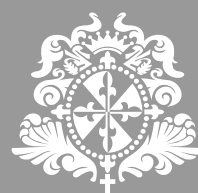


PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO

UROSARIO **RUTA**
2025

Inspirando sueños, transformando realidades



Universidad del
Rosario

El Plan Integral de Desarrollo (PID) es la carta de navegación que guía el crecimiento de la Universidad del Rosario y articula el trabajo de su comunidad con la visión que se tiene como institución; esto, bajo los principios de excelencia, transparencia, respeto, empoderamiento, compromiso y colaboración propios del sello rosarista.

En este documento se consigna la metodología de construcción del PID, sus objetivos y el despliegue en la estructura organizacional de la Universidad, atendiendo a las particularidades de una comunidad académica de alto desempeño, de entrega al bien común y de composición diversa, que durante más de tres siglos ha ligado su crecimiento al aporte en la construcción de país y a la transformación de proyectos de vida.

Esta carta de navegación PID 2020-2025, o Ruta 2025, como también se la ha denominado, es el resultado de un diálogo constante entre los integrantes de la comunidad rosarista, y de ella con el entorno. Es una apuesta por la evolución de la educación a través de la tecnología y la innovación pedagógica. Es también una compilación de los sueños de cada una de las personas que han hecho parte de la Universidad del Rosario.

Bienvenida del rector

Apreciados miembros de la comunidad rosarista:

La Universidad del Rosario ha contribuido desde su fundación a la construcción del país. Por eso, cuando celebramos nuestros 369 años tuvimos la gran oportunidad de reflexionar sobre los retos y las oportunidades de mejora de nuestra institución en un mundo cambiante y que nos ha impuesto un gran reto: soñar la Universidad que queremos para el futuro, sin olvidar la Universidad que ahora somos, y que, como comunidad, nos invita a continuar con el legado de liderazgo, transformación y adaptación a los nuevos tiempos, guiados siempre por nuestro propósito de servir al bien común.

Ruta UR 2025, como hemos llamado a nuestro PID 2020-2025, es una síntesis de los sueños de toda nuestra querida comunidad rosarista. Estudiantes, profesores, colaboradores, egresados, padres de familia, expertos internacionales y aliados de los sectores público y privado se atrevieron a contarnos su visión y sus expectativas; con ello nos ayudaron a descubrir los desafíos que debemos afrontar y nos propusieron ideas para seguir aportando al desarrollo de Colombia. En total, más de 10.000 personas se aventuraron a soñar con nosotros. A cada una de estas personas quiero darle mis más sinceros agradecimientos.

Este ejercicio de diálogo único en el sector educativo en nuestro país nos dejó en 2019 grandes metas por alcanzar en excelencia académica, innovación, visibilidad y reputación, sostenibilidad y hábitat, internacionalización y regionalización. Estas metas fueron renovadas en 2022 como resultado de un segundo ejercicio de diálogo con nuestra comunidad, donde la necesidad de adaptarnos a las nuevas condiciones del entorno nos ha dejado grandes metas por alcanzar en docencia y excelencia académica, investigación e innovación, posicionamiento y reputación, extensión, regionalización y empleabilidad, internacionalización, buen gobierno y sostenibilidad y diversidad, equidad e inclusión. Este es el momento de comenzar a trabajar juntos, de la mano con la tecnología y la sociedad, para cumplir nuestros sueños.

Estamos listos para nuestra Ruta UR 2025.

Alejandro Cheyne García
Rector, Universidad del Rosario

Contenido:

Introducción	4
Marco normativo	5
Modelo de planeación	6
Metodología Ruta 2025	7
Pasos Ruta 2025	8
Consideraciones iniciales	8
Consolidar información disponible	9
Escuchar a la comunidad	9
Valoración de tendencias	9
Valoración de universidades	9
Agrupamiento de variables	9
Priorización	10
MEGAS de desarrollo y construcción de sueños	10
Definición de proyectos macro	10
Valoración económica y organizacional	10
Despliegue a unidades	10
MEGAS de desarrollo	11
Proceso de construcción de las MEGAS	11
Misión, visión y valores	12
Misión	12
Visión	12
Valores	13
Megas de desarrollo	14
MEGA Docencia y excelencia académica	14
MEGA Investigación e innovación	14
MEGA Posicionamiento y reputación	15
MEGA Extensión, regionalización y empleabilidad	15
MEGA Internacionalización	16
MEGA Buen gobierno y sostenibilidad	16
MEGA Diversidad, equidad e inclusión	17
Macroproyectos	19
Despliegue a unidades	19
Rectoría	21
Sindicatura	21
Vicerrectoría	21
Secretaría General	21
Decanatura del Medio Universitario	21
Escuela de Administración	21
Escuela de Ciencias Humanas	21
Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud	21
Facultad de Jurisprudencia	22
Facultad de Ciencias Naturales	22
Facultad de Estudios Internacionales, Políticos y Urbanos	22
Facultad de Economía	22
Facultad de Creación	22
Escuela de Ingeniería, Ciencias y Tecnología	22
Gestión anual de la Ruta 2025	23

Introducción

Fiel a su lema Nova et Vetera, la Universidad del Rosario ha buscado preservar y vivir su historia, a la vez que amplía sus horizontes de desarrollo y responde, de forma acertada y planificada, a las nuevas condiciones del entorno. Este espíritu le ha permitido estar durante 369 años en el centro del debate académico, político y empresarial aportando a la construcción y la transformación de país, con su firme compromiso de impartir una formación ética, humanística y científica.

La Universidad del Rosario se ha transformado a lo largo de su historia para estar a la vanguardia en las tendencias educativas y de desarrollo más relevantes. En la actualidad, una de esas tendencias, quizá la más importante, es la incorporación de tecnologías y metodologías del mundo digital para la toma de decisiones inteligentes y la superación de barreras geográficas y económicas de acceso a la información y la formación.

Los cambios tecnológicos y sociales asociados a la revolución digital de las instituciones, y todos los desafíos que estos conllevan, presentan nuevos panoramas para la Universidad. En aras de hacer frente a este entorno cambiante y continuar con liderazgo en el panorama nacional que ha caracterizado a la institución, es necesario instaurar un camino de desarrollo donde se establezcan las apuestas de la Universidad del Rosario. Ruta 2025 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.

El espíritu de desarrollo de la Ruta 2025 se soporta en tres factores fundamentales: 1) el modelo de gobierno de la Universidad, reflejado en los parámetros y las características del sistema de efectividad institucional;

2) la tradición de planeación, tomando como referente los ejercicios previos de planificación estratégica desarrollados por la Universidad, y 3) la colaboración activa de los actores institucionales, donde la construcción en comunidad, con actitud de escucha y reflexión propios de la metodología implementada, atienden a una de las más importantes premisas de la rectoría de la Universidad del Rosario: la base del trabajo colaborativo es la construcción de consensos basados en la reflexión y el diálogo.

Para lograr los objetivos de la Ruta 2025, las actividades que se desarrollaron siguen la metodología 4D, desarrollada en la Unidad de Planeación y Efectividad Institucional de la Universidad. Esta metodología contempla cuatro fases de desarrollo, denominadas: Diagnóstico, Diseño, Despliegue y Difusión; todas estas, enfocadas en la generación de espacios de discusión y autoevaluación que garanticen un resultado sólido, alcanzable y pertinente.

El conjunto de actividades conexas a esta metodología se despliega a partir del nuevo ciclo de rectoría iniciado en el cuarto trimestre de 2018, se extendió a lo largo de 2019 donde se definen el direccionamiento estratégico de la institución a través de sueños, megas, objetivos y metas para el cumplimiento de la visión. Entre las actividades más relevantes se resalta el ejercicio de escucha de la comunidad a través de un aparato de encuestas, sesiones de foco y entrevistas en profundidad, que contó con la participación de más de 10.000 actores, entre estudiantes, profesores, funcionarios, egresado, aliados estratégicos, consejos estudiantiles, colegiales y consiliarios, que dan cuenta de la naturaleza única y participativa de la Ruta 2025, en línea con los valores humanistas propios del sello rosarista. Se desarrollaron ejercicios de alineación con escuelas/facultades y unidades centrales; validación y difusión de las MEGAS de desarrollo; estructuración de



macroproyectos institucionales, y propuesta de iniciativas estratégicas, entre otras.

En 2022, en el marco de las transformaciones que tuvo el país como consecuencia del contexto generado por la emergencia sanitaria y bajo la premisa de la institución de mantener un diálogo constante con el entorno, se decidió realizar un diagnóstico para evaluar la necesidad de renovar el PID con el fin de cumplir los sueños establecidos inicialmente. Para ello, se desarrolló nuevamente una encuesta para escuchar a la comunidad en la que participaron 10.352 actores entre los que se encuentran los mencionados anteriormente y se incluyeron padres de familia y expertos internacionales. Así mismo, se realizaron nuevamente ejercicios de alineación con unidades académicas y centrales; validación con diferentes miembros de la comunidad rosarista, difusión de las MEGAS de desarrollo, estructuración de macroproyectos institucionales, entre otras.

Marco normativo

La Universidad del Rosario, consciente de que, como institución de educación superior, está comprometida con la búsqueda de la excelencia en términos de la calidad de la oferta de servicios, y de la coherencia en su quehacer institucional. Desde 2000, la Universidad ha desarrollado actividades encaminadas al aseguramiento sistemático de la calidad; como resultado de esto, ha obtenido en tres ocasiones la acreditación de alta calidad otorgada por el Consejo Nacional de Acreditación y el Ministerio de Educación de Colombia, y en una ocasión, la acreditación internacional de parte de la Education Quality Accreditation Agency (EQAA) (Europa).

A través de los diferentes procesos de acreditación y del compromiso propio con la excelencia en la educación, la Universidad se ha transformado estructuralmente, de forma tal que se posibiliten los ejercicios rigurosos de reflexión crítica sobre el desarrollo de la misión y la visión de la institución. Resultado de estos cambios, en 2018, con el Decreto Rectoral No. 1541, se institucionalizó el Sistema de Efectividad (SEI), el cual busca garantizar la coherencia del quehacer de la Universidad con los propósitos

misionales y estratégicos declarados y con las necesidades del contexto en el que se desenvuelve.

En específico, el SEI pretende: asegurar la toma de decisiones en armonía con la misión, la visión y los principios de la Universidad; velar por la calidad y la pertinencia de la oferta académica, de investigación y de extensión; garantizar los medios, las herramientas y los recursos para el desarrollo del quehacer universitario y, finalmente, garantizar un entorno cultural para la gestión de la calidad.

La importancia del SEI radica en que establece procesos claros y estructuras apropiadas para el desarrollo institucional, lo que le permite a la Universidad tomar decisiones de manera legítima y transparente. Esta dinámica posibilita la adaptación al cambio, el fortalecimiento de las capacidades internas para dar respuesta a las necesidades del entorno, en razón del logro de los propósitos misionales, y el desarrollo de las funciones sustantivas que darán cuenta de la efectividad de la institución.

El SEI entiende la planeación institucional y el aseguramiento de la calidad como procesos complementarios, que se retroalimentan el uno al otro, sin contener uno al otro. De esta manera, se logra coherencia entre las funciones misionales y de apoyo y el direccionamiento estratégico de la institución, manteniendo la autonomía propia de cada uno. Bajo este principio, el PID Ruta 2025, presentado en este documento, busca la coherencia de la visión acá establecida con la misión de la institución, a la vez que se articula con el aseguramiento de la calidad en puntos como los planes de autorregulación y los procesos de autoevaluación.

A su vez, y como parte del esquema de funcionamiento del SEI, el PID Ruta 2025 pretende ser un impulso para la oferta académica, de investigación y de extensión, para entregar a la comunidad universitaria y a los grupos de interés servicios pertinentes y de calidad; esto, de forma articulada con el marco normativo que regule las actividades misionales de la Universidad (ej.: Proyecto Educativo Institucional [PEI]).



Modelo de planeación

La formulación y el despliegue de estrategias en el contexto de la educación superior integran en su estructura: los componentes fundamentales de todo sistema de direccionamiento; una clara definición de los objetivos, los propósitos y las metas; un conjunto de iniciativas enfocadas en el logro de los objetivos; un aparato de seguimiento al cumplimiento de los objetivos, y un proceso de rendición de cuentas articulado, que permite difundir el estado de avance y resultado en toda la Universidad.

En esta vía, la adecuada caracterización de la estrategia permite evidenciar con claridad: 1) cuál es la apuesta de posicionamiento de la Universidad, 2) cuáles son las principales renunciaciones para asegurar la apuesta y 3) cómo la estrategia encaja en los procesos y la estructura de la Universidad.

Las apuestas se evidencian a lo largo de todos los objetivos, cada uno de los cuales, a su vez, se proyecta en un horizonte temporal, que, para el caso, se define hasta 2025. Estas apuestas buscan ser movilizadores; es decir, instrumentos capaces de transformar la institución desde múltiples perspectivas, bajo la participación de la comunidad universitaria.

Por su parte, las renunciaciones hacen parte de las reflexiones en torno al camino que quiere seguir la institución. Optar por un camino implica dejar de lado otros que, si bien son importantes, no serán prioritarios durante la vigencia del plan estratégico que se está construyendo. Estas renunciaciones obedecen a un principio básico de focalización de recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros, entendiendo que, si bien son oportunidades de desarrollo, no serán una prioridad a mediano plazo.

El último componente, encaje, hace referencia a la coherencia que debe existir entre los objetivos de desarrollo de la institución, la alineación de las unidades funcionales que la componen, la estructura organizacional y el marco normativo, el de procesos y el de procedimientos de esta. Su propósito es garantizar un soporte adecuado para el cumplimiento de la visión institucional.

En la **Ruta 2025** la metodología para la construcción del plan estratégico se denomina **sistema 4D**. Como su nombre lo sugiere, esta está compuesta de cuatro etapas: 1) diagnóstico, 2) diseño, 3) despliegue y 4) difusión, las cuales permiten trabajar y socializar los tres componentes de la planificación estratégica (apuestas, renunciaciones y encaje), como se muestra en la Figura 1. Estas etapas integran actividades encaminadas a reflexionar sobre las decisiones asociadas a los equipos, la estrategia, la ejecución y los recursos.



Figura 1. Metodología 4D

Dentro de la etapa de diagnóstico se busca establecer la situación actual de institución, el estado de cumplimiento de los ejercicios previos de planificación estratégica, los cambios que han sucedido en el entorno y las tendencias de desarrollo que existen en este.

En la etapa de diseño se establecen los objetivos generales de desarrollo, los objetivos específicos, con sus respectivos indicadores y metas, y una serie de iniciativas encaminadas a dar cumplimiento a las metas propuestas.



Estas iniciativas, llamadas también las 5P de la planeación, pueden ser clasificadas en planes, programas, proyectos, procesos y procedimientos, y son las encargadas de traducir la estrategia de la institución en acciones para ser ejecutadas.

Con respecto a la etapa de despliegue, en esta se articula la planeación estratégica del nivel institucional a las unidades académicas y administrativas de la Universidad; esto con el fin de propiciar la articulación de la Ruta 2025 con las características propias de los diferentes equipos de trabajo, entendiendo que desde las diferentes áreas del conocimiento y las diferencias en la operación se aporta de formas diversas al cumplimiento de los objetivos.

A diferencia de las tres anteriores, la etapa de difusión es de naturaleza transversal; impacta el diagnóstico, el diseño y el despliegue. Parte de la efectividad en la implementación de una estrategia corresponde a la capacidad de esta para “hacer sentido” en sus grupos de interés, para lo cual es de suma importancia el desarrollo de mecanismos adecuados de comunicación que garanticen la correcta alineación, la apropiación y el compromiso de la comunidad con la ejecución de las iniciativas y el logro de los objetivos. Esta etapa se compone de múltiples actividades encaminadas a comunicar el estado de avance del proceso de planeación y los resultados principales de cada etapa. Las actividades realizadas para la difusión también pueden servir de insumo para retroalimentar las demás etapas.



Metodología Ruta 2025

El proyecto Ruta 2025 está dividido en actividades que guardan correspondencia con las etapas de la metodología 4D. A diferencia de otros procesos de planificación estratégica concebidos desde las consideraciones del equipo directivo de la institución, en este se hizo un ejercicio de construcción colaborativa, donde los diferentes grupos de interés de la institución participaron activamente de la construcción de las MEGAS de desarrollo (como se ha denominado para el proyecto de Ruta 2025 al agrupamiento de objetivos, indicadores, metas e iniciativas), la cual fue una de las principales características distintivas del proceso.

Este proceso colaborativo se alinea con la naturaleza consultiva y consensuada, propia de la cultura rosarista. Dentro de las ventajas de esta aproximación a la planificación estratégica se encuentran algunas como:

- » Empoderamiento de la comunidad universitaria.
- » Enriquecimiento del diagnóstico.
- » Autoevaluación de oportunidades de mejora y fortalezas.
- » Conocimiento de percepciones segmentadas por grupos de interés.

Los retos de realizar un ejercicio de planeación con el aprovechamiento botom up se concentran en garantizar métodos de escucha efectivos para el diagnóstico, mecanismos de participación claros para el diseño y el despliegue, y estrategias ágiles y participativas de difusión.



Pasos Ruta 2025

La Figura 2 muestra el proceso de construcción y renovación de Ruta 2025. Las actividades allí presentes pueden ser categorizadas en la metodología 4D, de la siguiente forma:

- » **Diagnóstico:** Consideraciones iniciales; consolidar la información disponible; escuchar a la comunidad; valorar tendencias; valorar universidades.
- » **Diseño:** Agrupamiento de variables; priorización; MEGAS de desarrollo; construcción de sueños; definición de proyectos MACRO; valoración económica y organizacional.
- » **Despliegue:** Articular las iniciativas estratégicas de cada unidad académica y académico-administrativa a los objetivos de la Ruta 2025 entendiendo las diferencias en cuanto a funcionamiento y saberes, pero bajo un mismo esquema de planeación.
- » **Difusión:** Es un proceso constante, con tres objetivos principales: 1) dar conocer el plan estratégico a todos los miembros de la comunidad Rosarista, lo que implica difusión constante a los nuevos integrantes de la comunidad; 2) socialización de resultados del avance en los sueños, y 3) comunicación de las iniciativas por ejecutar en cada año de vigencia de Ruta 2025.

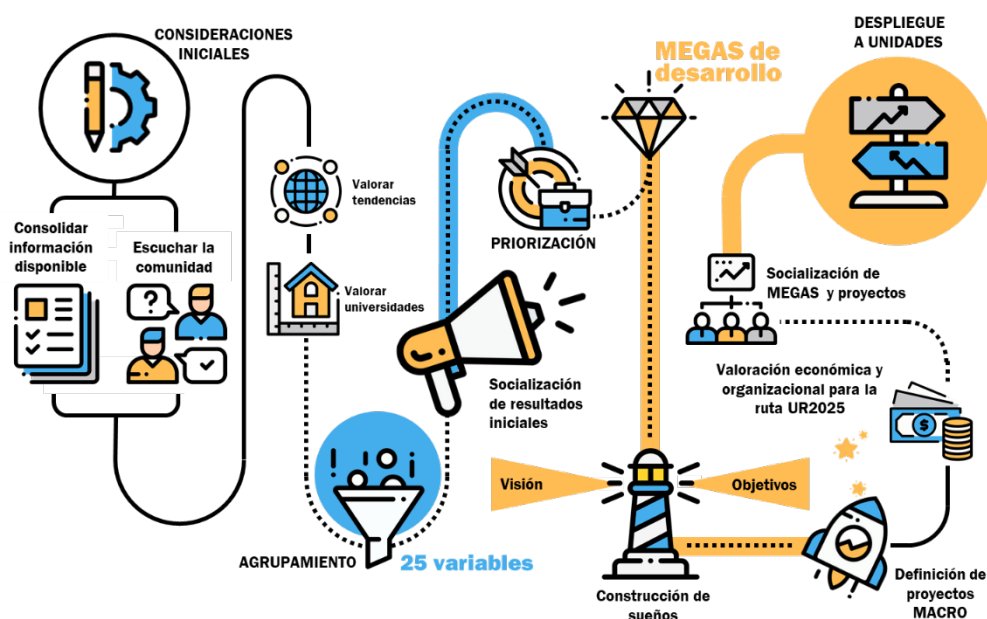


Figura 2. Actividades Ruta 2025

Consideraciones iniciales

Esta actividad consiste en el diseño y renovación del proyecto Ruta 2025. En esta, el equipo directivo de la Universidad debe tomar las decisiones asociadas a la metodología de trabajo, la delimitación de grupos de interés, el periodo de ejecución del proyecto y los recursos asignados a la construcción del nuevo plan de desarrollo institucional.

Consolidar información disponible

El ejercicio de diagnóstico para Ruta 2025 parte de la evaluación institucional del logro de los objetivos del último plan de desarrollo y una autoevaluación de cómo avanza el PID actual. Esta actividad concentra todo el ejercicio de documentación y búsqueda de información institucional que permita identificar las capacidades con las que cuenta la institución y las oportunidades de mejora en todas sus áreas. En total, se recopiló información proveniente de once fuentes, entre las que se destacan los ejercicios de rendición de cuentas, el plan de desarrollo 2016-2020 y los documentos creados para la autoevaluación en el ejercicio de la reacreditación institucional. En 2022, para la renovación de la Ruta 2025 también se consideraron las variables identificadas en el primer ejercicio de diagnóstico.

Escuchar a la comunidad

Esta actividad pertenece tanto al diagnóstico como a la difusión; esto se debe a que a través de los diferentes canales de escucha que se pusieron a disposición de la comunidad universitaria también se socializó el propósito de Ruta 2025, así como sus expectativas y su alcance. En 2019, los canales principales para esta actividad de escucha fueron:

- » Encuesta de identificación de sueños y fortalezas, la cual contó con la participación de: estudiantes (pregrado, posgrado), profesores, funcionarios, egresados y aliados estratégicos.
- » Desayunos con aliados estratégicos de escuelas y facultades.
- » Charlas de rectoría y decanaturas con estudiantes y consejos estudiantiles de todas las escuelas y las facultades.
- » Taller de trabajo con líderes institucionales (decanos, directivos de unidades, colegiatura).
- » Taller de trabajo con Consiliatura.

En el ejercicio que se realizó en el 2022, los canales para esta actividad fueron los siguientes:

- » Encuesta de identificación de sueños y fortalezas, la cual contó con la participación de: estudiantes (pregrado, posgrado, región), profesores, funcionarios, egresados, aliados estratégicos de Bogotá y región, padres de familia y expertos internacionales.
- » Diálogo con líderes institucionales (decanos, directivos de unidades, colegiatura)

Valoración de tendencias

Este es un ejercicio de revisión de información publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (Latin American Outlook 2017, Educación en Colombia, y Tendencias que transforman la Educación) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Documento de Marco Sectorial de Educación y Desarrollo Infantil Temprano, así como el informe Graduate XXI, un mapa del futuro), UNESCO (Reporte E2030: Educación y Habilidades para el Siglo XXI) y la Fundación Santillana (Construyendo una educación de calidad: un pacto con el futuro de América Latina). En esta revisión se identificaron diferentes líneas que marcan tendencias, y que tendrán un impacto sobre el sector educativo a escala mundial, pero enfocándonos en América Latina. Entre estas tendencias podemos identificar, principalmente:

- » Enfoque en calidad.
- » Internacionalización y multiculturalidad.
- » Relación con grupos de interés.
- » Potencial de la tecnología en la educación.
- » Formación continua (a lo largo de toda la vida).

Valoración de universidades

Similar al ejercicio de referenciación, la valoración de universidades es un ejercicio de identificación de buenas prácticas entre universidades pares y referentes de los contextos nacional, regional y global. Este insumo es relevante para la discusión del desarrollo de la Universidad puesto que muestra las fortalezas y las debilidades en materia de educación superior.

Agrupamiento de variables

Resultado de todas las actividades de diagnóstico y siguiendo la metodología del análisis estructural,



se debe describir la Universidad en un conjunto de variables que recojan la mayor cantidad posible de características de la institución, las cuales se construyeron y se validaron utilizando el método Delphi con decanos, directivos y otros miembros de la comunidad rosarista. En 2019, este ejercicio se realizó a través de diferentes talleres de reflexión y síntesis, tanto para la identificación de las variables como para su descripción y su relacionamiento. En 2022, se realiza nuevamente este ejercicio para identificar si existe otro grupo de características institucionales que debe ser agrupado.

Priorización

En esta actividad se identificaron trece variables clave, a través de la metodología de análisis estructural (esta información se amplía en la sección **Proceso de construcción de las MEGAS**). De estas, en 2019 solo un conjunto de seis pasaron a convertirse en MEGAS de desarrollo, sin embargo, en la evaluación que se realizó en 2022 se identificó la necesidad de incluir una séptima mega. Estas variables cumplen con dos características esenciales: 1) tienen relaciones fuertes con un amplio grupo de variables y 2) son altamente influyentes sobre el sistema.

MEGAS de desarrollo y construcción de sueños

En esta actividad, siguiendo la estructura ya descrita y con los insumos de todas las actividades previas, se definen los objetivos generales, los objetivos específicos, los indicadores y las metas, y se proponen las iniciativas estratégicas asociadas. De este punto en adelante, todas las actividades estarán enfocadas en refinar las MEGAS y compartirlas con toda la comunidad universitaria (esta información se amplía en la sección **Proceso de construcción de las MEGAS**).

Definición de proyectos macro

El vehículo a través del cual se alcanza el logro de los objetivos se denomina Iniciativas, las cuales se pueden dividir en planes, programas, proyectos y procedimientos. Estas iniciativas también son conocidas como las 5P del direccionamiento estratégico. En el marco de estas iniciativas se ha optado por los proyectos como vehículo institucional, dado que, por las características de estos en cuanto a impacto en la Universidad y tamaño de ejecución, son los más adecuados para potencializar el crecimiento de la institución en los siguientes años. La formulación de estos proyectos se hará en conjunto entre las unidades que tengan alguna relación con el impacto esperado.

Valoración económica y organizacional

En la actividad de valoración se espera determinar el monto de recursos financieros necesarios para la consecución de los MEGAS de desarrollo de la Ruta 2025. Así mismo, se tendrá en cuenta dentro de la valoración la capacidad de la organización para ejecutar estos programas. Con estas valoraciones se alineará la estrategia con la estructura, a la vez que se le da un soporte financiero adecuado; todo esto, para garantizar que se dé cumplimiento a la visión para 2025.

Despliegue a unidades

La última actividad de Ruta 2025 es un ejercicio colaborativo que se extiende por al menos un trimestre, y cuyo objetivo es alinear la planeación de las escuelas/facultades y unidades centrales con el plan de desarrollo institucional para garantizar el correcto encaje de la planificación estratégica. Guardando las proporciones, las escuelas/facultades y las unidades centrales deben ejecutar actividades similares a las realizadas en el proyecto de Ruta 2025. El resultado final de todo este proceso debe ser una batería de objetivos e iniciativas alineados con los MEGAS de desarrollo para el cumplimiento de la visión institucional. En 2022, en el marco de la planeación estratégica de 2023 se realizó una revisión y ajuste de la planeación de las unidades académicas y centrales con el fin de que estuvieran alineadas con los componentes que se renovaron en la Ruta 2025.

MEGAS de desarrollo

Una MEGA de desarrollo es el nombre que se le ha dado a las apuestas de la Universidad del Rosario para 2025. La selección de estas MEGAS parte de un ejercicio de reflexión y síntesis enmarcado en la etapa de diseño, liderado por un equipo de trabajo de diferentes áreas del conocimiento. La metodología usada para la etapa de diseño se conoce como análisis estructural, y fue seleccionada por su alineación con el aprovechamiento botom up de la Ruta 2025.

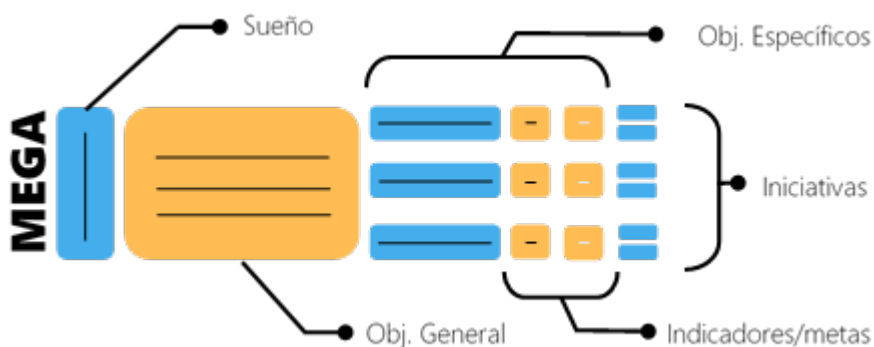


Figura 3. Composición de una MEGA.

El análisis estructural es una herramienta de reflexión colectiva utilizada para describir una organización en términos de variables y de las relaciones entre estas. Se compone de tres fases: identificación de variables, cuantificación de relaciones y análisis MICMAC. El resultado final es una lista de variables clave, que por sus relaciones con el resto son capaces de hacer crecer la organización. La selección de las variables clave constituye el insumo fundamental para la construcción de las MEGAS, que, en esencia, es la creación de objetivos que apunten al desarrollo de una de estas variables.

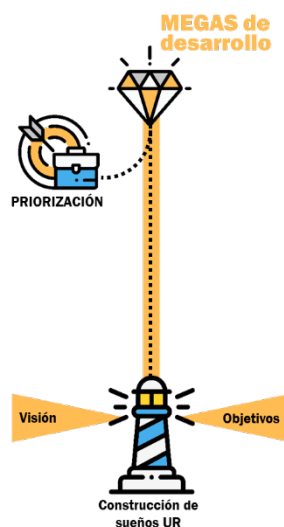
Una MEGA tiene cuatro componentes esenciales: sueño, objetivo general, objetivos específicos e iniciativas estratégicas, que se articulan como se muestra en la Figura 3. El sueño es el vehículo a través del cual se va a llevar la MEGA a todas las instancias de la institución. Su propósito es servir de narrativa motivacional para que haga sentido en toda la comunidad universitaria. En cuanto a los objetivos, estos constituyen el sistema que articula el cumplimiento de la visión con las iniciativas de las escuelas/facultades y las unidades centrales.

Proceso de construcción de las MEGAS

Atendiendo a los principios guía de Ruta 2025, co-construcción, colaboración y dialogo, se realizaron varias sesiones de discusión del Equipo de Reflexión y Síntesis, así como dos talleres con los líderes de la Universidad. El objetivo de estas actividades fue priorizar un conjunto de variables del sistema sobre las cuales se construiría posteriormente las MEGAS, así como la definición de los objetivos estratégicos y específicos.

Para la priorización de las variables se utilizó el método de prospectiva análisis estructural. Este método cuenta con herramientas para la estructuración de reflexiones colectivas en torno a la influencia que tienen entre ellas las variables identificadas en las etapas anteriores.

El primer ejercicio de priorización de variables se realizó utilizando matrices de impacto cruzado para la cuantificación de las relaciones entre cada par de variables, como se muestra en la Figura 4. Para esto se consultó a directivos, decanos, profesores, colegiales y líderes de la institución. Sobre este valioso insumo se



realizó un análisis de multiplicación de matrices para establecer cuáles de las 25 variables tenían un mayor nivel de influencia sobre el sistema, y así seleccionar un primer grupo de trece variables para priorizar, conocido como variables clave.

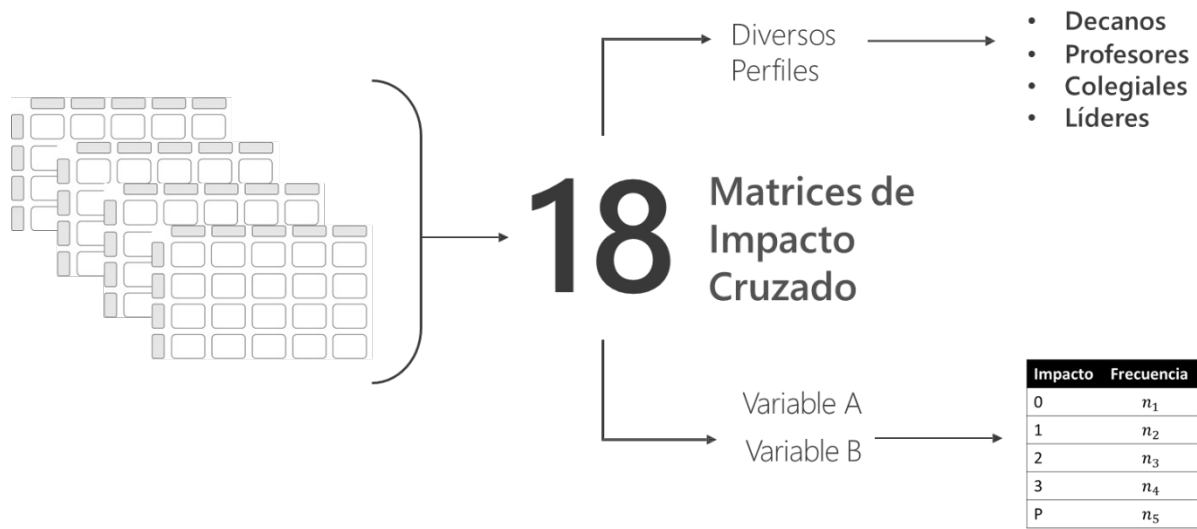


Figura 4. Cuantificación de la relación entre variables.

Como resultado de este primer ejercicio de priorización se seleccionaron siete variables:

1-excelencia académica | 2-UR-Digital | 3-innovación | 4-sostenibilidad | 5-relacionamiento | 6-regionalización | 7- reputación

Sobre estas se realizó la primera construcción de MEGAS. Dada la importancia y la transversalidad de la variable UR-Digital se tomó la decisión de no construir una MEGA sobre esta: por el contrario, debería verse reflejada en todas las demás; en especial, en la MEGA de innovación. En 2022, se realizó nuevamente este ejercicio, como resultado de este se identificó la necesidad de tener en cuenta una octava variable: diversidad.

Misión, visión y valores

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.

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.

Valores

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

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

Excelencia



La Universidad del Rosario está comprometida con estándares de calidad superior en todas sus actividades, a fin de que la institución sea merecedora de un reconocimiento excepcional. Decía Aristóteles: “Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito”.

Transparencia



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

Respeto



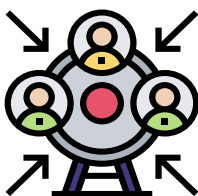
Como pilar de las relaciones sociales, se incentiva la participación activa teniendo en cuenta los valores morales que llevan a la consideración del otro, para crear un ambiente armonioso y propicio a la construcción de una identidad rosarista que promueva la formación de seres humanos integrales.

Empoderamiento



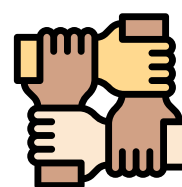
Proceso por medio del cual las personas fortalecen sus capacidades, su confianza, su visión y su protagonismo como grupo social, para impulsar cambios positivos en los ámbitos tanto personales como profesionales que les permitan destacarse en el mundo competitivo contemporáneo.

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.

Megas de desarrollo

En esta sección se describen el sueño, objetivo estratégico y objetivos específicos de los megas de desarrollo acorde a la renovación realizada en 2022. Sin embargo, Los resultados obtenidos de la reflexión de 2022 contienen en su totalidad lo establecido en 2019.

MEGA docencia y excelencia académica



Sueño:

Ser una universidad referente en América Latina por su oferta académica y su investigación de excelencia.

Objetivo general:

Consolidar un cuerpo profesoral y un sistema de enseñanza/aprendizaje innovador y transformador, que habilite el desarrollo de una oferta académica dinámica, flexible y que se adapte a las transformaciones globales en materia de competencias.

Objetivo específico 1

Fortalecer una oferta académica pertinente, relevante, interdisciplinar, internacionalizada, disruptiva y flexible que promueva nuevas áreas de conocimiento, facilite la integración de nuevos tipos de estudiantes y responda a los desafíos del entorno.

Objetivo específico 2

Atraer, retener y consolidar un cuerpo profesoral de excelencia que movilice fronteras de conocimiento, dinamice procesos de enseñanza-aprendizaje, promueva un ambiente inclusivo y diverso y sirva a la comunidad académica y a su entorno.

Objetivo específico 3

Promover la incorporación y práctica de pedagogías innovadoras en todos los ambientes de la Universidad que fomenten el aprendizaje experiencial entre todos los miembros de la comunidad.

Objetivo específico 4

Atraer, retener y desarrollar el talento estudiantil con experiencias diversas e innovadoras que fortalezcan sus habilidades de pensamiento crítico y creativo, su desarrollo integral, su visión global y su compromiso como egresados con el país.

MEGA investigación e innovación



Sueño:

Ser una universidad creativa que transforma ideas en innovaciones al servicio del ser humano y del bien común.

Objetivo general:

Consolidar un sistema de investigación colaborativo, innovador y de frontera del conocimiento que promueva la creación y posicione a la Universidad como un referente nacional e internacional por sus aportes al desarrollo científico, tecnológico, social, económico, cultural, y político del país.

Objetivo específico 1

Asegurar la incorporación de los dominios de innovación, creación, extensión y transferencia transdisciplinar del conocimiento en el sistema de investigación de la Universidad, que contribuya y conecte la generación de nuevo conocimiento con las demandas del sector social-productivo y las comunidades.

Objetivo específico 2

Apropiar e implementar tecnologías digitales en los distintos procesos universitarios, que respondan a los requerimientos y experiencias esperadas por la comunidad Rosarista.

Objetivo específico 3

Promover la investigación formativa a través de las prácticas pedagógicas, desarrollando propuestas innovadoras que contribuyan a la resolución de problemáticas de la sociedad.

Objetivo específico 4

Incentivar la creación de redes de investigación y colaboración a nivel nacional e internacional que faciliten la transdisciplinariedad, la producción de conocimiento de frontera y el impacto de la institución y sus profesores en el contexto académico global.



Objetivo específico 5

Facilitar y acelerar la creación de innovaciones tecnológicas, sociales y organizacionales que promuevan el desarrollo de emprendimientos intraemprendimientos en la universidad.

Objetivo específico 6

Consolidar una cultura de investigación e innovación sistemática y sostenible, que asuma riesgos y propicie transformaciones de alto impacto en la Universidad, atendiendo los retos del mundo actual.

MEGA posicionamiento y reputación



Sueño:

Ser una universidad con reconocimiento global por su trayectoria y compromiso en la construcción y desarrollo de país.

Objetivo general:

Fortalecer los elementos de la estrategia de posicionamiento y reputación que impacten los grupos de interés nacionales e internacionales.

Objetivo específico 1

Fortalecer y promover el sello Rosarista que consolide la visibilidad y la reputación institucional.

Objetivo específico 2

Desarrollar un sistema de comunicación interna y externa efectivo, consistente y coherente que asegure información confiable y visibilidad en el entorno.

Objetivo específico 3

Consolidar la gestión y seguimiento de la reputación institucional que apoye los procesos de toma de decisión en las unidades y contribuya al mejoramiento continuo en las funciones misionales de la Universidad.

Objetivo específico 4

Potencializar la estructura transversal de comunicaciones y posicionamiento que permitan fortalecer la visibilidad y reputación de la universidad en escenarios nacionales e internacionales.

Objetivo específico 5

Fortalecer el vínculo de la comunidad de egresados con la Universidad para contribuir al posicionamiento de los factores diferenciadores de la formación Rosarista.

MEGA extensión, regionalización y empleabilidad



Sueño:

Ser una Universidad comprometida con el desarrollo del país construyendo con las regiones.

Objetivo general:

Fortalecer los procesos y actividades a través de las cuales la universidad establece una relación dialogante con el entorno para contribuir al desarrollo del país, a la empleabilidad y al posicionamiento de la Universidad como un actor protagónico en las regiones, en colaboración con aliados estratégicos.

Objetivo específico 1

Promover proyectos e iniciativas de extensión que fomenten la apropiación social del conocimiento y que aporten a la comprensión y solución de problemáticas sociales y al desarrollo del país.

Objetivo específico 2

Fortalecer la articulación entre la docencia, la investigación y la extensión para aportar a los desafíos a nivel local, regional y nacional.

Objetivo específico 3

Crear y fortalecer alianzas estratégicas con actores de impacto regional que favorezcan la integración, sostenibilidad, transferencia de capacidades y transformación de las regiones y la Universidad.

Objetivo específico 4

Consolidar y ampliar el portafolio institucional alineado con las necesidades de las regiones que contribuya al fortalecimiento de capacidades y competencias.

Objetivo específico 5

Consolidar el relacionamiento estratégico entre la Universidad, la empresa, el Estado y la sociedad, que derive en el fortalecimiento de la academia, la empleabilidad de la comunidad rosarista y la proyección social.

Objetivo específico 6

Fortalecer la integración de la comunidad Rosarista desde, hacia y con las regiones en las actividades misionales que genere una experiencia significativa y de valor para la Universidad y las regiones.

MEGA internacionalización



Sueño:

Ser una universidad internacional e intercultural que forma líderes para el país y el mundo.

Objetivo general:

Consolidar el liderazgo y excelencia de la Universidad basados en la vocación internacional e intercultural de la comunidad que contribuya al desarrollo del país y al impacto institucional en el mundo.

Objetivo específico 1

Atraer, desarrollar y retener talento humano internacionalizado que lidere redes de conocimiento y de educación superior para posicionar la Universidad en escenarios de docencia, investigación, extensión y gestión universitaria a nivel internacional.

Objetivo específico 2

Promover investigación en colaboración internacional que mueva fronteras de conocimiento y se articule con las problemáticas regionales, nacionales y mundiales.

Objetivo específico 3

Crear, consolidar y priorizar alianzas estratégicas con actores internacionales relevantes que promuevan la construcción de valor compartido desde una perspectiva interdisciplinaria y multidimensional.

Objetivo específico 4

Desarrollar competencias globales e interculturales en todos los miembros de la comunidad Rosarista que promuevan su liderazgo en un mundo globalizado.

MEGA buen gobierno y sostenibilidad



Sueño:

Ser una universidad sostenible que genera experiencias transformadoras para su comunidad.

Objetivo general:

Fortalecer el gobierno universitario de la universidad en el marco de su identidad institucional que asegure la sostenibilidad financiera y ambiental para el desarrollo de las funciones misionales.

Objetivo específico 1

Consolidar un sistema efectivo de gobernanza y gobernabilidad que promueva la destinación pertinente de recursos de la Universidad y el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Objetivo específico 2

Optimizar la gestión financiera y académico-administrativa que promueva el desarrollo institucional en condiciones de alta calidad.

Objetivo específico 3

Fortalecer las matrículas y nuevas fuentes de ingreso rentables que aseguren el desempeño competitivo y sostenible de la Universidad.

Objetivo específico 4

Consolidar programas y prácticas de desarrollo sostenible que transformen comunidades, perduren en el tiempo y permitan abordar los desafíos relacionados con los ODS.

Objetivo específico 5

Implementar soluciones de procesos, infraestructura y TIC que mejoren las experiencias de la comunidad Rosarista y fortalezcan la calidad en el desarrollo de las funciones misionales de la Universidad.

Objetivo específico 6

Propiciar la cultura de mejoramiento continuo en la comunidad Rosarista, para consolidar la excelencia académica de la Universidad, a través del Sistema de Efectividad Institucional, teniendo como insumos importantes la rendición de cuentas y el desarrollo de la autorregulación institucional.



MEGA diversidad, equidad e inclusión



Sueño:

Ser una universidad que promueva un ambiente inclusivo, diverso, humanista y ético en toda la comunidad rosarista.

Objetivo general:

Promover un ambiente equitativo, inclusivo, diverso, humanista, intercultural y ético que fomente la salud y el bienestar, y que propenda por el desarrollo integral de las personas que conforman la comunidad Rosarista.

Objetivo específico 1

Fortalecer procesos académicos y administrativos que favorezcan la convivencia y reconozcan la diversidad en términos de género, sexualidad, étnico-raciales, culturales, funcionales y relacionados con cualquier otro marcador social relevante para promover el desarrollo integral y la salud mental en la comunidad Rosarista.

Objetivo específico 2

Asegurar una experiencia significativa para toda la comunidad Rosarista que fortalezca una cultura de diversidad, equidad e inclusión en la identidad institucional.

Objetivo específico 3

Promover los componentes éticos y humanistas asociados a la formación y a las buenas prácticas de autocuidado y cuidado del otro, inherentes a un sistema de integridad ética institucional por parte de la comunidad Rosarista en todas sus actuaciones para afianzar los valores del sello Rosarista.

Objetivo específico 4

Consolidar la oferta de servicios de salud y bienestar ofrecidos por la universidad que garanticen un ambiente seguro, de cuidado de la salud física y mental propia y de otros, para el desarrollo integral de la comunidad Rosarista.

Objetivo específico 5

Promover una cultura de diversidad, equidad e inclusión en la Universidad, que contribuya al respeto de las diferencias y el bienestar integral en la comunidad Rosarista.





Universidad del
Rosario



Macroproyectos

Los macroproyectos son iniciativas estratégicas de orden institucional que pretenden impactar directamente las MEGAS de desarrollo y contribuir significativamente al crecimiento de la Universidad. Estos proyectos son la materialización de las apuestas de la Universidad y pretenden canalizar los esfuerzos y los recursos para dar cumplimiento a la visión en el tiempo designado para este fin.

A grandes rasgos, los macroproyectos institucionales deben pasar por un proceso con cuatro grandes actividades, como se muestra en la Figura 5.

En principio, se deben formular siguiendo los estándares internacionales para este fin. Luego deben pasar por una valoración técnica y financiera para su aprobación.

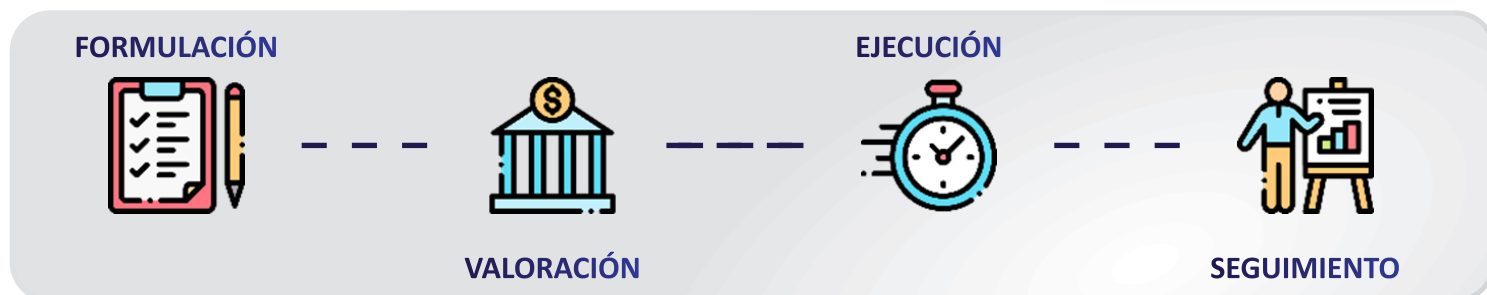


Figura 5. Actividades principales para macroproyectos

Después de tener el visto bueno, se debe proceder a las últimas dos actividades: ejecución y seguimiento.

La metodología y el esquema de formulación y seguimiento de los macroproyectos institucionales serán la guía para todas las iniciativas de este tipo por parte de las escuelas/facultades y las unidades centrales.

Despliegue a unidades

De forma análoga a la construcción de la Ruta 2025 en el ámbito institucional, en la etapa de despliegue a unidades se desarrolló un conjunto de actividades bajo la metodología 4D. El propósito de esta replica metodológica era garantizar un correcto encaje entre el nivel macro (institucional) y el nivel meso (unidades académicas y centrales), para asegurar así una correcta alineación del marco estratégico en la estructura de la Universidad.

En la Figura 6 se muestran las actividades desarrolladas para el despliegue a unidades. El punto de partida fue el desarrollo de un diagnóstico interno y externo partiendo de los insumos construidos para el diagnóstico institucional. Estas actividades tenían como propósito identificar las brechas existentes con otras instituciones en el ámbito de áreas del conocimiento. En la segunda fase se definió, entonces, el sello de cada unidad, entendido como el conjunto de características que permean el quehacer de las escuelas y las facultades; es decir, que trascienden la planeación estratégica y guían la toma de decisiones en los planos visional y misional.

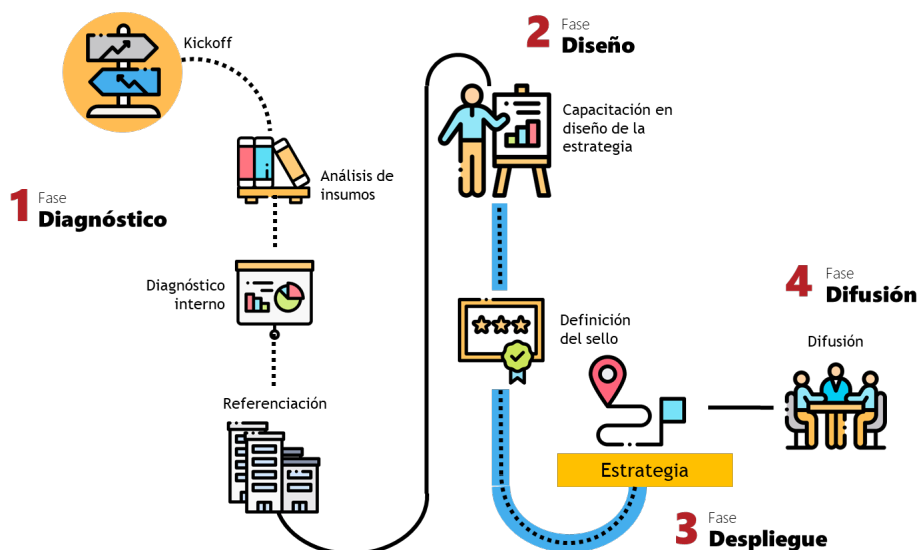


Figura 6. Actividades de despliegue a unidades Ruta 2025.

Para la tercera fase se definieron los objetivos de desarrollo de cada unidad, a la luz de los objetivos estratégicos de la Universidad; esto, con el propósito de que las dinámicas propias de cada escuela y cada facultad, así como las diferencias entre saberes, pudieran alinearse para garantizar que en medio de la diversidad se lograra un trabajo conjunto eficiente y coordinado en pro del cumplimiento de los sueños institucionales.

Para facilitar la alineación de cada unidad al plan estratégico institucional, se desarrolló la matriz de articulación, la cual se muestra en la Figura 7. A la luz del diagnóstico y el sello propio de las unidades académicas y centrales, cada una de ellas definió un conjunto de pilares de crecimiento. Estos pilares se pueden definir como las apuestas individuales para 2025 que guían el desarrollo a la luz de cada área del conocimiento, y son así un nivel adicional de granularidad de los objetivos de la Ruta 2025. En resumen, las MEGAS de desarrollo muestran las apuestas visionales de la Universidad, mientras que los pilares de crecimiento muestran las apuestas visionales de las escuelas, las facultades y las unidades centrales alineadas con las MEGAS de desarrollo.

El punto de encuentro entre las apuestas del ámbito institucional (MEGAS) y las apuestas en el ámbito de unidad (pilares) son las iniciativas estratégicas, las cuales, como ya se mencionó, constituyen el vehículo a través del cual se da cumplimiento a los objetivos planteados en el plan estratégico.

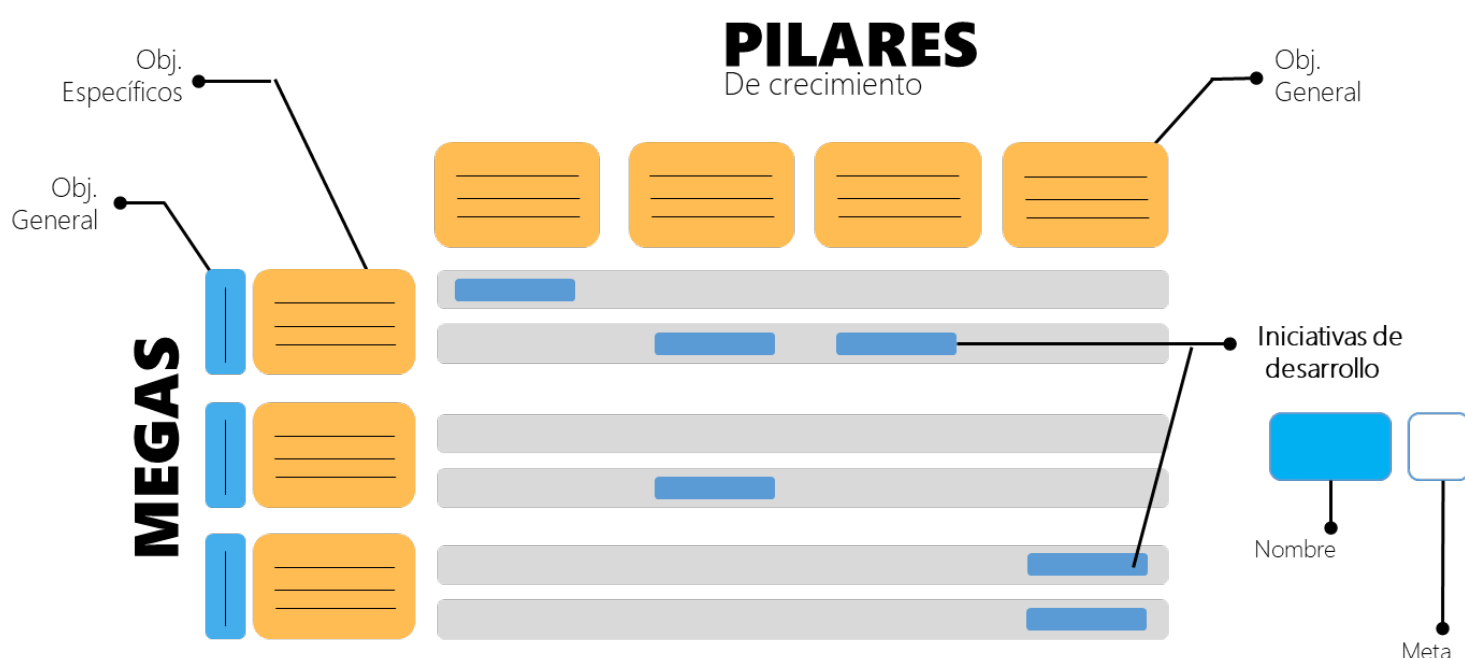


Figura 7. Matriz de articulación unidades-institución.

Siguiendo el esquema del SEI, donde se establece un ciclo de vigencia del PID de cinco años y un ciclo anual de planeación articulado al PID, la Universidad del Rosario año a año evalúa el cumplimiento de las metas a través del avance de las iniciativas de las unidades académicas y centrales. En 2022, las unidades académicas y centrales realizaron una reflexión sobre la necesidad de ajustar sus pilares de crecimiento de acuerdo con la renovación de la Ruta 2025, como resultado de este ejercicio las unidades no realizaron cambios significativos toda vez que los establecidos inicialmente responden a los sueños establecidos. A continuación, se detallan los pilares de cada unidad de la Universidad:

Rectoría

Pilares

- » Internacionalización para todos
- » Proyección social
- » UR con Regiones
- » El arte de emprender
- » Relacionamiento y egresados
- » Marketing 3.0
- » Planeación y gestión de la información
- » Comunicaciones y reputación



Decanatura del Medio Universitario

Pilares

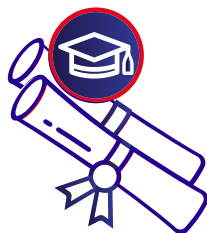
- » Desarrollo de talentos y habilidades
- » Salud integral y autocontrol
- » Desarrollo personal para la autorrealización
- » Formación integral humanista
- » Hábitat Innovador y sostenible para el bienestar
- » Participación estudiantil y liderazgo



Sindicatura

Pilares

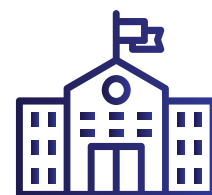
- » Sostenibilidad
- » Experiencia
- » Talento humano
- » Hábitat
- » Innovación



Escuela de Administración

Pilares

- » Excelencia académica
- » Internacionalización
- » Investigación relevante
- » Relacionamiento
- » Identidad
- » Experiencia de excelencia



Vicerrectoría

Pilares

- » Excelencia académica
- » Regionalización
- » Internacionalización
- » Innovación
- » Visibilidad
- » Sostenibilidad



Escuela de Ciencias Humanas

Pilares

- » Excelencia académica
- » Internacionalización
- » Pertinencia e impacto social
- » Interdisciplinariedad
- » Buen gobierno y sostenibilidad
- » Diversidad, equidad e inclusión



Secretaría General

Pilares

- » Relacionamiento
- » Innovación
- » Gestión de la información
- » Extensión
- » Efectividad
- » Funcionarios



Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud

Pilares

- » Docentes y estudiantes
- » Educación transformativa
- » Evaluación
- » Internacionalización y regionalización
- » Investigación traslacional
- » Prácticas formativas



Facultad de Jurisprudencia

Pilares

- » Juristech
- » Juris+Global
- » Academia integral
- » Más allá del aula
- » Investigación con impacto social
- » Apuesta país



Facultad de Ciencias Naturales

Pilares

- » Excelencia académica
- » Redes y visibilidad
- » Extensión e impacto social
- » Investigación e innovación
- » Hábitat y bienestar



Facultad de Estudios Internacionales, Políticos y Urbanos

Pilares

- » Oferta académica
- » Modelo pedagógico e innovador
- » Investigación
- » Regionalización
- » Proyección nacional e internacional



Facultad de Economía

Pilares

- » Experiencia estudiantil
- » Docencia Innovadora
- » Investigación de frontera
- » Posicionamiento y relacionamiento
- » Hábitat y gestión



Facultad de Creación

Pilares

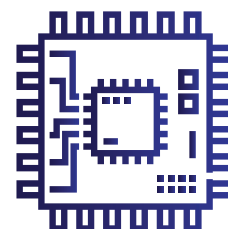
- » Visibilidad y posicionamiento
- » Oferta académica creativa
- » Sostenibilidad y hábitat
- » Regionalización e internacionalización



Escuela de Ingeniería, Ciencias y Tecnología

Pilares

- » Academia de clase mundial
- » Escuela con impacto
- » Sostenibilidad y hábitat
- » Visibilidad y posicionamiento



Finalmente, en cuanto a la etapa de difusión, al igual que en el nivel institucional, sus actividades son transversales y continuas, lo que se tradujo en una comunicación constante con los grupos de interés de cada unidad, así como una socialización permanente de resultados a lo largo del periodo 2020-2025.



La Ruta 2025, como carta de navegación para el cumplimiento de la visión institucional, contempla el logro de los objetivos en un horizonte temporal de cinco años; sin embargo, acorde a la naturaleza propia de la planeación estratégica de la Universidad del Rosario, bajo su premisa de mantener un diálogo constante con el entorno, su operacionalización se realiza a través de vigencias anuales con metas volantes, de forma tal que se garantice la atención integral a las situaciones que se den en el entorno y a los cambios en las necesidades de la comunidad rosarista.

Las metas anuales se encuentran segmentadas en un conjunto de metas institucionales, las cuales son resultados de un consenso propiciado en los espacios de planeación contemplados en el SEI, y un conjunto de metas definidas por cada unidad académica y central que responde a sus propias dinámicas operativas y pilares de crecimiento.

En aras de facilitar la gestión del cumplimiento de estas metas, la Dirección de Planeación y Efectividad Institucional tiene bajo su responsabilidad proveer las herramientas necesarias para la construcción de esta planificación anual y su articulación con la Ruta 2025. Una primera herramienta para facilitar este proceso son los denominados Mapas de Gestión Planificada (MGP).

Los MGP pueden ser definidos como la versión anualizada de la matriz de articulación mostrada en la Figura 7. En esta herramienta, cada unidad académica y central debe consignar las iniciativas que se van a desarrollar durante el año, con sus respectivas metas, su articulación con los sueños institucionales, su articulación con los pilares de desarrollo propios de la unidad y el periodo en el que se le dará cumplimiento. La periodicidad definida para el cumplimiento de las metas durante el año se encuentra segmentada en cuatrimestres, para que de esta forma pueda articular diferentes procesos de institución relacionados al componente presupuestal y a las necesidades de aseguramiento de la calidad.

