento por la marca empleador y llevar a su máxima expresión los temas de *engagement*.

▪ Diseño organizacional: diseño de arquetipos organizacionales flexibles capaces de reaccionar ante los ambientes volátiles que permitan dar flexibilidad a las operaciones de los negocios.

- Gestión del cambio: establecer procesos que permitan manejar y gestionar el cambio en la organización, asegurando que los empleados estén involucrados en el proceso y que estén preparados para adaptarse a un entorno en constante cambio.
- Transformación en general: desarrollar en la organización el capital intelectual que le permita lograr transformaciones organizacionales, digitales, culturales, para lograr cambios innovadores alineados con la sustentabilidad del negocio.
- Gestión de la información y automatización de procesos GH: alineación y gestión de la información de valor, *HR analytics*, para las decisiones de capital humano, así como la búsqueda de automatización de procesos transaccionales de gestión humana para agregar mayor valor (Armstrong, 2011).
- Administración de la nómina y beneficios laborales: administrar y mantener un sistema de pagos y beneficios que garantice un ambiente laboral seguro y justo, optimizando los costos empresariales y cumpliendo con las normas y regulaciones legales y tributarias.

En resumen, las teorías clásicas de administración establecieron los fundamentos de la gestión organizacional al enfocarse en la eficiencia y la estructura jerárquica. Sin embargo, las teorías modernas, como la teoría de la gestión del cambio, cultura organizacional y sostenibilidad reconocen la importancia de adaptarse a entornos cambiantes y promover la participación de los empleados.

La tarea de diseñar un plan estratégico de capital humano se vuelve crucial en este contexto, ya que busca integrar estas dos perspectivas. Al alinear los objetivos organizacionales con el desarrollo del capital humano y la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo, se asegura que la Universidad este en constante evolución.

3. Descripción de la Problemática Empresarial

La problemática identificada en este trabajo está enmarcada en que el área de gestión humana de la Universidad del Rosario [R12][CO13] carece actualmente de un plan estratégico de capital humano. [R14][MM15][CO16]

Esta ausencia [R17][CO18] se presenta como una oportunidad y a su vez como una necesidad prioritaria, ya que, sin un plan estratégico, el área de gestión humana no puede alinearse de manera efectiva con los objetivos estratégicos de la institución.

El no contar con el plan estratégico [R19][MM20][CO21] de capital humano podría conllevar a una falta de dirección y cohesión en las prácticas relacionadas con los colaboradores, lo que podría afectar negativamente la gestión de las personas, la retención de talento y en última instancia, el éxito general de la Universidad. Es imperativo abordar esta problemática para asegurar que el capital humano se convierta en un activo estratégico que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la institución.

La dirección de gestión humana como parte de las áreas de la Sindicatura, está llamada a contribuir a la estrategia de la Universidad mediante el desarrollo de su propio plan estratégico alineado con la estrategia institucional, que encamine acciones de impacto que le permitan a la Universidad dar cumplimiento a la estratégica corporativa y al plan de sostenibilidad trazado por la Institución, el cual debe buscar un mecanismo claro y definido que oriente sus acciones y esfuerzos a la contribución de los objetivos globales de la Universidad.

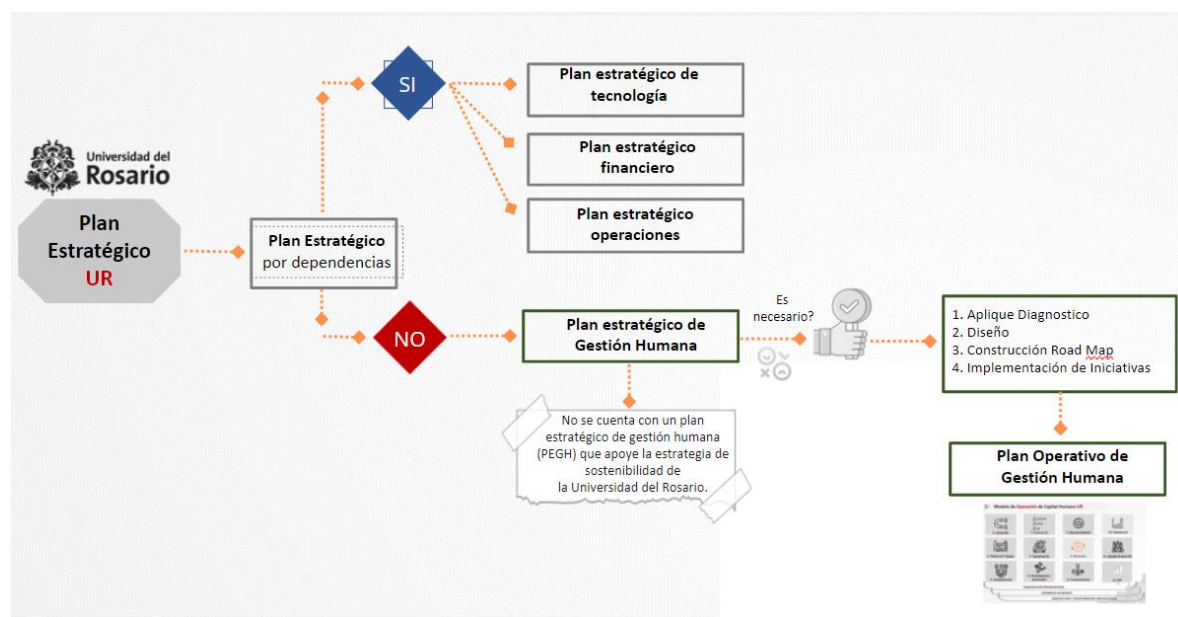
Al revisar la Sindicatura, se ha identificado que, así como se debe desarrollar un plan de operaciones e infraestructura, un plan estratégico de tecnología (PETI), un plan financiero y de inversiones; también es muy importante el desarrollar un plan estratégico de capital humano para articularse con el plan estratégico institucional.

Actualmente las actividades de gestión humana de la Universidad están limitadas a desarrollar en debida forma los procesos transaccionales tradicionales de un área de gestión humana: selección, contratación, formación, compensación, nómina, seguridad y salud en el trabajo, y los normativos; dejando de lado aspectos relevantes por fuera del marco de las tendencias mundiales en materia del capital humano, por lo cual el desarrollo del plan estratégico de gestión humana cobra mayor relevancia.

Como problemática del presente trabajo se podría resumir concretamente que actualmente no se cuenta con [R22][MM23][CO24]lo mencionado y es muy importante desarrollar dicho plan como se observa en la figura 3.

Figura 2.

Planes estratégicos por dependencias de la Sindicatura



Fuente: Elaboración propia.

Como contexto general adicional, a continuación, se presenta el estado del arte de la planeación estratégica institucional que adelantó la Universidad del Rosario - denominada ruta

2025, la cual busca establecer respuestas institucionales apropiadas que se adapten al contexto y que puedan enriquecer la promesa de valor para sus grupos de interés.

La última actualización de la ruta 2025, se desarrolló en agosto del año 2021, con la evaluación de los resultados obtenidos a la fecha y el despliegue de nuevas iniciativas institucionales encaminadas a dar cumplimiento a los objetivos de la Ruta 2025. Fruto de lo anterior la ruta se redefinió bajo los pilares:

Misión:

Impartir una sólida formación ética, humanística y científica que, unida a la investigación y a una idónea y exigente docencia, permita a esta comunidad educativa formar integralmente personas insignes y actuar en beneficio de la sociedad, con un máximo sentido de responsabilidad (Universidad del Rosario, 2021, p. 13).

Visión:

Seremos una Universidad transformadora de ideas en innovaciones al servicio del bien común, con reconocimiento global y referente en Colombia y América Latina por su oferta académica e investigación de excelencia, al igual que, por su compromiso con la construcción de país en conjunto con las regiones. Seremos una universidad sostenible que promueve experiencias generadoras de conocimiento para todos los miembros de su comunidad, que forma líderes con compromiso social y vocación humanista, internacional e intercultural que se extiende más allá de las fronteras (Universidad del Rosario, 2021, p. 13).

Pilares y objetivos generales:

Figura 3

Enfoque Estratégico UR - PID Ruta 2025

➤ **Enfoque Estratégico – PID Ruta 2025**

Ruta UR2025
Revolución digital

Es el **plan integral de desarrollo** que busca unir a la comunidad universitaria en torno a la construcción del horizonte de transformación y desarrollo institucional para el periodo **2020-2025**.

Megas de Desarrollo

<p>Ser una universidad referente en América Latina por su oferta académica y su investigación de excelencia.</p> <p>Docencia y Excelencia Académica</p> 	<p>Ser una universidad creativa que transforma ideas en innovaciones al servicio del ser humano y del bien común.</p> <p>Investigación e Innovación</p> 	<p>Ser una universidad con reconocimiento global por su trayectoria y compromiso en la construcción y desarrollo de país.</p> <p>Posicionamiento y Reputación</p> 
<p>Ser una Universidad comprometida con el desarrollo del país construyendo con las regiones.</p> <p>Extensión, Regionalización y Empleabilidad</p> 	<p>Ser una universidad internacional e intercultural que forma líderes para el país y el mundo.</p> <p>Internacionalización</p> 	
<p>Ser una universidad sostenible que genera experiencias transformadoras para su comunidad.</p> <p>Buen Gobierno y Sostenibilidad</p> 	<p>Ser una universidad que promueva un ambiente inclusivo, diverso, humanista y ético en toda la comunidad rosarista.</p> <p>Diversidad, Equidad e Inclusión</p> 	

Adaptado de (Ruta 2025 / Universidad del Rosario / Universidad del Rosario, s. f.)

Como se puede observar, para el desarrollo del cumplimiento de la ruta 2025, es necesario desplegar un plan estratégico de gestión humana para fortalecer el capital humano como parte de la ventaja competitiva de la institución y agregar valor en cada uno de los propósitos definidos por la organización.

Así mismo, se evidencia como cada uno de los propósitos de la ruta 2025, tiene una conectividad con los temas de sostenibilidad Ambiental, Social y Gobernanza y la relevancia que tiene el capital humano en el desarrollo de este.

La Universidad del Rosario también ha declarado dentro de su plan estratégico 2025 su orientación y aporte a la sostenibilidad. La estrategia de sostenibilidad de la Universidad del Rosario pretende incorporar en todos los procesos institucionales una visión sistémica que marque una ruta hacia la sostenibilidad a través del aprendizaje experiencial y para ello tendrá vigencia en la formulación de un proyecto de sostenibilidad denominado [UR sostenible].[R25][CO26]

Aportar al país en la consecución de los ODS y a la comunidad internacional en el progreso de la Agenda 2030, para poner al servicio del bien común tanto su capacidad de generación de conocimiento, como su patrimonio histórico y natural.

ODS en la Universidad del Rosario:

Las universidades son en general, grandes generadoras de empleo, consumidoras, inversoras y propietarias de bienes muebles e inmuebles a gran escala, además, tienen a cargo una cantidad significativa de personal, entre, estudiantes, profesores y administrativos, sus campus se asemejan al funcionamiento de una ciudad, tienen el potencial de crear flujos significativos de personas, servicios y bienes que requieren inversión en infraestructura en los entornos aferentes, su impacto a través de sus cadenas de suministro es global, regional y local. Es así como, las universidades tienen un impacto en todos y cada uno de los ODS (Universidad del Rosario, 2022).

Acciones específicas:

El ejercicio de la alineación de planeación estratégica con la sostenibilidad busca establecer respuestas institucionales apropiadas que se adapten al contexto y que puedan enriquecer la carta de navegación sostenible ODS, así:

Tabla 1.

Acciones relacionadas con los ODS Ruta 2025 UR

ODS

Acciones Ruta 2025 UR

**LOS
DESAFÍOS
DE COLOMBIA**

Espacios de diálogo y reflexión

De 4:00 p.m. a 5:30 p.m.

Pobreza y desigualdad.



Propiciar diversos escenarios de diálogo, encuentro y reflexión en torno al desafío de la pobreza.

UR Equidad, busca fomentar escenarios de investigación que integren distintas disciplinas, como economía, derecho, ciencia política, sociología, antropología, entre otras, alrededor de los estudios que conlleven al desarrollo de apuestas por la inclusión y transformación socioeconómica.

Política de becas, financiación de los apoyos académicos y los auxilios de sostenibilidad y conectividad.



La tercera parte de la comida para los humanos requiere de la polinización que hacen las abejas y abejorros. Para frenar la disminución de esos insectos, investigadores de la Facultad de Ciencias Naturales de la Universidad del Rosario de Bogotá desarrollaron un superalimento que los protege de los efectos negativos de los pesticidas.

Centro Rosarista de Educación Emocional, UR Emotion.



UR Pheel, App de autogestión emocional. Con un contenido basado en modelos teóricos y prácticos, validados dentro y fuera de la Institución,

ODS**Acciones Ruta 2025 UR**

UR Pheel busca favorecer el entrenamiento en habilidades de gestión emocional, brindar herramientas para la regulación de las emociones y promover el autocuidado.

Incremento de los estudiantes de la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud.

Modelo de relacionamiento en la Universidad del Rosario, UR STEAM, se constituye como un espacio de puertas abiertas para construir soluciones en conjunto (empresarios, egresados, estudiantes y diferentes organizaciones). Cuenta con laboratorios de última tecnología para construir conocimiento de vanguardia al servicio del bien común.



Centro de Experiencia para Futuros Rosaristas ‘Generación UR’, es un espacio físico y virtual que tiene como propósito orientar aspirantes y familias en la elección de un programa académico que preparará estudiantes para liderar los cambios futuros en organizaciones y comunidades en Colombia y el mundo.

El 52% de las personas que trabajan en la Universidad son mujeres, evidenciando la efectiva gestión en la promoción de la equidad de género en todos los niveles de la organización.



Consolidación del Protocolo de violencias basadas en género y discriminación.

ODS**Acciones Ruta 2025 UR**

Plurales, es un centro de intervención y extensión académica, enfocado en promover una cultura de respeto a la diversidad, impulso a la equidad y fomento de la inclusión desde el entorno de la Universidad del Rosario. Aborda de manera interseccional fenómenos como la violencia y discriminación basada en género, orientación sexual, identidad de género, raza, etnia, discapacidad y clase social, entre otros marcadores de diferencia.

Sistema de tratamiento de vertimientos domésticos de la Sede del Emprendimiento, Innovación y Creación, cumpliendo a cabalidad la normativa ambiental y contribuyendo con las fuentes hídricas del norte de la ciudad.



Reconversión de las griferías y los orinales a sistema de pedal en todas las sedes de la universidad, lo que permitió no solo brindar confianza en términos de bioseguridad, sino generar importantes ahorros en el consumo de agua (35%)



Programa de pregrado ‘Ingeniería de Sistemas Energéticos’, el cual forma profesionales con competencias para diseñar, implementar y operar sistemas energéticos sostenibles. Cuenta con líneas de profundización en Energías Renovables y Mercados Energéticos. El programa busca que sus egresados estén en capacidad de liderar la transformación energética que vive el país y el mundo.

ODS**Acciones Ruta 2025 UR**

Adaptaciones en infraestructura e infraestructura para el cumplimiento del modelo de innovación pedagógica HyFlex.

Trabajo digno y decente para nuestros colaboradores.

Trabajo formal con todas las condiciones de ley para el trabajador.

Modelo de conciliación certificado EFR Otorgado por la fundación Másfamilia de España. Es un modelo de gestión de conciliación que genera acciones para aportar al logro del equilibrio de la vida personal, académica, laboral y familiar de los estudiantes, profesores y personal administrativo.



Observatorio Laboral LaboUR, iniciativa académica que busca establecer un diálogo directo con la sociedad sobre las principales problemáticas del mercado laboral, desarrolla diferentes actividades de investigación, análisis de coyuntura económica y jurídica laboral, y de difusión de sus resultados, buscando promover un debate documentado y riguroso de la política pública.

Bogotá tendrá el primer edificio en Latinoamérica con el sello del gran arquitecto español Rafael Moneo, ganador entre otros del León de Oro en la reciente Bienal de Arquitectura de Venecia y del Premio Pritzker (1996), considerado el Nobel de los arquitectos.



UR Equidad, promovió la convocatoria Semillas para la Equidad que buscó el desarrollo de programas de apoyos a la formación académica



ODS**Acciones Ruta 2025 UR**

para promover la investigación y reflexión interdisciplinar sobre la equidad desde diversas problemáticas sociales.

El Observatorio de Venezuela de la Universidad del Rosario, es un grupo académico que hace investigación, pedagogía, extensión y difusión del conocimiento sobre el caso venezolano y su relación con Colombia.

La universidad promueve el Sistema de Gestión Ambiental (SGA), el cual, alineado con la estrategia institucional, cuenta con cinco programas de manejo ambiental que han mostrado importantes avances en infraestructura sostenible, residuos, agua, energía, aire y flora-fauna. Se cuenta con un sistema gratuito de préstamo de bicicletas para toda la comunidad universitaria; se privilegian los medios de transporte sostenible sobre los medios motorizados (carros, motos); y se adoptaron nuevos espacios para el estacionamiento de vehículos eléctricos en todos los campus.

La universidad fue reconocida en 2021 por la Secretaría de Movilidad de Bogotá como la mejor universidad a nivel distrital en desempeño de su plan de movilidad sostenible (Red Muévete Mejor).



ODS**Acciones Ruta 2025 UR**

En el ranking de sostenibilidad UI GreenMetric, la Universidad del Rosario en 2021 ocupó el segundo lugar en Colombia y tercero en Latinoamérica.

Economía circular, gestión de residuos y reutilización para la reducción del impacto y generación de ingresos.



Alianza con Closeando para promover circulación de ropa en buen estado.

Se creó el curso masivo y en línea abierto a todo el público sobre el ODS 12 en la plataforma edX.

Pregrado en Ciencias del Sistema Tierra, programa único en Latinoamérica y novedoso en su enfoque, ya que prepara profesionales con una visión holística de las interacciones en respuesta a los retos ambientales, climáticos, de uso de suelo y conocimiento de la interacción entre todos los componentes de la tierra.



Generación de espacios de visibilización de iniciativas urbanas mediante charlas como: “Las ciudades ante el cambio climático”, “La urbanización invisible de la Amazonía”, “Ciudades sensibles al agua” y “Ciudadano imperfecto, ciudadanía en construcción”.

ODS

Acciones Ruta 2025 UR



Estructuración de una hoja de ruta para limitar progresivamente los plásticos de un solo uso al interior del campus universitario. En la Universidad del Rosario, se reincorporan en promedio 6 toneladas de plástico a la cadena productiva a través del procedimiento de reciclaje de la universidad, lo que evita que este tipo de materiales reutilizables terminen en rellenos sanitarios o en fuentes hídricas como ríos u océanos.



Estación Experimental José Celestino Mutis (EEJCM) La Vega, con 12 hectáreas de Bosque Montano Bajo al servicio de la investigación del país. Espacio para el desarrollo de actividades de docencia, investigación e innovación, permitiendo relaciones con municipios aledaños.



Cursos de campo dirigidos a estudiantes nacionales e internacionales y sensibilización al público sobre la importancia del medio ambiente y la sostenibilidad.

Centro de formación en ética y ciudadanía “Phronimos” alrededor de los ejes de sensibilización, deliberación y motivación, que buscan desarrollar capacidades de distinta índole, necesarias para la formación de personas democráticas, incluyentes, pluralistas y participativas. A partir de este modelo pedagógico se desarrollan distintas actividades de formación, investigación y extensión.

ODS**Acciones Ruta 2025 UR**

Desde 2016, la Universidad del Rosario ha participado en la construcción del Latin American Economic Outlook (LEO) liderado por el Centro de Desarrollo de la OCDE en colaboración con la CEPAL, la CAF y la Comisión Europea, el cual tiene por objeto analizar las dinámicas macroeconómicas que configuran la región, además de plantear una temática de interés con sus desafíos y oportunidades a futuro para los países latinoamericanos.



La Universidad del Rosario ha hecho parte activa de la Red Iberoamericana en Derechos Humanos, ciudadanía crítica y desarrollo sostenible, iniciativa que surgió bajo el amparo de la Cátedra Iberoamericana en Derechos Humanos de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). Actualmente, más de 20 universidades de América del Sur, Centroamérica y la Península Ibérica materializan una Iberoamérica más justa y sostenible.

Nota. Adaptado de “Aportes Agenda 2030 y ODS: URSostenible”, por Universidad del Rosario (2022).

Diseñar entonces el plan estratégico de capital humano no solo es una tarea esencial, sino que también constituye un enfoque clave para alcanzar los objetivos organizacionales de manera más efectiva.

Al integrar la gestión de capital humano en la estrategia global de la institución educativa, se establece una sinergia que fortalece la alineación de talento, desarrollo del personal y metas institucionales. Esta conexión estratégica permitirá no solo maximizar el potencial de los

colaboradores, sino también asegurar que la universidad avance de manera sólida hacia el logro de sus objetivos, asegurando así un futuro exitoso y sostenible.

4. Diagnóstico Estratégico

La gestión adecuada del talento humano es crucial para alcanzar los objetivos establecidos, ya que puede determinar si estos se logran o fracasan. Por lo tanto, resulta fundamental llevar a cabo un diagnóstico estratégico de la gestión humana que permita identificar los aspectos clave y las acciones futuras a desarrollar en este ámbito.

A través del diagnóstico estratégico, se pueden identificar los focos estratégicos que requieren atención para mejorar la gestión del capital humano en la Universidad. Además, se ofrecen recomendaciones genéricas para el diseño que permita alcanzar los objetivos planteados de manera efectiva.

Para la aplicación del diagnóstico estratégico de gestión humana se definió la siguiente metodología:

- **Objetivos del diagnóstico:** identificar qué se espera obtener como resultado.
- **Aplicación de herramientas de diagnóstico estratégico:** para el diagnóstico se aplicaron 6 métodos, a saber: PESTEL, VUCA, OCAI, Diagnóstico Interno y Grupos Focales y DOFA-MIME.
- **Síntesis de operación del diagnóstico:** la cual permite ver en resumen los hallazgos de los métodos y es útil para la elaboración del diseño y priorización de los hallazgos. Dicho lo anterior, se procede con el desarrollo del diagnóstico de la organización, así:

4.1. Objetivos del Diagnóstico:

- Identificar los objetivos y planes de gestión humana alineados con la estrategia general de la organización.

- Determinar las mejoras potenciales en capacidades de planificación y gestión de talento humano de la Universidad mediante los focos estratégicos a desarrollar.
- Incorporar los conceptos de sostenibilidad en el plan estratégico de gestión humana de la Universidad.
- Establecer e identificar estrategias para fortalecer la diversidad en la organización creando un ambiente inclusivo que promueva el respeto y la colaboración entre las diferencias.

4.2. Aplicación de Herramientas de Diagnóstico Estratégico:

Para el presente diagnóstico es importante realizar la aplicación de algunas herramientas que permitan identificar oportunidades de mejora y aspectos de valor con relación a los temas de gestión humana.

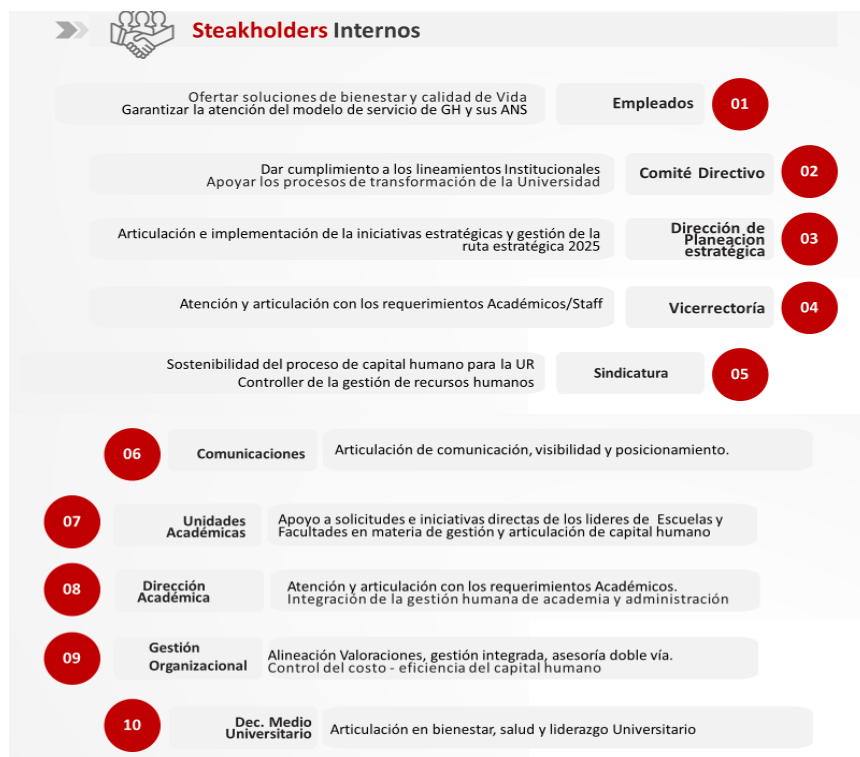
4.2.1. Identificación de las Necesidades de los Grupos de Interés (stakeholders)

Se inicia con el proceso de identificación de los intereses y necesidades de los principales grupos de interés.

Internos:

Figura 4.

Grupos de interés internos.



Fuente: elaboración propia.

Externos:

Figura 5.

Grupos de interés externos



Fuente: elaboración propia.

La relación con todos los grupos de interés es de suma importancia para la gestión del capital humano de una empresa. Estos grupos de interés incluyen a los empleados, estudiantes, proveedores, comunidad y gobierno, entre otros. La gestión del capital humano debe estar orientada a satisfacer las necesidades de cada uno de estos grupos, ya que son fundamentales para el funcionamiento y desarrollo de la Institución.

Los empleados son el activo más valioso de una organización, por lo que es crucial mantener una buena relación con ellos. Satisfacer sus necesidades implica brindarles un ambiente laboral favorable, oportunidades de desarrollo y crecimiento, y espacios de bienestar adecuados; la satisfacción de los alumnos también es esencial, ya que sin ellos no habría demanda por los productos o servicios académicos, por ellos es importante establecer una relación sólida y de confianza con los empleados para que se sientan a gusto en la Universidad y superen las expectativas de los estudiantes.

La relación con la comunidad y el gobierno también es relevante, ya que la Universidad debe operar en cumplimiento con las leyes y regulaciones establecidas. Asimismo, debe ser socialmente responsable y contribuir al desarrollo y bienestar de la comunidad en la que se encuentra.

Todas estas acciones son importantes y relevantes para el logro de la estrategia de la Institución. Una buena relación con los grupos de interés permite crear un ambiente de confianza, compromiso y colaboración, lo cual favorece la consecución de los objetivos y metas organizacionales. Además, una organización que se preocupa por satisfacer las necesidades de sus grupos de interés tiende a tener una imagen positiva, lo que puede generar ventajas competitivas y atraer nuevos clientes, empleados, inversores y oportunidades de negocio.

En resumen, después de considerar y haber escuchado en diferentes espacios a los usuarios frecuentes del área de gestión humana, se resalta que la relación con todos los grupos de interés es fundamental, ya que implica satisfacer sus necesidades y generar beneficios mutuos. Es una acción primordial para el logro de la estrategia, pues contribuye al crecimiento, reputación y sostenibilidad de la organización.

4.2.2. Aplicación Herramientas de Diagnóstico (Métodos)

Una vez identificadas las principales necesidades de los grupos de interés, se realizó la selección de una batería de herramientas de diagnóstico estratégico, que permita identificar hallazgos en materia de gestión humana y que sean relevantes para la construcción del diseño del plan estratégico de capital humano, así:

Figura 6.

Herramientas de Diagnóstico



Fuente: elaboración propia.

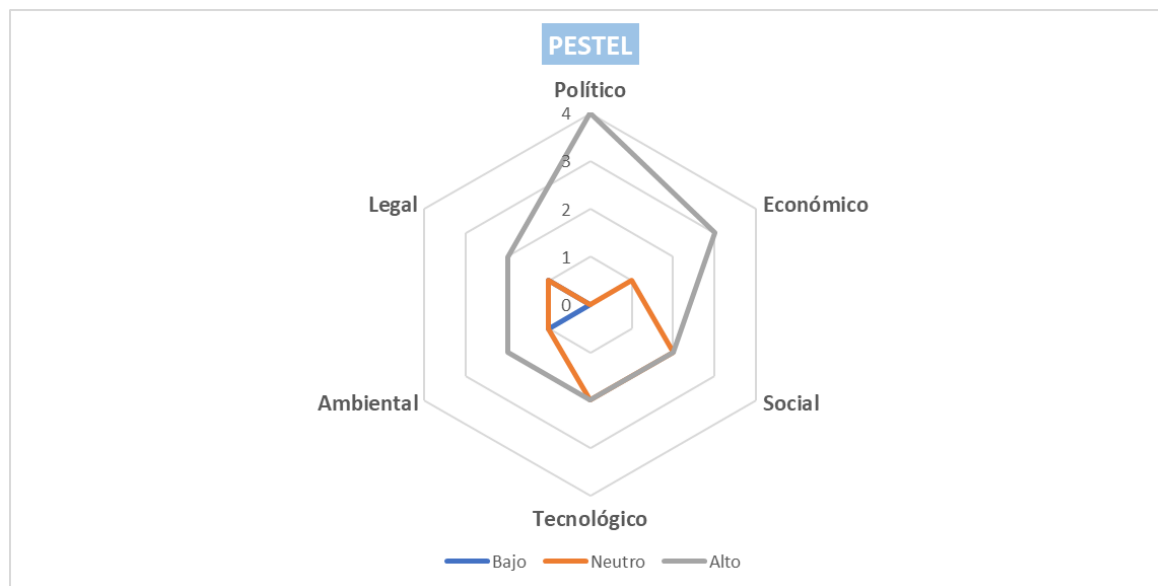
Se tomaron como base seis herramientas de diagnóstico en total, distribuidas así: dos herramientas con foco externo, tres de carácter interno y una mixta con el fin de tener una visión integral de las necesidades organizacionales.

En primera instancia se aplicaron las dos herramientas externas PESTEL y VUCA, con el fin de obtener datos relevantes de las externalidades que influyen directa e indirectamente en la institución, posteriormente se aplicaron las tres herramientas internas OCAI, diagnóstico interno y grupos focales, para entender las percepciones interna de la Institución; y finalmente se desarrolló la herramienta DOFA que toma elementos de la parte interna y externa y se contrasta con la matriz MIME, lo cual permite generar un diagnóstico completo de la situación organizacional.

4.2.2.1. PESTEL (Análisis Externo)

Figura 7.

PESTEL



Fuente: elaboración propia.

Después de haber realizado la matriz PESTEL (Barroeta, 2020) de valoración de las presiones externas para el sector educativo (anexo A), se evidencia que la Universidad se ve expuesta a diferentes factores que pueden influir en su funcionamiento y desarrollo. Se observan fuertes presiones en el contexto político y económico, en donde las políticas gubernamentales pueden tener un impacto significativo en la educación, como cambios en la legislación educativa (ley 30 y otras) o en los recursos destinados a la educación; así mismo las variables económicas pueden afectar la financiación de la institución educativa, así como la demanda de educación y la capacidad de pago de los estudiantes y sus familias.

No menos relevante las variables sociales con cambios demográficos pueden afectar la demanda de educación y los perfiles de los estudiantes. Factores como la diversidad cultural, los cambios en los valores sociales y las expectativas de los estudiantes son consideraciones importantes. De igual forma los avances tecnológicos están transformando la forma en que se

enseña y se aprende. La Universidad debe adaptarse a estos cambios tecnológicos para ofrecer una educación actualizada y relevante.

Las preocupaciones ambientales y la sostenibilidad tienen cada vez más importancia. La institución educativa debe tener en cuenta aspectos relacionados con el medio ambiente y promover prácticas sostenibles y gobernanza dentro los sistemas de acreditación y reputación institucional; así mismo las regulaciones legales, como los requisitos y estándares de calidad educativa, deben ser considerados vitales para el funcionamiento de la institución.

En resumen, el análisis PESTEL nos permite identificar que la Universidad está expuesta a consideraciones de alta presión y en otras consideraciones de carácter medio frente a los factores externos que pueden afectar el desarrollo de la institución, estas consideraciones son relevantes para comprender el entorno y tomar decisiones estratégicas en el ámbito educativo de la Institución.

Ficha técnica instrumento: 1 panel de expertos, 7 líderes organizacionales, directores de área. Ruta: revisión directa con los involucrados. Carácter de la información: Privada.

4.2.2.2. VUCA (Análisis externo)

El entorno VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) Escuela de Guerra del Ejército de los Estados Unidos, se ha convertido en una descripción común de las condiciones en las que operan muchas organizaciones en la actualidad. La Universidad no es una excepción a este entorno, ya que se enfrenta a numerosos desafíos y cambios rápidos.

Aquí se describen las principales reflexiones una vez aplicado la sensibilización de taller VUCA:

Figura 8.

VUCA

VUCA IE: UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Cuan bien puede predecir el resultado de tus acciones

Complejo (complex): producido por la confusión de los cambios. No somos capaces de presidir lo que ocurre y ello nos hace sentirnos desinformados. Debemos gestionar la complejidad en un entorno de incertidumbre.

En una universidad, la complejidad puede manifestarse a través de:

- Diversidad cultural y perspectivas.
- Amplia variedad de programas y disciplinas.
- Necesidad de establecer alianzas estratégicas con otras instituciones o empresas
- Gestión de recursos y talentos de manera efectiva.

Ambigüedad (ambiguous): entendido como falta de claridad. La falta de capacidad de predicción hace que se vislumbren muchos escenarios sin consenso.

Falta de claridad o interpretación múltiple de la información disponible en el entorno universitario:

- Cambios en políticas internas de la institución.
- Interpretaciones diversas de objetivos y misiones.
- Gestión y resolución de conflictos dentro de la comunidad universitaria.

Volatilidad (volatile): entendido como un entorno cambiante, poco predecible, en el que los sucesos se producen a una velocidad enorme.

En el caso de una universidad, los factores volátiles pueden incluir cambios:

- Cambios en las políticas gubernamentales sobre educación.
- Fluctuaciones económicas y financieras.
- Cambios bruscos en la economía nacional o mundial, estos cambios pueden afectar la matrícula, la financiación, la aceptación/rechazo de estudiantes
- Demanda cambiante de campos de estudio.
- Competitividad entre las universidades y la oferta de programas académicos.

Incertidumbre (uncertain): entendido como la imposibilidad de saber a ciencia cierta los cambios que se van a producir aun con altos niveles de conocimiento. Consecuencia inevitable de la volatilidad del cambio

En el contexto universitario, la incertidumbre puede surgir de cambios:

- Cambios en las necesidades y expectativas de los estudiantes.
- Avances tecnológicos que impactan en los métodos de enseñanza
- Fluctuaciones en la financiación y donaciones.
- cambios sociales y demográficos
- La falta de certeza puede dificultar la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo.

Cuanto conoces sobre la situación

Fuente: [R27][MM28]elaboración propia.

El entorno VUCA de la Universidad revela numerosos desafíos, desde cambios rápidos y volátiles en el entorno macroeconómico hasta la necesidad de adaptarse a las fluctuaciones de la demanda o los cambios tecnológicos. La incertidumbre, complejidad y ambigüedad también están presentes en la gestión de recursos y talentos, la diversidad cultural y la necesidad de establecer alianzas estratégicas. Para hacer frente a estos desafíos, la universidad debe desarrollar habilidades de adaptabilidad, flexibilidad, anticipación y toma de decisiones estratégicas ágiles. Además, debe fomentar una cultura de aprendizaje continuo y promover la colaboración y el pensamiento innovador entre su comunidad universitaria.

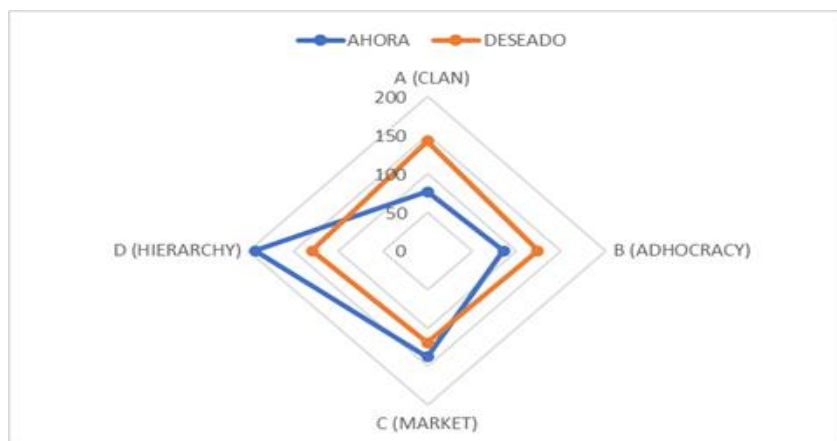
Ficha técnica instrumento: 1 panel de expertos, 6 líderes organizacionales 4 jefes de área, 2 directores y 2 profesores. Ruta: revisión directa con los involucrados. Carácter de la información: Privada

4.2.2.3. Instrumento Evaluación OCAI (Análisis Interno)

El propósito del instrumento de evaluación de cultura OCAI es evaluar rasgos de la cultura organizacional (Características dominantes de la organización, liderazgo organizacional, gestión de los empleados, cohesión organizacional, enfoque estratégico, criterios de éxito de capital humano); para entender desde la visión de algunos líderes, las expectativas de la cultura deseada versus la cultura actual; sin que la herramienta OCAI sustituya o reemplace a un diagnóstico cultural, teniendo en cuenta que un modelo de transformación cultural abarca temas transversales a una organización, sin embargo, el OCAI como herramienta de apoyo, e instrumento complementario de un modelo de cultura organizacional, sirve en su nivel de aporte al presente diagnóstico, obteniendo el siguiente resultado:

Figura 9.

Evaluación OCAI



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos, en el ahora, predomina de manera sobresaliente, una cultura tradicional jerárquica de las cuatro que se señalan en el instrumento, es decir, una cultura orientada a la estructura organizacional tipo, y a las normas y reglas establecidas; seguido de una cultura orientada los estudiantes (market).

Ahora bien, al analizar el cuadro de un perfil de un escenario de una cultura deseada, se evidencia la orientación de lograr un balance entre los cuatro tipos de culturas, sin embargo, predomina el interés de una cultura clan, que se caracteriza por lograr una flexibilidad enfocada, dinámica y co-construcción de soluciones, en donde los líderes a todo nivel son guía y apoyo transformacional para los equipos de trabajo.

Ficha técnica: aplicación test OCAI a 14, 5 directores de área, 4 líderes de procesos, 5 profesionales y 3 docentes. Ruta: revisión directa con los involucrados. Carácter de la información: privada.

4.2.2.4. Diagnóstico Organizacional Interno (Análisis interno)

En el entorno universitario, el bienestar de los estudiantes, docentes y el personal administrativo, es un aspecto de vital importancia. Para segundo semestre del año 2022 se aplicó un diagnóstico de bienestar integral en algunos colaboradores de la universidad, buscando evaluar y comprender la calidad de vida, la salud mental, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como la satisfacción general de quienes forman parte de la comunidad educativa.

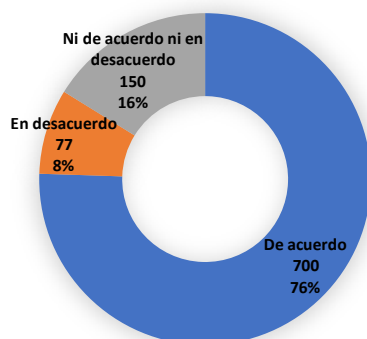
Este análisis no solo permite identificar algunas oportunidades de mejora, sino también diseñar acciones futuras para crear un ambiente de prosperidad y fortalecimiento de la cultura organizacional. En este contexto, y entendiendo que es un estudio reciente, aplicable en materia

del interés para el diseño del plan estratégico de capital humano, se extrae en síntesis algunos de los hallazgos, con los siguientes resultados:

Figura 10.

Diagnóstico Organizacional Interno

Pregunta	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Total
Los programas y acciones que se ejecutan desde la Dirección de Gestión Humana hacen parte de una política institucional	290	2	17	309
Los recursos (económicos y humanos) que se destinan actualmente garantizan el desarrollo de programas y actividades de Bienestar para los empleados	239	10	60	309
Se cuenta con adecuadas estrategias de comunicación y divulgación de los diferentes programas y actividades de Bienestar	171	65	73	309
Total	700	77	150	



Fuente: elaboración propia.

Con relación a la identificación de cuáles son los principales retos del área de gestión humana para el fortalecimiento de bienestar, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 11.

Gestión Humana - Retos Bienestar

Gestión Humana - Retos Bienestar

Universidad:

Ser un referente en el mercado por el desarrollo de prácticas de balance vida trabajo.

Ser un empleador atractivo para nuevos talentos.

Aportar al posicionamiento de marca institucional (Brand Employer)

Gestión Humana:

Reconocimiento de GH más allá de los temas operativos y transaccionales.

Posicionamiento de GH en calidad y oportunidad de sus servicios.

Ser percibidos como una Dirección de "puertas abiertas", cercana y de escucha activa.

Empleado(a):

Generar acciones de bienestar personalizado.

Ofrecer experiencias innovadoras que a su calidad de vida y la de sus familias.

Hacer que el empleado se sienta siempre acompañado durante su vida en la Universidad.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, con relación a las expectativas de las necesidades más próximas de los colaboradores y docentes en el modelo de bienestar, se identificaron algunas necesidades específicas:

Figura 12.

Necesidades específicas.

Orientación plan de trabajo:



Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.*Población encuestada*

Misión	Universo	Participación	General	Total
Profesores	369	96	8	104
Administrativos	840	216	28	244
Total	1209	312	36	348

	Profesores	Administrativos
Nivel de Confianza	9.5	9.5
Margen de Error	8.6	5.8

Nota. Ficha técnica: 348 personas encuestadas en total. Carácter de la información: Privada.

Fuente: elaboración propia.

4.2.2.5. Grupos Focales (Análisis interno)

Así mismo, para 2023 se realizaron grupos focales para identificar y contrastar los resultados del diagnóstico organizacional de bienestar, encontrando los siguientes hallazgos relevantes:

Figura 13.

Focus Docentes: recomendaciones principales

Voz del profesor

- Mayor claridad y entendimiento de los criterios del CAD para la promoción de profesores en carrera docente.
- Evaluar la posibilidad de continuar en modalidad de trabajo de acceso remoto (según asignatura).
- En el momento de la contratación poder tener la información de todos los beneficios a los que puede acceder.
- Ofertar cursos de paquetes Office para profesores.
- Mejorar la disponibilidad de parqueaderos en las diferentes sedes.
- Que los profesores puedan tener también los beneficios de PACTO que tienen los administrativos.
- Poder acceder al beneficio de becas de hijos de empleados.
- Hacer más visibles los convenios que se tienen actualmente.
- Acompañar, orientar y facilitar la llegada de docentes extranjeros que son vinculados a la Universidad.
- Aumentar la frecuencia de la convocatoria de estancias de investigación para profesores (1 convocatoria al año es muy poco).
- Se recibieron agradecimientos por el espacio y por las acciones que emprende la U. en materia d bienestar..

Fuente: elaboración propia.

Figura 14.

Focus Administrativos: recomendaciones principales.

Voz del administrativo

- Retomar actividades de Bienestar como escuelas deportivas, vacaciones recreativas, eventos de fin de año, etc.
- Acceso a los beneficios sin tener en cuenta salario, tipo de vinculación o que no pertenezcan al pacto.
- En los procesos de convocatorias internas tener en cuenta el estudio y la antigüedad de los empleados.
- Mejorar la disponibilidad de parqueaderos en las diferentes sedes.
- Ampliación de información sobre beneficios como: Seguro de vida, de mascotas, colegio UR Plus, etc.
- Sugerencia de evaluar la posibilidad de continuar bajo la modalidad de trabajo de acceso remoto con alternancia
- Mas convenios para beneficios en temas de salud, recreación, estudios, etc., que apliquen al empleado y a su familia.
- Se recibieron agradecimientos por el espacio y por las acciones que emprende la U. en materia de bienestar..

Nota. Ficha técnica: 4 grupos focales, 49 personas. Ruta: Grupos focales Administrativos y académicos. Carácter de la información: Privada. Fuente: elaboración propia.

Los grupos focales desempeñan un papel crucial en el diagnóstico de bienestar al proporcionar una comprensión profunda de las percepciones, actitudes y experiencias de un grupo de individuos. Estas sesiones de discusión en grupo permiten explorar tanto las preocupaciones superficiales como las de fondo, revelando perspectivas que podrían pasarse por alto en encuestas o entrevistas individuales.

Al reunir a personas con experiencias similares, se pueden identificar patrones comunes y tendencias que arrojan luz sobre áreas de mejora y fortaleza en el bienestar. Los grupos focales fomentan el intercambio de ideas y la generación de perspectivas [R29][CO30]enriquecedoras, lo que contribuye significativamente a un diagnóstico holístico y preciso del bienestar de la población en estudio.

Con la implementación del último instrumento (grupo focal), se completa la aplicación de las diferentes herramientas de diagnóstico organizacional (seis para este proyecto), proporcionando una visión más completa y detallada de las necesidades organizacionales, especialmente en lo que respecta al capital humano.

4.2.2.6. DOFA y MIME (Análisis Mixto)

Al realizar el análisis DOFA para una universidad desde el punto de vista de capital humano, es importante considerar que el área interactúa con todas las áreas, razón por la cual se toman solo las principales ideas de algunos actores.

Tabla 3.

Matriz FODA principales cruces y estrategias.

Estrategias FO	Estrategias DO
<p>F1+O5+O7: Generación de formación en habilidades blandas (Escuela fortalecimiento de líderes), con el fin de fortalecer la empatía con los colaboradores y de esta forma ser más flexibles frente a la posibilidad de implementar nuevas formas de trabajo para los grupos que aplique.</p> <p>F1+O8: Establecer dentro de la ponderación de calificación del modelo de evaluación de desempeño, asociado a la productividad institucional de la ruta 2025</p> <p>F3+F5+O2: Generación de capacitaciones en nuevas competencias digitales y de sostenibilidad</p> <p>F6+F8+O6+O9+O12: Generar alianzas estratégicas con entidades externas (Caja de compensación, convenios) para generar planes de capacitación y beneficios que permitan fortalecer la cultura y el clima organizacional.</p> <p>F7+O10+O11: Identificación de grupos vulnerables y establecimiento de programas de voluntariado para el apoyo a la sostenibilidad del medio ambiente y la sociedad.</p> <p>F9 + O11: Construir una estrategia de marca empleadora exitosa que permita atraer nuevos talentos</p> <p>F8 +O1: Desarrollar un programa de apropiación de los pilares estratégicos de la ruta 2025 para el fortalecimiento de la cultura organizacional</p>	<p>D1+O1: Generar espacios de acercamiento entre los directivos y los colaboradores en los cuales se les dé a conocer el desempeño institucional, de cada una de las áreas y las proyecciones correspondientes.</p> <p>D2+D5+O3: Identificar la factibilidad de desarrollo y movilidad de los trabajadores al interior de la organización.</p> <p>D3+D5+O6+O12: Identificar los posibles aliados estratégicos que puedan contribuir de manera significativa con el fortalecimiento del plan de capacitación y beneficios.</p> <p>D4+O7: Identificar los posibles cargos cuyas funciones puedan ser sujetas a nuevas modalidades de trabajo</p> <p>D6+D7+O4: Realizar un modelo de compensación total de acuerdo con los resultados obtenidos.</p> <p>D8+O1+O4+O7+O10+O11: Rediseñar el programa de bienestar de acuerdo con el diagnóstico realizado abarcando las diferentes necesidades e intereses de los grupos poblacionales.</p> <p>D8 + O10: Acreditar a la organización en temas de sostenibilidad, logrando la adaptación e implementación de buenas prácticas en materia de capital humano en las 3 vertientes ASG</p> <p>O2 + D16: Implementar un programa de customer experience para el fortalecimiento de la cultura de servicio del portafolio de productos de capital humano apalancados en las nuevas tecnologías de información y acercamiento a la analítica de datos, asistentes informados e inteligencia artificial</p> <p>A1 +D11: Desarrollar una estrategia de analítica de datos de capital humano para el fortalecimiento de la toma de decisiones de la institución con relación al recurso humano.</p>
Estrategias FA	Estrategias DA
<p>F1+A2+ A3: Crear colectivos primarios desde la estrategia de la organización que permitan prepararla y anticipar posibles soluciones a los cambios normativos.</p> <p>F2+F5+A1: Incluir dentro del modelo de competencias, las habilidades tecnológicas que se consideren necesarias para el desarrollo de los cargos, cuyas funciones impliquen el uso de nuevas herramientas.</p> <p>F6+A4: Generación de grupos focales por sectores de ubicación y proximidad a las sedes de la universidad</p> <p>F8+A6: Implementar nuevas herramientas de recolección de información que permitan identificar el mediante la analítica de datos establecer un plan de mejora que nos de elementos para ser más atractivos y competitivos en el sector.</p>	<p>D4+A4: Identificar el grupo de personas que presentan dificultades en términos de movilidad y que por el desarrollo de sus funciones podrían trabajar desde casa, con el objetivo de implementar un modelo de trabajo híbrido.</p> <p>D6+D8+A5: Diseñar una estructura salarial que sea competitiva y atractiva frente al mercado.</p> <p>D10+A1: Adoptar la herramienta tecnológica en tendencia y de acceso económico para la Universidad, y brindar las capacitaciones necesarias orientadas a los colaboradores.</p> <p>D11+A6: Identificar y sectorizar los intereses de los colaboradores para el rediseño del plan de beneficios.</p>

Fuente: elaboración propia.

Las variables de la matriz FODA se describen en el (anexo B)

Así mismo tomando algunas de las principales variables de contexto del análisis FODA, se estructuran las herramientas MEFI, MEFE y MIME para determinar cuál es la posición del área de gestión humana con relación a sus opciones estratégicas:

Tabla 4.*Matrices MEFI y MEFE.*

Matriz MEFI.			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas</i>			
F7: Existe una formulación de comunicación organizacional orientada a los grupos de interés	5%	2	0,10
F8: Se ejecutan planes para el fortalecimiento la estrategia corporativa MGP y apoyo a la construcción de la cultura institucional.	5%	3	0,15
F9: Se cuenta con una marca y nivel de reputación institucional: Reputación académica sólida	10%	4	0,40
F11: Se cuenta con un seguimiento de cumplimiento normativo interno y regulatorio	10%	2	0,20
F13: Talento diverso en el personal docente y administrativo	10%	3	0,30
<i>Debilidades</i>			
D1: Apropriación de los objetivos estratégicos de la organización por parte de los colaboradores.	15%	2	0,30
D3: Limitación de presupuesto	20%	1	0,20

D8: Falta de nuevas estrategias para atraer al mejor Talento Humano.	10%	3	0,30
D14. Mejorar el estilo de comunicación en todos los niveles de la organización.	5%	3	0,15
D12: mantenimiento al proceso de plan de intervención para el sostenimiento de la medición del ambiente laboral	10%	4	0,40
TOTAL	100%		2,50
Matriz MEFE.			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
<i>OPORTUNIDADES</i>			
O1: Diseñar y fortalecer la cultura de empoderamiento del colaborador como macro tendencia.	5%	4	0,20
O10: Generar estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social.	15%	3	0,45
O11: La tendencia actual presenta al capital humano como uno de los actores llamados a ser relevantes dentro de la organización	5%	3	0,15
O13: Aprovechar por principios de inversión responsable dentro del marco de sostenibilidad para la consecución de recursos y cambiar la percepción de que el área de gestión humana es solo "gasto"	10%	2	0,20

O15: Posibilidad de implementar tecnologías para mejorar la gestión humana	5%	3	0,15
AMENAZAS			
A1: Rápido avance en términos tecnológicos y de inteligencia artificial, modelos académicos virtuales, orientación de nuevas tendencias de aprendizaje	15%	3	0,45
A2: Cambios en normatividad legal	15%	3	0,45
A5: Capital Humano especializado en algunas posiciones. Competencia por la contratación de profesionales altamente cualificados	10%	4	0,40
A6: Competencia del sector Universitario del mismo target y otros en diferentes segmentos	10%	3	0,30
A9: Cambios demográficos que afectan la matrícula estudiantil preferencias y deserción estudiantil	10%	3	0,30
TOTAL	100%		3,05

Fuente: elaboración propia.

Matriz MIME

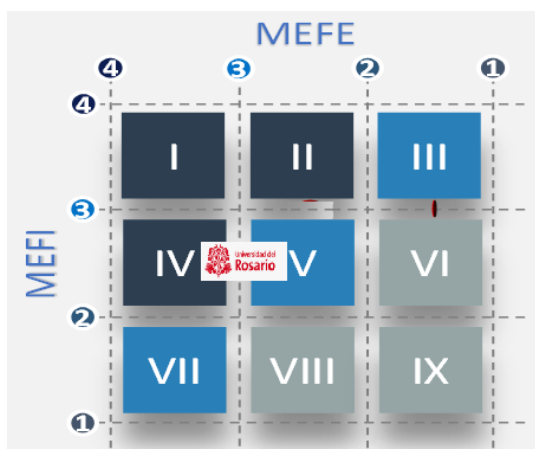
Luego de la realización de las matrices MEFI y MEFE respectivamente, se desarrolla la matriz MIME (Fred R. David), la cual, gracias a su función de confrontar las primeramente mencionadas MEFI y MEFE, ayuda a definir cuál es la posición institucional para elegir cual es el

mejor tipo de estrategias a implementar dentro del contexto actual de la Universidad, para de esta manera poder proporcionar una propuesta acertada al área de gestión humana.

Se observa un plano gráfico de coordenadas: MEFI = 2.50 / MEFE: 3.05

Figura 15.

Gráfico de coordenadas MIME



Fuente: elaboración propia.

Se observa cómo conclusión general que la Universidad podría adoptar con facilidad cualquiera de las estrategias base originadas en el análisis DOFA, ya que la Institución se encuentra en el cuadrante V, con proximidad a los límites a los bloques I, II y IV que se orientan a crecimiento y fortalecimiento, lo que significa que la Universidad podría dar adopción a las estrategias base encontradas, así mismo buscar un enfoque más estratégico y de sostenibilidad que permita brindar una experiencia satisfactoria a los colaboradores y grupos de interés.

Ficha técnica: sesiones equipo gestión humana. Ruta: ejecución metodología con los involucrados. Carácter de la información: Privada.

En general cada herramienta aporta una perspectiva única y valiosa que, cuando se combinan, crea un panorama más integral de la situación de la organización. Los análisis PESTEL y VUCA examinan el entorno en el que opera la organización. Este enfoque permite capturar los aspectos sociales y económicos que influyen en las necesidades del capital humano, como tendencias laborales, cambios tecnológicos y demandas de la sociedad.

Los instrumentos OCAI, diagnóstico de bienestar y los grupos focales, por otro lado, dan voz a los empleados y permiten explorar sus percepciones y experiencias desde el sentir interno. Esto es esencial para comprender las dinámicas internas, el ambiente laboral y las necesidades de desarrollo profesional.

El análisis DOFA y MIME permiten identificar tanto los factores internos como externos que afectan a la organización. Al analizar las debilidades y fortalezas internas, se puede comprender cómo el capital humano contribuye o limita el rendimiento. Las amenazas y oportunidades externas dan contexto a las necesidades en términos de recursos humanos y desarrollo de talento. Es aquí donde se pueden identificar las estrategias básicas con las cuales la Universidad podría comenzar a desarrollar acciones encaminadas al desarrollo de iniciativas, programas o proyectos que le apunten a los objetivos organizacionales.

En última instancia, combinar estas herramientas brinda una visión multidimensional de las necesidades del capital humano en la organización. Permite a los líderes tomar decisiones informadas, implementar un diseño de plan estratégico de capital humano más efectivo y crear un entorno de trabajo que promueva el crecimiento y el bienestar de los empleados, lo que a su vez se traduce en un mayor éxito organizacional.

4.3. Síntesis de Operación del Diagnóstico (Resultados)

La integración de los hallazgos de las herramientas de diagnóstico organizacional permite identificar y comprender las necesidades sentidas y conlleva a establecer una base sólida para la creación de un **diseño estratégico de gestión humana efectivo** [R31][CO32] que soporte la configuración estratégica de la Universidad.

La síntesis de operación de los hallazgos del presente trabajo nos plantea tres momentos: Identificación de elementos comunes, revisión de impacto cruzado de elementos y despliegue de ideas e iniciativas generales:

4.3.1. Elementos Comunes

Implica revisar los hallazgos obtenidos y realizar un análisis en los que se busca identificar patrones, tendencias o problemas recurrentes que puedan agruparse en categorías o factores centrales.

Para efectos del presente diagnóstico se evaluaron varios aspectos, el primero de ellos, temas que son considerados como mínimos necesarios, el segundo es la identificación de prioridades para los colaboradores, el tercer aspecto es identificar el factor común y la frecuencia con la que se repiten los temas en las diferentes herramientas y finalmente como cuarto aspecto el nivel de conexión con la estrategia institucional.

Este proceso de identificación de elementos comunes es fundamental para enfocar eficazmente los esfuerzos de mejora en la Universidad. Para el presente diagnóstico se identificaron los siguientes elementos comunes:

- Bienestar y calidad de vida
- Sostenibilidad







- Liderazgo
- Impacto reputacional como marca empleadora
- Eficiencia de los procesos: Automatización
- Diversidad e inclusión
- Gestión de los recursos
- Alianzas estratégicas
- Desarrollo profesional
- Experiencia del empleado: servicio
- Cultura organizacional

4.3.2. Revisión Impacto Cruzado de Elementos Comunes

Al llevar estos elementos comunes a una revisión de impacto cruzado entre los elementos comunes y cada herramienta aplicada, se puede establecer cual es patrón clave que obedece al factor común en el cual se resalta la principal necesidad de realizar alguna acción como prioritaria sobre dicho aspecto, es así como se observan los siguientes resultados:

Figura 16.

Revisión impacto cruzado de elementos.

	 PESTEL	 VUCA / ORVA	 Cultura OKAI	 Diagnóstico de Bienestar	 FOCUS	 Modelo Matricial (FODA - Míme)
Fortalecimiento de Bienestar y calidad de vida	Nuevas TIC's como satisfactores de vida		Ambiente Laboral	Balance vida y trabajo Satisfactores	Balance vida y trabajo Satisfactores	Balance vida y trabajo Satisfactores
Sostenibilidad	ASG nueva economía mundial	Regulación y normatividad	Competencias ASG en el perfil de liderazgo	grupos de interés		Conexión con asg sostenibilidad
Liderazgo		Capacidad de resolución	Fortalecimiento del liderazgo integral	Fortalecimiento del liderazgo integral	Trabajo en equipo	Fortalecimiento del liderazgo integral
Impacto reputacional como marca empleadora	Visibilidad	Riesgo reputacional	Atracción y ser referente	Marca emperadora		Marca emperadora
Eficiencia de los procesos	Automatización			Roles y responsabilidades		Alineación estructuras - procesos
Diversidad e Inclusión	Multiculturalidad	Diversidad cultural	Equipos Diversos e incluyentes	Equipos Diversos e incluyentes		Inclusión, diversidad, igualdad, vulnerabilidad
Gestión de los recursos	Presiones económicas	Dinámica por fluctuaciones económicas		Mayor cobertura en bienestar	Mayor cobertura en bienestar	Inversión en capital humano
Alianzas estratégicas		Necesidad de hacer alianzas	Valor compartido con grupos de interés	Necesidad de hacer alianzas	Necesidad de hacer alianzas	Necesidad de hacer alianzas
Desarrollo profesional			Desarrollo de líderes, potencial y autoliderazgo	Plan de desarrollo profesional – Talent management	Plan de desarrollo profesional	Plan de desarrollo profesional
Experiencia del empleado: servicio		Continuidad del negocio		Mejora experiencia del empleado	Mejora experiencia del empleado	Mejora experiencia del empleado
Cultura organizacional	Sostenibilidad integral	Adaptación a los cambios	Transformación cultural	Transformación cultural	Fortalecimiento Institucional	Fortalecimiento Institucional

Fuente: elaboración propia.

Entre los principales hallazgos se puede observar como el tema de transformación de cultura organizacional, está presente en todas las herramientas de diagnóstico, siendo el área de gestión humana un protagonista importante para el cambio, sin que esto signifique que sea el único actor en el proceso de transformación cultural.

Aspectos como liderazgo, sostenibilidad, bienestar y visibilidad / reputación, son los ejes como mayor frecuencia en la matriz de impacto cruzado acorde con los hallazgos de la matriz de impacto cruzado.

No existe un eje temático que no aparezca reflejado por los menos en cuatro de las seis herramientas aplicadas, salvo el tema de procesos, lo cual es un resultado esperado teniendo en cuenta que la orientación principal está enfocada en materia de capital humano.

Se puede también observar que las herramientas DOFA y Diagnóstico de bienestar, revelan necesidades en todos los ejes analizados como se refleja en la matriz de impacto cruzado.

En conclusión, el diagnóstico estratégico es una herramienta fundamental para la planificación efectiva de una organización. En este proceso, se ha empleado una variedad de herramientas. Sin embargo, al examinar los resultados de estos análisis, queda claro que los factores comunes en materia de capital humano emergen como un pilar esencial para el éxito estratégico.

4.3.3. Despliegue de Ideas [R33][CO34]e Iniciativas Generales

A partir de la identificación los aspectos señalados en los puntos 3.1 y 3.2 el equipo que integra el área de gestión humana [R35][MM36]de la Universidad, elaboró un despliegue de ideas con 41 iniciativas base que podrían llegar a ser consideradas acciones clave para el desarrollo del plan estratégico de capital humano. Ver (anexo C) lista iniciativas base diagnóstico organizacional.

El siguiente paso será construir en el diseño una matriz de priorización que evalúe estas iniciativas desde su valor potencial y la viabilidad de su implementación. Este enfoque permitirá sintetizar y enfocar de manera precisa los aspectos que la Universidad busca movilizar, asegurando que el plan estratégico se forje en base a decisiones informadas y alineadas con sus objetivos más importantes.

En conclusión, el análisis del diagnóstico estratégico organizacional refleja aspectos críticos que influyen en el desempeño y desarrollo de la Universidad; los hallazgos identificados en los diagnósticos proporcionan una base sólida para tomar decisiones informadas en la siguiente fase: la construcción del diseño estratégico.

5. Diseño

Con base en los resultados del diagnóstico de la organización, se procede con el presente diseño estratégico en materia de capital humano, centrado en el análisis profundo de los datos obtenidos, este plan busca potenciar las capacidades de la gestión de recursos humanos, desarrollar el talento y fomentar un entorno propicio para el crecimiento tanto individual como colectivo.

Para la aplicación del diseño del plan estratégico de gestión humana se definió la siguiente metodología:

- Definición de las declaraciones estratégicas de capital humano
- Definición de objetivos e indicadores del plan estratégico de capital humano
- Despliegue de focos estratégicos
- Matriz de identificación de iniciativas estratégicas
- Priorización de iniciativas y proyectos

Dicho lo anterior, se procede con el desarrollo del diagnóstico organizacional, así:

5.1. Declaraciones Estratégicas de Capital Humano.

A través de las declaraciones estratégicas se busca definir cuatro aspectos usuales en los cuales se puede reflejar un compromiso y una identidad con lo que se quiere, el primero de ellos es el propósito principal de la gestión humana, segundo la misión del área que guía sus esfuerzos, el tercero la visión a la que aspira y finalmente los valores fundamentales que sustentan todas sus decisiones y prácticas.

Estas declaraciones no solo comunican la importancia que la organización otorga a su equipo humano, sino que también establece un marco sólido para el desarrollo y el logro de metas

estratégicas, en línea con la cultura y objetivos de la institución. Es así como se procede a definir las declaraciones estratégicas del plan estratégico de capital humano de la Universidad, así:

Propósito: Asegurar [R37][CO38] las mejores prácticas y estrategias de recursos humanos que contribuyan al equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social para los empleados; así como desarrollar su potencial para contribuir al desarrollo sostenible de la Universidad y la comunidad en general.

Misión: Trabajar en equipo con los líderes de la organización para transformar la estrategia en realidad y ayudarles a las personas a desarrollar su potencial de acuerdo con los principios, valores y cultura organizacional de la Universidad.

Visión: Ser el socio estratégico de negocio que promueva el crecimiento integral de nuestros colaboradores y su productividad, que permita el logro de los objetivos de la Universidad.

Valores: el área de gestión humana se acoge a los valores corporativos:

- **Excelencia:** La Universidad del Rosario está comprometida con estándares de calidad superior en todas sus actividades, a fin de que la institución sea merecedora de un reconocimiento excepcional. Decía Aristóteles: “Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito”.
- **Respeto:** Como pilar de las relaciones sociales, se incentiva la participación activa teniendo en cuenta los valores morales que llevan a la consideración del otro, para crear un ambiente armonioso y propicio a la construcción de una identidad rosarista que promueva la formación de seres humanos integrales.
- **Empoderamiento:** Proceso por medio del cual las personas fortalecen sus capacidades, su confianza, su visión y su protagonismo como grupo social, para impulsar

cambios positivos en los ámbitos tanto personales como profesionales que les permitan destacarse en el mundo competitivo contemporáneo.

- **Transparencia:** Carácter claro y evidente de todos los procesos de una organización, que permite comprenderlos sin duda o ambigüedad. En esto yace la confianza que se le puede conceder a dicha organización, y garantiza su progreso y su calidad.
- **Compromiso:** Es asumir la responsabilidad del cumplimiento o del incumplimiento de los procesos y las actividades para transformar la Universidad, a fin de fortalecer la credibilidad institucional.
- **Colaboración:** Trabajar en equipo con todos los miembros de la comunidad para avanzar en su transformación y su posicionamiento.

5.2. Objetivos e Indicadores Plan Estratégico Capital Humano. [R39][MM40][CO41]

Una vez definidas las declaraciones, el siguiente paso del plan estratégico es definir los objetivos estratégicos del área de gestión humana y sus indicadores clave, también llamados KPI por su sigla anglosajona *Key Performance Indicator*; lo cual permite establecer la dirección y las metas del área y su conexión con el plan estratégico institucional.

En este contexto, se ha optado por utilizar la herramienta del *Balanced Scorecard* (Kaplan, & Norton, 1997) como enfoque principal para la implementación de dicha metodología.

El *Balanced Scorecard* (BSC) no solo facilita la definición clara de objetivos estratégicos, sino que también proporciona un marco integral para medir y gestionar el progreso hacia esos objetivos. Así mismo los indicadores clave de desempeño (KPI) son métricas cuantificables utilizadas para medir el rendimiento y el progreso hacia los objetivos organizacionales. Al establecer KPI relevantes, las empresas y/o áreas como en este caso, pueden evaluar su desempeño

de manera efectiva y tomar decisiones informadas para ajustar sus estrategias con el fin de lograr un mayor alineamiento con sus objetivos estratégicos.

Se desarrollan entonces las cuatro perspectivas de la metodología del *Balanced Scorecard*, con su indicador, así:

5.2.1. Objetivos Perspectiva Financiera:

- Optimizar y controlar la gestión de gastos de personal de la institución (KPI: % ahorros / presupuesto)
- Incrementar el ROI por empleado en un % (KPI: fondo de reinversión / # de empleados = ROI empleado)

5.2.2. Objetivos Perspectiva de Clientes:

- Mejorar la satisfacción y experiencia de los empleados (KPI: % Satisfacción ambiente laboral)
- Posicionar la marca empleadora UR en los índices de reputación institucional (KPI: posición rankings deseados)
- Mejorar el modelo de bienestar de balance vida y trabajo EFR (KPI: recertificación EFR calificación excelencia)
- Contar con el mejor talento humano, desarrollar su potencial y permanencia en la Universidad (KPI: % rotación no deseada del talento clave)

5.2.3. Objetivos Perspectiva Interna - Procesos:

- Implementar innovación y programa de eficiencias de capital humano (KPI: % iniciativas implementadas / innovaciones esperadas)
- Implementar un modelo de gestión del conocimiento para facilitar la transferencia de conocimiento y mejores prácticas entre los empleados, asegurando la retención de

conocimientos críticos de la Universidad. (KPI: % iniciativas implementadas / acciones esperadas)

- Implementar gestión de cambio para los procesos de transformación organizacional (KPI: % cumplimiento plan comunicación / plan comunicación)

- Promover el equilibrio entre trabajo y vida personal, logrando una reducción del estrés laboral (% cumplimiento riesgo psicosocial)

- Adoptar nuevas tecnologías para lograr mayor efectividad en los impactos deseados por gestión humana (KPI: % iniciativas implementadas / acciones esperadas)

5.2.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- Implementar programas de diversidad e inclusión promoviendo la equidad y el respeto mutuo. (KPI: % iniciativas implementadas / acciones esperadas)

- Cumplir los programas de formación integral y desarrollo para mejorar las habilidades de los empleados en una cultura de aprendizaje (KPI: % Satisfacción ambiente laboral)

- Cerrar brechas de cultura organizacional (KPI: % gap cultura actual vs cultura deseada)

- Implementar y mejorar la comunicación organizacional mediante canales de comunicación efectivos para mantener a los empleados informados, comprometidos y alineados con los objetivos organizacionales (KPI: % cumplimiento plan comunicación / plan comunicación)

- Número de empleados HI Potencial (KPI: % empleados hi potencial / # de empleados)

5.3. Despliegue de Focos Estratégicos

Tras un exhaustivo proceso de análisis con los líderes de gestión humana de la Universidad, se tomó la determinación de enfocar el plan estratégico en cuatro focos teniendo en cuenta los hallazgos identificados en el diagnóstico, se tuvo en cuenta varios aspectos tales como: su recurrencia evidenciada en la aplicación de las herramientas de diagnóstico organizacional, la identificación de posibilidad de agrupamiento en categorías mayores y menores, el alcance e impacto a diferentes temas y por supuesto y como uno de los principales criterios su conexión con los pilares estratégicos de la universidad

Este, es un paso fundamental en el diseño porque es aquí en donde se crea el ADN de cada institución, en donde se visualiza de forma única, inigualable, insustituible como hacer las cosas a diferencia de otros, y es la razón por la cual una organización se diferencia de otra en materia de capital humano.

Estos enfoques reflejarán la singularidad y la esencia individual de nuestra Universidad. Cada uno de estos focos estratégicos representa una parte integral de nuestra realidad organizacional, y a través de ellos, trazar un camino que se alinee con nuestros objetivos y valores fundamentales. Así quedan determinados:

Figura 17.

Focos estratégicos



Fuente: elaboración propia.

Estos focos estratégicos son componentes clave de la estrategia porque nos ayudan a definir áreas de enfoque. Cada uno de ellos tiene una descripción y una orientación específica que se alinean con los objetivos del diseño del plan estratégico. Aquí su definición:

Figura 18.

Foco Estratégico 1: Visibilidad – Marca Empleador

1 Visibilidad – Marca Empleador

Ruta 2025: **Posicionamiento y Reputación**


Enfoque:
Fortalecer y promover la marca empleadora, reflejando la realidad de la cultura y comunidad Rosarista.


Descripción:
Impactar de manera positiva la visibilidad institucional del Talento Humano y posicionarnos como uno de los mejores lugares para trabajar, por medio de la implementación de estrategias que permitan la atracción de los mejores talentos externos y cercanía, accesibilidad y servicio extraordinario para los empleados.

Principales Consideraciones:

Para construir y fortalecer la marca empleadora de la **Universidad del Rosario** es importante:

- Conocer los motivadores del público que deseamos atraer.
- Definir los beneficios que la Universidad puede ofrecer y que conectan con las expectativas de público objetivo.
- Tomar como punto de partida los pilares de Gestión Humana para movilizar la fidelización de las personas y sus compromisos.
- Promover la cultura organizacional desde los líderes.





Fuente: elaboración propia.

Figura 19.

Foco Estratégico 2: Bienestar Integral

2 Bienestar Integral

Ruta 2025: **Diversidad, Equidad e Inclusión**

Enfoque:
Fortalecimiento del programa de bienestar integral calidad de vida para los trabajadores de la Universidad.

Descripción:
Consolidar una cultura de trabajo incluyente y diversa, que fomente el desarrollo integral del capital humano logrando disponibilidad, compromiso, productividad y equilibrio a través de ambientes de trabajo seguros y saludables.

Principales Consideraciones:
Para construir y fortalecer el bienestar integral en la **Universidad del Rosario** es importante:

- Promoción de iniciativas enfocadas en el desarrollo de capacidades y liderazgo
- Promoción del cuidado de salud física y mental.
- Promoción la inclusión y la diversidad.

Universidad del Rosario

Fuente: elaboración propia.

Figura 20.

Foco Estratégico 3: Sostenibilidad HR



3 Sostenibilidad HR

Ruta 2025: Buen Gobierno y Sostenibilidad

Enfoque:
Fortalecer y promovernos como una universidad sostenible que genera experiencias transformadoras para su comunidad.

Descripción:
Desarrollar la matriz de impacto con las líneas de acción y estrategias a través de las cuales se integre la sostenibilidad en el desempeño de los sistemas de gestión del capital humano de la Universidad y aliados estratégicos; identificando también la información para las métricas en las que la Universidad del Rosario participa y espera participar.

Principales Consideraciones:
Desarrollar las líneas de acción a través de las cuales se integre la sostenibilidad en el desempeño de los sistemas de gestión del capital humano de la Universidad. Por medio de los siguientes ejes:


1. Cumplimiento de la legislación - Garantizar los derechos del trabajador.
2. Marca empleador y calidad de vida.
3. Libertad.
4. Sostenibilidad
5. Buen gobierno



Fuente: elaboración propia de los autores (2023).

Figura 21.

Foco Estratégico 3: HR – BP Management



4 HR – BP Management


Ruta 2025: Buen Gobierno y Sostenibilidad

Enfoque: Promover la automatización y eficiencia de los procesos de Capital Humano al interior de la gestión de la Universidad.

Descripción: Buscar mecanismos de sistematización, automatización, conexión y mejora de la experiencia de los usuarios de los procesos adelantados por la dirección de Gestión Humana, que promueva innovación, eficiencia y que permita mejorar la experiencia de los trabajadores de la Universidad.

Principales Consideraciones:

1. Identificación de procesos y servicios que generar valor y que requieren un proceso de sistematización.
2. Formular y Diseñar las estrategias a implementar
3. Identificar oportunidades de mejora de la efectividad: eficiencia + eficacia
4. Alineación con la cadena de valor
5. Mejorar la gobernabilidad de la información de capital humano



Fuente: elaboración propia.

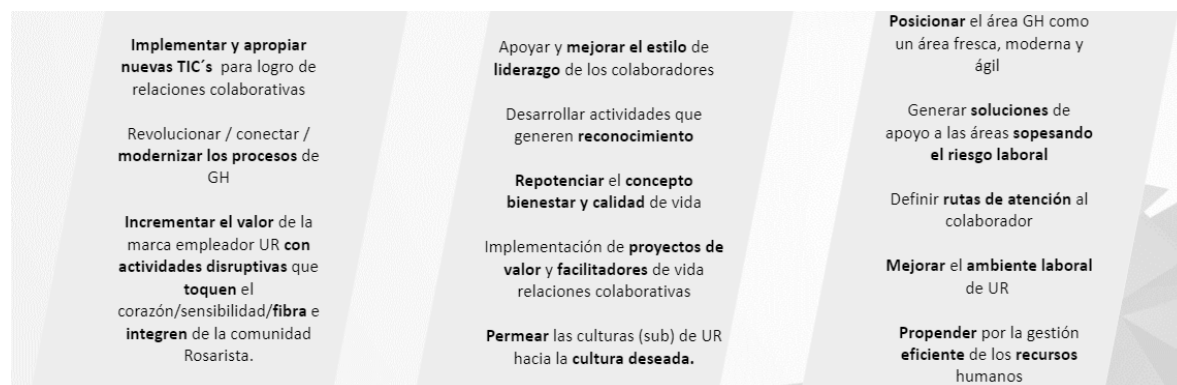
En resumen, la identificación de los focos estratégicos en el área de gestión humana es un paso fundamental para establecer prioridades y abordar eficazmente las problemáticas existentes. Al enfocarnos en estos puntos clave, se pueden dirigir los recursos y esfuerzos de manera más efectiva, lo que no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye al desarrollo y el bienestar de nuestro equipo humano.

Este enfoque estratégico permite tomar decisiones informadas y diseñar soluciones que impacten positivamente en la gestión de recursos humanos, fortaleciendo así la organización en su conjunto. [R42][CO43]

Con la definición de estos focos se espera que se puedan tener los siguientes resultados:

Figura 22.

Impactos esperados



Fuente: elaboración propia.

5.4. Matriz de Identificación de Iniciativas Estratégicas

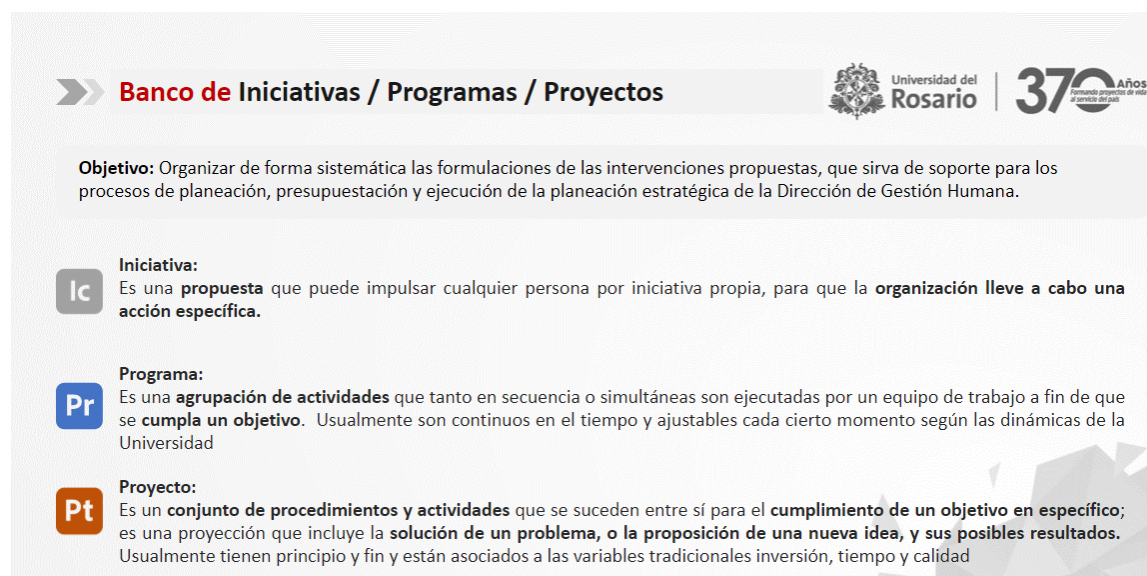
Para poder realizar una priorización adecuada de iniciativas estratégicas es importante tener claridad sobre algunos aspectos asociados a las iniciativas a desarrollar y la significancia de algunos conceptos para los autores.

Lo primero es identificar que una iniciativa puede clasificarse mejor en un foco estratégico que en otro, ya sea por la naturaleza de esta, o su capacidad de integrarse o anexarse con otra, por esta razón es muy importante señalar a cuál foco se desea apuntar con la iniciativa y garantizar que tiene una conexión real con los focos estratégicos señalados en el numeral 5.3.

Lo segundo es identificar si existe una diferenciación entre una iniciativa, un programa y un proyecto, cuya orientación interna se define de la siguiente manera:

Figura 23.

Banco de Iniciativas / Programas / Proyectos



Banco de Iniciativas / Programas / Proyectos Universidad del Rosario | 370 Años

Objetivo: Organizar de forma sistemática las formulaciones de las intervenciones propuestas, que sirva de soporte para los procesos de planeación, presupuestación y ejecución de la planeación estratégica de la Dirección de Gestión Humana.

Ic **Iniciativa:** Es una **propuesta** que puede impulsar cualquier persona por iniciativa propia, para que la **organización lleve a cabo una acción específica**.

Pr **Programa:** Es una **agrupación de actividades** que tanto en secuencia o simultáneas son ejecutadas por un equipo de trabajo a fin de que se **cumpla un objetivo**. Usualmente son continuos en el tiempo y ajustables cada cierto momento según las dinámicas de la Universidad

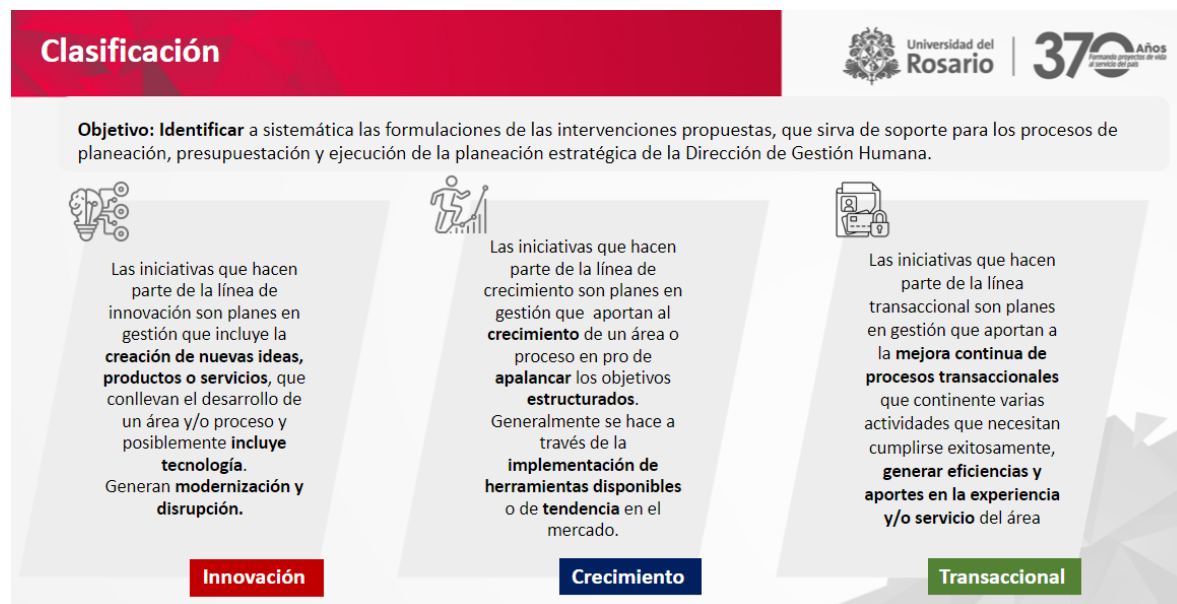
Pt **Proyecto:** Es un **conjunto de procedimientos y actividades** que se suceden entre sí para el **cumplimiento de un objetivo en específico**; es una proyección que incluye la **solución de un problema, o la proposición de una nueva idea, y sus posibles resultados**. Usualmente tienen principio y fin y están asociados a las variables tradicionales inversión, tiempo y calidad

Fuente: elaboración propia.

Lo tercero es tener claro que no todas las iniciativas, programas y proyectos están definidos para un mismo fin, para los autores, es importante identificar que las iniciativas, programas y proyectos, puedan asociarse a un tener un propósito, tales como innovar, mejorar y desarrollar el crecimiento de procesos y/o el de optimizar un recurso, por esta razón cualquiera que sea la acción, se etiquetara bajo alguna de las siguientes menciones, así:

Figura 24.

Propósito de la iniciativa



Fuente: elaboración propia.

Y finalmente en cuarto lugar, considerar aspectos clave como facilidad de implementación y el impacto para la comunidad de colaboradores. Esto ayuda a identificar y priorizar iniciativas y proyectos cruciales para mejorar la gestión de recursos humanos y lograr un impacto positivo en la organización.

Para efectos del presente diagnóstico se entiende que la dificultad en la implementación está dada por el tiempo y será una acción de largo plazo, porque no está dentro de los patrones culturales actuales, o porque puede tomar tiempo el cambio y/o implementación, o la posibilidad de asignación de recursos de toda índole para llevar a cabo su implementación. Por otro lado, el impacto o magnitud para la comunidad de empleados de la universidad estará dado por la capacidad de cobertura de la iniciativa, por la movilización de varios indicadores estratégicos a raíz de su implementación o por los cambios esperados que se desarrollen a partir de la respectiva apropiación de la iniciativa.

A manera de ejemplo si se tomara la siguiente idea como iniciativa estrategia: “fortalecer el bienestar y la calidad de vida integral, y se realizara la identificación de los atributos mencionados, se tendría el siguiente análisis:

- Por su naturaleza, estaría dentro del foco estratégico de bienestar integral.
- Se clasificaría en la categoría de proyecto, porque tiene vocación a tener principio y fin, a dar cumplimiento sobre unos objetivos específicos y controlar las variables generales a considerar en un proyecto (tiempo, calidad y relación costo beneficio).
- Apuntaría a una acción de crecimiento, por su orientación a adoptar buenas prácticas del mercado laboral, por la vocación a adherir nuevas tendencias y por la posibilidad de implementar y fortalecer acciones sobre lo ya construido
- Sería de difícil implementación porque requiere bastante tiempo para su implementación, los patrones culturales son diversos ya que las poblaciones requieren diferentes satisfactores y la capacidad de asignación de recursos económicos es alta

para lograr una mayor cobertura, adicionalmente son difíciles a apropiar. Por otro lado, el impacto o magnitud para la comunidad de empleados de la universidad es alta, porque movilizaría varios aspectos a partir de la respectiva apropiación de la iniciativa.

Este ejemplo se simplifica visualmente en la Tabla 5

Tabla 5.

Ejemplo de Clasificación

No.	Nombre	Foco Estratégico	Tipo	Clasificación / Origen	Dificultad de Implementación	Impacto UR
	Fortalecimiento					
	Estrategias de					
1	Bienestar y	Bienestar	Proyecto	Crecimiento	Difícil	Alta
	Calidad de					
	Vida					

Fuente: elaboración propia.

A partir los resultados del diagnóstico de forma integral e identificando las estrategias resultantes de la matriz DOFA, el equipo de gestión humana desarrolló un taller práctico, en el que se levantó el inventario de ideas e iniciativas para apalancar el plan estratégico de capital humano obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 6.

Evaluación de las alternativas de elección - Iniciativas / Programas / Proyectos

No.	Nombre	Foco Estratégico	Tipo2	Clasificación / Origen	Dificultad de Implementación	Impacto UR
1	Fortalecimiento Estrategias de Bienestar y Calidad de Vida	Bienestar	Proyecto	Crecimiento	Difícil	Alta
2	Gestión de Alianzas UR	Bienestar	Programa	Transaccional	Fácil	Media
3	Calidad de Vida Integral	Bienestar	Proyecto	Crecimiento	Media	Media
4	Programa: "Aceleración de Habilidades y Gestión Directiva UR"	Bienestar	Programa	Transaccional	Media	Alta
5	Inducción y Reinducción Corporativa: Alineación con Dirección Académica	BPM	Iniciativa	Transaccional	Fácil	Media
6	Impacto y Visibilidad Institucional: Capital Humano	Marca	Iniciativa	Innovación	Media	Alta
7	Ruta D: Implementación de indicadores Estratégicos	Sostenibilidad	Programa	Crecimiento	Media	Alta
8	Sostenibilidad Capital Humano ESG	Sostenibilidad	Proyecto	Crecimiento	Media	Alta
9	Bono Social: Inversión responsable GH	Sostenibilidad	Proyecto	Crecimiento	Difícil	Alta
10	Transformación Cultural: Apropiación Ruta 2025	Marca	Programa	Transaccional	Media	Alta
11	Plan de Reconocimientos	Bienestar	Iniciativa	Transaccional	Difícil	Alta
12	Outplacement - Pensionados	Bienestar	Programa	Transaccional	Media	Media
13	Sistematización Presupuesto: Gastos de Personal	BPM	Programa	Transaccional	Media	Alta
14	Customer Experience	BPM	Proyecto	Transaccional	Media	Media
15	HR Analytics	BPM	Proyecto	Transaccional	Media	Media
16	Incapacidades	BPM	Iniciativa	Transaccional	Fácil	Media
17	Automatización Información: Centro de Formación Avanza	BPM	Proyecto	Innovación	Fácil	Media
18	Implementación Juegos para Capacitación	BPM	Iniciativa	Innovación	Fácil	Media
19	Diagnóstico: Señalización Emergencias	BPM	Iniciativa	Transaccional	Media	Baja
20	Diagnóstico: Trabajos en Alturas	BPM	Iniciativa	Transaccional	Media	Baja
21	ANS Proceso Contratación y Repositorio Calificación HV Profesores HC	BPM	Iniciativa	Transaccional	Media	Media
22	Banco CV's: Integración DBA CV's	BPM	Iniciativa	Transaccional	Difícil	Media
23	Serch - Perfilamiento	BPM	Programa	Crecimiento	Difícil	Media
24	Optimización Selección y Capacitación: Agilismo	BPM	Iniciativa	Transaccional	Fácil	Media
25	Crecimiento Interno: Movilidad Interna	BPM	Programa	Transaccional	Media	Alta
26	Facilitadores Bienvenida: Empleados Internacionales	BPM	Iniciativa	Transaccional	Fácil	Baja
27	Plan de Comunicaciones Gestión Humana	Marca	Iniciativa	Transaccional	Media	Media
28	Talent Management	Bienestar	Proyecto	Crecimiento	Difícil	Alta
29	Gestión del Conocimiento: Best Practice	BPM	Programa	Crecimiento	Difícil	Media
30	Simuladores IA	BPM	Iniciativa	Innovación	Difícil	Media
31	Gestión del Riesgo: Siniestralidad	Sostenibilidad	Programa	Transaccional	Media	Media
32	UR Te compensa	Bienestar	Proyecto	Crecimiento	Difícil	Alta
33	Contratación Electrónica	BPM	Iniciativa	Innovación	Fácil	Media
34	Control Gestión: Reporting	BPM	Iniciativa	Innovación	Difícil	Media
35	Alineación Laboral	Sostenibilidad	Iniciativa	Transaccional	Difícil	Alta
36	GH Digital: Digitalización documentación crítica GH	BPM	Iniciativa	Transaccional	Difícil	Baja
37	Alineación para Downsizing	BPM	Proyecto	Transaccional	Difícil	Alta
38	HR Bussiness: Cercanía	BPM	Iniciativa	Transaccional	Media	Media
39	Branding Personal: Posicionamiento	Marca	Iniciativa	Transaccional	Fácil	Baja
40	Espacios Físicos GH	Sostenibilidad	Proyecto	Transaccional	Difícil	Media
41	Flexibilidad Laboral y Espacial	Bienestar	Programa	Crecimiento	Media	Media

Fuente: elaboración propia.

Para ver los diferentes cubos de información, revisar (Anexo D) clasificación iniciativas estratégicas, es procedente mapear gráficamente la matriz de identificación de prioridades en función de su nivel de impacto y su facilidad de implementación, como se indica en la figura 25:

1. Alto impacto y alta facilidad de implementación: en esta área, se encuentran los temas que son tanto significativos en términos de impacto como fáciles de abordar.

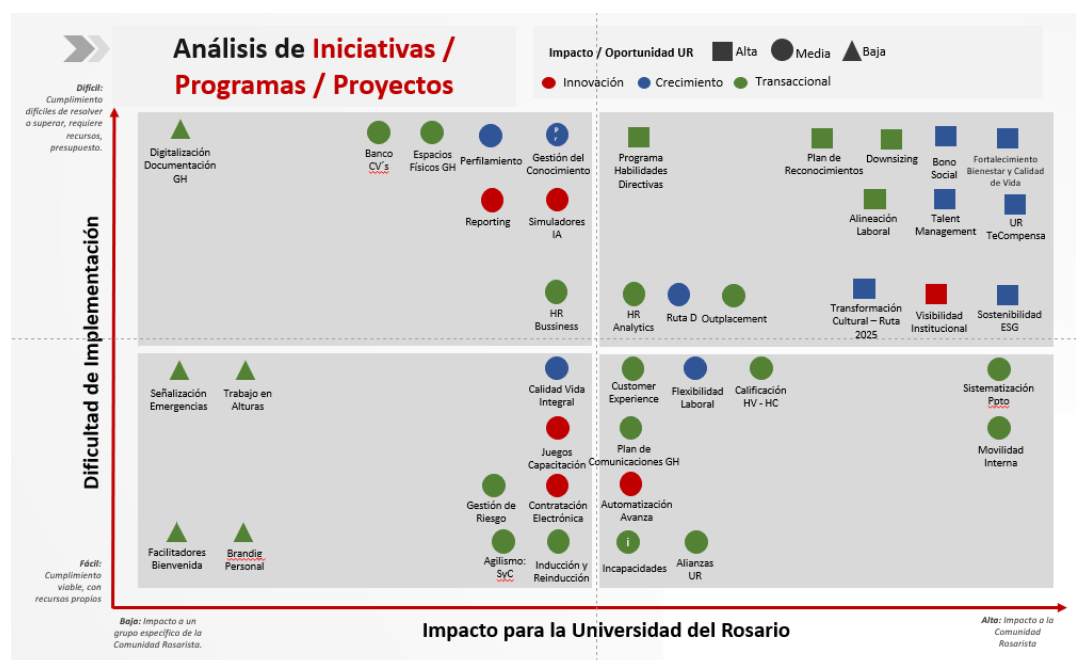
2. Alto impacto y baja facilidad de implementación: aquí se encuentran los temas que tienen un gran impacto, pero son difíciles de abordar. Estos temas pueden requerir una planificación y ejecución más detallada.

3. Bajo impacto y alta facilidad de implementación: estos temas son de menor importancia en términos de impacto, pero son fáciles de implementar. Pueden abordarse en función de recursos disponibles y tiempo.

4. Bajo impacto y baja facilidad de implementación: en este cuadrante, se ubican los temas que tienen un impacto menor y son difíciles de abordar.

Figura 25.

Análisis de Iniciativas / Programas / Proyectos



Fuente: elaboración propia.

La matriz de identificación de iniciativas servirá como guía para la asignación eficiente de recursos, al identificar en dónde se pueden lograr resultados significativos con menor esfuerzo, pero también en donde existe alto valor compartido con un mayor nivel de esfuerzo, lo cual ayuda

a enfocarse en los desafíos de mayor envergadura en el tiempo y respalda la toma de decisiones informadas.

5.5. Priorización de iniciativas y proyectos.

El proceso de selección de iniciativas y/o proyectos más relevantes a partir del análisis de la matriz de materialidad, implica evaluar diferentes proyectos en función de su importancia para los focos estratégicos.

Esta evaluación busca priorizar aquellos proyectos que no solo sean viables desde el punto de vista operativo, sino que también tengan un impacto significativo en la consecución de los objetivos estratégicos.

Para ello se asignó un ejercicio de panel de expertos del equipo de gestión humana, para desarrollar la selección de las iniciativas más relevantes de cada cuadrante para el momento actual de la Universidad, concluyendo que dicha selección obedece a su impacto, conexión, recursos disponibles y asociación directa a los focos estratégicos previamente diseñados.

Las iniciativas y proyectos priorizados con mayor adherencia y votación son:

Figura 26.

Iniciativas / Programas / Proyectos priorizados



Fuente: elaboración propia.

Las iniciativas y proyectos vistos por foco estratégico:

Figura 27.

Proyectos Priorizados por foco estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Las iniciativas y proyectos vistos en la matriz de priorización de iniciativas:

Figura 28.

Proyectos Priorizados



Fuente: elaboración propia.

En resumen, el diseño estratégico revela una comprensión profunda de la situación actual de la organización, la selección y señalamiento de las iniciativas y acciones estratégicas que resultan de vital importancia, ya que estas medidas se alinean directamente con los objetivos trazados.

Estas iniciativas actúan como el camino que guiará a la organización hacia el logro de sus metas, maximizando sus fortalezas, abordando sus debilidades y aprovechando las oportunidades identificadas. Al asignar recursos y esfuerzos de manera efectiva en estas acciones, se asegura una implementación coherente y eficiente de la estrategia, lo que en última instancia contribuye al éxito y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

6. Propuesta de Implementación

Después de haber completado las fases de diagnóstico y diseño, se debe continuar con el proceso de implementación.^{[R44][CO45]} Este proceso se convierte en el puente crucial entre la identificación de áreas de mejora en la gestión de recursos humanos y la ejecución efectiva de soluciones para abordar dichos problemas.

Asegurar que los cambios propuestos se implementen de manera adecuada, hará que la Universidad mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados y apoyará al cumplimiento de sus objetivos estratégicos de manera más eficiente.

La implementación exitosa depende de la comunicación efectiva, el compromiso de la alta dirección, los esfuerzos de los equipos y la alineación de los procesos con la estrategia general de la institución. En resumen, la fase de implementación es esencial para transformar los hallazgos del diagnóstico estratégico en acciones concretas que generen un impacto positivo en la gestión humana y, en última instancia, en el desempeño organizacional.

6.1. Cronograma de Proyectos Priorizados

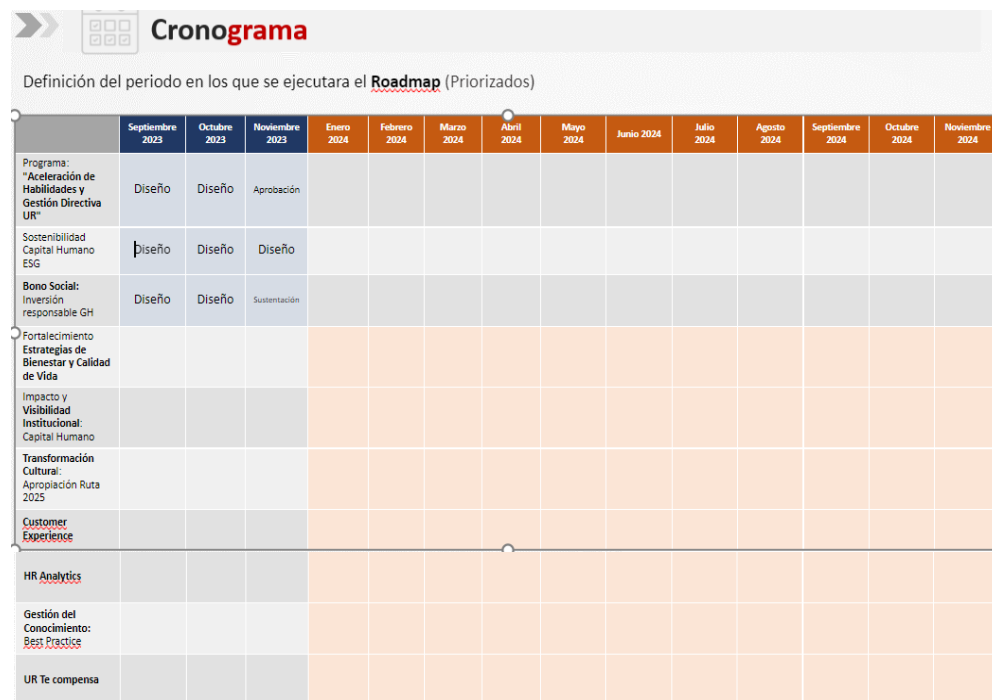
En el marco de su enfoque estratégico, la Universidad con el propósito de optimizar sus recursos y fomentar un ambiente propicio para el crecimiento tanto de sus colaboradores como de la institución en sí, se ha propuesto desarrollar un cronograma (*roadmap*) de proyectos priorizados en los próximos periodos.

Para llevar a cabo esta iniciativa de manera estructurada, se ha diseñado un cronograma que abarcará distintas fases de planificación, ejecución y evaluación propias de cada proyecto o iniciativa señaladas en el punto 5.5 del diseño

Este cronograma permitirá a la universidad establecer una ruta clara con los hitos clave, asegurando un avance constante hacia sus metas estratégicas, así:

Figura 29.

Cronograma.



Fuente: elaboración propia.

6.2. Avances Iniciativas Priorizadas

Para el 2023 la Dirección de gestión humana de la Universidad ya ha comenzado a trabajar en la propuesta de implementación de 3 iniciativas según el *roadmap*. A continuación, se presenta una ficha resumen del proyecto y en sus (anexos E, F y G) un mayor nivel de detalle.

6.2.1. Programa Formación integral de liderazgo

Figura 30.

Capacitación formación integral de liderazgo



Fuente: elaboración propia.

6.2.2. Proyecto Sostenibilidad en capital Humano

Figura 31. *Matriz ESG acciones en Diversidad, equidad e inclusión DEI* | R46 | CO47

Matriz ESG acciones en Diversidad, equidad e inclusión DEI | R48 | CO49



Fuente: elaboración propia.

6.2.3. Proyecto sostenibilidad: Bono social

Figura 32.

Proyecto sostenibilidad: Bono social



Fuente: elaboración propia.

De las iniciativas, programas y proyecto priorizados, tres actualmente ya se encuentran en desarrollo y los resultados de avance se entregarán con el cierre del periodo 2023. Se espera poder compartir los logros de estos proyectos con los interesados de comunidad rosarista.

7. Conclusiones

En un entorno educativo en constante evolución, como el de las instituciones universitarias, la gestión efectiva de recursos humanos se convierte en un elemento crucial para impulsar y respaldar la estrategia corporativa. La alineación estratégica entre la gestión de capital humano y los objetivos institucionales, no solo fortalece la posición competitiva de la universidad, sino que también fomenta un entorno propicio para la excelencia académica y el desarrollo integral de su comunidad.

En este contexto, el presente plan estratégico se enfoca en analizar y mejorar el modelo de gestión humana en la universidad, con el objetivo de asegurar que esté alineado de manera efectiva con la estrategia corporativa e identificar aspectos de mejora que permitan potenciar la contribución del factor humano al logro de los objetivos institucionales.

Así las cosas, se puede concluir de forma específica que:

1. El presente trabajo se realizó acorde con los elementos que integran un plan estratégico en sus fases de situación actual, diagnóstico, diseño y formulación de una implementación.
2. El diseño presentado resalta la importancia del capital humano y su conectividad con el plan estratégico institucional para potenciar los resultados institucionales.
3. Dentro del plan estratégico de capital humano se priorizaron focos estratégicos para materializarlos en un banco de iniciativas, programas y proyectos.
4. Se incorpora la sostenibilidad como parte fundamental del plan estratégico de capital humano propuesto.

De la misma forma, se puede concluir de forma general que:

1. El diseño estratégico de capital humano es esencial para maximizar el potencial del talento humano en la Universidad.
2. La apropiación de este diseño puede fortalecer la cultura corporativa, la alineación de objetivos y la mejora del desempeño del personal.
3. Una gestión estratégica del capital humano fomenta el desarrollo y potencial de talento, lo que es crucial en un entorno académico altamente competitivo.
4. La implementación efectiva de este diseño contribuye a crear un ambiente de trabajo positivo y motivador para el personal universitario.
5. La adopción de estrategias de gestión humana influye en la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios brindados por la institución.
6. La atención estratégica a las necesidades y desarrollo del personal impulsa el compromiso y la satisfacción, beneficiando a toda la comunidad universitaria.
7. La inversión en la gestión humana estratégica ayuda a la universidad a enfrentar desafíos actuales y futuros con un equipo capacitado.
8. La sinergia entre el diseño estratégico de gestión humana y la cultura universitaria contribuye al logro de metas a largo plazo y a la excelencia en la educación superior.
9. la tendencia de la sostenibilidad tendrá un foco importante en lo social en donde capital humano será el eje central de los planes de sostenibilidad en las organizaciones, con líderes estratégicos con propósito y la necesidad permanente de evolucionar en sus competencias sostenibles para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Referencias

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (5th ed). Kogan Page.
- Barroeta, M. R. (2020, julio 26). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo*. Ruiz Barroeta Consultoría Estratégica. <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Bierge, E. (2023). Liderazgo sostenible: Pilar esencial para crear organizaciones con futuro. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 382, 382. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8768586>
- Carrasco Mullins, R., & Gómez Herrera, J. A. (2023). Evolución del reclutamiento y la gamificación como herramienta de selección del capital humano en las organizaciones. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios*, 10(1), 95-110. https://revistas.up.ac.pa/index.php/revista_colon_ctn/article/view/3596
- García de Hurtado, M. C., & Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: De recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3), 144-159. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711121008>
- Gutiérrez-Rúa, J., Posada-García, M. D., & González-Pérez, M. A. (2023). Prácticas de recursos humanos que impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental*. *Innovar*, 29(73), 73. <https://www.redalyc.org/journal/818/81860976002/html/>
- Kaplan, & Norton. (1997). *El cuadro de mando integral = the balanced scorecard* (1a ed. —.). (Gestión 2000).

- Muñoz Grisales, R. (2012). Paradigmas organizacionales y gestión humana. Por una nueva ética de la relación laboral. *Revista Universidad EAFIT*, 38(127), 9-17.
<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/927>
- Pinto Colmenares, J. A. (2014). *Evolución del capital humano a través de las teorías administrativas*. <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13013>
- Ruta 2025 | Universidad del Rosario | Universidad del Rosario*. (s. f.). Recuperado 20 de octubre de 2023, de <https://urosario.edu.co/ruta2025>
- Universidad del Rosario. (2021). *Plan Integral de Desarrollo: Ruta UR 2025. Revolución digital*.
https://ruta2025.urosario.edu.co/ruta2025/media/Ruta2025/PID_Urosario_2021_v2019-min.pdf
- Universidad del Rosario. (2022). *Aportes Agenda 2030 y ODS: URSostenible*. UR.
<https://urosario.edu.co/static/Documentos/INFORME-ODS-2021-VF.pdf>
- Vergara-Romero, A., Márquez Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., & Olalla-Hernández, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 297-307. <https://doi.org/10.52080/rvg93.20>

Anexos

En esta sección se incluyen los anexos que se consideran pertinentes y permiten la solución a problemática empresarial.

Anexo A. Tabla [R50][CO51] criterios PESTEL utilizados [R52][CO53]

PESTEL	Criterio evaluación	NO - ejerce presión sobre el negocio - Sí			
		Bajo	Neutro	Alto	
Político	Ambiente/cambios gubernamentales			1	Político 0 Económico 0 Social 0 Tecnológico 0
	Estabilidad política			1	
	Políticas específicas sector educación			1	
	Clima político del país, legislación pendiente			1	
Económico	Crecimiento económico, tasas de inflación, tipos de cambio			1	Ambiental 1 Legal 1
	Disponibilidad de crédito, tasas de interés		1		
	Tasas de desempleo			1	
	Poder adquisitivo de los consumidores educativos			1	
Social	Cambios en la demografía (edad, tasa de crecimiento, nivel educativo, etc.)			1	
	Cambios en el espacio de trabajo y estilo de vida			1	
	Diversidad e inclusión		1		
	Inmigración/emigración/regionalización/internacionalización		1		
Tecnológico	Tecnologías emergentes			1	
	Automatización - Virtualización			1	
	Tecnologías móvil e infraestructura		1		
	Capacidades tecnológicas: Acceso		1		
Ambiental	Cambios climático	1			
	Gestión ambiental: Reciclaje, huella de CO2, economía circular, movilidad e infraestructura sostenible			1	
	Políticas medioambientales, leyes de contaminación		1		
	Responsabilidad ambiental corporativa			1	
Legal	Política y Leyes de protección (datos, trabajo, medio ambiente, propiedad intelectual, consumidor)			1	
	Leyes fiscales		1		
	Leyes de empleo - reforma			1	
	Regulaciones internacionales y comerciales	1			

Anexo B. Matriz DOFA [R54][CO55]

Factores internos		Fortalezas:		Debilidades:	
		<p>F1: Cuenta con un diseño organizacional definido en lo académico y administrativo</p> <p>F2: El diseño organizacional declara perfiles, roles y responsabilidades</p> <p>F3: Los procedimientos de Desarrollo Humano se encuentran documentados.</p> <p>F4: Se encuentra el proceso de calidad y acreditación de acuerdo con los estándares definidos de habilitación.</p> <p>F5: Existen herramientas tecnológicas desde la analítica Institucional (Power BI) para el análisis de información.</p> <p>F6: Se tienen establecidas diferentes actividades para el bienestar del colaborador.</p> <p>F7: Existe una formulación de comunicación organizacional orientada a los grupos de interés</p> <p>F8: Se ejecutan planes para el fortalecimiento la estrategia corporativa MGP y apoyo a la construcción de la cultura institucional.</p> <p>F9: Se cuenta con una marca y nivel de reputación institucional: Reputación académica sólida</p> <p>F10: Se cuenta con sistema de Gestión recertificados y reconocidos como Seguridad y Salud en el Trabajo, EFR, estructurado y con un alto porcentaje de Cumplimiento.</p> <p>F11: Se cuenta con un seguimiento de cumplimiento normativo interno y regulatorio</p> <p>F12: Se cuenta con buen nivel de conocimiento tanto al interior como con la red de colaboración de empleados</p> <p>F13: Talento diverso en el personal docente y administrativo</p>		<p>D1: Apropiación de los objetivos estratégicos de la organización por parte de los colaboradores.</p> <p>D2: El plan de Desarrollo de personal es limitado.</p> <p>D3: Limitación de presupuesto</p> <p>D4: Falta mayor flexibilidad y adaptación al cambio frente a nuevas formas de trabajo.</p> <p>D5: No existe un programa de talent management (planes de carrera y programas de desarrollo) de posibles talentos potenciales para nuevas oportunidades dentro de la Universidad</p> <p>D6: apropiación y flexibilización de escalas de compensación acorde con el diseño organizacional dinámico requerido</p> <p>D7: Competitividad frente al mercado en gestión de bienestar</p> <p>D8: Falta de nuevas estrategias para atraer al mejor Talento Humano.</p> <p>D9: fuga de talento clave y de capital humano por diferentes indoles</p> <p>D10: Actualización tecnológica en los diferentes frameworks de los procesos institucionales.</p> <p>D11: No generar un alcance optimo en términos de beneficios a toda la población de la Universidad.</p> <p>D12: mantenimiento al proceso de plan de intervención para el sostenimiento de la medición del ambiente laboral</p> <p>D13: Implementación de programas de mayores reconocimientos, incentivos y bienestar.</p> <p>D14. Mejorar el estilo de comunicación en todos los niveles de la organización.</p> <p>D15. Resistencia al cambio en algunos hitos de la organización.</p> <p>D16. Mejorar la percepción del servicio y de la gestión del bienestar para el colaborador, nada será suficiente.</p>	
Factores externos		Estrategias FO		Estrategias DO	
<p>Oportunidades.</p> <p>O1: Diseñar y fortalecer la cultura del engagement.</p> <p>O2: Digitalización de procesos y adecuación de nuevas tendencias.</p> <p>O3: Implementación de un programa de fortalecimiento para el desarrollo en la gestión de personas</p> <p>O4: Adecuación de modelos de compensación de acuerdo con las necesidades de política de compensación total</p> <p>O5: Implementación de escuela formación de líderes.</p> <p>O6: Alianzas con entidades externas para el Desarrollo de programas de beneficios y desarrollo.</p> <p>O7: Fortalecimiento de las nuevas formas de trabajo.</p> <p>O8: modelo de evaluación de desempeño actual.</p> <p>O9: Implementación de estrategias orientada a Team building.</p> <p>O10: Generar estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social.</p> <p>O11: La tendencia actual presenta al capital humano como uno de los actores llamados a ser relevantes dentro de la organización</p> <p>O12: Establecer alianzas estratégicas claves para los servicios de capacitación y desarrollo</p> <p>O13: Aprovechar por principios de inversión responsable dentro del marco de sostenibilidad para la consecución de recursos y cambiar la percepción de que el área de gestión humana es solo "gasto"</p> <p>O14: Mayor demanda de profesionales en el campo educativo</p> <p>O15: Posibilidad de implementar tecnologías para mejorar la</p>		<p>F1+O5+O7: Generación de formación en habilidades blandas (Escuela fortalecimiento de líderes), con el fin de fortalecer la empatía con los colaboradores y de esta forma ser más flexibles frente a la posibilidad de implementar nuevas formas de trabajo para los grupos que aplique.</p> <p>F1+O8: Establecer dentro de la ponderación de calificación del modelo de evaluación de desempeño, asociado a la productividad institucional de la ruta 2025</p> <p>F3+F5+O2: Generación de capacitaciones en nuevas competencias digitales y de sostenibilidad.</p> <p>F6+F8+O6+O9+O12: Generar alianzas estratégicas con entidades externas (Caja de compensación, convenios) para generar planes de capacitación y beneficios que permitan fortalecer la cultura y el clima organizacional.</p> <p>F7+O10+O11: Identificación de grupos vulnerables y establecimiento de programas de voluntariado para el apoyo a la sostenibilidad del medio ambiente y la sociedad.</p> <p>F9 + O11: Construir una estrategia de marca empleadora exitosa que permita atraer nuevos talentos</p> <p>F8 +O1: Desarrollar un programa de apropiación de los pilares estratégicos de la ruta 2025 para el fortalecimiento de la cultura organizacional</p>		<p>D1+O1: Generar espacios de acercamiento entre los directivos y los colaboradores en los cuales se les dé a conocer el desempeño institucional, de cada una de las áreas y las proyecciones correspondientes.</p> <p>D2+D5+O3: Identificar la factibilidad de desarrollo y movilidad de los trabajadores al interior de la organización.</p> <p>D3+D5+O6+O12: Identificar los posibles aliados estratégicos que puedan contribuir de manera significativa con el fortalecimiento del plan de capacitación y beneficios.</p> <p>D4+O7: Identificar los posibles cargos cuyas funciones puedan ser</p> <p>D6+D7+O4: Realizar un modelo de compensación total de acuerdo con los resultados obtenidos.</p> <p>D8+O1+O4+O7+O10+O11: Rediseñar el programa de bienestar de acuerdo con el diagnóstico realizado abarcando las diferentes necesidades e intereses de los grupos poblacionales.</p> <p>D8 + O10: Acreditar a la organización en temas de sostenibilidad, logrando la adaptación e implementación de buenas prácticas en materia de capital humano en las 3 vertientes ASG</p> <p>O2 + D16: Implementar un programa de customer experience para el fortalecimiento de la cultura de servicio del portafolio de productos de capital humano apalancados en las nuevas tecnologías de información y acercamiento a la analítica de datos, asistentes informados e inteligencia artificial</p> <p>A1 +D11: Desarrollar una estrategia de analítica de datos de capital humano para el fortalecimiento de la toma de decisiones de la institución con relación al recurso humano.</p>	
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
<p>A1: Rápido avance en términos tecnológicos y de inteligencia artificial, modelos académicos virtuales, orientación de nuevas tendencias de aprendizaje</p> <p>A2: Cambios en normatividad legal</p> <p>A3: Altos índices de inflación e indicadores económicos</p> <p>A4: movilidad para asegurar operación multicampus</p> <p>A5: Capital Humano especializado en algunas posiciones. Competencia por la contratación de profesionales altamente cualificados</p> <p>A6: Competencia del sector Universitario del mismo target y otros en diferentes segmentos</p> <p>A7: Altos costos en los servicios afectados por factores políticos - económicos</p> <p>A8. Cambios culturales, creando nuevas expectativas y demandas en la organización.</p> <p>A9: Cambios demográficos que afectan la matrícula estudiantil: preferencias y deserción estudiantil.</p>		<p>F1+A2+ A3: Crear colectivos primarios desde la estrategia de la organización que permitan prepararla y anticipar posibles soluciones a los cambios normativos.</p> <p>F2+F5+A1: Incluir dentro del modelo de competencias, las habilidades tecnológicas que se consideren necesarias para el desarrollo de los cargos, cuyas funciones impliquen el uso de nuevas herramientas.</p> <p>F6+A4: Generación de grupos focales por sectores de ubicación y proximidad a las sedes de la universidad</p> <p>F8+A6: Implementar nuevas herramientas de recolección de información que permitan identificar el mediante la analítica de datos establecer un plan de mejora que nos de elementos para ser más atractivos y competitivos en el sector.</p>		<p>D4+A4: Identificar el grupo de personas que presentan dificultades en términos de movilidad y que por el desarrollo de sus funciones podrían trabajar desde casa, con el objetivo de implementar un modelo de trabajo híbrido.</p> <p>D6+D8+A5: Diseñar una estructura salarial que sea competitiva y atractiva frente al mercado.</p> <p>D10+A1: Adoptar la herramienta tecnológica en tendencia y de acceso económico para la Universidad, y brindar las capacitaciones necesarias orientadas a los colaboradores.</p> <p>D11+A6: Identificar y sectorizar los intereses de los colaboradores para el rediseño del plan de beneficios.</p>	

Anexo C. Lista iniciativas base diagnóstico organizacional

Nombre de la Inicitaiva
Alineación Laboral
Alineación para Downsizing
ANS Proceso Contratación y Repositorio Calificación HV Profesores HC
Automatización Información: Centro de Formación Avanza
Banco CV's: Integración DBA CV's
Bono Social: Inversión responsable GH
Branding Personal: Posicionamiento
Calidad de Vida Integral
Contratación Electrónica
Control Gestión: Reporting
Crecimiento interno: Movilidad Interna
Customer Experience
Diagnóstico: Señalización Emergencias
Diagnóstico: Trabajos en Alturas
Espacios Físicos GH
Facilitadores Bienvenida: Empleados Internacionales
Flexibilidad Laboral y Espacial
Fortalecimiento Estrategias de Bienestar y Calidad de Vida
Fotalecimiento Bienestar
Gestión de Alianzas UR
Gestión del Conocimiento: Best Practice
Gestión del Riesgo: Sinistralidad
GH Digital: Digitalización documentación crítica GH
HR Analytics
HR Bussiness: Cercanía
Impacto y Visibilidad Institucional: Capital Humano
Implementación Juegos para Capacitación
Incapacidades
Inducción y Reinducción Corporativa: Alineación con Dirección Académica
Optimización Selección y Capacitación: Agilismo
Outplacement - Pensionados
Plan de Comunicaciones Gestión Humana
Plan de Reconocimientos
Programa: "Aceleración de Habilidades y Gestión Directiva UR"
Ruta D: Implementación de indicadores Estratégicos
Serch - Perfilamiento
Simuladores IA
Sistematización Presupuesto: Gastos de Personal
Sostenibilidad Capital Humano ESG
Talent Management
Transformación Cultural: Apropiación Ruta 2025
UR Te compensa

Anexo D. Clasificación iniciativas estratégicas

Foco Estratégico	Cuenta
Bienestar	9
BPM	22
Marca	4
Sostenibilidad	6
Total general	41

Foco Estratégico y Tipología	Cuenta
Bienestar	9
Iniciativa	1
Programa	4
Proyecto	4
BPM	22
Iniciativa	14
Programa	4
Proyecto	4
Marca	4
Iniciativa	3
Programa	1
Sostenibilidad	6
Iniciativa	1
Programa	2
Proyecto	3
Total general	41

Foco Estratégico, Tipología y línea de desarrollo	Cuenta
Bienestar	9
Iniciativa	1

Foco Estratégico, Tipología y línea de desarrollo	Cuenta
Transaccional	1
Programa	4
Crecimiento	1
Transaccional	3
Proyecto	4
Crecimiento	4
BPM	22
<hr/>	
Iniciativa	14
Innovación	4
Transaccional	10
Programa	4
Crecimiento	2
Transaccional	2
Proyecto	4
Innovación	1
Transaccional	3
Marca	4
<hr/>	
Iniciativa	3
Innovación	1
Transaccional	2
Programa	1

Foco Estratégico, Tipología y línea de desarrollo	Cuenta
Transaccional	1
Sostenibilidad	6
Iniciativa	1
Transaccional	1
Programa	2
Crecimiento	1
Transaccional	1
Proyecto	3
Crecimiento	2
Transaccional	1
Total	41

Anexo E. Proyecto: Capacitación en Liderazgo

Alcance del proyecto y sus contenidos:



Anexo F. Proyecto Sostenibilidad Matriz ESG/acciones DEI



Elaboración de Matriz de ESG con la siguiente información:

1. Criterio ESG	<p>Ambiental</p> <p>Social</p> <p>Gobierno</p>
2. Categoría	<p>Definición de la categoría de acuerdo con el foco UR, entre ellas: Bienestar, Capital humano, Diversidad e inclusión, Oportunidades sociales y acompañamiento, Responsabilidad, cadena de suministro, Buen gobierno / Gobierno corporativo</p>
3. ODS que Impacta	<p>Definición del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) que se espera cumplir con las líneas de acción definidas.</p>
4. Medida efr que impacta	<p>Definición de la medida efr a impactar con las líneas de acción definidas.</p>
5. Línea de Acción	<p>Las líneas de acción son los ejes alrededor de los cuales se organizan las estrategias que se implementarán para dar respuesta al criterio y categoría identificada.</p>
6. Necesidad	<p>Identificar una necesidad, un problema o una oportunidad para la línea de acción definida.</p>
7. Grupo de interés	<p>Definición de los grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la línea de acción</p>



8. Creación Valor	Descripción de las acciones, actividades, etc. que aumentan el valor de la línea acción.
9. Política (Existente)	En listar la normatividad interna que da soporte a línea de acción definida
10. Política UR (Nueva)	Descripción de la normatividad que se desarrollaría en respuesta a la línea de acción.
11. Indicadores	Indicador o medida
12. Acciones	Listado de todas las acciones / actividades que hay que realizar paso a paso para cumplir con el objetivo de la línea de acción.
13. Comunicaciones y Canales	Medios y canales de comunicación que transmitirán la información y acciones propuestas para cada línea de acción.




Anexo G. Proyecto: bono sostenibilidad

Las características de los proyectos ambientales y sociales elegibles se pueden ver en la siguiente tabla. A su vez se muestran los Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus respectivas metas alineados a los Proyectos Sociales Elegibles:

Categoría de			
proyecto elegible	ODS	Meta ODS	Objetivo ambiental/social
Acceso a servicios de educación de calidad y fortalecimiento de los conceptos educativos de la sostenibilidad :	<p>4. Educación de calidad</p> 	4.3 Acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria	Incrementar el número de personas con acceso a educación de calidad tanto básica como profesional
Desarrollo de nueva Infraestructura para la educación sostenible en pro de aportar al	<p>11 ciudades y comunidades sostenibles</p> 	11.3 Aumentar la urbanización sostenible	Disminuir los impactos generados por la construcción a través de la implementación de construcciones sostenibles para el sistema educativo

Categoría de			
proyecto	ODS	Meta ODS	Objetivo ambiental/social
elegible			
desarrollo de ciudades y comunidades sostenibles			
Adecuación de infraestructura para la gestión sostenible del campus de Universidad del Rosario	6. Agua limpia y saneamiento 7. Energía asequible y no contaminante 11. Ciudades y comunidades sostenibles	6.2 Acceso a servicios de saneamiento e higiene adecuados 6.3 Mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos. 7.1 Garantizar el acceso universal a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos	Mejorar la infraestructura sostenible para las capacidades de la Universidad del Rosario

Categoría de			
proyecto elegible	ODS	Meta ODS	Objetivo ambiental/social
	  		
<p>Movilidad y transporte sostenible: apropiación de medios de movilización sostenibles para la sede Universidad del Rosario GSB</p>	<p>11. Ciudades y comunidades sostenibles</p> 	<p>11.2 Proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.</p>	<p>Incrementar la población con acceso a sistemas de transporte limpio y sostenibles.</p> <p>Aportar al mejoramiento de la calidad del aire de las ciudades mediante la reducción de material contaminante</p> <p>Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero</p>

Categoría de			
proyecto elegible	ODS	Meta ODS	Objetivo ambiental/social
Generación de empleo	<p>5. Igualdad de género</p> <p>8. Trabajo decente y crecimiento económico</p> <p>10. Reducción de la desigualdad</p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p>5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo.</p> <p>8.3. Promover la creación de puestos de trabajos decentes, y fomentar el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.</p> <p>8.5. lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.</p>	<p>Trabajo digno para la academia y empresas que se servirán de líderes sostenibles</p>

Los indicadores ambientales y sociales que serán propuestos para cada una de las categorías de proyectos elegibles son:

Categoría de proyecto elegible	Indicador
Educación - Infraestructura social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de profesores capacitados sostenibilidad / Número total de profesores UR. 2. Número de estudiantes beneficiados con acceso: <ol style="list-style-type: none"> a. # becas otorgadas para alumnos que puedan tener acceso a educación superior. b. # becas otorgadas para alumnos con foco diversidad, igualdad e inclusión que puedan tener acceso a educación superior c. # becas otorgadas a personas de las comunidades de regiones de Colombia que puedan tener acceso a educación superior 3. Distribución de género de los beneficiarios. 4. Clasificación socioeconómica de los beneficiarios 5. Índice de permanencia (deserción).
Infraestructura para la educación sostenible	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de metros cuadrados adecuados o intervenidos en infra estructura física, enfocada a educación sostenible e inclusiva.

Categoría de proyecto elegible	Indicador
Cambio Climático y Eficiencia Energética	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ahorro anual de energía kWh/año 2. Ahorro anual de agua m³/año 3. Emisiones anuales de GEI reducidas/evitadas Ahorro anual de agua m³/año 4. Cantidad o incremento de agua tratada/año 5. Toneladas de residuos evitados
Movilidad & Transporte	<ol style="list-style-type: none"> 1. No. de Bicicletas y patinetas 2. Número de usuarios que acceden al sistema de transporte 3. Emisiones anuales de GEI reducidas/evitadas eq CO₂/p-Km 4. Empleos indirectos generado