

2035

EXPEDICIÓN

U R O S A R I O

• PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO •



Tabla de contenido

1 Expedición UR2035, la oportunidad para una transformación significativa	3
2 Identidad institucional	4
Misión Institucional	4
Valores	4
Declaración de futuro	4
3 Estructura del Plan Integral de Desarrollo: Expedición UR2035	5
4 Ejes estratégicos	6
4.1 Transformación educativa centrada en el estudiante y trayectorias de formación diversas	6
4.1.1 Transformación de la oferta académica	6
4.1.2 Innovación pedagógica y tecnológica	7
4.1.3 Desarrollo profesoral	7
4.2 Una universidad que genera conocimiento e innova, conectada con el país y el mundo, para aportar a la construcción de una sociedad justa, sostenible y solidaria	7
4.2.1 Investigación, innovación y creación transformadoras	8
4.2.2 Conexiones globales significativas, internacionalización integral, posicionamiento y visibilidad	8
4.2.3 Impulsar la relación Universidad-empresa-Estado-sociedad-medioambiente	8
4.2.4 Fortalecimiento de áreas estratégicas de conocimiento	8
4.2.5 Cooperación y articulación con el país y sus regiones	9
4.3 Comunidad rosarista cohesionada que inspira y se transforma	9
4.3.1 Comunidad interconectada e identidad rosarista fortalecida	9
4.3.2 Egresados, comunidad que permanece en el tiempo	10
4.3.3 Comunicación y participación efectivas	10
5 Aceleradores	11
5.1 Talento humano rosarista para la excelencia y transformación institucional	11
5.1.1 Consolidación del cuerpo profesoral	11
5.1.2 Fomento de una cultura de alto desempeño y adaptación organizacional	11
5.1.3 Atracción, desarrollo y permanencia de profesores y administrativos	12
5.2 Gobernanza y organización eficientes y sostenibles	12
5.2.1 Modelo de gobierno que genera confianza y transparencia	12
5.2.2 Sostenibilidad financiera	12
5.2.3 Arquitectura institucional que apalanca las actividades misionales	13
5.2.4 Una universidad ambientalmente sostenible	16
5.3 Transformación digital con cultura analítica	13
5.3.1 Innovación pedagógica y tecnológica	13
5.3.2 Experiencia centrada en las personas	13
5.3.3 Datos como motor de transformación	14
5.3.4 Fomento y desarrollo de una cultura digital	14
6 Programas y proyectos	15
6.1 Transformación educativa	15
6.2 Generación de conocimiento e innovación abierta al país, en los territorios y conectada con el mundo	16
6.3 Programa de comunidad cohesionada	16
6.4 Programa de talento rosarista para la excelencia y transformación institucional	16
6.5 Programa de gobernanza	16
6.6 Programa para una organización eficiente y sostenible	17
6.7 Programa de transformación digital	17
7 Indicadores principales	18



1. Expedición UR2035, la oportunidad para una transformación significativa

La Universidad se encuentra en un momento único en el que, desde su legado y su historia, debe poner en marcha transformaciones significativas en un contexto de incertidumbre y cambio permanentes. Es la oportunidad de transformar la manera como desarrollamos nuestra misión sin desconocer la tradición e historia, de consolidar el hecho de ser una universidad de docencia que hace investigación, de darle un nuevo significado a la educación superior y, por ende, a la transformación social.

La educación superior ya no se sostiene únicamente sobre la premisa que la legitimó durante siglos. Hoy, durante la era de la tecnología, en la que asistimos al auge de la inteligencia artificial (IA) y de la información al alcance de todos, el conocimiento se ha democratizado, automatizado y acelerado. Cuando la información está cada vez más al alcance de todos, el valor diferencial de la universidad no puede reducirse a transmitir contenidos ni a expedir credenciales.

Esta transformación tensiona el contrato social tradicional de la educación superior. Durante décadas, la promesa fue que estudiar permite adquirir conocimientos, obtener un título reconocido por la sociedad y acceder a mejores oportunidades. Sin embargo, la aceleración tecnológica y la reorganización del mundo del trabajo están desplazando el énfasis desde los títulos hacia las capacidades demostrables, desde la acumulación de información hacia la capacidad para aprender continuamente, adaptarse y crear valor en entornos inciertos. El World Economic Forum¹ estima que, en el corto plazo, una proporción significativa de habilidades centrales será transformada, lo cual implica que el verdadero activo estratégico ya no es contar con un inventario de conocimientos, sino tener la capacidad para aprender a aprender, sello particular de la formación rosarista.

Frente al escenario descrito, emergen dos riesgos estructurales para la universidad: convertirse en una fábrica de títulos progresivamente sustituibles por tecnología, o persistir en modelos educativos que prometen integralidad e interdisciplinariedad sin materializarlas de manera efectiva. Pensadores contemporáneos advierten que, cuando la educación se reduce a su dimensión instrumental, se debilita su función humanista y democrática. Martha Nussbaum, por ejemplo, señala que una educación orientada exclusivamente a la productividad corre el riesgo de producir "máquinas utilitarias" antes que ciudadanos críticos². Michael Sandel, por su parte, advierte que una visión estrecha del mérito puede erosionar la cohesión social³. John Dewey define la comunidad como una experiencia compartida que suprime barreras y articula acciones en un proyecto común⁴. Estas reflexiones convergen en una conclusión: la universidad será relevante en la medida en que forme criterios, ética, valores y capacidades para la cooperación y la construcción de comunidad, y no solo habilidades técnicas.

En este marco, la pregunta para la Universidad del Rosario no es cómo adaptarse marginalmente, sino cómo redefinir su campo de acción. El recurso verdaderamente escaso en la próxima década no será la información, sino la capacidad para la argumentación; no será el acceso a datos, sino la capacidad para interpretarlos con responsabilidad; no será la técnica aislada, sino la integración interdisciplinaria, el pensamiento crítico, las competencias ciudadanas y la orientación al bien común. Asimismo, la Universidad requiere encontrar caminos para afrontar los cambios que están teniendo el país y el mundo en lo que respecta a la tecnología, la transición energética y el cambio demográfico derivado de la caída sistemática de la tasa de natalidad y el aumento en la expectativa de vida de las personas.

¹ World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023. Geneva: World Economic Forum.

² Nussbaum, Martha C. (2010). Not for Profit: Why Democracy Needs the Humanities. Princeton: Princeton University Press.

³ Sandel, Michael J. (2020). The Tyranny of Merit: What's Become of the Common Good? New York: Farrar, Straus and Giroux.

⁴ Dewey, John. (1916). Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education. New York: Macmillan.

La declaración de futuro que se ha venido construyendo para definir la Expedición UR2035 recoge, precisamente, esta transición: posicionar a la Universidad como líder en una resignificación educativa que reinstaura el valor social de la formación superior, replantear tanto el modelo educativo como el de funcionamiento para encontrar soluciones a los retos específicos de los últimos años y consolidar el hecho de ser una universidad de docencia que hace investigación. Esto implica desplazar la oferta de programas hacia trayectorias de formación a lo largo de la vida y transitar desde la clase como unidad básica tradicional hacia la experiencia formativa aplicada e investigativa; desde la adopción instrumental de tecnología hacia una adaptación tecnológica con actitud crítica; desde la empleabilidad entendida como fin inmediato hacia el proyecto de vida con aporte social, y desde una universidad sustentada principalmente en su tradición hacia una institución que traduce su legado en impacto medible y alianzas estratégicas reales que impulsan la proyección social, el acceso a la educación y la movilidad social.

El segundo elemento estructurante de esa resignificación es la comunidad. No como agregado nominal de individuos, sino como proyecto compartido. Una verdadera comunidad universitaria implica la interacción significativa entre sedes, disciplinas, generaciones, sectores sociales y territorios, así como en diálogo y cooperación con otras universidades y entidades educativas en el plano nacional e internacional; significa la integración efectiva entre universidad, empresa, sector público y comunidades, e invita a que egresados, estudiantes, profesores y administrativos se reconozcan como parte de una misma narrativa institucional. En la medida en que la universidad logre superar la existencia de dinámicas fragmentadas y construir un tejido interdisciplinario coherente, aumentará su capacidad para producir soluciones complejas y proyectar una identidad clara ante la sociedad.

La integración de estos dos componentes —resignificación educativa y comunidad auténtica— da solidez conceptual y operativa al Plan Integral de Desarrollo (PID) UR2035. La apuesta no es solo adaptativa: es transformadora. Consiste en hacer a la universidad insustituible en la era de la IA y la nueva revolución tecnológica, social y cultural. Es insustituible porque forma capacidades humanas superiores —criterio, ética, creatividad y cooperación— orientándolas al bien común y traduciéndolas en soluciones reales para la sociedad. Es hacer realidad el humanismo digital.

En un contexto donde abundan discursos sobre innovación, comunidad e integralidad, lo verdaderamente disruptivo será cumplir nuestra promesa. El UR2035 se presenta como un compromiso institucional para articular identidad, tecnología, interdisciplinariedad e impacto bajo una visión de largo plazo. Su fortaleza radica en que no desconoce la transformación global, pero tampoco renuncia al carácter humanista que ha definido históricamente al Rosario. La combinación de tradición y reinención es el fundamento de su viabilidad.

Así, la Expedición UR2035 se presenta como la hoja de ruta para liderar una nueva comprensión de la universidad en América Latina. Una institución para todas las edades de la vida, a la vanguardia tecnológica con pensamiento crítico, comprometida con el desarrollo integral de las personas y con la generación de bienestar común. Esa es la base conceptual que justifica y articula los ejes estratégicos propuestos en el presente documento, y que sustenta la coherencia y la ambición para la próxima década. Ser una comunidad que lidera el acceso y la resignificación de la educación.



2. Identidad institucional



Misión institucional

"Impartir una sólida formación integral —ética, humanística y científica— que, junto con una docencia y una investigación innovadoras, relevantes y de excelencia, consolide una comunidad que actúe siempre en beneficio de la sociedad, con el más alto sentido de responsabilidad".

Valores

Los valores de la Universidad del Rosario constituyen la base ética que orienta sus decisiones estratégicas. Son no solo principios declarativos, sino criterios rectores que aseguran la coherencia entre el legado histórico de la institución, los retos del presente y las aspiraciones de cara al futuro. A través de cuatro pares de valores, presentados a continuación, la Universidad reafirma su apuesta por una comunidad académica responsable, capaz de actuar con ética y contribuir al desarrollo social desde la construcción de ciudadanía⁶.

A Honestidad y transparencia	B Autonomía y libertad
C Respeto y equidad	D Solidaridad y sostenibilidad

Declaración de futuro

Seremos líderes en una resignificación educativa que reinstaure el valor de la Universidad para la sociedad, acompañando y fomentando el desarrollo integral de personas responsables, éticas, creativas, críticas, cooperativas y sensibles a la realidad y circunstancias de los demás. Seremos una universidad para todos en todas las etapas de la vida, con incidencia en las regiones del país y en América Latina, con una oferta educativa flexible e innovadora que, por medio de trayectorias diversas de formación, se conecte con las necesidades de la sociedad. Estaremos a la vanguardia tecnológica —a la vez con una actitud crítica frente a la tecnología— para cimentar procesos educativos, creativos, investigativos y de construcción con el entorno, reconocidos por su excelencia y donde el fin último sea el aporte a la sociedad.

Seremos una comunidad en la cual el trabajo interdisciplinario, el interés investigativo y de aporte social sean la identidad que, sin desdibujar nuestras particularidades, nos permita reconocernos como uno. Seremos un aliado firme para la empresa, el sector público y las comunidades, quienes reconocerán el valor de nuestro trabajo y la importancia de nuestra alianza, fortaleciendo así cada vez más nuestros vínculos. Nuestro legado y nuestro aporte buscarán ser significativos y duraderos, y se vivirán en nuestras obras y en nuestros egresados, que verán en nosotros su hogar y portarán con orgullo nuestro sello. Este será un lugar donde las personas lograrán el desarrollo pleno de sus proyectos de vida, donde las organizaciones encontrarán el mejor compañero para sus propósitos y desde donde la sociedad recibirá contribuciones significativas tanto en el contexto nacional como en el internacional.



3. Estructura del Plan Integral de Desarrollo: Expedición UR2035

La Expedición UR2035 avanza por medio de tres ejes estratégicos que expresan lo que la Universidad quiere lograr en su quehacer fundamental: 1) una transformación educativa centrada en el estudiante, que habilita trayectorias de formación diversas sustentadas en modelos innovadores, flexibles y orientados al aprendizaje a lo largo de la vida; 2) una universidad que genera conocimiento e innova de manera abierta al país, con incidencia en los territorios y conectada con el mundo, para aportar a la construcción de una sociedad justa, sostenible y solidaria, y 3) una comunidad rosarista cohesionada que inspira y se transforma fortaleciendo identidades, vínculos y experiencias que consolidan el sentido de pertenencia y el liderazgo ético.

Este conjunto de apuestas misionales se articula como una construcción integrada y coherente, donde cada eje potencia a los demás y orienta a la Universidad hacia la excelencia académica y social sostenida.

La capacidad institucional para materializar esta visión se realiza por medio de tres aceleradores transversales: 1) talento rosarista para la excelencia y la transformación institucional, 2) transformación digital con cultura analítica y 3) gobernanza y organización eficientes y sostenibles. Estos constituyen capacidades estructurales que hacen posible la ejecución de las actividades sustantivas, promoviendo decisiones informadas, procesos ágiles y estructuras diferentes y coherentes, así como la sostenibilidad organizacional, financiera y ambiental. Su carácter transversal garantiza que toda iniciativa estratégica tenga las condiciones necesarias para avanzar con pertinencia, coherencia y oportunidad.

4. Ejes estratégicos



4.1 Transformación educativa centrada en el estudiante y trayectorias de formación diversas

Consiste en el rediseño de los programas y de los modelos educativos que se transformarán considerando trayectorias formativas más flexibles, pertinentes, ágiles y adaptables a proyectos de vida singulares. Esta transformación responde a los desafíos contemporáneos y a las demandas de una sociedad en constante cambio, sin perder —y fortaleciendo, por el contrario— el sello humanista y ético que ha sido siempre un rasgo distintivo de la Universidad.

El cambio es integral y comprende tres esferas o ámbitos: los contenidos y estructuras curriculares, las modalidades y metodologías, y la ampliación hacia otras dimensiones de la educación terciaria. En este marco, el rediseño incorpora tecnologías emergentes, aboga por ofertas interdisciplinarias y busca la construcción de una experiencia académica integral, centrada en el estudiante y orientada hacia el mejoramiento de la sociedad y la proyección local y global mediante una oferta disruptiva.

Asimismo, la transformación busca dialogar con las tendencias educativas del contexto global, desarrollar el humanismo digital, reconocer el ciclo de vida de los programas y fortalecer la internacionalización integral de su comunidad.

4.1.1 Transformación de la oferta académica

Es necesario modernizar los programas académicos, incorporar nuevas modalidades, con énfasis en lo virtual, y diseñar trayectorias flexibles e interdisciplinarias. Se busca alinear, de manera oportuna, la oferta educativa con las transformaciones y necesidades del entorno, junto con las tendencias globales de formación a lo largo de la vida. Por ello, es necesario hacer tanto una reflexión curricular profunda, con el fin de aumentar la flexibilidad, la modularidad, la pertinencia y la interdisciplinariedad de los programas existentes, como buscar la creación de una nueva oferta, construida tomando en cuenta lo ya existente en la universidad, que goce de los mismos atributos. Así se impulsan las sinergias en la oferta de las escuelas y facultades, y el establecimiento de nuevas trayectorias de formación que incorporen programas, formales y no formales, para jóvenes, adultos y adultos mayores.

Este portafolio académico se caracteriza por ser disruptivo y pertinente, y por su énfasis en la virtualidad, principalmente en los posgrados, donde se concentrará inicialmente el esfuerzo institucional. En paralelo al fortalecimiento de la virtualidad, se reforzará tanto el componente experiencial como el encuentro humano que la Universidad puede ofrecer, procurando articular de manera equilibrada lo mejor de los entornos presenciales y virtuales. Por otra parte, se busca complementar la oferta virtual con centros de servicio universitario previstos con nodos regionales y alianzas para prácticas locales, lo cual redundará en la pertinencia de la oferta. Un eje central de este rediseño es la formación humanista y ética, un rasgo distintivo de la Universidad desde su fundación. Para esto se redefine el núcleo de formación rosarista y las competencias transversales que se espera desarrollen nuestros estudiantes.

Se reconoce el poder transformador de la educación para la sociedad, y por ello se busca una oferta amplia, para todas las personas, con posibilidades de una inserción laboral temprana, y un esquema flexible, que facilite la continuación de los estudios. De igual manera, se busca la integración de distintas formas del saber y de experiencias, así como el diálogo y la comunicación entre programas formales y no formales. Estos son potenciales motores de cambio social que no deben dejar de ser considerados.

4.1.2 Innovación pedagógica y tecnológica

Se reconocen tanto la necesidad como la oportunidad de repensar los procesos de enseñanza y aprendizaje para incorporar en ellos las ventajas que ofrecen las tecnologías digitales, y redoblar así la apuesta por metodologías más activas y enfoques más creativos. Se busca consolidar la innovación como elemento esencial de la experiencia educativa, tanto en el aula como fuera de ella. Para esto se deben diseñar, probar y aplicar nuevas formas de enseñanza apalancadas en las tecnologías emergentes (entre ellas, la IA), sin dejar de tener al respecto una actitud ética y crítica. La innovación busca el fomento del aprendizaje adaptativo, experiencial, práctico y basado en retos, el uso simulaciones inmersivas y el aprovechamiento de las analíticas de aprendizaje. Esto, con el fin de mejorar los procesos formativos y potenciar los resultados de aprendizaje.

A su vez, la innovación no se limita a las metodologías y las didácticas. Se refleja en la apuesta disruptiva de programas académicos, en la manera de conectar a la universidad con el entorno, y a los estudiantes, con la investigación y el mundo.

4.1.3 Desarrollo profesoral

La Universidad reconoce a sus profesores como un eje fundamental de su proyecto académico, y por ello impulsa una estrategia integral de desarrollo profesoral orientada al fortalecimiento de sus capacidades académicas, pedagógicas, investigativas, creativas, humanas y de gestión institucional. Dicha estrategia favorece su adaptación al uso de tecnologías, a las diversas modalidades de formación y al ejercicio permanente de reflexión pedagógica e innovación en los métodos de enseñanza, en coherencia con los nuevos contextos educativos. El desarrollo profesoral se concibe como un proceso continuo que articula la formación, la evaluación y la generación de estímulos que promueven la excelencia, la estabilidad y el compromiso institucional. De ese modo se ayuda a consolidar una comunidad académica que aprende, lidera y colabora, capaz de formar a las nuevas generaciones y de producir conocimiento con impacto en los territorios y en la sociedad.



4.2 Una universidad que genera conocimiento e innova, conectada con el país y el mundo, para aportar a la construcción de una sociedad justa, sostenible y solidaria

La Universidad es un punto de encuentro para la generación y la transferencia de conocimiento, donde su comunidad, junto con los diferentes actores de la sociedad, explora, construye y propone soluciones innovadoras para los desafíos locales, regionales y globales. Por tal motivo, impulsa la investigación, la innovación y la creación interdisciplinarias, orientadas al servicio a la sociedad y con el objetivo de resolver las problemáticas actuales, con un enfoque ético, humano, respetuoso y crítico.

Al mismo tiempo, se fortalece el relacionamiento con las comunidades y con diversos sectores, lo que permite generar iniciativas que producen impacto y contribuyen al posicionamiento de la Universidad en los ámbitos local, regional y global. La comunidad rosarista asume un rol activo como agentes de transformación, ejerciendo liderazgo con responsabilidad social y compromiso con las regiones. Desde esta perspectiva, se impulsa la construcción de iniciativas que aporten al desarrollo de los territorios, diseñadas de manera conjunta con las comunidades, mediante procesos de investigación participativos, colaborativos y de cocreación. Finalmente, la Universidad se convierte en un espacio donde se analizan los procesos de cambio de la sociedad y se forman las capacidades de adaptación que permiten a la sociedad comprenderlos y enfrentarlos.

4.2.1 Investigación, innovación y creación transformadoras

La investigación, la innovación y la creación en la Universidad tienen como fin último el aporte al bienestar y el mejoramiento de la sociedad. En torno a esto, se articulan la investigación, la creación y la innovación con la docencia, la proyección social (extensión) y la transferencia de conocimiento. La Universidad busca tener un impacto transformador sobre la sociedad en la que está inmersa. Y dicha transformación se produce por medio de la ciencia, la creatividad y la acción interdisciplinaria, con aporte local, regional y global. Para lograr lo anterior, es necesario fortalecer la investigación básica, aplicada y colaborativa, y la creación y la innovación social y tecnológica responsable, por medio de la relación con el Estado y el sector productivo, tanto localmente como en los territorios y a nivel internacional.

4.2.2 Conexiones globales significativas, internacionalización integral, posicionamiento y visibilidad

La Universidad del Rosario desarrolla conexiones globales significativas fortaleciendo su proceso de internacionalización integral al que el Alma Mater entiende como dinámico, multidimensional y de múltiples actores, que aporta al cumplimiento de sus funciones sustantivas y sus metas institucionales; que es posible tanto en casa como en el exterior, y que se constituye en un ecosistema de actores internos y externos interdependientes en constante evolución y que ofrecen oportunidades de valor a la comunidad rosarista. De la mano con ello, la Universidad busca fortalecer la visibilidad y los canales de comunicación externa para dar a conocer sus acciones, su generación de conocimiento, sus resultados y su sello de identidad ética y humanista, buscando posicionarse en el país y en América Latina como un actor de cambio, transformación e impacto. Igualmente, la Universidad desarrollará mecanismos de cooperación con universidades e instituciones académicas internacionales, para desarrollar iniciativas conjuntas y aunar esfuerzos en la solución de las problemáticas locales y globales.

4.2.3 Impulsar la relación Universidad-empresa-Estado-sociedad-medioambiente

La transferencia del conocimiento a la sociedad permite que la Universidad aporte a su desarrollo. Por tal motivo, el fortalecimiento de las alianzas y la promoción de redes de cooperación en el contexto nacional e internacional ayudan a sedimentar el aporte de la investigación, la innovación y la creación a la solución de problemáticas sociales.

Los miembros de la comunidad, incluidos los egresados, juegan un rol estratégico dentro del relacionamiento, por lo que la Universidad busca que sean agentes de transformación local, regional y global por medio de su participación en proyectos institucionales y en los diferentes espacios de colaboración entre la Universidad, el Estado, el sector productivo, la sociedad y el medio ambiente, en el marco de su función de extensión.

4.2.4 Fortalecimiento de áreas estratégicas de conocimiento

La Universidad define áreas estratégicas de investigación y creación para impulsar la interdisciplinariedad, optimizar el uso de recursos y promover el trabajo colaborativo entre escuelas y facultades, profesores y diversos actores internos y externos. Al articular la investigación básica, aplicada y la creación intelectual y artística con los desafíos del país y de los territorios, se consolidan comunidades académicas sólidas y se desarrollan iniciativas de mayor alcance e impacto científico, cultural, social y productivo. De ese modo, la investigación y la creación se integran a la experiencia formativa y contribuyen de manera decidida al posicionamiento de la Universidad en los ámbitos académicos, sociales y culturales en los que participa, en coherencia con su identidad ética y humanista y su compromiso con la transformación de la sociedad.

4.2.5 Cooperación y articulación con el país y sus regiones

La Universidad concibe su relación con el país y sus regiones como una extensión natural de su misión y de su vocación humanista. No se trata únicamente de “proyectarse” hacia el entorno, sino de aprender con y desde los territorios del país reconociendo en ellos espacios vivos de conocimiento, creación, diálogo y transformación social.

Desde esa perspectiva, la Universidad actúa como una comunidad académica abierta, que integra docencia, investigación, creación y extensión para responder a problemáticas reales, situadas y diversas. Su presencia territorial se expresa en la capacidad para escuchar, comprender y construir en conjunto soluciones con comunidades, organizaciones sociales, instituciones públicas, sector productivo y actores culturales, respetando las particularidades históricas, sociales y culturales de cada contexto. Por lo anterior, se desarrollan iniciativas territoriales sostenidas que consolidan la presencia institucional más allá del campus y generan confianza en el largo plazo.



4.3 Comunidad rosarista cohesionada que inspira y se transforma

La Universidad es una comunidad en la que estudiantes, profesores, administrativos, y egresados conviven, comparten, crecen y aportan a la sociedad. Todos ellos son actores que se reconocen como integrantes fundamentales de un proyecto puesto al servicio del bien común. Esta comunidad se caracteriza por la corresponsabilidad, donde cada miembro asume un rol activo no solo en su desarrollo personal y profesional, sino también en la construcción de un entorno ético, solidario, de respeto mutuo y orientado a las metas institucionales, del país y del mundo.

La esencia de la comunidad universitaria radica en el sentido de pertenencia y el orgullo institucional, los cuales se nutren de la historia, las tradiciones y los valores rosaristas. Esto permite que todos los miembros de la comunidad rosarista estén motivados y comprometidos, tengan fuertes lazos y un elevado sentido de pertenencia, y estén orgullosos de pertenecer a ella.

4.3.1 Comunidad interconectada e identidad rosarista fortalecida

La Universidad se concibe como una comunidad que no es una agregación de partes que coexisten, sino una unidad orgánica, donde sus integrantes cooperan, dialogan, intercambian experiencias, trabajan de manera mancomunada y se preocupan mutuamente por el bienestar de los demás. Además, se identifican como miembros de un todo que no homogeniza, sino que acepta y defiende la diversidad. Así, en la Universidad se vive la máxima de John Donne: nadie es una isla, “porque me encuentro unido a toda la comunidad”⁶. En nuestra Universidad se promueve una cultura de inclusión y equidad, respetuosa y solidaria, que valora diferentes perspectivas, pensamientos, orígenes, disciplinas académicas y experiencias, como una fuente de enriquecimiento colectivo, que busca el crecimiento de todos dentro de los valores rosaristas que se han desarrollado en el tiempo.

⁶ Donne, John. (1634). Meditation XVII, en Devotions upon Emergent Occasions. London.

4.3.2 Egresados, comunidad que permanece en el tiempo

La Universidad ofrece a sus egresados oportunidades de crecimiento continuo, rutas flexibles de formación y actualización profesional, espacios de relacionamiento y servicios para la oferta y consecución de empleo. El momento de la graduación no es el rompimiento de un vínculo, sino la transformación a un nuevo tipo de relación con la comunidad rosarista. La relación con la Universidad no debe ser vista como etapas cerradas de formación, sino como una trayectoria continua y flexible que acompaña los diferentes momentos de vida laboral, personal y profesional a lo largo del tiempo. De ahí el lema "iRosarista por siempre!"

Para la Universidad, el conocimiento y el liderazgo de sus egresados son esenciales para enriquecer a la institución y a la comunidad, a través de actividades como mentorías, conferencias, consultorías, disposición de escenarios de práctica, proyectos de investigación e intervención y la participación en la actualización curricular y otras actividades misionales.

Como miembros de la comunidad rosarista, los egresados son embajadores en Colombia y en el mundo que aportan a la reputación de la Universidad y al crecimiento institucional, que son solidarios y que favorecen la empleabilidad de los futuros egresados. Esto se hace en una simbiosis que los convierte en un pilar estratégico para la innovación, la pertinencia social, la sostenibilidad y el crecimiento de la Universidad.

4.3.3 Comunicación y participación efectivas

La Universidad fortalece los espacios de participación activa de los distintos estamentos y los mecanismos de comunicación interna. Además, promueve la transparencia y la corresponsabilidad en la toma de decisiones, el seguimiento al desempeño de las distintas instancias y cargos para facilitar la retroalimentación constante y el cumplimiento de las responsabilidades de cada actor dentro del quehacer universitario.



5. Aceleradores



5.1 Talento humano rosarista para la excelencia y transformación institucional

Los profesores y administrativos de la Universidad conforman el talento humano necesario a fin de liderar y alcanzar la transformación institucional requerida para 2035, al tiempo que logra ser el espacio donde estos dos grupos encuentran el mejor entorno para el desarrollo de su proyecto de vida. La iniciativa integra de forma articulada la planeación del talento, la atracción, el desarrollo y la permanencia tanto de profesores como de administrativos, así como el fortalecimiento de sus competencias, el desarrollo de su liderazgo y la implementación de estrategias que permitan una adecuada renovación generacional. Todo ello se sustenta en una cultura organizacional arraigada en la identidad rosarista, que promueve el alto desempeño, la innovación, el bienestar y un firme compromiso con resultados al servicio de la sociedad.

5.1.1 Consolidación del cuerpo profesoral

La Universidad consolida un cuerpo profesoral de excelencia, comprometido con la misión institucional y con una profunda vocación académica y de servicio, que permite una diversidad de trayectorias, experiencias y contextos de origen, plural, capaz de tender puentes entre distintas realidades sociales, académicas y profesionales. A través de estrategias estructuradas de desarrollo profesoral, fortalece sus competencias pedagógicas, investigativas y humanas, promoviendo que la innovación en la docencia, la generación de conocimiento de impacto y la participación activa en los procesos de transformación institucional se articulen con el desarrollo de su proyecto de vida académica y personal. Este proceso se acompaña de mecanismos de evaluación, de reconocimiento y de proyección que aseguran la calidad, la permanencia y la renovación responsable del profesorado, en coherencia con los desafíos del entorno y de lo que la Universidad espera lograr en los próximos años.

5.1.2 Fomento de una cultura de alto desempeño y adaptación organizacional

La Universidad promueve una cultura organizacional de alto desempeño dentro de su talento humano, con base en la confianza, la corresponsabilidad y la rendición de cuentas. Esta cultura promueve la alineación entre el propósito institucional y la gestión cotidiana, fomenta la innovación, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones basada en evidencia, y fortalece la capacidad de adaptación frente a contextos cambiantes. La institución consolida así un modelo organizacional ágil, eficiente y flexible, capaz de anticipar desafíos, gestionar el cambio y sostener procesos de transformación de manera consistente y sostenible.

5.1.3 Atracción, desarrollo y permanencia de profesores y administrativos

La Universidad es capaz de atraer, desarrollar y retener talento humano altamente calificado, alineado con la identidad rosarista y comprometido con el proyecto educativo institucional (PEI). Mediante un modelo de desarrollo del talento por medio de esquemas de formación y crecimiento profesional, políticas de bienestar y reconocimiento, y ofreciendo condiciones laborales equitativas e inclusivas, la institución es un entorno propicio para el desarrollo integral de profesores y administrativos. La comunidad se caracterizará porque estarán representadas distintas trayectorias, contextos y experiencias, en coherencia con la diversidad de actores sociales con los que busca dialogar y colaborar. Asimismo, asegura la continuidad del conocimiento institucional, la renovación generacional y el compromiso sostenido con los resultados y el servicio a la sociedad.



5.2 Gobernanza y organización eficientes y sostenibles

La sostenibilidad se concibe como un principio integral que articula las dimensiones financiera, ambiental, social, humana y de gobernanza, y se constituye así en la base de la proyección de la Universidad a largo plazo. Este enfoque se traduce en una gestión institucional que promueve decisiones informadas, transparentes y basadas en evidencia, así como el uso eficiente y responsable de los recursos. En paralelo, se desarrolla el talento académico, administrativo y estudiantil, promoviendo su bienestar, su sentido de pertenencia y su desarrollo profesional, para impulsar un crecimiento académico, científico y social sostenible en el tiempo.

5.2.1 Modelo de gobierno que genera confianza y transparencia

El gobierno de la Universidad se fundamenta en principios de ética, transparencia y participación, y se orienta a garantizar una gestión institucional legítima y basada en evidencia. Su arquitectura de gobernanza promueve la claridad en los roles y responsabilidades, la rendición de cuentas y la toma de decisiones informadas, articulando los órganos colegiados, las unidades académicas y los equipos administrativos en función del propósito institucional y la sostenibilidad de largo plazo. Este modelo de gobierno reconoce la diversidad de voces de la comunidad universitaria, fomenta el diálogo y la corresponsabilidad, y fortalece mecanismos de evaluación y seguimiento que permiten medir su efectividad. De este modo, el gobierno universitario se consolida como un habilitador para la excelencia académica, la innovación, la transformación institucional y el compromiso de la Universidad con la sociedad y los territorios.

5.2.2 Sostenibilidad financiera

La Universidad busca asegurar su viabilidad económica y operativa mediante la diversificación de ingresos, la eficiencia administrativa y la sostenibilidad de su portafolio académico. Es clave diversificar y aumentar los ingresos diferentes de las matrículas (p. ej., por consultoría, educación continua y filantropía), así como lograr una mayor eficiencia en los procesos internos. Esto contribuye al fortalecimiento de la autonomía financiera y la capacidad de inversión.

5.2.3 Arquitectura institucional que apalanca las actividades misionales

La arquitectura institucional, entendida como la relación entre los procesos, la estructura y la tecnología, se rediseña de modo que se adapte al contexto externo, se promuevan la agilidad, la efectividad y la optimización de recursos, y se garantice la coherencia en el funcionamiento entre los órganos colegiados, las instancias directivas y las unidades académicas. Asimismo, se actualizan los mecanismos de rendición de cuentas, de modo que los resultados de la gestión institucional se presenten periódicamente en los distintos niveles y cargos, y fortalecer con ello la transparencia y la responsabilidad compartida.

5.2.4 Una universidad ambientalmente sostenible

La Universidad desarrolla su operación en un modelo que favorece la reducción del impacto ambiental y social por medio de prácticas sostenibles, responsables y alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Asimismo, promueve la optimización del uso de los recursos físicos y tecnológicos, bajo estándares internacionales de eficiencia, innovación y sostenibilidad.



5.3 Transformación digital con cultura analítica

La transformación digital y tecnológica se concibe como una estrategia transversal que permea las tres funciones misionales de la universidad —es decir, la docencia, la investigación/creación y la proyección social (extensión)—, así como los procesos institucionales y administrativos que las respaldan. Su propósito es potenciar el análisis crítico y responsable para la adaptación e incorporación de tecnologías emergentes como la IA, la analítica avanzada, la automatización y las plataformas colaborativas, entre otras, las cuales tienen el potencial de enriquecer la experiencia educativa, la producción de conocimiento y la gestión universitaria. Esto se desarrolla bajo un marco crítico y prudente donde los aspectos ético, humanista y sostenible buscan asegurar la pertinencia, la eficiencia operativa y un mayor impacto social.

5.3.1 Innovación pedagógica y tecnológica

Los procesos de reflexión y transformación curricular buscan la innovación permanente. Solo así la Universidad puede posicionarse como líder en su campo, y no como una seguidora de tendencias. Para ello se aprovechará el uso de tecnologías que permiten tener un portafolio de programas pertinente y actualizado, y se incorporarán tecnologías emergentes en la oferta y los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como en la investigación y la extensión, lo que contribuye a su pertinencia al contexto digital del mundo de hoy.

5.3.2 Experiencia centrada en las personas

En el mundo digital de hoy se hace imperativo mejorar la experiencia de estudiantes, egresados, profesores, administrativos y demás grupos de interés en sus interacciones con la Universidad y en sus actividades de impacto con el entorno. Por lo anterior, la Universidad desarrollará una estrategia de digitalización y mejoramiento de los espacios de interacción en los que su comunidad esté involucrada. Por otro lado, la Universidad fortalecerá también la experiencia presencial y los espacios de interacción social, pues reconoce que en un contexto altamente mediado por la tecnología, dichos encuentros son decisivos para la vida universitaria y la construcción de comunidad.

5.3.3 Datos como motor de transformación

La implementación de una estrategia de datos que permee las actividades sustantivas y las instancias de la Universidad permite tomar decisiones informadas e identificar aspectos que requieran transformación. Las analíticas de aprendizaje desde la docencia, el desarrollo de la ciencia métrica y el aprovechamiento de modelos analíticos para la gestión institucional hacen de la Universidad, junto con una cultura analítica desarrollada, una organización orientada a los datos (data-driven).

5.3.4 Fomento y desarrollo de una cultura digital

La Universidad promueve el fomento y desarrollo de una cultura digital como un habilitador transversal de su proyecto académico e institucional, entendida dicha cultura no solo como la incorporación de tecnologías, sino como la apropiación crítica, ética y reflexiva de estas en los procesos de formación, investigación, creación, gestión institucional y relacionamiento con el entorno. Esta cultura digital impulsa nuevas formas de enseñar, aprender, investigar y colaborar, favoreciendo modalidades flexibles, entornos híbridos y el uso de datos para la toma de decisiones. Al mismo tiempo, fortalece capacidades digitales en la comunidad que permiten llevar la transformación tecnológica al servicio de las personas, del aprendizaje significativo y del impacto social. De ese modo, la Universidad consolida un ecosistema digital coherente con su identidad humanista, orientado a la innovación responsable, la sostenibilidad institucional y la interacción con los territorios y la sociedad.



6. Programas y proyectos



A partir de la estructura definida con ejes y aceleradores, los programas y proyectos del PID 2035 se constituyen en el puente que conecta la visión institucional con la acción concreta, traduciendo el horizonte estratégico en decisiones, prioridades y acciones.

En este sentido, la Expedición UR2035, en su conjunto, actúa como instrumento de gestión y direccionamiento institucional, al orientar el actuar universitario y articular la gestión administrativa, presupuestal y operativa con la estrategia. Dentro de ese marco, es clave precisar que un programa es un conjunto articulado de proyectos que comparten un propósito común y contribuyen de manera integrada al logro de resultados estratégicos. A su vez, un proyecto es un conjunto de acciones delimitadas en alcance y tiempo, con entregables definidos, que permite materializar de manera concreta los compromisos del plan. Así, los programas ordenan y agrupan el portafolio de iniciativas estratégicas y los proyectos habilitan su ejecución progresiva asegurando trazabilidad entre prioridades institucionales y resultados.

En el contexto descrito, se presentan a continuación los diferentes programas, con sus respectivos proyectos.

6.1 Transformación educativa

I. Transformación del modelo educativo hacia trayectorias de formación diversas centradas en el estudiante.

- a. Diseño de las trayectorias de formación y del modelo educativo.
- b. Revisión de la política académica de la Universidad.
- c. Rediseño del portafolio de programas centrados en el estudiante y con trayectorias diversas a lo largo de la vida.
- d. Revisión del núcleo rosarista de acuerdo con los nuevos contextos y considerando lo que se espera de los egresados rosaristas.
- e. Virtualización de programas de posgrados que logren tener un impacto en territorios e internacionalmente.
- f. Eficiencia académica en la oferta de cursos, logrando sinergias y optimización de los recursos disponibles.

II. Innovación pedagógica centrada en el estudiante y apalancada en tecnología.

6.2 Generación de conocimiento e innovación abierta al país, en los territorios y conectada con el mundo

- I. Construcción de plataformas de investigación e innovación: OneLab y DeepTech.
- II. Conexión global UR
- III. Desarrollo de un modelo de alianzas con el sector productivo y el sector público para ampliar el impacto académico y diversificar recursos.
- IV. Estructuración de una estrategia integral de relacionamiento orientada al fortalecimiento de redes, cooperación y proyección social.

6.3 Programa de comunidad cohesionada

- I. Resignificación de la identidad rosarista.
- II. Ejecución del proyecto de transformación cultural y liderazgo.
- III. Reconfiguración del modelo institucional de relacionamiento y vinculación con egresados.
- IV. Desarrollo del modelo de comunicación institucional interno y externo.

6.4 Programa de talento rosarista para la excelencia y transformación institucional

- I. Construcción de un modelo de desarrollo profesoral articulado con el PEI, la misión y la Expedición 2035.
- II. Transformación cultural y liderazgo.
- III. Diseño de un programa integral de experiencia y bienestar para profesores y administrativos.

6.5 Programa de gobernanza

- I. Reforma de las constituciones.
- II. Revisión y ajuste del estatuto profesoral.
- III. Rediseño de los esquemas de rendición de cuentas en todos los estamentos de la Universidad.

6.6 Programa para una organización eficiente y sostenible

- I. Diseño e implementación de una estrategia integral de diversificación de ingresos orientada a fortalecer la sostenibilidad financiera y la autonomía institucional.
- II. Rediseño de la arquitectura institucional: procesos, estructura y tecnología; orientada a fortalecer la integración de las funciones misionales y mejorar la efectividad organizacional.
- III. Dimensionamiento de las capacidades institucionales: talento humano, infraestructura física y tecnológica.

6.7 Programa de transformación digital

- I. Innovación pedagógica centrada en el estudiante y apalancada en tecnología.
- II. Experiencia enriquecida: reconfiguración de los procesos institucionales para garantizar una experiencia coherente, ágil y centrada en la comunidad universitaria.
- III. Despliegue de la estrategia de datos para la toma de decisiones basada en evidencia.



7. Indicadores principales

Parte del éxito de la implementación del plan responde al esquema de seguimiento y monitoreo que se despliegue. Por tal motivo, se definen unos indicadores principales que dan cuenta del estado de avance en las metas que son más relevantes. A continuación, se presenta el tablero de control principal con los valores esperados para 2030. Es importante recordar que la declaración de futuro está para 2035, pero su implementación tiene un primer corte para 2030. No obstante la definición de estos indicadores principales, los programas y los proyectos tendrán también sus mediciones particulares que permitan realizar su monitoreo y su seguimiento.

Tabla 7.1 Indicadores principales de la Expedición UR2035

N.º	Indicador/variable	Línea base 2025	Meta 2027	Meta 2030
1	Número de estudiantes de pregrado (Semestre 1)	7806	8.000	8.500
2	Número de estudiantes de posgrado presenciales	3.490	3.500	4.000
3	Número de estudiantes en programas virtuales	588	1.000	2.000
4	Número de estudiantes en trayectorias diversas (pendiente por definir). *	-	250	1.000
5	% de estudiantes en regiones	6 %	8 %	10 %
6	% de estudiantes en LATAM	0,08 %	1 %	3,5 %
7	# publicaciones indexadas por profesor de carrera	2	2,25	2,5
8	% publicaciones indexadas en Q1 según SJR	50 %	54 %	58 %
	% publicaciones en las revistas top 10% según SJR	20 %	23 %	25 %
9	Ingresos por proyectos de investigación**	\$13.926	\$18.000	\$25.000
10	Ingresos por proyectos de consultoría**	\$5.041	\$7.000	\$12.000
11	Ingresos por educación continua**	\$33.956	\$40.747	\$45.000
12	Ingresos por donaciones**	\$1.336	\$4.000	\$8.000
13	Resultados clima laboral	52/100	60/100	75/100
14	Satisfacción de estudiantes Posicionamiento-reputación	Pendiente de definir		
15	Empleabilidad*	81 %	83 %	90 %

* Indicadores en revisión.

** Cifras en millones de COP-pesos constantes 2025

2035
EXPEDICIÓN
UROSARIO
• PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO •



Universidad del
Rosario