



UNITECNAR

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA ANTONIO DE ARÉVALO

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

PED 2026-2031

"Conectar, Experimentar, Trascender"

AÑO 2026

EQUIPO DIRECTIVO

Alfonso Pedro Trujillo Vélez

Rector

María Mercedes Villalba Porto

Secretaria General y Jurídica

Alejandro Jaramillo Vélez

Vicerrector Académico

Esteban Maldonado Cuartas

Vicerrectoría de Relacionamento y Experiencia

Libia Elena Martínez Severiche

Vicerrectora Financiera

Rossana Anaya Capone

Vicerrectora de Extensión

Olga Patricia Guerra Medina

Vicerrectoría de Planeación y Gestión Administrativa

EQUIPO COLABORATIVO

Sandra Porto Arroyo

Decana FACE

Luz Karime Ahumada

Decana FACI

Brahim Nayib Beetar

Decano FACS

Johon Gutiérrez Jaraba

Director de Investigación e Innovación

Alejandra Buelvas Otero

Directora de Proyección Social

Libis Del Carmen Valdez

Directora de Relaciones Nacionales e Internacionales

Marco Chico Ruiz

Director de Tecnologías y Ambientes Virtuales de Aprendizaje

Federico Jaramillo Vélez

Director de Recursos Educativos

Etilvia Buelvas Cantillo

Directora de Experiencia

Andrea Beltrán Ruiz

Directora de Vinculación

Érica Orta Badell

Directora de Comunicaciones

Orleydis Batista Ayola

Líder de Calidad Académica

Diego Jesús Ortega Romero

Docente adscrito a Planeación

Mileidy Concepción D'Costa

Coordinadora de Calidad Administrativa

Joice Johana Reyes

Coordinadora de Talento Humano

Valentina Inés Ospino

Coordinadora de Infraestructura

Avenida Pedro de Heredia, Calle 49A #31 - 45, Sector Tesca, Cartagena de Indias, D. T. y C.
Edificio Royal Kra 54 No 68-94, Barranquilla

Colombia

www.unitecnar.edu.co
2026

Todos los derechos reservados. Esta es una publicación de Ediciones UNITECNAR. Se prohíbe la reproducción total o parcial de su contenido, la recopilación en sistema informático, la transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, por registro o por otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de la Institución.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	5
TABLA DE ILUSTRACIONES	6
PRESENTACIÓN	7
1. NUESTRA IDENTIDAD INSTITUCIONAL	8
2. PRINCIPALES LOGROS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO - PED 2020-2025.....	11
3. MARCO CONCEPTUAL	13
4. NUESTROS REFERENTES Y HORIZONTE INSTITUCIONAL	14
4.1 Nuestra misión, ¿cuál es nuestro propósito?	14
4.2 Nuestra visión, ¿cómo nos vemos en el futuro?.....	14
4.3 Nuestros principios y valores, ¿qué nos orienta como Institución?.....	14
4.4 Objetivos estratégicos, ¿a qué le apostamos?	16
5. TRAYECTORIAS DE LOS PLANES DE DESARROLLO DE UNITECNAR.....	18
6. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA Y PARTICIPATIVA DEL PED 2026-2031	19
7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: COMPRENDIENDO EL CONTEXTO EXTERNO E INTERNO.....	25
8. CONCEPTUALIZACIÓN DE DIMENSIONES ESTRATÉGICAS.....	28
9. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO POR DIMENSIONES ESTRATÉGICAS	30
1. GOBERNANZA Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	31
2. CALIDAD Y EXCELENCIA.....	33
3. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN.....	35
4. PROYECCIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	37
5. INTERNACIONALIZACIÓN.....	39
6. RELACIONAMIENTO Y EXPERIENCIA	40
7. TALENTO HUMANO.....	42
8. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y TECNOLOGÍAS EMERGENTES	43
9. SOSTENIBILIDAD	45
10. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PED 2026-2031	46
11. REFERENCIAS	47

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Misión de UNITECNAR

Ilustración 2. Visión de UNITECNAR

Ilustración 3. Principios institucionales de UNITECNAR

Ilustración 4. Valores institucionales de UNITECNAR

Ilustración 5. Evolución de los planes de desarrollo de UNITECNAR

Ilustración 6. Metodología para la formulación, implementación y seguimiento del PED 2026-2031

Ilustración 7. Participación colectiva en el diagnóstico estratégico

Ilustración 8. Dimensiones Estratégicas del PED 2026-2031

Ilustración 9. Estructura estratégica del PED 2026-2031

Ilustración 10. Dimensión estratégica 1. Gobernanza y Gestión Institucional

Ilustración 11. Dimensión estratégica 2. Calidad y Excelencia

Ilustración 12. Dimensión estratégica 3. Investigación, Desarrollo e Innovación

Ilustración 13. Dimensión estratégica 4. Proyección y Responsabilidad Social

Ilustración 14. Dimensión estratégica 5. Internacionalización

Ilustración 15. Dimensión estratégica 6. Relacionamiento y Experiencia

Ilustración 16. Dimensión estratégica 7. Talento Humano

Ilustración 17. Dimensión estratégica 8. Transformación Digital y Tecnologías Emergentes

Ilustración 18. Dimensión estratégica 9. Sostenibilidad

PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico de Desarrollo – PED 2026-2031 de la Fundación Universitaria Antonio de Arévalo - UNITECNAR es una apuesta para el desarrollo y la transformación de nuestra Institución, que marca un hito de una trayectoria de 40 años formando profesionales íntegros que transforman realidades en la ciudad de Cartagena de Indias y la región Caribe del país.

El Plan Estratégico de Desarrollo – PED 2026-2031 representa la hoja de ruta institucional que debemos tomar para alcanzar los objetivos propuestos y nuestro Proyecto Educativo Institucional – PEI en los próximos seis años. El PED no es solo un documento, es lo que en esencia hemos definido participativamente como comunidad académica para lograr ser una Institución universitaria que contribuye al impacto social, el desarrollo sostenible y al bienestar regional, nacional y global.

Estamos viviendo un momento histórico en UNITECNAR, hemos decidido avanzar con más fuerza y compromiso hacia el futuro para que muchas más personas logren el sueño de graduarse de una universidad, y que las instituciones, empresas y comunidades se beneficien con las estrategias y acciones que implementa nuestra Institución a través del Plan Estratégico de Desarrollo.

Gracias a todos los que participaron en la construcción del Plan Estratégico de Desarrollo – PED 2026-2031, sus aportes hicieron posible este sueño de “Conectar, Experimentar, Trascender”. Ahora viene un verdadero desafío institucional: ejecutar con efectividad y convicción los proyectos, estrategias y acciones que se han definido en el PED. Para ello, requerimos del esfuerzo, compromiso y responsabilidad de los directivos y colaboradores unitecnaristas para el logro de los objetivos y metas en estos seis años.

Los logros que hemos alcanzado en estos 40 años nos enorgullecen como Institución, pero también nos motivan a continuar dando pasos firmes para el desarrollo, crecimiento y la sostenibilidad institucional.

El Plan Estratégico de Desarrollo – PED 2026-2031 cuenta con una estructura sólida y coherente con las necesidades del entorno, las tendencias de la educación superior y los retos que enfrenta UNITECNAR. Lo vamos a lograr juntos.

Dr. Alfonso Pedro Trujillo Vélez
Rector

1. NUESTRA IDENTIDAD INSTITUCIONAL

La identidad institucional de la Fundación Universitaria Antonio de Arévalo – UNITECNAR constituye el eje esencial que otorga coherencia, dirección y sentido a su Proyecto Educativo Institucional (PEI). En ella convergen la historia, los valores y la visión que orientan su labor educativa, investigativa y social, configurando un proyecto de formación comprometido con la transformación de las personas y de los territorios. Este componente integra la trayectoria de la Institución, su responsabilidad ética con la sociedad y su propósito de contribuir a la construcción de una educación que, más que transmitir conocimiento, inspire la creación de nuevas realidades.

Desde su origen, y guiada por el legado científico, humanista y estratégico de Don Antonio de Arévalo, UNITECNAR ha concebido la educación como una práctica social profundamente transformadora, en la que el conocimiento, la cultura y la innovación convergen para generar oportunidades, fortalecer la equidad y promover el desarrollo sostenible del Caribe colombiano y del país. Así como el ingeniero Arévalo edificó obras que resistieron al tiempo y a las adversidades, la Institución construye, desde la educación, estructuras simbólicas y sociales capaces de sostener el crecimiento humano, científico y ético de las nuevas generaciones.

Las sociedades, en su devenir, elaboran múltiples formas de comprender el mundo y de habitarlo. En ese transcurrir entre quienes estuvieron y quienes llegan, la educación se convierte en el puente que enlaza generaciones, en la práctica que permite heredar lo creado, reinterpretar lo aprendido y abrir caminos hacia lo inédito. Educar, en este sentido, es un acto que dispone palabras, preguntas, saberes y horizontes, y que propicia la posibilidad de transformación. No hay educación sin cambio, sin un tránsito que nos convierta en algo distinto. Por ello, la educación es, ante todo, una práctica social transformadora: un espacio donde se construyen tejidos comunitarios, se transmiten valores, se crean nuevos repertorios de conocimiento y se reafirma la esperanza en un futuro compartido.

Desde esta mirada, la educación no puede reducirse a una acción técnica o instrumental; es, ante todo, un acto político y ético en el que los sujetos importan. Educar implica reconocer al otro como semejante, superar el interés individual para construir un bien común, y aprender a convivir en el respeto y la diferencia. Esta concepción educativa promueve relaciones más justas y democráticas, donde el conocimiento y la formación se orientan a fortalecer la libertad, la dignidad y la inclusión.

UNITECNAR asume esta perspectiva como un compromiso institucional y social. La educación, entendida como práctica cultural y política, es el medio privilegiado para repensar el país, para desafiar la desigualdad y para construir una paz duradera basada en la justicia social y la excelencia académica. La Institución reconoce que el desarrollo humano y la transformación de los territorios solo son posibles mediante una educación de calidad, con sentido ético, que articule la ciencia, la tecnología, la innovación y el humanismo al servicio del bienestar colectivo.

Por ello, la identidad institucional de UNITECNAR se alimenta tanto de la tradición como del cambio: de la memoria de sus fundadores y del impulso creativo de quienes hoy la construyen. Su propuesta educativa busca formar ciudadanos con pensamiento crítico, compromiso social, visión local y proyección global, capaces de comprender las dinámicas contemporáneas, dialogar con la diversidad y liderar procesos de transformación desde la equidad, la sostenibilidad y la innovación.

La historia de la Fundación Universitaria Antonio de Arévalo –UNITECNAR– es la de una institución que ha sabido construir su identidad desde el arraigo a su territorio y la respuesta efectiva a las exigencias normativas y sociales de cada época. Constituida el 30 de abril de 1984 como Fundación Tecnológica Antonio de Arévalo (TECNAR), inició actividades académicas en el segundo semestre de 1985 con un programa pionero en Tecnología en Administración Naviera y Portuaria, estrechamente vinculado al carácter portuario y comercial de Cartagena.

En sus primeros años, las decisiones del entonces Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) fueron determinantes para la aprobación de sus programas iniciales y para el reconocimiento oficial de su propuesta académica. Estos avances se produjeron en un contexto nacional en el que la educación técnica y tecnológica se consolidaba como respuesta a las necesidades de desarrollo productivo y social del país.

La entrada en vigor de la Ley 30 de 1992 marcó un punto de inflexión. Esta norma organizó el servicio público de la educación superior en Colombia, confirió autonomía a las instituciones y consagró el bienestar universitario como un derecho de toda la comunidad académica. Para UNITECNAR, este marco legal significó la oportunidad de redefinir su estructura organizacional, administrativa y presupuestal, fortaleciendo la capacidad de gestión y ampliando sus horizontes académicos.

A lo largo de su trayectoria, la institución ha respondido activamente a los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, a los criterios del Sistema Nacional de Acreditación y a las disposiciones que regulan la calidad, la pertinencia y la cobertura en la educación superior. En este proceso, ha integrado estándares internacionales y políticas nacionales, articulando su desarrollo con metas como los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las demandas de la Cuarta Revolución Industrial.

Este contexto normativo e histórico no solo ha dado forma a la estructura actual de UNITECNAR, sino que ha definido su cultura institucional: una combinación de autonomía, responsabilidad social y compromiso con la excelencia, orientada a formar profesionales que aporten a la transformación de su región y del país.

Como se observa, a lo largo de su historia, UNITECNAR ha construido un camino de transformación que refleja su capacidad para anticiparse a los cambios y responder a los desafíos de su entorno. Desde su primera ampliación académica en 1986, con la creación de nuevos programas tecnológicos aprobados por el ICFES en 1988, la institución mostró su vocación de crecimiento y diversificación.

En 1993, la incorporación de programas en Sistemas y Contaduría Sistemizada marcó el inicio de una modernización curricular orientada a las demandas tecnológicas y organizacionales del país. Este impulso se consolidó en 1999 con una revisión profunda de los planes de estudio, que dio lugar a la actualización de denominaciones, la aprobación del Consultorio Jurídico y la apertura de nuevas áreas de formación.

El año 2000 representó un salto cualitativo con programas como Salud Ocupacional y Electrónica y Telecomunicaciones, acompañada de un fortalecimiento de convenios interinstitucionales que ampliaron el alcance y la proyección académica. En paralelo, la institución desplegó estrategias de gestión que aseguraron su sostenibilidad y consolidaron su infraestructura académica y administrativa.

La primera década del siglo XXI trajo consigo la formulación del Plan de Desarrollo “Hacia el Mejoramiento” (2001-2007) y la adopción del Proyecto Educativo Institucional, así como el ingreso al Sistema Nacional de Acreditación en 2002. A partir de 2003, la oferta se expandió hacia los estudios de posgrado mediante convenios, y se crearon instancias clave como el Centro de Proyección Social (2004) y el Centro de Relaciones Nacionales e Internacionales (2005).

En 2008, la aprobación del Acuerdo 016 estableció una política clara para el fomento de la investigación. Un año después, la Asamblea de Fundadores autorizó la construcción de una nueva sede y se obtuvo la certificación ISO 9001:2000, ratificando la apuesta por la calidad. El 2010 consolidó la producción intelectual con el lanzamiento del Sello Editorial, la revista institucional Sostenibilidad, Tecnología y Humanismo y la categorización “C” de un grupo de investigación ante Colciencias.

El reconocimiento nacional llegó en 2012 con la obtención de la Acreditación Institucional de Alta Calidad, hito renovado en 2019, año en el que además el Ministerio de Educación Nacional autorizó el cambio de carácter académico a Fundación Universitaria, permitiendo la creación de programas universitarios y de posgrado propios. Ese mismo año, se renovaron políticas clave de investigación, propiedad intelectual y prevención de violencias basadas en género.

Los últimos años han estado marcados por una consolidación estratégica. Entre 2020 y 2021, en un contexto de pandemia, se adoptaron políticas de internacionalización y se fortaleció la gestión financiera para garantizar la sostenibilidad institucional. Un grupo de investigación alcanzó la categoría “A” en Minciencias y la revista institucional logró sus primeras indexaciones internacionales. En 2022 se estableció la estructura orgánica mediante el Acuerdo 05-22 y en 2023 se dio inicio a la construcción de los primeros programas de posgrado profesionales, reafirmando el compromiso de UNITECNAR con la excelencia académica y la innovación.

En el 2024 se recibió la renovación de la acreditación institucional en alta calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional mediante la Resolución No. 022031 del 19 de noviembre de 2024. En 2025 se actualizó la estructura orgánica mediante el Acuerdo No. 06 del 30 de septiembre de 2025.

Cada uno de estos hitos refleja no solo la capacidad de UNITECNAR para crecer y adaptarse, sino también su vocación de excelencia y su compromiso con el desarrollo sostenible de la región y del país. Las transformaciones emprendidas han sido el resultado de decisiones estratégicas sustentadas en la planificación, la innovación y el diálogo permanente con la comunidad académica y el entorno. Este recorrido histórico no es un punto de llegada, sino la base sobre la cual la institución proyecta su futuro, reafirmando que su evolución es continua y que cada logro alcanzado constituye un nuevo impulso hacia metas más ambiciosas.

2. PRINCIPALES LOGROS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO - PED 2020-2025

A continuación, se presenta un resumen de los principales logros y avances por cada área estratégica del Plan Estratégico de Desarrollo - PED 2020-2025 de la Fundación Universitaria Antonio de Arévalo - UNITECNAR:

Calidad institucional

- ✓ Fortalecimiento del Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad Institucional (SIACI).
- ✓ Renovación de la Acreditación en Alta Calidad de cinco (5) programas académicos.
- ✓ Recertificación en Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2015.
- ✓ Certificación en Responsabilidad Social Universitaria.
- ✓ Renovación de la Acreditación Institucional en Alta Calidad.

Gestión administrativa

- ✓ Renovación masiva del parque tecnológico, ampliación de conectividad y creación de sistemas integrados como ERP y mesa de ayuda.
- ✓ Programas de incentivos y planes becarios para colaboradores y sus familias; construcción y adecuación de nuevos espacios académicos y administrativos, como el laboratorio de Panadería y Repostería, el Salón de Música, la Sala de Audiencias, el Polideportivo y cuatro (4) Salas de Posgrado.
- ✓ Política integral de Gestión Financiera.

Gestión académica

- ✓ Ampliación de la oferta académica con más de 90 programas nuevos o renovados entre pregrado, posgrado y educación continuada.
- ✓ Más de 130 docentes participaron en jornadas de formación pedagógica y desarrollo tecnológico, incluyendo programas de bilingüismo que fortalecen la internacionalización curricular.
- ✓ Interdisciplinariedad y participación de estudiantes en misiones académicas, prácticas profesionales y actividades formativas integrales.

Gestión de la investigación y la innovación

- ✓ Cinco grupos de investigación alcanzaron categorización oficial, entre ellos un grupo en categoría A, con destacada producción científica y tecnológica.
- ✓ Promoción de la investigación formativa y aplicada, la publicación de artículos indexados, la participación en eventos y ferias de innovación, y el financiamiento institucional para proyectos estratégicos.

Proyección social

- ✓ Más de 6.200 personas beneficiadas en proyectos sociales.
- ✓ 180 convenios vigentes que promueven las prácticas profesionales y el emprendimiento social.
- ✓ Registro actualizado de egresados: más de 1.200 personas participando activamente en formación continua y bolsa de empleo.
- ✓ Actividades de responsabilidad social universitaria con programas de sensibilización, voluntariado y proyectos comunitarios de impacto.

Internacionalización

- ✓ Más de 40 convenios internacionales y nacionales para movilidad académica e investigación.
- ✓ Más de 60 movilizaciones de estudiantes y docentes.
- ✓ Incremento de participación en redes, congresos y publicaciones internacionales, apoyando la visibilidad y calidad académica a nivel global.
- ✓ Incorporación del bilingüismo y contenidos internacionales en el currículo como parte de la estrategia de internacionalización.

Bienestar, promoción y comunicaciones

- ✓ Más de 26.400 participaciones en actividades culturales, deportivas y formativas.
- ✓ Institucionalización del Plan de Gestión de la Felicidad.
- ✓ Otorgamiento de becas y descuentos a colaboradores y familiares de hasta el 100% del valor de la matrícula en programas de pregrado.
- ✓ Canales innovadores de atención y gestión de peticiones, fortaleciendo la transparencia y la satisfacción institucional.

Estos resultados evidencian una gestión estratégica integral y coherente, basada en la mejora continua, innovación y compromiso social, que posicionan a UNITECNAR como una Institución sólida, relevante y en crecimiento constante, preparada para enfrentar los retos futuros y continuar contribuyendo al desarrollo académico, social y económico de la Región Caribe y del país.

3. MARCO CONCEPTUAL

Objetivo Estratégico: Expresa el propósito central que se busca alcanzar. Debe ser claro, medible y alineado con los ejes institucionales.

Dimensión Estratégica: Es el gran ámbito de actuación que agrupa los principales temas o áreas de desarrollo de la institución.

Línea Estratégica: Es la ruta o enfoque específico dentro de una dimensión que orienta las acciones para alcanzar los objetivos propuestos. Traduce las intenciones generales de la dimensión en direcciones de trabajo concretas.

Proyecto Estratégico: Es el conjunto de acciones planificadas, con estrategias, recursos, responsables y metas definidas, que materializa una línea estratégica y contribuye directamente al logro de los objetivos institucionales.

Estrategia: Conjunto de acciones o caminos que permiten cumplir el objetivo institucional.

Indicador: Medida que permite evaluar el grado de avance, cumplimiento o impacto de los objetivos, líneas y proyectos estratégicos establecidos.

4. NUESTROS REFERENTES Y HORIZONTE INSTITUCIONAL

El horizonte de la Fundación Universitaria Antonio de Arévalo representa los nuevos referentes institucionales para el direccionamiento estratégico y despliegue de la planeación estratégica en los próximos seis años (2026-2031).

4.1 Nuestra misión, ¿cuál es nuestro propósito?

Formación de ciudadanos	Procesos educativos	Talento humano	Desarrollo institucional, calidad y desarrollo sostenible	Soluciones innovadoras de impacto
La Fundación Universitaria Antonio de Arévalo — UNITECNAR forma ciudadanos y profesionales íntegros, comprometidos con la transformación social,	mediante procesos educativos pertinentes y flexibles.	Su talento humano articula las funciones sustantivas con innovación y el uso de tecnologías emergentes,	para fortalecer el desarrollo institucional, promover la calidad y el desarrollo sostenible,	y aportar soluciones innovadoras a los desafíos del entorno local, regional y global.

Ilustración 1. Misión de UNITECNAR

4.2 Nuestra visión, ¿cómo nos vemos en el futuro?

Crecimiento población estudiantil	Vinculación a proyectos	Procesos académicos innovadores
La Fundación Universitaria Antonio de Arévalo — UNITECNAR se caracterizará por el crecimiento progresivo de su población estudiantil mediante la ampliación de cobertura, la permanencia y la graduación, garantizando la formación integral de sus estudiantes.	Promoverá la vinculación a proyectos que aporten valor y contribuyan a la sostenibilidad institucional,	articulados con procesos académicos innovadores y de alta calidad, que generen impacto social, contribuyan al desarrollo sostenible y al bienestar regional, nacional y global.

Ilustración 2. Visión de UNITECNAR

4.3 Nuestros principios y valores, ¿qué nos orienta como Institución?

Inspirados en el legado de Don Antonio de Arévalo —su excelencia técnica, su visión estratégica, su compromiso con la defensa, protección y mejora de Cartagena, su innovación y su sentido del servicio— UNITECNAR adopta los siguientes principios y valores para orientar su quehacer educativo, coherentes con los lineamientos del Modelo de Acreditación en Alta Calidad en Colombia.

Estos principios y valores son aplicados en los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación, proyección social y gestión institucional, asegurando su coherencia con los lineamientos de acreditación —sistema interno de aseguramiento de calidad, pertinencia, evaluación y mejoramiento continuo—, para que UNITECNAR no solo cumpla estándares, sino que se distinga por vivir el legado de Antonio de Arévalo: ingenio, responsabilidad, cuidado, innovación y servicio.

Nuestros principios

Excelencia académica y profesional En UNITECNAR trabajar por la excelencia académica y profesional se traduce en la búsqueda continua de la formación académica de alta calidad, rigurosa, con lineamientos claros de evaluación, tecnología apropiada y la búsqueda constante de estándares elevados en docencia, investigación y servicios, a través de una formación pertinente y actualizada.	Transformación continua UNITECNAR tiene compromiso con la innovación, con la mejora permanente de los procesos y con la adaptación a los cambios sociales, culturales, tecnológicos y ambientales.
Responsabilidad social y ambiental UNITECNAR asume una responsabilidad ética, social y ambiental con su región y con la sociedad, orientando su acción institucional hacia la sostenibilidad, la equidad y el servicio al bien común.	Transparencia e integridad Actuamos con rectitud ética en todas las acciones académicas, investigativas y administrativas, con una rendición de cuentas y gobernanza clara. En UNITECNAR se hace lo que se dice, y se garantiza que las decisiones académicas sean claras y con responsabilidad ética.
Inclusión y equidad UNITECNAR promueve una educación inclusiva y equitativa, orientada a las necesidades reales del entorno y al acceso, permanencia, progreso y éxito de todos los estudiantes. Para ello, desarrolla programas accesibles, reconoce la diversidad y trabaja de manera decidida en la superación de barreras sociales, económicas y culturales.	Sentido de pertenencia Es el principio mediante el cual los miembros de la comunidad de UNITECNAR reconocen la institución como parte de su identidad, actuando con compromiso, responsabilidad y respeto hacia sus valores, objetivos y experiencia para el bienestar institucional, contribuyendo activamente al fortalecimiento de su cultura académica y al logro de su misión educativa.
Pertinencia y sentido local con proyección global Este principio se plasma en el respeto y valoración del patrimonio, no sólo del patrimonio histórico, sino del patrimonio cultural, ambiental y humano. Cartagena no solo es dueña de su historia, sino que también integra el entorno geográfico y marítimo a la ciudad misma. En UNITECNAR, esto se puede ver en cómo valoramos la diversidad cultural, la historia local y la construcción de una oferta educativa que responda a las necesidades del contexto de Cartagena y el Caribe, pero con apertura al mundo, desde la internacionalización y con un impacto social amplio.	

Ilustración 3. Principios institucionales de UNITECNAR

Nuestros valores

Honestidad Este valor nos impulsa a garantizar la claridad en nuestras acciones y decisiones, reafirmando la confianza de la comunidad en la institución.	Responsabilidad En UNITECNAR entendemos la responsabilidad como el compromiso técnico, social y ético de responder a las necesidades del territorio. Se refleja en la formación de profesionales íntegros y en la gestión de proyectos que contribuyen al desarrollo sostenible regional y nacional.	Perseverancia e innovación La perseverancia y la innovación como valores representan el compromiso con la constancia y la disciplina para alcanzar los objetivos, así como la apertura y creatividad para transformar y mejorar de manera continua los procesos, servicios y resultados, garantizando así un desarrollo sostenible y de calidad.
Compromiso social UNITECNAR asume el compromiso ciudadano como la responsabilidad de servir a la comunidad y aportar al bienestar colectivo. Este valor se	Respeto En UNITECNAR concebimos el respeto como el reconocimiento pleno de la dignidad humana, la valoración de la diversidad cultural,	Solidaridad y trabajo en equipo En UNITECNAR la solidaridad y el trabajo en equipo se entienden como la disposición al apoyo mutuo y a la construcción colectiva del

refleja en la proyección social, en la inclusión y en la equidad, fomentando que cada miembro de la comunidad universitaria contribuya al desarrollo integral de la ciudad, la región Caribe, el país y el mundo.	histórica y ambiental, y el compromiso con el cuidado del patrimonio y del medio ambiente. Este valor orienta la convivencia armónica en la comunidad universitaria y fortalece nuestra identidad como institución inclusiva y equitativa.	conocimiento. Es un valor que impulsa la cooperación entre estudiantes, docentes, administrativos y sociedad, y que fortalece proyectos sociales y académicos con impacto en la región Caribe, el país y el mundo.
Sostenibilidad Para nuestra Institución la sostenibilidad es un valor contemporáneo esencial, que se expresa en el compromiso de asegurar la viabilidad ambiental, social y económica de nuestras acciones. Orienta nuestra formación, investigación y proyección social hacia la construcción de un futuro equilibrado, justo y responsable para las generaciones presentes y futuras.	Colaboración En UNITECNAR entendemos la colaboración como la construcción conjunta del conocimiento y el trabajo solidario con la comunidad y con otros actores locales, nacionales e internacionales. Este valor se refleja en proyectos académicos y sociales que fortalecen la participación de diversos sectores, en programas de apoyo a estudiantes con dificultades económicas y en la inclusión de poblaciones diversas, con reconocimiento a la pluralidad cultural y de género.	Visión estratégica Comprendemos la importancia geopolítica de Cartagena para proyectar obras con visión de futuro. Este valor se traduce en la capacidad de formar profesionales que piensen globalmente y actúen con sentido local. La visión estratégica orienta la planificación académica, la investigación, la extensión con y para el sector externo y la internacionalización, asegurando que la institución responda a los desafíos contemporáneos con impacto regional, nacional e internacional.

Ilustración 4. Valores institucionales de UNITECNAR

4.4 Objetivos estratégicos, ¿a qué le apostamos?

En coherencia con su misión, visión, principios y valores, la Fundación Universitaria Antonio de Arévalo – UNITECNAR define un conjunto de objetivos institucionales que orientan estratégicamente su desarrollo académico, investigativo, social y administrativo. Estos objetivos constituyen la expresión operativa del Horizonte Institucional y guían la planeación, la toma de decisiones y la articulación de las funciones sustantivas –docencia, investigación, proyección social e internacionalización– junto con los procesos de gestión y aseguramiento de la calidad.

La Institución establece siete (7) objetivos institucionales. A través de ellos, UNITECNAR reafirma su compromiso con la excelencia académica, la innovación, la inclusión, la sostenibilidad y el desarrollo del territorio, promoviendo una educación superior que integra el conocimiento científico, tecnológico y humanista con el servicio a la sociedad. Asimismo, constituyen un referente para la evaluación y el mejoramiento continuo del quehacer institucional, fortaleciendo la identidad unitecnarista y su contribución al desarrollo sostenible del Caribe colombiano, del país y del mundo.

1. Asegurar la mejora continua y la transparencia en la gestión mediante el fortalecimiento del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, la autorregulación, la cultura de la evaluación y el mejoramiento continuo, garantizando procesos académicos y administrativos con honestidad, eficiencia, participación, trazabilidad y rendición de cuentas, orientados al cumplimiento de la misión institucional y a la generación de confianza en los diferentes grupos de interés.
2. Garantizar la excelencia y pertinencia académica mediante programas de alta calidad, flexibles e innovadores, en los que la formación integral se asuma como eje transversal para el desarrollo de competencias, capacidades y actitudes con sentido humano, ético, científico y profesional, impulsando trayectorias formativas exitosas a lo largo de la vida, con un enfoque que promueva el liderazgo social y los procesos de transformación, e integrando

estratégicamente las tecnologías emergentes y la transformación digital como motores de aprendizaje, innovación y sostenibilidad.

3. Fortalecer la investigación, la innovación y la creación mediante el impulso de una investigación científica, aplicada y socialmente pertinente, articulada con la innovación tecnológica, educativa y el emprendimiento, para generar, transferir y apropiar soluciones y conocimientos que respondan a los retos del entorno y contribuyan al desarrollo sostenible de la región y del país.
4. Consolidar la proyección social con compromiso ciudadano mediante el desarrollo de proyectos y procesos de impacto en comunidades locales y regionales, desde un enfoque de responsabilidad social, sostenibilidad, construcción colectiva, innovación social y transferencia del conocimiento, contribuyendo al desarrollo humano, al fortalecimiento territorial y al bienestar de la sociedad.
5. Potenciar la internacionalización con identidad local mediante el establecimiento y fortalecimiento de redes de cooperación académica, científica, tecnológica y cultural, que proyecten a UNITECNAR en escenarios nacionales e internacionales, favorezcan el desarrollo de competencias globales, la circulación del conocimiento y el diálogo intercultural, manteniendo un firme compromiso con el desarrollo de Cartagena, el Caribe y Colombia.
6. Fomentar el bienestar, la inclusión, la equidad y la diversidad garantizando el acceso, la permanencia, la experiencia satisfactoria y el éxito de la comunidad académica, sin barreras sociales, económicas, culturales o de género, y promoviendo una comunidad universitaria plural, incluyente y respetuosa de la dignidad humana; así como el fortalecimiento de un talento humano competente y orientado al servicio, en el marco de una cultura organizacional inclusiva y centrada en la experiencia, que inspire el liderazgo transformacional y el compromiso ético, y consolide relaciones de confianza, satisfacción, trabajo colaborativo y sentido de pertenencia.
7. Promover la sostenibilidad integral y la solidez institucional mediante la incorporación de prácticas de sostenibilidad ambiental, social y económica en todas las funciones institucionales, soportadas en un modelo de gobernanza transparente y en un sistema de aseguramiento de la calidad efectivo, que optimice la gestión de los recursos, fortalezca la toma de decisiones, asegure el cumplimiento de los propósitos misionales y contribuya al posicionamiento institucional y a la continuidad del proyecto educativo a largo plazo.

5. TRAYECTORIAS DE LOS PLANES DE DESARROLLO DE UNITECNAR

El Plan Estratégico de Desarrollo – PED en la Fundación Universitaria Antonio de Arévalo – UNITECNAR ha tenido una evolución en los últimos años, adaptándose continuamente a los cambios del contexto, las tendencias de la educación superior, las necesidades y retos institucionales, para el logro del Proyecto Educativo Institucional – PEI y los objetivos definidos. A continuación, se muestran los planes estratégicos de desarrollo de vigencias anteriores:



Ilustración 5. Evolución de los planes de desarrollo de UNITECNAR

6. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA Y PARTICIPATIVA DEL PED 2026-2031

El proceso de formulación del Plan Estratégico de Desarrollo de UNITECNAR debe concebirse como un ejercicio transformador que va más allá de la simple actualización documental, constituyéndose en una oportunidad para repensar el proyecto universitario, fortalecer la identidad institucional y proyectar con visión de futuro el papel de la universidad en la sociedad colombiana. La metodología propuesta integra las mejores prácticas de universidades colombianas reconocidas, combinando enfoques participativos con rigor técnico y coherencia estratégica.

A continuación, se presenta el esquema de la secuencia para la construcción del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo – PED 2026-2031:

Diagnóstico Estratégico (ene-jun 2025)	Definición de Referentes (jul-sep 2025)	Formulación Estratégica (oct 2025 – feb 2026)	Aprobación Institucional (marzo 2026)	Implementación y Seguimiento (Abril 2026)
FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV	FASE V
Evaluación del PED 2020-2025, revisión de referentes, análisis del contexto externo e interno, grupos focales	Definición de misión, visión, principios y valores, objetivos estratégicos	Formulación de dimensiones estratégicas, proyectos, estrategias, indicadores y metas a 6 años	Aprobación por el Consejo Superior y socialización a la comunidad educativa	Ejecución del PED 2026-2031

Ilustración 6. Metodología para la formulación, implementación y seguimiento del PED 2026-2031

Preparación y alistamiento institucional

Esta fase inaugural resulta determinante para el éxito de todo el proceso, estableciendo las bases metodológicas, organizacionales y comunicacionales que guiarán la construcción del plan. La preparación adecuada garantiza coherencia, legitimidad y viabilidad del ejercicio de planeación estratégica.

- **Conformación del equipo técnico de planeación:** el primer paso consistió en constituir formalmente un equipo técnico interdisciplinario responsable de coordinar metodológicamente el proceso. Este equipo estuvo conformado por profesionales de la Oficina de Planeación, con el apoyo de representantes de las vicerrectorías, y contó con el respaldo explícito de la Rectoría. La conformación del equipo consideró competencias en planeación estratégica, análisis de datos, facilitación de procesos participativos y conocimiento profundo de la Institución.
- **Revisión del marco normativo e institucional:** se realizó una revisión exhaustiva del marco normativo nacional e institucional que regula la educación superior en Colombia. Esta revisión abarcó la Ley 30 de 1992, el Decreto 1330 de 2019 sobre registro calificado, los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 y el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026.

Simultáneamente, se realizó el análisis de documentos institucionales vigentes como el Estatuto General, el PEI actual, el Plan Estratégico 2020-2025, los estatutos profesoral y estudiantil, y las políticas académicas institucionales. Esta revisión proporcionó el contexto normativo y la línea base sobre la cual se construyó el nuevo plan estratégico, identificando aspectos que requieren actualización o reformulación.

- **Diseño y aprobación de la metodología:** el equipo técnico elaboró un documento metodológico comprehensivo que estableció el enfoque, las etapas, el cronograma, los mecanismos de participación, las herramientas de recopilación de información y los productos esperados en cada fase. La metodología integró un enfoque mixto que combinó la planeación estratégica tradicional con elementos de prospectiva, análisis situacional y construcción participativa.
- **Estrategia de comunicación y sensibilización:** la estrategia de comunicación resultó esencial para garantizar la participación amplia, generar apropiación del proceso y reducir resistencias al cambio. Esta estrategia incluyó el diseño de materiales informativos, la definición de canales de comunicación (página web dedicada, boletines, redes sociales, carteleras), la programación de eventos de lanzamiento y la identificación de voceros institucionales.

Fase 1: Diagnóstico estratégico

El diagnóstico constituyó el momento de introspección y análisis crítico de la institución, identificando su situación actual, sus capacidades instaladas, sus logros y desafíos. Un diagnóstico riguroso, basado en evidencias y participativo, constituye el fundamento sobre el cual se construirá el direccionamiento estratégico.

- **Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2025:** la evaluación sistemática del Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2025 que finalizó, resultó fundamental para identificar lecciones aprendidas, estrategias exitosas, objetivos cumplidos e incumplidos, y factores facilitadores u obstaculizadores. Esta evaluación se fundamentó en el análisis de indicadores de gestión, informes de seguimiento, cumplimiento presupuestal y percepción de los responsables de la ejecución del plan.
- **Análisis de contexto interno (fortalezas y debilidades):** el análisis interno requirió una evaluación comprehensiva de las capacidades y limitaciones organizacionales en las diferentes áreas estratégicas, misionales y de apoyo. La recopilación de información se realizó mediante múltiples mecanismos: análisis de bases de datos institucionales, encuestas a la comunidad universitaria, grupos focales por estamentos, entrevistas con directivos, revisión de informes de gestión y autoevaluaciones de programas académicos. Fue crucial involucrar a todas las unidades académicas y administrativas en este proceso de autodiagnóstico, promoviendo la reflexión crítica sobre sus fortalezas y debilidades.
- **Análisis de contexto externo (oportunidades y amenazas):** el análisis externo buscó comprender las dinámicas del entorno que impactan a la Institución, identificando oportunidades que pueden ser aprovechadas y amenazas que deben ser mitigadas. Este análisis consideró múltiples dimensiones mediante la metodología PESTEL: factores políticos (políticas públicas, regulación), económicos (financiamiento, situación económica regional), sociales (demanda estudiantil, expectativas sociales), tecnológicos (transformación digital, nuevas tecnologías educativas), ecológicos (sostenibilidad ambiental) y legales (normatividad del sector).

El análisis incluyó el estudio de tendencias en educación superior a nivel nacional e internacional, el comportamiento de la competencia (otras IES de la región), las necesidades del sector productivo y social, y las expectativas de grupos de interés externos como empleadores, sector gubernamental y comunidad.

- **Consolidación de la Matriz DOFA institucional:** la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) constituyó la herramienta de síntesis del diagnóstico estratégico, permitiendo visualizar integralmente la situación institucional. Esta matriz se construyó de manera participativa, integrando los aportes de las diferentes unidades y estamentos, y se validó por las instancias directivas.

La matriz DOFA incorpora estrategias derivadas del cruce de estos factores como: estrategias FO (usar fortalezas para aprovechar oportunidades), estrategias FA (usar fortalezas para enfrentar amenazas), estrategias DO (superar debilidades aprovechando oportunidades) y estrategias DA (minimizar debilidades y evitar amenazas). Esta matriz orientó posteriormente la formulación de las estrategias del Plan Estratégico de Desarrollo PED 2026-2031.

- **Benchmarking con IES referentes:** el ejercicio de benchmarking consistió en identificar y estudiar las mejores prácticas de las instituciones de educación superior (IES) que sirvieron como referentes para la Institución. Este ejercicio se enfocó en instituciones comparables en tamaño, naturaleza jurídica, oferta académica o contexto regional.

El benchmarking analizó aspectos como: estructuras de planeación estratégica, modelos de gestión académica y administrativa, estrategias de aseguramiento de la calidad, mecanismos de internacionalización, modelos de investigación e innovación, estrategias de sostenibilidad financiera y buenas prácticas en gestión universitaria. Este ejercicio facilitó el proceso con ideas innovadoras y experiencias exitosas que pueden ser adaptadas al contexto institucional.

Fase 2: Definición de referentes

Esta fase representó el momento de proyección y sueño institucional, donde la comunidad universitaria construyó colectivamente la imagen deseada de la institución para los próximos años. La visión fue inspiradora, ambiciosa pero realista, y movilizadora de voluntades y esfuerzos.

- **Actualización de la misión institucional:** la misión institucional expresa la razón de ser de la Institución, su identidad fundamental y su compromiso con la sociedad. Aunque la misión tiende a ser más estable en el tiempo que otros componentes estratégicos, el vencimiento simultáneo de los documentos institucionales representó una oportunidad para revisar su vigencia y pertinencia.

El proceso de actualización de la misión partió de la revisión de la misión vigente, evaluando si continúa reflejando la esencia institucional o si los cambios del contexto y la madurez institucional requieren ajustes. Este ejercicio fue liderado por la Alta Dirección con la participación del Consejo Superior.

- **Construcción participativa de la nueva visión:** la visión institucional proyecta la imagen futura deseada de la Institución, describiendo lo que aspira a ser y lograr al finalizar el horizonte de planeación estratégica. La construcción de la visión fue altamente participativa, involucrando a todos los estamentos mediante talleres, encuestas, grupos focales y espacios deliberativos.

La metodología para construir la visión incluyó técnicas como: visiones individuales y grupales, análisis de situaciones positivas para el desarrollo institucional, análisis de referentes de planeación (planes nacionales, sectoriales y regionales), análisis prospectivo con construcción de escenarios futuros, y consulta a expertos.

- **Definición y actualización de principios y valores institucionales:** los valores y principios constituyen el marco ético y cultural que guía el comportamiento de la comunidad universitaria y las decisiones institucionales. En el contexto de una institución que cumple 40 años, fue un momento propicio para reafirmar valores fundacionales e incorporar nuevos valores que respondan a los desafíos contemporáneos.
- **Alineación con marcos de referencia externos:** la visión y los componentes de identidad institucional se alinearon con marcos de referencia nacionales e internacionales que orientan la educación superior. Esto incluyó el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026, el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las tendencias globales en educación superior y los lineamientos para la acreditación de alta calidad.

Actualización del PEI y formulación de objetivos institucionales: el Proyecto Educativo Institucional constituye el documento de identidad y orientación de largo plazo que permanece relativamente estable en el tiempo, conteniendo componentes fundamentales como la misión, visión, valores, principios, objetivos institucionales, las funciones sustantivas, el modelo pedagógico, entre otros. El PEI responde preguntas estratégicas de carácter permanente: ¿quiénes somos como institución? ¿cuál es nuestro propósito fundamental? ¿qué principios nos guían? ¿hacia dónde queremos ir en el largo plazo? Los objetivos institucionales del PEI establecen las grandes orientaciones que deben guiar el Plan Estratégico de Desarrollo PED 2026-2031 de la Institución durante los próximos seis años.

Fase 3: Formulación estratégica

La formulación estratégica constituyó el núcleo técnico del proceso, donde la aspiración institucional expresada en la misión, visión y objetivos se traduce en: dimensiones estratégicas, líneas estratégicas, proyectos, indicadores y metas a seis años.

- **Identificación de dimensiones y líneas estratégicas:** las dimensiones estratégicas representan las grandes áreas de desarrollo institucional que orientarán los esfuerzos durante la vigencia del plan. La definición de dimensiones partió del análisis de: brechas entre la situación actual y la visión deseada, conclusiones del diagnóstico DOFA, prioridades institucionales, funciones misionales y marco normativo.

Cada dimensión estratégica se desagregó en líneas estratégicas que precisan ámbitos específicos de intervención.

La definición de dimensiones y líneas estratégicas se realizó mediante mesas técnicas integradas por expertos en cada área, lideradas por las vicerrectorías correspondientes y coordinadas metodológicamente por la oficina de planeación de la Institución.

- **Formulación de proyectos, estrategias, indicadores y metas:** los proyectos estratégicos son iniciativas específicas, delimitadas en tiempo y recursos, que contribuyen al desarrollo de las líneas estratégicas y al logro de los objetivos.

Las estrategias son escogencias, caminos o medios que permiten alcanzar los objetivos institucionales en el marco de las dimensiones y líneas estratégicas definidas.

Los indicadores son instrumentos de medición que permiten monitorear el avance hacia los objetivos y metas durante los seis años del Plan.

La definición de proyectos para la ejecución de las estrategias es fundamental para el logro de los objetivos para cada dimensión y líneas estratégicas en la Institución. Dentro de la gestión de proyectos se definieron estrategias, indicadores y metas que están alineadas con los objetivos institucionales.

Las proyecciones presupuestales 2026-2031 constituyeron un componente crítico que determinó la viabilidad de estrategias definidas en el plan. Estas proyecciones presupuestales se realizaron en las fichas técnicas y fueron validadas por la Vicerrectoría Financiera de la Institución.

Para la consolidación de las dimensiones estratégicas, líneas estratégicas, proyectos, estrategias, indicadores, metas y responsables fue necesario diligenciar fichas técnicas de Plan Estratégico de Desarrollo PED 2026-2031 por parte de los líderes de dimensiones estratégicas.

- **Consolidación del Plan Estratégico de Desarrollo PED 2026-2031:** la consolidación del documento Plan Estratégico de Desarrollo PED 2026-2031 integró todos los componentes o elementos de manera estructurada, sistémica y alineada estratégicamente. En el proceso de consolidación se revisaron las fichas técnicas diligenciadas por los líderes de dimensiones, incluyendo las proyecciones presupuestales a seis años.

El documento fue elaborado por la Vicerrectoría de Planeación y Gestión Administrativa y presentado a Rectoría para su revisión y presentación al Consejo Superior de la Institución.

Fase 4: Aprobación institucional

El Consejo Superior de UNITECNAR constituye la máxima autoridad institucional y el órgano competente para aprobar el Plan Estratégico de Desarrollo PED 2026-2031. La aprobación se formaliza mediante Acuerdo del Consejo Superior que adopta oficialmente el plan como instrumento orientador del desarrollo institucional. Una vez aprobado el Plan Estratégico de Desarrollo, se convierte en documento de obligatorio cumplimiento que orienta la asignación de recursos, la elaboración de planes operativos, planes de acción anual y la evaluación institucional.

Fase 5: Implementación y seguimiento

La fase de implementación marca la transición del ejercicio de planeación estratégica a la acción institucional concreta, estableciendo los mecanismos para ejecutar, monitorear y ajustar el plan durante su vigencia.

- **Elaboración de planes operativos y planes de acción anual:** el Plan Estratégico de Desarrollo PED 2026-2031 se despliega operativamente en los planes operativos y planes de acción anual que definen las acciones, recursos, metas y responsables de su ejecución a través de la plataforma tecnológica institucional establecida para el cargue, reportes de cumplimiento y evaluación de los planes.
- **Diseño e implementación del sistema de seguimiento y evaluación:** el sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo PED 2026-2031 y los planes de acción de UNITECNAR constituye la columna vertebral de la gestión del plan, permitiendo monitorear avances, identificar desviaciones, oportunidades de mejora, tomar acciones correctivas y rendir cuentas sobre resultados.

El sistema de seguimiento y medición de los planes de acción establece diferentes mecanismos:

- Seguimiento y autoevaluación mensual por el responsable de ejecución del plan de acción.
- Seguimiento y verificación mensual del plan por el líder o jefe inmediato.
- Seguimiento y evaluación bimestral de la Vicerrectoría de Planeación y Gestión Administrativa, y Rectoría.

Para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo se elaboran reportes e informes de cumplimiento de manera periódica por los líderes y la Vicerrectoría de Planeación y Gestión Administrativa, así como la realización de audiencias públicas de rendición de cuentas anualmente.

7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: COMPRENDIENDO EL CONTEXTO EXTERNO E INTERNO

En el horizonte de nuestro compromiso con la excelencia educativa y la pertinencia social, el Plan Estratégico de Desarrollo PED 2026-2031 se erige como la hoja de ruta fundamental. Este documento ha sido forjado a partir de un riguroso análisis de competitividad y contexto, un ejercicio diagnóstico participativo que empleó la metodología PESTEL y la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). La ardua labor y el compromiso de nuestros grupos de interés fueron cruciales, permitiendo una comprensión profunda de las percepciones de diversos grupos de interés y la identificación colectiva de las sendas estratégicas para consolidar nuestra visión institucional.



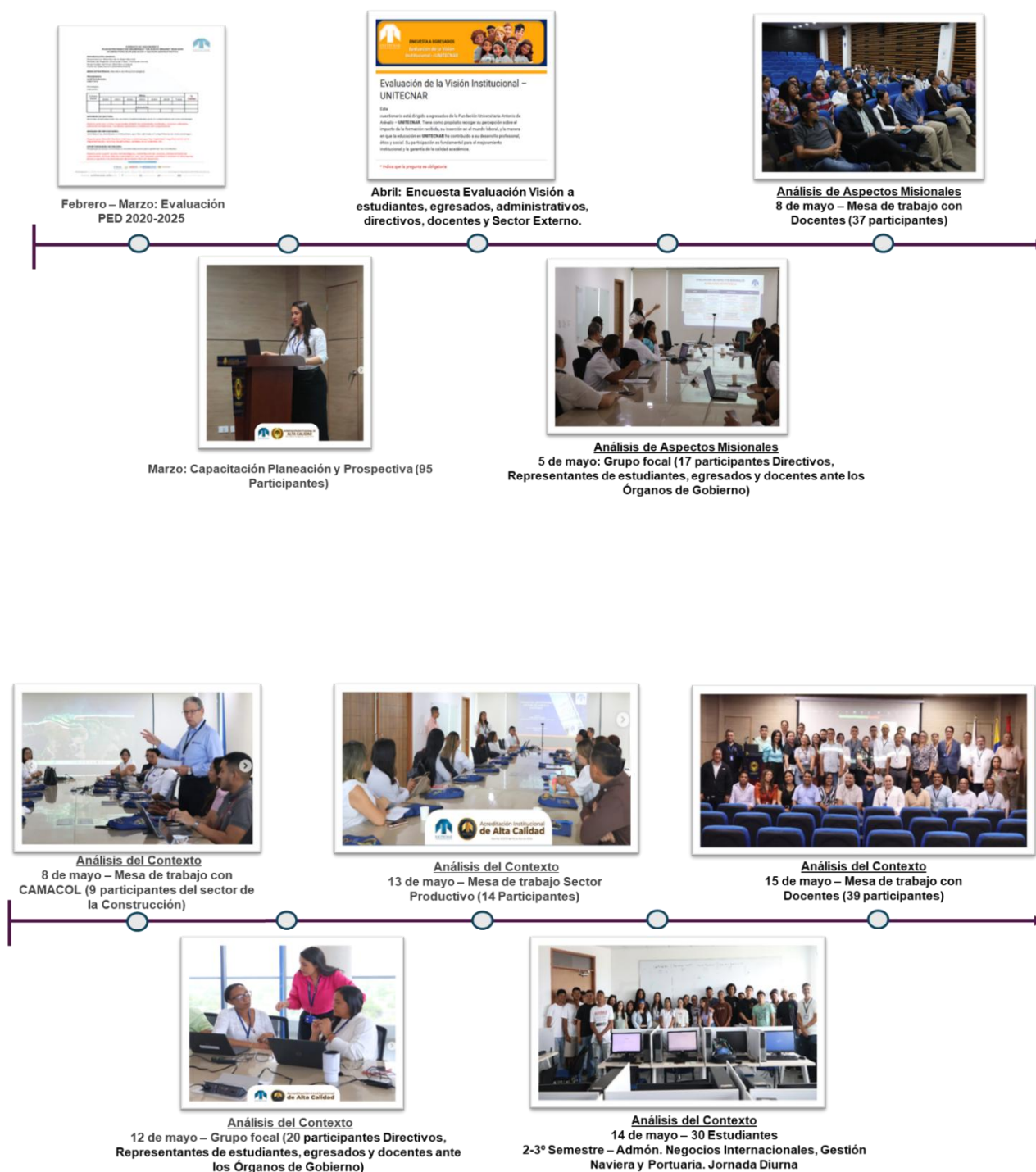
Fotografía de directivos, administrativos, docentes y representantes.

Construcción colectiva – participación del ecosistema educativo



Ilustración 7. Participación colectiva en el diagnóstico estratégico

A continuación, se describen las actividades desarrolladas cronológicamente durante la fase de diagnóstico con los grupos de interés:

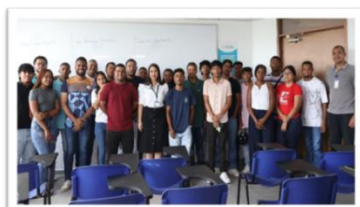




Análisis del Contexto
20 de mayo – 32 Estudiantes
5-8º Semestre Tecnología en SST, Administración de empresas, Contaduría P. - Jornada Nocturna



Análisis del Contexto
22 de mayo – Estudiantes de FACE
23 de mayo – Estudiantes de FACS
26 de mayo – Estudiantes de FADI



Análisis del Contexto
21 de mayo – 23 Estudiantes
4º y 5º Semestre - Tecnología en Gestión Naviera y Portuaria - Jornada Diurna

Se realizaron 2 mesas de trabajo con la participación de 23 representantes de entidades públicas, empresas e instituciones aliadas.



Fotografía de representantes del sector externo.

8. CONCEPTUALIZACIÓN DE DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

Según la Real Academia Española (RAE) se define la palabra “Dimensión” como la “magnitud medible en un espacio” e “importancia o relevancia de algo”, lo que en la Fundación Universitaria Antonio de Arévalo – UNITECNAR se traduce como el aspecto que tiene relevancia estratégica para el logro de la misión, visión y objetivos institucionales.

En UNITECNAR se establecieron nueve (9) dimensiones estratégicas que están interconectadas y alineadas con un enfoque sistémico que permite articular todos los elementos estratégicos necesarios para el logro de la misión, visión y objetivos institucionales en el periodo de seis años (2026-2031). Estas dimensiones tienen propósito institucional y se conciben como direccionador del crecimiento y desarrollo de UNITECNAR. A continuación, se describen las nueve dimensiones estratégicas:

GOBERNANZA Y GESTIÓN INSTITUCIONAL	CALIDAD Y EXCELENCIA	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN
PROYECCIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	INTERNACIONALIZACIÓN	RELACIONAMIENTO Y EXPERIENCIA
TALENTO HUMANO	TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y TECNOLOGÍAS EMERGENTES	SOSTENIBILIDAD

Ilustración 8. Dimensiones Estratégicas del PED 2026-2031

1. Gobernanza y Gestión Institucional

La gobernanza institucional dirige y orienta la toma de decisiones en UNITECNAR para el logro de su Proyecto Educativo Institucional – PEI, el Plan Estratégico de Desarrollo – PED 2026-2031, planes de mejoramiento y proyectos para el crecimiento, el desarrollo y la sostenibilidad institucional. En esta dimensión se incorpora el fortalecimiento del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIACI), la transparencia y buen gobierno y la modernización de la infraestructura de la Institución.

2. Calidad y Excelencia

La calidad en UNITECNAR se refleja en el fortalecimiento de sus procesos y programas académicos, lo que se traduce en una búsqueda continua de la excelencia. En esta dimensión se incorpora la innovación pedagógica y curricular, y las trayectorias formativas como ejes para el logro de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes en los diferentes programas y sus modalidades de estudio, adaptándose a las nuevas tendencias de la educación.

3. Investigación, Desarrollo e Innovación

La investigación, el desarrollo y la innovación en UNITECNAR representan el motor para el desarrollo de las capacidades institucionales en el marco de los lineamientos de ciencia, tecnología e innovación (CTel) en el país como una apuesta para la transformación y el impacto social. En esta dimensión se incorpora un ecosistema de innovación, emprendimiento y transferencia tecnológica, la consolidación y posicionamiento de la investigación y la internacionalización de la investigación en la Institución.

4. Proyección y Responsabilidad Social

La proyección social es un factor clave para garantizar la articulación de UNITECNAR con las necesidades del sector externo. En esta dimensión se incorporan las apuestas de transformación e impacto social en los territorios y comunidades de influencia de la Institución.

5. Internacionalización

La internacionalización en UNITECNAR se convierte en un elemento de diferenciación dado que se desarrolla bajo un enfoque integrador y humanista orientado a la construcción de conocimiento con impacto social y a la formación de ciudadanos globales con identidad local. En esta dimensión se incorporan la movilidad académica, científica y administrativa, las alianzas de cooperación y redes internacionales.

6. Relacionamiento y Experiencia

El relacionamiento de UNITECNAR con la comunidad universitaria y los grupos de interés es un desafío para la consolidación y posicionamiento de la Institución como un referente en la ciudad de Cartagena y la región Caribe. En esta dimensión se incorporan las trayectorias de éxito a lo largo de la vida, la cultura orientada a la experiencia y la visibilidad de la marca y posicionamiento UNITECNAR.

7. Talento Humano

El talento humano es un elemento clave y estratégico en el desarrollo de UNITECNAR. Para ello, se busca el fortalecimiento del capital humano para la excelencia, la sostenibilidad y el alto impacto institucional. En esta dimensión se incorpora la atracción, desarrollo y fidelización del talento humano, y el talento humano de alto desempeño y competitividad.

8. Transformación Digital y Tecnologías Emergentes

La transformación digital en UNITECNAR es la integración estratégica de tecnologías digitales que va más allá de la tecnología, exigiendo un cambio cultural y de liderazgo para mejorar la experiencia de los usuarios, la agilidad y la eficiencia operativa en los procesos institucionales. En esta dimensión se incorpora la infraestructura tecnológica y conectividad, el ecosistema de transformación digital y la innovación pedagógica y tecnologías emergentes.

9. Sostenibilidad

La sostenibilidad en UNITECNAR es un compromiso por mejorar los indicadores de eficacia y eficiencia en los procesos institucionales. Esta dimensión es fundamental para garantizar el éxito de las iniciativas estratégicas definidas en la Institución. En esta dimensión se incorpora la sostenibilidad y solidez financiera, y la sostenibilidad ambiental en el campus universitario.

9. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO POR DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

El despliegue estratégico en la Fundación Universitaria Antonio de Arévalo - UNITECNAR cuenta con nueve (9) dimensiones estratégicas, veintiún (21) líneas estratégicas, treinta y nueve (39) proyectos, un conjunto de estrategias, indicadores y metas en el periodo de seis años (2026-2031).

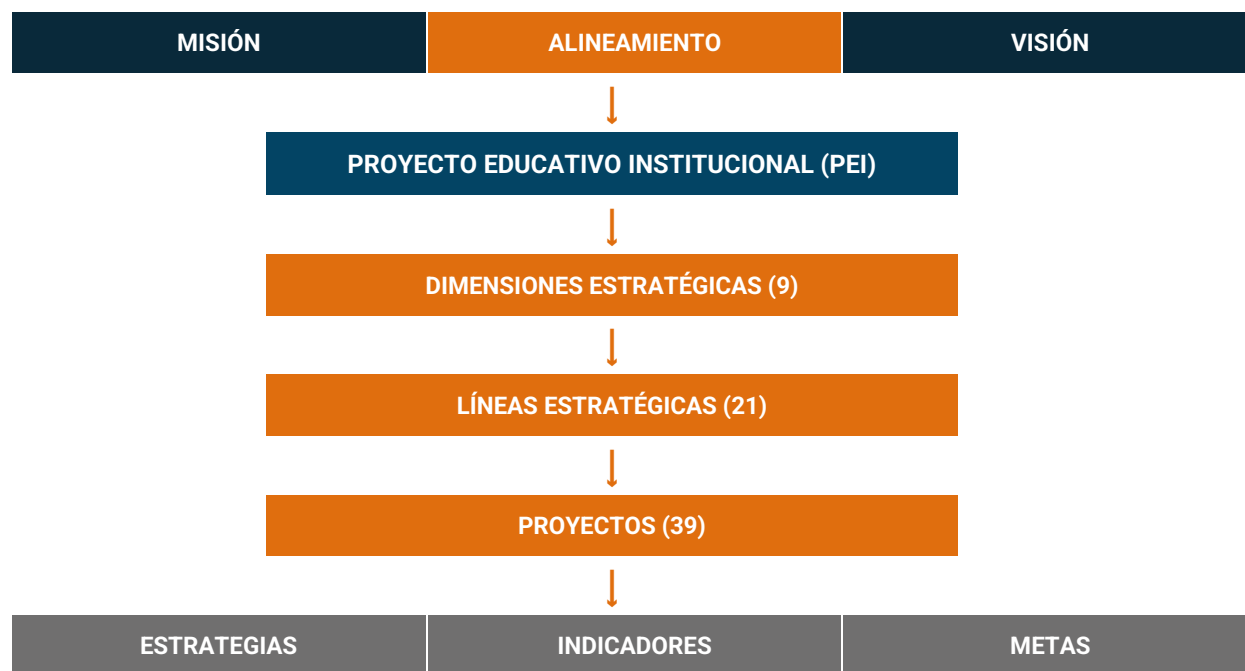


Ilustración 9. Estructura estratégica del PED 2026-2031

1. GOBERNANZA Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

1. GOBERNANZA Y GESTIÓN INSTITUCIONAL		
LÍNEAS ESTRATÉGICAS		
FORTALECIMIENTO SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO	MODERNIZACIÓN Y ACCESIBILIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA
▶ Fortalecimiento del SIACI ▶ Cultura de Autorregulación y Mejora Continua	▶ Participación Activa de la Comunidad y Stakeholders ▶ Ética, Buen Gobierno y Cultura del Control	▶ Modernización y Accesibilidad de la Infraestructura ▶ Adecuación de Ambientes para la Vida Universitaria

Ilustración 10. Dimensión estratégica 1. Gobernanza y Gestión Institucional

1.1 Línea estratégica: Fortalecimiento Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

1.1.1 Proyecto: Fortalecimiento del SIACI.

Estrategia:

- ▶ Fortalecer y articular el Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad Institucional (SIACI) para lograr integración con los sistemas actuales (ISO 9001, Acreditación, Plan Estratégico, SG-SST, SGA, SGD, Seguridad de la Información) bajo un enfoque de gestión por procesos y mejora continua.

1.1.2 Proyecto: Cultura de Autorregulación y Mejora Continua.

Estrategia:

- ▶ Fomentar una cultura de la calidad y autorregulación a través de la formación continua de la comunidad académica y administrativa en los procesos asociados al Aseguramiento de la Calidad integrados en el SIACI, y la implementación efectiva de los planes de mejoramiento derivados de la autoevaluación.

1.2 Línea estratégica: Transparencia y Buen Gobierno.

1.2.1 Proyecto: Participación Activa de la Comunidad y Stakeholders.

Estrategia:

- ▶ Fortalecer la participación propositiva de docentes, estudiantes, egresados y el sector externo en los órganos de dirección y asesoría (ej. Consejos de Facultad y Comités Curriculares), asegurando la representación de intereses.

1.2.2 Proyecto: Ética, Buen Gobierno y Cultura del Control.

Estrategia:

- ▶ Fortalecer el Sistema de Buen Gobierno y Transparencia institucional, orientado a establecer estrategias y mecanismos de control y seguimiento permanente del marco normativo, promoviendo una cultura de integridad, ética y prevención de riesgos en la gestión.

1.3 Línea estratégica: Modernización y Accesibilidad de la Infraestructura.

1.3.1 Proyecto: Modernización y Accesibilidad de la Infraestructura.

Estrategia:

- Adecuación de espacios físicos para el bienestar, el encuentro y el aprendizaje colaborativo (zonas verdes, salas de estudio, espacios deportivos), fortaleciendo la vida universitaria y una experiencia positiva.

1.3.2 Proyecto: Adecuación de Ambientes para la Vida Universitaria.

Estrategias:

- Adecuación de ambientes de aprendizaje (aulas, laboratorios, biblioteca) con avances tecnológicos, que garanticen la inclusión y accesibilidad para toda la comunidad.
- Diseñar el Plan Maestro de Expansión y Modernización de la Infraestructura en UNITECNAR, que garantice el crecimiento físico de forma sostenible, proporcional al aumento de la población estudiantil y de la planta de personal, asegurando espacios adecuados para la docencia, la investigación, la innovación y la vida universitaria.

2. CALIDAD Y EXCELENCIA

2. CALIDAD Y EXCELENCIA		
LÍNEAS ESTRATÉGICAS		
FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD ACADÉMICA	INNOVACIÓN PEDAGÓGICA Y CURRICULAR	TRAYECTORIAS FORMATIVAS
▶ UNITECNAR Acreditada 2031 ▶ Fortalecimiento Oferta Académica	▶ Modelo Pedagógico ▶ Formación por Competencias ▶ Currículos Flexibles y Articulados ▶ Recursos de Aprendizaje	▶ Diversificación de la Oferta ▶ Reconocimiento de Trayectorias

Ilustración 11. Dimensión estratégica 2. Calidad y Excelencia

2.1 Línea estratégica: Fortalecimiento de la Calidad Académica.

2.1.1 Proyecto: UNITECNAR Acreditada 2031.

Estrategias:

- ▶ Fortalecer el sistema interno de aseguramiento de la calidad institucional mediante la consolidación de procesos académicos, administrativos y de gestión basados en la autoevaluación permanente, la mejora continua y la evidencia verificable de resultados, en coherencia con los factores y características definidos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA).
- ▶ Acreditar nuevos programas de pregrado conforme a los lineamientos del CNA.

2.1.2 Proyecto: Fortalecimiento Oferta Académica.

Estrategias:

- ▶ Ofertar nuevos programas de pregrado.
- ▶ Ofertar nuevos programas de Especialización.
- ▶ Ampliación de lugares de desarrollo de Especialización.
- ▶ Ofertar programas académicos de Maestría.
- ▶ Ampliación de lugares de desarrollo de Maestría.

2.2 Línea estratégica: Innovación Pedagógica y Curricular.

2.2.1 Proyecto: Modelo Pedagógico.

Estrategia:

- ▶ Actualizar el modelo pedagógico en coherencia con la misión institucional, alineado a las modalidades y niveles de formación de los programas, que promueva una formación flexible, pertinente e inclusiva.

2.2.2 Proyecto: Formación por Competencias.

Estrategias:

- ▶ Integrar competencias transversales orientadas a las habilidades blandas, TIC y tecnologías emergentes, ciudadanía y territorio, enfoque de género, inclusión, derechos humanos, conciencia ambiental, investigación e innovación, bilingüismo y ODS en los programas académicos, promoviendo el pensamiento crítico para la solución de problemas regionales.

- Implementar en los programas académicos la Evaluación por Competencias, articulando los marcos de referencia internacionales (Tuning), nacionales (MNC/ICFES) y las demandas socio-territoriales, integrando la plataforma LMS y rúbricas estandarizadas para asegurar la excelencia académica y potenciar la apropiación práctica del conocimiento.
- Aplicar en las asignaturas de los programas las metodologías para la evaluación por competencias orientadas al aprendizaje basado en proyectos y problemas (ABP) articulado al modelo pedagógico.

2.2.3 Proyecto: Currículos Flexibles y Articulados.

Estrategias:

- Estandarización de asignaturas troncales en los programas académicos para fortalecer la flexibilidad y movilidad académica.
- Integrar en los programas de pregrado y posgrado modalidades de formación flexible que permitan su desarrollo académico de forma híbrida (blended learning).
- Implementación de microcredenciales en los programas de pregrado y posgrado orientadas a las necesidades del entorno, que permitan accesibilidad a diferentes grupos poblacionales y favorezcan el Aprendizaje a lo Largo de la Vida (Lifelong Learning).
- Organización modular de las asignaturas de los programas de pregrado y posgrado para garantizar la flexibilidad y movilidad curricular.
- Programas de pregrado con doble titulación nacional e internacional.
- Perfiles de egreso de los programas académicos alineados al plan de desarrollo y necesidades del territorio, con la participación activa y permanente del sector productivo, gremial y social en los Comités Curriculares.

2.2.4 Proyecto: Recursos de Aprendizaje.

Estrategia:

- Adquisición de laboratorios, equipamiento técnico especializado, medios didácticos de vanguardia y recursos bibliográficos (físicos y digitales) esenciales para soportar los planes de mejora de programas y la creación de nuevos programas de formación.

2.3 Línea estratégica: Trayectorias Formativas.

2.3.1 Proyecto: Diversificación de la Oferta.

Estrategia:

- Ofrecer programas de formación a la medida al sector externo de acuerdo con sus necesidades, asegurando que sus competencias se mantengan pertinentes a los avances tecnológicos y del mercado (formación continua).

2.3.2 Proyecto: Reconocimiento de Trayectorias.

Estrategias:

- Reconocimiento de las capacidades de las personas en términos de conocimientos, destrezas y habilidades, adquiridos como aprendizajes previos propios de un oficio u ocupación, para facilitar el acceso a la formación profesional a través de la certificación de competencias.
- Articulación de los programas de pregrado con la media técnica, facilitando el acceso a la educación superior.
- Articulación de los programas de pregrado con la ETDH y el SENA, facilitando el acceso a la educación superior.

3. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

3. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN		
LÍNEAS ESTRATÉGICAS		
ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN, EMPRENDIMIENTO Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	CONSOLIDACIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN
▶ Impacto de la Investigación y Desarrollo Territorial ▶ Integración de Plataformas de Valor y Servicios de Soporte	▶ Producción Científica de Alto Impacto ▶ Visibilidad y Divulgación Científica de Alto Nivel	▶ Condiciones y Publicaciones Internacionales

Ilustración 12. Dimensión estratégica 3. Investigación, Desarrollo e Innovación

3.1 Línea estratégica: Ecosistema de Innovación, Emprendimiento y Transferencia Tecnológica.

3.1.1 Proyecto: Impacto de la Investigación y Desarrollo Territorial.

Estrategia:

- ▶ Promover la investigación, innovación, la creación artística y cultural aplicada al territorio, a través de la implementación de proyectos y productos de investigación e innovación, integrados con las líneas y grupos de investigación y articulados con los consultorios institucionales (jurídico, psicosocial, tecnológico y NAF), prácticas formativas, la investigación formativa (proyectos de aula, semilleros, trabajos de grado) y el programa de Responsabilidad Social Universitaria, teniendo como referencia el Plan de Desarrollo del territorio, las políticas públicas nacionales, los ODS y las necesidades productivas de la región. Todo ello enmarcado en los programas estratégicos institucionales (líneas de acción estratégica: Social, Salud, Ambiental, Ocupacional, Cultural y Tecnológico).

3.1.2 Proyecto: Integración de Plataformas de Valor y Servicios de Soporte.

Estrategias:

- ▶ Fortalecer los procesos de incubación/aceleración en emprendimiento que conecten las ideas de estudiantes, docentes y egresados con mentoría especializada (legal, financiera, técnica) y plataformas de capital (fondos de inversión, capital semilla, convocatorias públicas/privadas).
- ▶ Implementar un Consultorio de Innovación y Transferencia que gestione el emprendimiento, la propiedad intelectual (patentes, software) y actúe como interfaz para la transferencia y comercialización, ejecución de proyectos e implementación social de los resultados de investigación.

3.2 Línea estratégica: Consolidación y Posicionamiento de la Investigación.

3.2.1 Proyecto: Producción Científica de Alto Impacto.

Estrategia:

- ▶ Consolidar la productividad y visibilidad de los grupos y docentes investigadores, logrando un incremento en la categoría de la medición de Minciencias, a través del fortalecimiento de las capacidades de investigación, la articulación intergrupala y la optimización de los procesos de divulgación y registro de la producción científica de alto impacto.

3.2.2 Proyecto: Visibilidad y Divulgación Científica de Alto Nivel.

Estrategias:

- Establecer una revista científica institucional en Acceso Abierto (Open Access), implementando un plan operativo estricto de mejoras editoriales y normalización, que garantice la periodicidad ininterrumpida, la calidad del arbitraje (doble ciego), el uso de sistemas de gestión de contenido abiertos (OJS) y la adopción de políticas éticas y de citación internacionales, con miras a cumplir los requisitos de indexación, asegurando su cumplimiento con los estándares Latindex.
- Implementar un modelo de encadenamiento progresivo de la investigación formativa que inicie en proyectos de aula, continúe en semilleros y culmine en la formulación de proyectos de investigación como opción de grado.

3.3 Línea estratégica: Internacionalización de la Investigación.

3.3.1 Proyecto: Condiciones y Publicaciones Internacionales.

Estrategia:

- Promover el intercambio sistemático de capital humano científico (investigadores y estudiantes) con universidades y centros de excelencia a nivel global, con fines de generar la transferencia bidireccional de conocimiento científico y tecnológico de frontera, la coautoría en publicaciones de alto impacto y la formación de capital humano avanzado.

4. PROYECCIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

4. PROYECCIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
LÍNEAS ESTRATÉGICAS
TRANSFORMACIÓN E IMPACTO SOCIAL
▶ Pertinencia y Desarrollo Regional ▶ Compromiso Social y Bienestar Comunitario

Ilustración 13. Dimensión estratégica 4. Proyección y Responsabilidad Social

4.1 Línea estratégica: Transformación e Impacto Social.

4.1.1 Proyecto: Pertinencia y Desarrollo Regional.

Estrategias:

- ▶ Implementar proyectos territoriales y productos de innovación social orientados a la Apropiación Social del Conocimiento (ASC) y la Transferencia de Conocimiento (TC), que generen valor y sean pertinentes en el territorio, integrados con las líneas y grupos de investigación y articulados a los consultorios institucionales (jurídico, psicosocial, tecnológico y NAF), prácticas formativas, la investigación formativa (proyectos de aula, semilleros, trabajos de grado) y el programa de Responsabilidad Social Universitaria, teniendo como referencia el Plan de Desarrollo del territorio, las políticas públicas nacionales, los ODS y las necesidades productivas de la región. Todo ello enmarcado en los programas estratégicos institucionales (líneas de acción estratégica: Social, Salud, Ambiental, Ocupacional, Cultural y Tecnológico).
- ▶ Establecer un Ecosistema de Proyectos Estratégicos de Impacto Regional, con una estructura institucional ágil y proactiva para el diseño y formulación de proyectos especiales de alto impacto regional y nacional, competitivos y susceptibles de financiación externa (fondos públicos, cooperación internacional, sector privado), orientados a resolver problemáticas clave y generar desarrollo sostenible en el territorio.
- ▶ Asegurar la pertinencia de las actividades implementadas en el sector social y productivo, acorde con las necesidades identificadas en los diagnósticos institucionales.
- ▶ Fortalecer el relacionamiento e impacto en los escenarios de práctica a través de la generación de productos de Apropiación Social del Conocimiento (ASC) y la Transferencia de Conocimiento (TC), articuladas a las líneas de investigación, en el marco del desarrollo de las prácticas formativas de los programas académicos.

4.1.2 Proyecto: Compromiso Social y Bienestar Comunitario.

Estrategias:

- ▶ Fortalecer el programa de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), a través de las actividades de extensión (proyectos, servicios, educación continuada) enmarcadas en los programas estratégicos institucionales (líneas de acción estratégica: Social, Ambiental, Ocupacional, Cultural y Tecnológico) que conlleven a productos de Innovación Social.
- ▶ Implementar el Consultorio de Intervención Psicosocial (CIP), articulado a los programas académicos pertinentes de la institución, que proporcione servicios gratuitos o de bajo costo de atención, acompañamiento y prevención psicosocial a comunidades y familias vulnerables, impactando significativamente el bienestar, la salud mental y la cohesión social en el territorio.

- Promover el Programa de Voluntariado que integre a la comunidad universitaria de UNITECNAR y que responda a necesidades sociales locales, nacionales e internacionales, alineadas con las áreas de conocimiento de los programas académicos.

5. INTERNACIONALIZACIÓN

5. INTERNACIONALIZACIÓN	
LÍNEAS ESTRATÉGICAS	
MOVILIDAD ACADÉMICA, CIENTÍFICA Y ADMINISTRATIVA	COOPERACIÓN Y REDES INTERNACIONALES
▶ Competencias Multilingües ▶ Movilidad Académica Nacional e Internacional	▶ Plataforma de Cooperación Internacional: mapeo y seguimiento de alianzas, convenios y proyectos multilaterales ▶ Diplomacia Académica Caribe: posicionamiento de UNITECNAR como nodo regional de cooperación educativa con América Latina y Europa

Ilustración 14. Dimensión estratégica 5. Internacionalización

5.1 Línea estratégica: Movilidad Académica, Científica y Administrativa.

5.1.1 Proyecto: Competencias Multilingües.

Estrategias:

- ▶ Fortalecimiento de las competencias multilingües en la formación profesional de los programas, integrando el inglés técnico en el currículo.
- ▶ Promover acciones de internacionalización en casa orientadas a la interculturalidad, el fomento de competencias globales, inclusivas y sostenibles, y actividades de campo sin necesidad de movilidad física.

5.1.2 Proyecto: Movilidad Académica Nacional e Internacional.

Estrategia:

- ▶ Promover experiencias de movilidad nacional e internacional para estudiantes, docentes y personal administrativo, en miras a fortalecer la calidad académica, la investigación, transferir mejores prácticas administrativas y desarrollar un capital humano con visión y competencias globales en toda la estructura universitaria.

5.2 Línea estratégica: Cooperación y Redes Internacionales.

5.2.1 Proyecto: Plataforma de Cooperación Internacional: mapeo y seguimiento de alianzas, convenios y proyectos multilaterales.

Estrategia:

- ▶ Crear una base de datos actualizada de socios estratégicos y su impacto.

5.2.2 Proyecto: Diplomacia Académica Caribe: posicionamiento de UNITECNAR como nodo regional de cooperación educativa con América Latina y Europa.

Estrategia:

- ▶ Posicionar a UNITECNAR como referente del Caribe en redes y alianzas académicas internacionales.

6. RELACIONAMIENTO Y EXPERIENCIA

6. RELACIONAMIENTO Y EXPERIENCIA		
LÍNEAS ESTRATÉGICAS		
TRAYECTORIAS DE ÉXITO A LO LARGO DE LA VIDA	CULTURA ORIENTADA A LA EXPERIENCIA	CONSOLIDACIÓN DE LA MARCA Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL
▶ Permanencia y Graduación ▶ Vinculación de Egresados	▶ Accesibilidad e Inclusión ▶ Bienestar Integral ▶ Satisfacción en los Servicios	▶ Atracción y Vinculación ▶ Visibilidad y Comunicación Estratégica

Ilustración 15. Dimensión estratégica 6. Relacionamiento y Experiencia

6.1 Línea estratégica: Trayectorias de Éxito a lo Largo de la Vida.

6.1.1 Proyecto: Permanencia y Graduación.

Estrategias:

- ▶ Promover el acompañamiento diferenciado que garantice la permanencia en la IES a través de alertas tempranas, así como la graduación.
- ▶ Facilitar la integración académica y social de los estudiantes de primer ingreso, reduciendo la deserción temprana.
- ▶ Promover la permanencia de la población diversa y con necesidades especiales, favoreciendo el acompañamiento y el éxito académico.

6.1.2 Proyecto: Vinculación de Egresados.

Estrategias:

- ▶ Fortalecer el contacto y la caracterización de egresados con el fin de mantener su vinculación activa a los servicios de UNITECNAR.
- ▶ Promover la inserción laboral de los egresados y estudiantes a través de la bolsa de empleo UNITECNAR (fuentes de ingreso).
- ▶ Consolidar el impacto de los egresados en el mercado laboral.

6.2 Línea estratégica: Cultura Orientada a la Experiencia.

6.2.1 Proyecto: Accesibilidad e Inclusión.

Estrategias:

- ▶ Realizar la caracterización de los estudiantes de la Institución en factores personales, laborales, sociofamiliares, socioeconómicos, académicos y necesidades especiales y diversas, para promover la inclusión y el éxito académico.
- ▶ Promover la inclusión y el acceso a la educación superior a través de planes becarios con cofinanciación externa.
- ▶ Promover el Bienestar Integral enmarcado en las políticas y programas de Inclusión, Equidad, diversidad, prevención de violencia basada en género y Salud Mental, implementando rutas de atención claras, simples y efectivas, con enfoque preventivo y diferencial dirigido a toda la comunidad.

6.2.2 Proyecto: Bienestar Integral.

Estrategia:

- Fortalecer la experiencia de la comunidad universitaria en espacios culturales, deportivos, artísticos, la promoción y prevención de la salud, el desarrollo humano, el desarrollo de talentos y la competencia sana.

6.2.3 Proyecto: Satisfacción en los Servicios.

Estrategias:

- Promover una cultura de servicio en toda la comunidad universitaria que conlleve a la mejora de la experiencia y el incremento de la satisfacción de las partes interesadas.
- Mejorar la experiencia y el incremento de la satisfacción de los sectores sociales y productivos beneficiarios de los servicios que ofrece la Institución (prácticas, extensión, investigación y formación).
- Optimizar y simplificar los procesos críticos académicos, administrativos y financieros para una operación ágil y simple en la atención al estudiante.
- Optimizar la respuesta oportuna a las solicitudes, peticiones, quejas y reclamos realizados por las partes interesadas.

6.3 Línea estratégica: Consolidación de la Marca y Posicionamiento Institucional.

6.3.1 Proyecto: Atracción y Vinculación.

Estrategias:

- Potenciar la atracción segmentada de prospectos con una Propuesta de Valor Diferencial de la institución y los programas de formación, a través de los diversos canales y medios que permitan optimizar el ciclo de conversión —desde la atracción hasta la matrícula— para maximizar la tasa de matrícula en los programas de educación superior.
- Generar en los estudiantes de instituciones de educación media del territorio el posicionamiento de la marca UNITECNAR, para que sea escogida como opción de educación superior en Bolívar y la región.
- Generar en los empleados de empresas y emprendedores del territorio el posicionamiento de la marca UNITECNAR, para que sea escogida como opción de educación superior en Sucre y la región.
- Vincular a los actores de la comunidad universitaria (estudiantes, egresados, docentes y administrativos) a programas de formación de pregrado, posgrado y educación continuada, y demás servicios integrados al portafolio integral de la institución.
- Implementar un Programa de Referidos que motive a la comunidad universitaria (actual y egresada) a referir proactivamente nuevos estudiantes para pregrado, posgrado y educación continua, así como otros servicios clave, con el fin de aumentar la tasa de captación a bajo costo y fortalecer la lealtad a la marca institucional.

6.3.2 Proyecto: Visibilidad y Comunicación Estratégica.

Estrategia:

- Optimizar la experiencia, accesibilidad y tráfico de los canales digitales que permitan visibilizar la marca y los contenidos de valor institucional, de acuerdo con el propósito.

7. TALENTO HUMANO

7. TALENTO HUMANO
LÍNEAS ESTRATÉGICAS
GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO PARA LA EXCELENCIA, LA SOSTENIBILIDAD Y EL ALTO IMPACTO INSTITUCIONAL
▶ Atracción, Desarrollo y Fidelización del Talento Humano ▶ Talento Humano de Alto Desempeño y Competitividad

Ilustración 16. Dimensión estratégica 7. Talento Humano

7.1 Línea estratégica: Gestión del Capital Humano para la Excelencia, la Sostenibilidad y el Alto Impacto Institucional.

7.1.1 Proyecto: Atracción, Desarrollo y Fidelización del Talento Humano.

Estrategias:

- ▶ Fortalecer el Bienestar Laboral y la fidelización del talento humano a través de la implementación del programa de gestión de la felicidad.
- ▶ Crear e implementar un Programa de Inclusión de Nuevos Talentos y Relevo Generacional, centrado en identificar y atraer tempranamente a egresados, colaboradores y estudiantes sobresalientes como futuros docentes y líderes administrativos, articulado a un Plan de Inducción, Formación y Mentoría.

7.1.2 Proyecto: Talento Humano de Alto Desempeño y Competitividad.

Estrategias:

- ▶ Actualizar los Perfiles de Cargos del personal de la institución, con base en nuevas competencias que combinen habilidades técnicas, digitales y humanas, alineados con las necesidades de desempeño y competitividad (desarrollo de habilidades del cargo u oficio, habilidades blandas, competencias tecnológicas y competencias bilingües).
- ▶ Fortalecer el desarrollo y desempeño profesional de docentes y administrativos mediante un programa integral de cualificación por competencias, que incluya el desarrollo de habilidades del cargo u oficio, habilidades blandas, competencias tecnológicas y competencias bilingües, logrando que la mayoría del personal alcance y supere el nivel mínimo requerido en las cuatro competencias.
- ▶ Impulsar la calidad de los procesos académicos y administrativos mediante la implementación de un Programa de Incentivos para la Formación Posgradual dirigido a los colaboradores de la institución, alineado con las necesidades académicas y administrativas institucionales.
- ▶ Implementar el Programa de Liderazgo Transformacional dirigido a directivos, orientado a promover competencias de liderazgo, cultura de innovación, comunicación efectiva y toma de decisiones basada en datos para impulsar la transformación institucional.
- ▶ Impulsar la transferencia de conocimiento entrante nacional e internacional frente a los procesos administrativos, con el fin de mejorar y fortalecer los procesos de dirección, misionales y de soporte, a través de expertos o instituciones con amplia experiencia.

8. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y TECNOLOGÍAS EMERGENTES

8. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y TECNOLOGÍAS EMERGENTES		
LÍNEAS ESTRATÉGICAS		
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y CONECTIVIDAD	ECOSISTEMA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	INNOVACIÓN PEDAGÓGICA Y TECNOLOGÍAS EMERGENTES
▶ Fortalecimiento de la Conectividad y Ciberseguridad	▶ Modernización y Automatización de la Gestión Institucional	▶ Integración de Tecnologías Emergentes en el Currículo ▶ Consolidación de Plataformas Digitales para la Educación

Ilustración 17. Dimensión estratégica 8. Transformación Digital y Tecnologías Emergentes

8.1 Línea estratégica: Infraestructura Tecnológica y Conectividad.

8.1.1 Proyecto: Fortalecimiento de la Conectividad y Ciberseguridad.

Estrategias:

- ▶ Transformar la infraestructura de conectividad del campus hacia un modelo Wi-Fi 6/6E, preparado para Wi-Fi 7, con gestión centralizada en la nube, segmentación inteligente de tráfico y seguridad Zero Trust, garantizando acceso de alta velocidad, confiable y seguro en todos los espacios académicos y administrativos.
- ▶ Diseñar e implementar un Plan de Ciberseguridad integral y de Continuidad de Negocio para proteger la confidencialidad y disponibilidad de los datos académicos, administrativos y financieros de la Institución.

8.2 Línea estratégica: Ecosistema de Transformación Digital.

8.2.1 Proyecto: Modernización y Automatización de la Gestión Institucional.

Estrategias:

- ▶ Actualizar el Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) para integrar todos los procesos misionales y administrativos, logrando la automatización de procesos clave de la institución y la autogestión de egresados, estudiantes y aspirantes.
- ▶ Desarrollar e implementar un ecosistema de Inteligencia de Negocios y Gobierno de Datos, soportado en plataformas modernas de BI en la nube (Power BI, Tableau, Looker, etc.), con arquitectura de datos centralizada (Data Lake + Data Warehouse) y capacidades de IA/ML para generar indicadores oportunos, confiables y accionables en todos los niveles.
- ▶ Implementar un plan de Transformación Digital y Gestión Lean (ágil y sin desperdicio) para racionalizar el uso de los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos.
- ▶ Implementar una solución de telefonía Voz IP que modernice la infraestructura de red, optimice la comunicación interna y asegure la calidad del servicio.
- ▶ Implementar una estrategia institucional que promueva el uso de herramientas de Inteligencia Artificial para optimizar la comunicación interna, integrando asistentes virtuales, automatización de respuestas y análisis inteligente de información en los canales oficiales.

8.3 Línea estratégica: Innovación Pedagógica y Tecnologías Emergentes.

8.3.1 Proyecto: Integración de Tecnologías Emergentes en el Currículo.

Estrategia:

- Garantizar la adquisición e integración sostenida de recursos digitales y tecnológicos de vanguardia (bases de datos especializadas, licencias de software académico, laboratorios virtuales, simuladores) y plataformas de tecnologías emergentes como Inteligencia Artificial y Realidad Extendida/Virtual, para incrementar la calidad, pertinencia e innovación en la formación de los estudiantes y potenciar significativamente su aprendizaje.

8.3.2 Proyecto: Consolidación de Plataformas Digitales para la Educación.

Estrategia:

- Consolidar una Plataforma de Gestión de Aprendizaje (LMS) robusta y accesible para soportar el crecimiento de la oferta académica en línea e híbrida, e implementar el uso de Analíticas de Aprendizaje (Learning Analytics) para su aplicación en los distintos programas de la institución.

9. SOSTENIBILIDAD

9. SOSTENIBILIDAD	
LÍNEAS ESTRATÉGICAS	
SOSTENIBILIDAD Y SOLIDEZ FINANCIERA	SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL
▶ Gestión Eficiente de los Recursos Propios ▶ Diversificación y Crecimiento de Ingresos	▶ Campus Sostenible

Ilustración 18. Dimensión estratégica 9. Sostenibilidad

9.1 Línea estratégica: Sostenibilidad y Solidez Financiera.

9.1.1 Proyecto: Gestión Eficiente de los Recursos Propios.

Estrategias:

- ▶ Optimizar los procesos de recaudo y gestión de cartera para maximizar la liquidez.
- ▶ Mantener la eficiencia operativa mediante la evaluación periódica de la estructura de costos y gastos fijos.
- ▶ Optimizar la financiación directa (flexibilidad, agilidad de procesos, automatización) e identificación de perfiles de riesgo.

9.1.2 Proyecto: Diversificación y Crecimiento de Ingresos.

Estrategia:

- ▶ Implementar un Plan de Generación de Ingresos totales: productos estándar (pregrado, posgrado y educación continuada) y productos no estándar (consultoría, microcredenciales, proyectos, fundraising).

9.2 Línea estratégica: Sostenibilidad Ambiental.

9.2.1 Proyecto: Campus Sostenible.

Estrategias:

- ▶ Implementar acciones de sostenibilidad ambiental en la infraestructura institucional, orientadas a la eficiencia energética, la gestión responsable del agua y los residuos, y al fortalecimiento de una cultura ambiental activa en la comunidad unitecnarista.
- ▶ Implementar programas de sostenibilidad ambiental en la infraestructura institucional, orientados a la eficiencia energética, la gestión responsable del agua y los residuos, y al fortalecimiento de una cultura ambiental activa en la comunidad, a través de la implementación del Programa Ambiental Unitecnarista.

10. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PED 2026-2031

El sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo - PED 2026-2031 y los planes de acción de UNITECNAR constituye la columna vertebral de la gestión del plan, permitiendo monitorear avances, identificar desviaciones, oportunidades de mejora, tomar acciones correctivas y rendir cuentas sobre resultados.

El sistema de seguimiento y medición de los planes de acción establece diferentes niveles y mecanismos para el cumplimiento de los objetivos y metas:

- **Nivel 1.** Seguimiento y autoevaluación mensual por el responsable de ejecución del plan de acción.
- **Nivel 2.** Seguimiento y verificación mensual del plan de acción por el líder o jefe inmediato.
- **Nivel 3.** Seguimiento y evaluación por Rectoría y la Vicerrectoría de Planeación y Gestión Administrativa.

Las metas e indicadores desempeñan un papel clave en la medición objetiva y sistemática del avance en la implementación de los proyectos, estrategias y el cumplimiento de metas institucionales.

Para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo se elaboran reportes e informes de cumplimiento de manera periódica por los líderes y la Vicerrectoría de Planeación y Gestión Administrativa, así como la realización de audiencias públicas de rendición de cuentas anualmente.

11. REFERENCIAS

- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia. Gaceta Constitucional.
- Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería (ACOFI). (2005). Marco de fundamentación conceptual y especificaciones de prueba–ECAES Ingeniería (Versión 6.0). ACOFI/ICFES.
- Ausubel, D. P. (2002). Adquisición y retención del conocimiento. Paidós.
- Biggs, J., & Tang, C. (2011). Teaching for quality learning at university (4th ed.). Open University Press.
- Boyer, E. L. (1990). Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate. Princeton University Press.
- Bruner, J. (1997). La educación, puerta de la cultura. Visor.
- Congreso de Colombia. (1992). Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. Diario Oficial.
- Consejo Nacional de Acreditación (CNA). (2025). Acuerdo 01 de 2025: Lineamientos para la acreditación institucional en alta calidad. Ministerio de Educación Nacional.
- Consejo Nacional de Educación Superior (CESU). (2014). Acuerdo 02 de 2014: Lineamientos de política pública para la educación superior. Ministerio de Educación Nacional.
- De Wit, H. (2011). Internationalization of higher education: A review of selected literature. *Journal of Studies in International Education*, 15(1), 11–12.
- Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. UNESCO.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (s. f.). Gestor normativo. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/>
- Departamento Nacional de Planeación. (2022). Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026. <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>
- Freire, P. (1997). Pedagogía de la autonomía. Siglo XXI Editores.
- Freire, P. (2005). Pedagogía del oprimido (30.ª ed.). Siglo XXI Editores.
- Fundación Universitaria Antonio de Arévalo (UNITECNAR). (2019). Resolución 002968 de transformación a institución universitaria. Ministerio de Educación Nacional.
- Gobernación de Cundinamarca. (s. f.). Documento orientador del Proyecto Educativo Institucional. <https://www.cundinamarca.gov.co/>
- Habermas, J. (1989). Teoría de la acción comunicativa. Taurus.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34.
- Knight, J. (2008). Higher education in turmoil: The changing world of internationalization. Sense Publishers.
- Knight, J., & De Wit, H. (1995). Strategies for internationalization of higher education. European Association for International Education.
- Maslow, A. H. (1991). Motivation and personality (3rd ed.). HarperCollins.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2020). Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. MinCiencias.

- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (s. f.). Guía de planeación, seguimiento y evaluación de la gestión. https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor_files/D101PR01G01_Guia_Planeacion_Seguimiento_y_Evaluacion_Gestion_V00.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). Plan Nacional Decenal de Educación 2016–2026. <https://www.mineduacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Plan-Nacional-Decenal-de-Educacion-2016-2026/>
- Ministerio de Educación Nacional. (2017). Lineamientos de proyección social y extensión universitaria. MEN.
- Ministerio de Educación Nacional. (2019). Decreto 1330 de 2019, por el cual se reglamenta el registro calificado. MEN.
- Ministerio de Educación Nacional. (2020). Resolución 021795 de 2020: Lineamientos sobre resultados de aprendizaje. MEN.
- Ministerio de Educación Nacional. (2022). Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Micrositio institucional. <https://www.mineduacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Plan-Nacional-de-Desarrollo-2022-2026/>
- Ministerio de Educación Nacional. (s. f.). Guía metodológica para la formulación de planes estratégicos institucionales. https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-413913_recurso_15.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (s. f.). Orientaciones para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional. https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-413730_recurso_32.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (s. f.). Orientaciones para la planeación estratégica institucional. https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-419503_recurso_00.pdf
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible. ONU.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). Education at a glance 2019: OECD indicators. OECD Publishing.
- Piaget, J. (1975). La equilibración de las estructuras cognitivas. Siglo XXI Editores.
- Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. (s. f.). Proyecto Educativo Institucional. <https://www.politecnicojic.edu.co/acuerdos-directivos/>
- Pontificia Universidad Javeriana. (s. f.). Buenas prácticas de planeación. <https://www.javeriana.edu.co/web/telescopio/buenas-practicas>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2020). Informe sobre desarrollo humano 2020. PNUD.
- Red Nacional de Extensión Universitaria (REXUNI). (2020). Lineamientos para la proyección social en instituciones de educación superior. REXUNI.
- Rogers, C. R. (1983). Libertad y creatividad en la educación. Paidós.
- Salmon, G. (2013). E-tivities: The key to active online learning (2nd ed.). Routledge.
- Senado de la República de Colombia. (2026). Plan Nacional de Desarrollo Educativo. <https://www.senado.gov.co/index.php/el-senado/noticias/>
- Tobin, K. (Ed.). (2014). Transforming learning: Strategies for competency-based education. Routledge.
- Tünnermann Bernheim, C. (2008). La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI. UDUAL.

- UNESCO IESALC. (2022). Más allá de los límites: Nuevas formas de reinventar la educación superior. UNESCO IESALC.
- UNESCO. (2015). Replantear la educación: ¿Hacia un bien común mundial? UNESCO Publishing.
- UNITECNAR. (2024). Modelo pedagógico socio-cognitivo humanista. Documento institucional.
- UNITECNAR. (2024). Plan de Desarrollo Institucional 2020–2025. Documento institucional.
- UNITECNAR. (2024). Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad Institucional (SIAC). Documento institucional.
- Universidad CES. (2025). Plan Estratégico de Desarrollo. <https://www.ces.edu.co/content/uploads/2025/05/Universidad-ces-plan-estrategico-de-desarrollo-2020-2025.pdf>
- Universidad de Antioquia. (s. f.). Guía metodológica de planeación. <https://www.udea.edu.co/>
- Universidad de Caldas. (s. f.). Proyecto Educativo Institucional y política curricular. <https://www.ucaldas.edu.co/portal/actualizacion-del-proyecto-educativo-institucional-y-la-politica-curricular-un-compromiso-de-la-universidad-de-caldas/>
- Universidad de Cartagena. (2024). Análisis DOFA en el contexto de la participación ciudadana. <https://www.unicartagena.edu.co/>
- Universidad de La Salle. (2022). Proyecto Educativo Universitario Lasallista. https://saladeinvitados.lasalle.edu.co/images/2022/PEI/PROYECTO_EDUCATIVO_INSTITUCIONAL_2022-2025_FINAL_002.pdf
- Universidad de Medellín. (2021). Proyecto Educativo Institucional. <https://repository.udem.edu.co/>
- Universidad de Pamplona. (s. f.). Evaluación del contexto institucional. <https://www.unipamplona.edu.co/>
- Universidad de San Buenaventura, seccional Medellín. (2021). Proyecto Educativo Bonaventuriano. https://usbmed.edu.co/Portals/0/PDF/Doc-Institucionales/PEB-2021_FINAL_APROBACION.pdf
- Universidad de Santander. (2021). Manual para la elaboración, seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional. <https://www.udes.edu.co/>
- Universidad del Atlántico. (s. f.). Metodología del plan estratégico institucional. <https://www.uniatlantico.edu.co/>
- Universidad del Rosario. (s. f.). Planeación estratégica universitaria. <https://repository.urosario.edu.co/>
- Universidad del Valle. (2017). Planeación estratégica universitaria: El caso de la Universidad del Valle. https://proxse16.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Archivos/2007/7-PLANEACION_ESTRATEGICA_UNIVERSITARIA-EL_CASO_DE_LA_UNIVERSIDAD_DEL_VALLE.pdf
- Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (s. f.). Plan Estratégico de Desarrollo. <https://planeacion.udistrital.edu.co/plan-estrategico-de-desarrollo>
- Universidad Francisco de Paula Santander. (s. f.). Oferta académica y planeación institucional. https://www2.ufps.edu.co/public/archivos/oferta_academica/
- Universidad Icesi. (s. f.). Plan Nacional Decenal de Educación. <https://eduteka.icesi.edu.co/articulos/men-pnde-2017>
- Universidad Industrial de Santander. (2024). Proyecto Educativo Institucional. <https://uis.edu.co/>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s. f.). Sistema de planeación institucional. <https://planeacion.unad.edu.co/menu-principal/sistema-de-planeacion/planeacion-estrategica/>

Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira. (2016). Informe final de planeación institucional. https://www.palmira.unal.edu.co/images/pgd2019-2021/V20UN_informe_final_sep_2016.pdf

Universidad Nacional de Colombia. (s. f.). Guía mínima para la planeación. https://www.planeacion.unal.edu.co/planeacion/Apoyo/guia_minima.pdf

Universidad Santo Tomás. (s. f.). Planeación institucional. <https://planeacion.usta.edu.co/>

Universidad Sergio Arboleda. (2018). Plan de Desarrollo Institucional. <https://www.usergioarboleda.edu.co/wp-content/uploads/2022/10/PLAN-DE-DESARROLLO-USA-2018.pdf>

Universidad Tecnológica de Bolívar. (s. f.). Información institucional. <https://www.utb.edu.co/la-utb/sobre-nosotros/>

Universidad Tecnológica de Pereira. (2024). Buenas prácticas de planeación institucional. <https://media2.utp.edu.co/oficinas/38/Buenas-practicas-OPLA-2024.pdf>

Zabalza, M. A. (2004). Competencias docentes del profesorado universitario. Narcea.