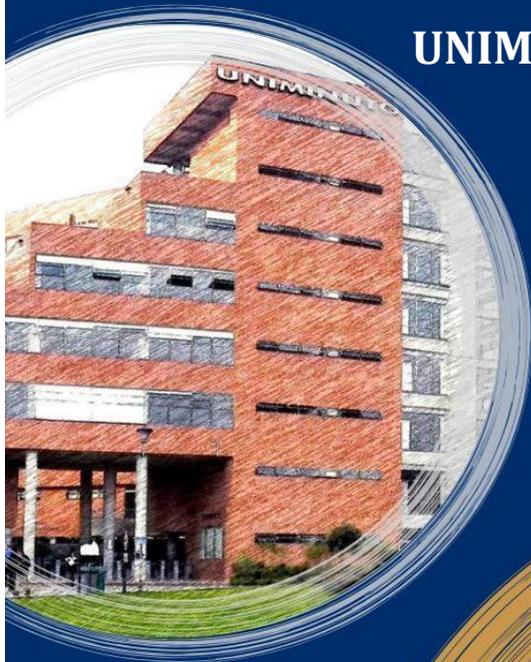


# PLAN ESTRATEGICO 2024-2030

UNIMINUTO BOGOTÁ - CUNDINAMARCA - BOYACÁ

*"Aprendizaje, innovación y transformación"*





# 1. PRESENTACIÓN

*“Va a ser una universidad distinta, con propósitos grandiosos, con métodos filosóficos y científicos, que sea la síntesis del pensamiento moderno acerca de la ciudad futura... Vamos a formar los jóvenes soñadores de Colombia, capaces de darle un rumbo totalmente nuevo al país, para lograr dirigir la República por los nuevos caminos que ella anhela y necesita... Queremos ofrecerle al país una universidad donde se formen los nuevos hombres de Colombia, los que estarán preparados para (darle una dirección positiva) enrumbar el país por los cauces de honradez, de progreso, de trabajo que él necesite”<sup>1</sup>.*

2

Esta inspiración ha sido nuestro punto de partida, el motor que impulsa nuestros planes. En el camino, hemos enfrentado momentos de incertidumbre, desafíos que parecían insuperables. Pero la responsabilidad, la constancia y la tenacidad que nos definen nos han permitido mantener la mirada fija en la meta, evaluando cada paso, decidiendo el rumbo en equipo, con los pies en la tierra. Hacer realidad este sueño ha significado que estudiantes de Bogotá, de Cundinamarca y de otras regiones, jóvenes que buscan un presente y un futuro mejor, se hayan formado en nuestros espacios de aprendizaje. Y eso, para nosotros, es el inicio de un cambio profundo en nuestro país.

Creemos firmemente que la educación es la herramienta más poderosa para construir una sociedad mejor. Es el camino para transformar e impactar la vida de miles de personas que deciden, a partir de lo que les ofrecemos, cambiar su destino y el de sus comunidades, buscando condiciones de vida más dignas. Nuestro sello identitario nos ha posicionado en el medio, y nos llena de orgullo que, parafraseando a los pares académicos en el proceso de acreditación institucional, *“nos mantenemos fieles al espíritu fundacional y avanzamos en coherencia con nuestra misión”*.

Desde nuestra oferta académica, hemos creado programas que responden a las necesidades de cada sector, región y localidad donde estamos presentes. Buscamos que nuestros estudiantes tengan una base teórica sólida, humana, social y ética, pero con la convicción de que el conocimiento debe llevarse a la práctica. Por eso, el *“aprender haciendo, viviendo y sintiendo”* que nos propone nuestro Proyecto Educativo Institucional (PEI) es fundamental, así como el desarrollo de investigaciones que generen un impacto real en los territorios y en el desarrollo social de las comunidades. En este camino de crecimiento académico integral, esperamos que nuestros egresados sean profesionales comprometidos con la realidad social y líderes en sus comunidades.

Nos emociona sentir el reconocimiento que nos brindan en diferentes espacios, gracias al esfuerzo de estudiantes, profesores, colaboradores y directivos que hacen posible estos sueños. Nos vibra el corazón con los logros académicos de nuestros profesores, que se traducen en

---

<sup>1</sup> Rafael García Herreros, una vida y una obra (2009, p201.)

resultados de investigación y proyectos de extensión que llegan a las comunidades, cruzando fronteras y mostrando su impacto en redes académicas nacionales e internacionales. Hemos celebrado cada registro calificado, cada acreditación de alta calidad de nuestros programas, y hoy nos llena de alegría la acreditación de Alta Calidad de la Sede Principal. Esto nos impulsa a seguir fortaleciendo, desde la experiencia y la transferencia de conocimiento, esta ruta de alta calidad, con más programas acreditados en modalidad a distancia, formación posgradual y, ojalá, más sedes con acreditación de Alta Calidad.

Sabemos que, aunque hemos alcanzado metas importantes y recibido reconocimientos por nuestra labor, siempre hay espacio para mejorar. Por eso, aprendemos de cada experiencia y enfocamos nuestros esfuerzos en:

- Enriquecer la experiencia de la vida universitaria para toda nuestra comunidad, rompiendo esquemas y apostando por un pensamiento disruptivo, ágil y flexible.
- Aprovechar la inteligencia colectiva para adaptarnos a los cambios, ver la incertidumbre como una oportunidad, potenciar el conocimiento a partir de las buenas prácticas y comunicarnos de manera clara y efectiva con nuestra comunidad.
- Innovar en modelos que nos permitan evaluar nuestras capacidades, analizar el costo-beneficio de los resultados en cada área y construir una sostenibilidad que genere nuevos recursos para nuestra misión.
- Desarrollar productos y servicios que fortalezcan la modalidad a distancia y consoliden la modalidad presencial.
- Potenciar nuestras relaciones con diversos actores y territorios, para desarrollar proyectos que beneficien a todos y obtener recursos para seguir financiando la educación superior.

Esperamos que este plan estratégico nos permita continuar el legado de nuestro fundador, alcanzar la visión institucional que nos hemos trazado para el 2030, hacer realidad nuestras apuestas y, sobre todo, aportar valor a la sociedad a través de las personas que forman y formarán parte de la familia UNIMINUTO.

Con muestras de aprecio,

Equipo Estratégico de la Sede UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá

# 1. UNIMINUTO BOGOTÁ-CUNDINAMARCA-BOYACÁ

## 1.1. La Sede Principal

Desde el año 2009, el Acuerdo 092 del Consejo de Fundadores estableció que las sedes de UNIMINUTO se ubicarían en diversos lugares donde la institución tuviera presencia directa, organizándose según las necesidades de su objetivo institucional. La institución, consciente de los cambios en la educación superior y los desafíos de su Plan de Desarrollo Institucional, actualizó sus estatutos para adaptarse al entorno actual. Dicha actualización ha permitido una evolución significativa en su organización académico-administrativa en Bogotá. Esta evolución se ha dado en varias etapas:

- Reforma estatutaria (2019-2020): Se realizó una reforma estatutaria, aprobada por el Ministerio de Educación Nacional en 2020, que sentó las bases para la nueva organización.
- Consolidación de la Sede Principal (2020): Se consolidó la Sede Principal como la estructura que integra las modalidades de oferta académica. Inicialmente, se organizó en tres rectorías: UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia, UNIMINUTO Bogotá Presencial y Parque Científico de Innovación Social.
- Reorganización de modalidades (2022): Tras un estudio de las rectorías, se integró la modalidad a distancia a la Rectoría Presencial, que pasó a denominarse Rectoría UNIMINUTO Bogotá.
- Estructura actual: La Sede Principal se compone ahora de UNIMINUTO Virtual (oferta virtual), el Parque Científico de Innovación Social (investigación) y UNIMINUTO Bogotá (oferta presencial y a distancia). Estas estructuras comparten un territorio de gestión y se especializan según la modalidad de los programas y servicios.

Recientemente, la Sede Principal obtuvo la acreditación de Alta Calidad por seis años, otorgada por el Ministerio de Educación Nacional en 2024. Este logro es el resultado de las fortalezas identificadas por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), las cuales se presentan a continuación:

- ✓ La Sede Principal en Bogotá cuenta con cinco (5) centros universitarios ubicados en las localidades de Usaquén, Engativá, Kennedy, Ciudad Bolívar y Santa fe; un Centro de Educación para el Desarrollo (CED) y un centro PROGRESA que a través de proyectos y acciones académicas alcanzan un cubrimiento en 19 de las 20 localidades de la Capital.
- ✓ La Corporación Universitaria Minuto de Dios se declara como *"una Institución de docencia, soportada en la proyección social y en el desarrollo de investigaciones al servicio de las personas, las comunidades y las regiones en todo el territorio (...)".* Esta definición misional para UNIMINUTO a nivel nacional se vive y se apropia en coherencia y alta calidad, en la sede principal de Bogotá.

- ✓ La actualización de sus políticas y lineamientos institucionales en respuesta a los requerimientos de la sociedad, la comunidad académica y la resignificación del PEI.
- ✓ El programa de Atención Integral al Estudiante (MAEI); que integra estrategias académicas y de bienestar para la permanencia en la educación superior, la generación de capacidades para la autonomía, el fortalecimiento de habilidades para la autogestión y el desarrollo de habilidades personales y profesionales en el estudiante de UNIMINUTO.
- ✓ La graduación acumulada, en UNIMINUTO de 42% está casi al nivel del Spadies nacional con 42,5%. La deserción promedio es de 11,8% en los últimos 5 años y en 2022-2 es inferior con un 8,64%.
- ✓ La actualización del Estatuto Orgánico, del PEI y demás documentos fundacionales es fruto de la evaluación de estos y busca responder a las necesidades de la Institución, a su crecimiento y desarrollo.
- ✓ Estrategias como Campus Vibrantes BEATS, la aplicación de la teoría del cambio, la formulación de la estrategia de Aprender Haciendo y Sirviendo; la definición y compromiso con indicadores relevantes como el de "Éxito Estudiantil", en coherencia con sus principios fundacionales.
- ✓ La incorporación del compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en la gestión de las funciones misionales buscando la medición de impacto en cada actividad y proyecto.
- ✓ El Sistema de evaluación y seguimiento a los aprendizajes (SESA) para monitorear los procesos curriculares y extracurriculares previstos en los programas académicos.
- ✓ La existencia e implementación de la normativa y las políticas necesarias para sustentar su gestión, administración y gobernanza de manera eficaz.
- ✓ La demostración de las capacidades institucionales a través de la ampliación de cobertura, accesibilidad y calidad en su sistema de comunicación e información con el incremento del 99,97% en la disponibilidad del servicio de internet, la página web actualizada y pertinente, la red wifi, las herramientas tecnológicas de soporte a la docencia, el despliegue de redes sociales, así como otros elementos de consulta y relacionamiento. Igualmente, el monitoreo de infraestructura tecnológica 24/7 para garantizar la eficiencia de los sistemas y evitar afectaciones externas.
- ✓ Las condiciones de la infraestructura física y tecnológica en las adecuaciones del CRAII con espacios abiertos culturales y la biblioteca con accesibilidad, y un sistema de cono de ruido. Se destacan también el Centro de Innovación Social los museos y espacios para el bienestar y la pastoral universitaria. Los recursos de apoyo académico son adecuados en mobiliario, plataformas tecnológicas, recursos bibliográficos, bases de datos y sistemas y herramientas tecnológicas.
- ✓ El manejo financiero y sus estrategias permiten un adecuado y eficiente uso de los recursos a la vez que cumplen con las obligaciones y las demandas de actualización de mobiliarios y equipos.
- ✓ Estrategias como la cadena de formación y trayectorias de aprendizajes abiertos que permiten la movilidad de los estudiantes entre niveles, regiones y modalidades.

- ✓ La política para la creación, modificación y ampliación de lugar de desarrollo de programas académicos en todos los niveles y modalidades.
- ✓ Los resultados de las Pruebas T & T que, en los años 20, 21 y 22 presentan resultados superiores a los nacionales.
- ✓ El enfoque de la investigación hacia el desarrollo de las comunidades y la transformación de las condiciones de vida y de trabajo de las regiones de menor desarrollo, mayor desigualdad o sometidas a procesos de desplazamiento, inequidad y violencia.
- ✓ La clasificación de 88 grupos de investigación: 3 en A1, 7 en A, 27 en B, 46 en C y 5 reconocidos por MinCiencias con 593 investigadores, 118 categorizados: 1 emérito, 1 senior, 20 asociados y 96 junior. Existen 233 semilleros con 2.938 estudiantes, 260 de ellos graduados y 39 voluntarios, los cuales participan en 108 proyectos. Las publicaciones en revistas internacionales arbitradas y de acceso abierto. Se relacionan 3 patentes concedidas en temas como la purificación del agua y el uso de energía solar y 19 solicitudes que buscan financiación, 19 marcas registradas, 6 desarrollos de software y 9 metodologías en software, 1 empresa de base tecnológica, ENTI Participan en la OTRI de Bogotá y en la fundación y marcha de CONNECT Bogotá.
- ✓ El compromiso y responsabilidad social de la institución evidenciada en la presencia en lugares de conflicto y en cinco zonas de Bogotá: Cazucá-Ciudad Bolívar, Engativá, Bosa, Santafé, Kennedy y Rafael Uribe; 20 Centros de Educación para el Desarrollo, CED, con 120 proyectos, con participación de profesores, estudiantes y voluntarios en tecnologías, ecología, medio ambiente, alternativas educativas y memoria cultural- histórica.
- ✓ El impacto a través de la proyección social la relación con el entorno, su sensibilidad social y la búsqueda de mejorar las condiciones de vida y la autogestión de las comunidades vulnerables, con el espíritu de conocer, vivir la realidad concreta sobre el grado de vulnerabilidad, así como de los factores que la determinan en procura de transformar estas condiciones por medio de la educación y la responsabilidad social
- ✓ Los Centros progresa, para competencias emprendedoras, con 961 iniciativas empresariales, 21 pequeñas empresas y 131 empleos. El Consultorio Social Minuto de Dios, Artesanos para La Paz, Micronegocios, proyectos sociales de formación, emprendimientos, ambientes de aprendizaje, y convenios de cooperación con 30 colegios para tránsito de estudiantes a educación superior. El Parque científico de innovación social establece por co-creación las necesidades de las comunidades y ofrece soluciones eficientes y estables.
- ✓ La vinculación con diferentes formas de expresión cultural y artística, rescatando buena parte del patrimonio existente en las comunidades. Forman parte de ello el Museo de arte contemporáneo de Engativá con un reconocimiento nacional e internacional, acreditación por 10 años de la Asociación Americana de Museos (2020), el Centro de cultura, arte y tradiciones, que busca recuperar la memoria con exposiciones arqueológicas periódicas, el Agroparque Sabio Mutis en La Mesa y Tena, con 40 hectáreas, el Museo Arqueológico Nueva Esperanza, que trabaja 17 toneladas de fragmentos de piezas Muiscas, el Museo de Arqueología e Historia Natural de Pasca, la

Hacienda Chucuita en Soacha, patrimonio y vivienda de Manuelita Sáenz, el Museo Rafael García Herreros en homenaje al fundador de la Corporación y del Minuto de Dios.

- ✓ La internacionalización del currículo mediante convenios de doble titulación (4) con universidades de Brasil, Chile, Colombia y México; la participación en 34 convenios nacionales y 134 internacionales, así como en 216 redes académicas dentro de las que se destacan: Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo de la Educación (CIIDE); participación en la Alianza Economía Formal e Inclusiva - EFI; la participación en la creación de la Institución Universitaria Tecnológica Eudista de África en Costa de Marfil; y el proyecto "Territorios STEM". La puesta en marcha desde el año 2020 de una Ruta Académica para la Transformación de los Aprendizajes en Lengua Extranjera inglés, con una reestructuración de los cursos, la incorporación de contenidos en este idioma en los cursos de diferentes disciplinas.
- ✓ Entre 2019 y 2023 la movilidad de 1.328 profesores salientes y 2.001 entrantes; mientras que la movilidad de estudiantes salientes es de 3.558 y entrantes 4.948. Adicionalmente se gestionan diversos programas de movilidad para estudiantes y profesores, tanto presenciales como virtuales, como son: programa de movilidad virtual con la Universidad Oberta de Catalunya UOC, Espacio de Movilidad Virtual en la educación superior - eMOVIES iniciativa de la Organización Universitaria Interamericana - OUI, programa Delfín de la Alianza del Pacífico, Programa Mobilitas de la Organización de Universidades Católicas de América Latina y el Caribe - ODUICAL, MoVi-RUM de la Red Universitaria Mutis, PILA Virtual del Programa de Intercambio Latinoamericano - PILA.
- ✓ La integración del bienestar al proceso formativo del estudiante y el Modelo de Atención Integral del Estudiante - MAIE, el cual brinda apoyo a los miembros de su comunidad y sus grupos familiares mediante programas, actividades e infraestructura suficiente y valorada positivamente por la comunidad educativa.
- ✓ El acompañamiento a los egresados en el logro de su proyecto de vida con el Centro Progresía EPE, que hace parte de la Proyección Social y brinda apoyo a través de servicios de emprendimiento y empleabilidad; el seguimiento de la trayectoria laboral y profesional de los egresados, UNIMINUTO con un modelo soportado en un sistema de información, con varias herramientas. Entre 2015 y 2022 se han realizado 97 estudios de seguimiento, con la participación de 11.302 egresados, los cuales son reconocidos como personas integrales, profesionales, competentes, éticamente orientadas y comprometidas con la transformación de la sociedad y por la incidencia que desde su rol profesional generan en diferentes contextos y escenarios.

## 1.2. UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá

UNIMINUTO inició su trayectoria en Bogotá en 1992, con el establecimiento de su primera sede en la localidad de Engativá, específicamente en el barrio Minuto de Dios. Este hito no solo marcó el inicio de su presencia en la capital, sino que también sentó las bases para un modelo de expansión territorial y diversificación educativa alineado con su misión de democratizar el acceso a la educación superior. Dicha expansión impactó la zona sur de Bogotá, con la creación en su

momento de seis Centros de Operación Académica (COA) en Usme, Ciudad Bolívar, Tunjuelito, Bosa, Rafael Uribe Uribe y Kennedy, respondiendo a la necesidad de ampliar la cobertura y pertinencia de la educación superior en áreas de alta densidad poblacional y necesidades socioeconómicas específicas. Los COA no solo incrementaron la oferta educativa, sino que también implementaron modelos educativos adaptados a las demandas del sector productivo local, generando un impacto directo en el desarrollo de capital humano en la región.

El modelo de desarrollo en Bogotá se ha caracterizado por la implementación de estrategias de crecimiento y diversificación educativa, orientadas a la democratización del acceso a la educación superior. La creación de UNIMINUTO Virtual y a Distancia (UVD) en 2011<sup>2</sup> respondió a la necesidad de establecer modelos educativos flexibles y accesibles, utilizando tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para optimizar la experiencia de aprendizaje. La habilitación de centros tutoriales en áreas de alta vulnerabilidad socioeconómica, como Bosa y Ciudad Bolívar, facilitó la articulación de modalidades de estudio presenciales y a distancia, promoviendo la retención estudiantil.

En paralelo, el establecimiento de la Vicerrectoría Bogotá Sur en 2010<sup>3</sup>, representó una estrategia de focalización de la acción institucional en la promoción de la equidad educativa. Mediante la instrumentación de programas de becas y subsidios, se abordaron las barreras económicas que limitan el acceso a la educación superior de poblaciones subrepresentadas. Esta iniciativa generó un impacto positivo en la movilidad social y el desarrollo comunitario, consolidando a UNIMINUTO como un actor relevante en la transformación del panorama de la educación superior en Bogotá.

En el marco de su plan estratégico, la Sede proyecta la consolidación de su presencia en Bogotá mediante el fortalecimiento de sus programas académicos, el impulso de la investigación aplicada y la consolidación de su vinculación con el sector productivo y las comunidades. A continuación, la presencia de UNIMINUTO en la ciudad de Bogotá, mediante los Centros Universitarios.

---

<sup>2</sup> Acuerdo 182 de 2011

<sup>3</sup> Acuerdo 167 de 2010

**C.U. Especial Minuto de Dios - Engativá**



Barrio Minuto de Dios. Atiende a localidades de Engativá y Suba.

**C.U. Kennedy**



Ubicado en la localidad de Kennedy, presta servicios a las poblaciones de Fontibón, Puente Aranda y Tunjuelito.

**C.U. Perdomo – Ciudad Bolívar**



Ofrece servicios a las localidades de Usme y Bosa. En el edificio Rafael García - Herreros, el primero diseñado bajo el modelo BEAST

**C.U. San Cristóbal Norte – Usaquén**



Cuenta con dos espacios ubicados en la localidad de Usaquén: Valmaría y Calle 170

**C.U. Las Cruces – Santa Fe**



Ubicado en la localidad de Santafé, ofrece servicios a las localidades de Rafael Uribe Uribe, Candelaria y San Cristóbal sur.

Ilustración. Presencia UNIMINUTO en Bogotá. 2024.

Fuente: Dirección de Planeación y Desarrollo. 2024.

# PRESENCIA UNIMINUTO BOGOTÁ



La expansión de la presencia institucional de UNIMINUTO en la región de Cundinamarca, materializada en 2009 con la implementación de la Rectoría Cundinamarca, respondió a una estrategia de regionalización que trascendió la mera ampliación de la cobertura. Esta decisión, formalizada a través del Acuerdo 116 del Consejo de Fundadores, buscó establecer un modelo de gestión descentralizado que permitiera una mayor adaptación a las necesidades específicas de los territorios, optimizando la pertinencia y el impacto de la oferta educativa. La gestión y desarrollo de cuatro Centros Universitarios (Madrid, Zipaquirá, Girardot y Soacha), con proyección a la extensión de servicios académicos en otros municipios, evidencian un modelo de expansión territorial fundamentado en la descentralización y la adaptación a las necesidades locales, que no solo buscó aumentar la cobertura, sino también fortalecer el desarrollo de capital humano en la región.

La oferta académica de UNIMINUTO en Cundinamarca se caracteriza por la implementación de programas educativos en modalidades presenciales y a distancia tradicional, configurando un ecosistema de aprendizaje diversificado que atiende a las necesidades de una comunidad educativa heterogénea. La distribución estratégica de los centros universitarios en las provincias de Ubaté, Sabana Centro, Alto Magdalena, Tequendama, Soacha, Sabana de Occidente y Gualivá refleja una aproximación territorial que busca maximizar el acceso a la educación superior en áreas geográficamente dispersas, superando las barreras de acceso y contribuyendo al desarrollo de las comunidades locales.

En 2024, UNIMINUTO llevó a cabo una reconfiguración organizacional al integrar los territorios de Cundinamarca y Boyacá bajo la denominación UNIMINUTO Bogotá - Cundinamarca - Boyacá. Esta decisión institucional, motivada por un análisis de la dinámica territorial y las



proyecciones estratégicas de crecimiento y consolidación, busca generar sinergias y optimizar la gestión de los centros universitarios en la región. La adopción de modelos de buenas prácticas provenientes de los centros regionales preexistentes, combinada con una gestión enfocada en la mejora de la experiencia de la comunidad universitaria, refleja un compromiso con la calidad y la eficiencia en la prestación de servicios educativos, así como una visión de largo plazo para el desarrollo de la educación superior en la región.

**C.U. Zipaquirá – C.T. Ubaté**



Se encuentra ubicado en la Carrera 16 #4A-82, Zipaquirá, Cundinamarca. Ofrece servicio a la provincia de Sabana Centro los municipios de Ubaté y Zipaquirá.

**C.U. Madrid – C.T. Funza, Facatativá, Villeta**



Ofrece servicio a la provincia de Sabana Occidente en los municipios de Facatativá, Funza, Madrid y Villeta.

**C.U. Girardot**



Se encuentra ubicado en la Carrera 10 No. 36-106, Barrio Rosablanca, Girardot, Cundinamarca. Ofrece servicio a la Provincia del Alto Magdalena.

**C.U. Soacha – C.T. Fusagasugá y La Mesa**



Se encuentra ubicado en la Transversal 5 #5G-95, Soacha, Cundinamarca. Ofrece servicio a la provincia de Soacha en los municipios de Fusagasugá, La Mesa y Soacha.

## PRESENCIA UNIMINUTO CUNDINAMARCA

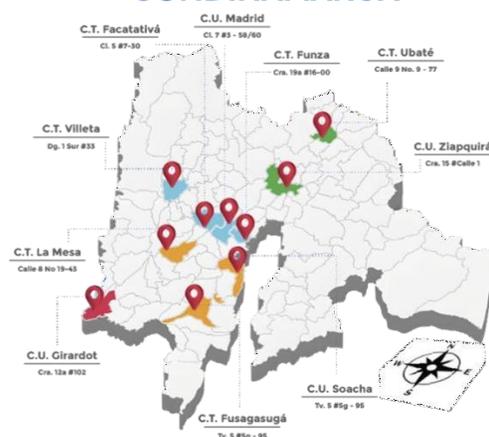


Ilustración. Presencia UNIMINUTO en los Departamentos de Cundinamarca y Boyacá. 2024.  
Fuente: Dirección de Planeación y Desarrollo. 2024.

### 1.3. Escuelas

A partir de la evolución en la denominación de Facultades hacia Escuelas, desde la propuesta de TransformACCIÓN académica, esta se entiende a partir de cuatro atributos fundamentales:

- ✓ Las Escuelas son entornos ágiles y livianos, que representan comunidades académicas, más que estructuras rígidas, contrario a las Facultades. Se espera de ellas que no funcionen desde figuras como departamentos, sino que se organicen en redes flexibles e incluyentes de conocimiento que permitan generar impacto y sentido de pertenencia en un entorno amplio.
- ✓ Las Escuelas, por esencia, son interdisciplinarias, tanto al interior, como entre los distintos campos de conocimiento que las conforman, promoviendo así apuestas conjuntas y compartidas alrededor de problemas concretos.
- ✓ Las Escuelas son estructuras muy reconocidas en el ámbito académico internacional, lo que suele facilitar el relacionamiento entre pares, por ejemplo, la Escuela de Administración de UNIMINUTO con otras Business School globales. Por lo tanto, la

figura de Escuela representa un vector nuevo y dinámico de internacionalización y reconocimiento en el exterior para la Institución.

- ✓ Las Escuelas crean un sello específico en el perfil de egreso de los estudiantes, reconocidos en su vida profesional mediante los atributos, valores, competencias y formas de actuar moldeados en el seno de los productos creados por las Escuelas.

A partir de lo anterior, tendrán como MISIÓN el *impulsar a la comunidad universitaria de UNIMINUTO* hacia la excelencia académica y el servicio a la sociedad *con productos y servicios de calidad reconocida*, a partir de:

- El fomento de la integración de diversos saberes.
- El abordaje de desafíos locales con soluciones innovadoras e integrales.
- La apertura de fronteras del conocimiento a través del desarrollo de redes cimentadas en el diálogo interdisciplinar, la inclusión y la co-construcción.
- El reconocimiento de las miradas regionales que emergen de los Centros Universitarios, de los diversos aliados y de su articulación con el sector real.
- El co-diseño de productos y servicios de aprendizaje, investigación y proyección social.

Ahora bien, en el marco de la misionalidad de UNIMINUTO de *“promover el desarrollo integral sostenible de las personas, las comunidades y los territorios para construir una sociedad justa, fraterna, reconciliada y en paz”*; y de su plan de desarrollo 2023 - 2030, donde se espera que la Institución sea un *“lugar inspirador para trabajar y estudiar, que atraiga al mejor talento humano al servicio del bien común y promueva la colaboración estrecha entre las distintas entidades de El Minuto de Dios y aliados nacionales e internacionales en el marco de una relación responsable, recíproca e incluyente”*, la gestión del conocimiento se constituye en un eje central que permite reconocer las potencialidades de las distintos actores de la comunidad educativa, de los aliados y de los públicos de interés para impulsar los cambios y transformaciones necesarias, que permitan la concreción de estas apuestas institucionales.

La gestión del conocimiento permite el intercambio de información y experiencias; el desarrollo de nuevos aprendizajes; el reconocimiento de capacidades y experticias en los Centros Universitarios del Sistema UNIMINUTO y en los sectores productivos, sociales y académicos públicos y privados, locales, nacionales e internacionales, con quienes se relaciona la Institución. Para desarrollar dicha gestión, se constituyen las redes de conocimiento, como un eje central que:

- Posibilitan el reconocimiento y organización de las fuentes de conocimiento.
- Generan procesos de transferencia que les permiten adquirir nuevos saberes y aportar a los ya generados, en una dinámica continua, abierta, de construcción colaborativa.
- Hacen posible la articulación con redes y aliados externos, para el logro de los propósitos estratégicos institucionales.



En relación con los servicios de las Escuelas y su relación con los Centros Universitarios, las Escuelas desarrollarán funciones estratégicas centradas en cuatro grandes categorías:

1. Productos académicos y ambientes de aprendizaje
  - Co-creación y rediseño de programas, cursos y productos académicos flexibles, integrales y sostenibles en todos los niveles de formación, formatos y modalidades; que se irradian a todo el país, con estándares de calidad comunes para todos los productos y servicios, que se adapten a la realidad de los Centros Universitarios y de los demás grupos de interés.
  - Co-diseñar ambientes de aprendizaje de vanguardia, adaptables según modalidades, niveles de formación y contextos de los CU, se definen los medios educativos propicios para dichos ambientes. Así mismo, sistematizan y transfieren buenas prácticas de aprendizaje.
2. Redes de conocimiento/transferencia
  - Liderar la co-creación y la consolidación de redes de conocimiento internas y externas.
  - Transferir modelos, productos, programas y servicios hacia los centros universitarios y hacia diferentes sectores de la sociedad.
  - Cocrear y liderar centros de estudios e investigación de excelencia, así como de laboratorios que reflejan las prioridades y fortalezas de UNIMINUTO.
3. Docencia
  - Cocrear y diseñar modelos de enseñanza-aprendizaje-evaluación de vanguardia para los diferentes productos de formación.
  - Desarrollar programas de capacitación y acompañamiento permanente de docentes en competencias y habilidades que garanticen el correcto despliegue de modelos, programas y servicios, a través de un ecosistema de aprendizaje colaborativo.
4. Extensión - relacionamiento con el sector externo
  - Generar servicios especializados y productos (consultorías, lifelong learning, modelos, MPV, marcas) como otras fuentes de ingresos.
  - Sistematizar buenas prácticas, crear, visibilizar y posicionar modelos y experiencias innovadoras, y comunicar resultados e impactos. Asegurar la gestión y circulación del conocimiento.
  - Liderar diálogos permanentes con organizaciones del sector real.

Ahora bien, en relación con los servicios en los Centros Universitarios, las Escuelas con base a sus capacidades, experticia y relacionamiento estratégico colaboran con los Centros Universitarios desarrollando procesos de transferencia y co-creación; a nivel interno esta dinámica se apoya en el Parque Científico de Innovación Social - PCIS y en los procesos de relacionamiento con las distintas organizaciones del Minuto de Dios (FUNDACES, CEMID, OMD, OIMD, etc.), esta dinámica también implica un relacionamiento a nivel externo con los distintos



grupos de interés. Los elementos para desarrollar conjuntamente en los Centros Universitarios son los siguientes:

Servicios de las Escuelas	Relación entre Escuelas y Centros Universitarios
Productos académicos y ambientes de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertan programas académicos pertinentes para las necesidades del país y la región</li> <li>• Articulan curricularmente los programas con igual denominación</li> <li>• Comparten un portafolio de servicios de educación continua y plataformas para su oferta</li> <li>• Apoyan el desarrollo de cursos a la medida para las regiones</li> <li>• Proponen nuevos ambientes de aprendizaje (estándares de uso, guías de laboratorios)</li> </ul>
Redes de conocimiento/transferencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulan con las regiones los grupos y Centros de investigación</li> <li>• Comparten multilateralmente capacidades de investigación de alto nivel en diferentes áreas de conocimiento</li> <li>• Organizan de forma compartida eventos científicos nacionales e internacionales</li> <li>• Transfieren multilateralmente productos maduros desarrollados con redes nacionales o internacionales (acreditaciones, dobles titulaciones, investigación, internacionalización, etc.)</li> <li>• Comparten recursos especializados (laboratorios, hardware, software, certificaciones con academias)</li> </ul>
Docencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forman docentes con base a tendencias actuales de la disciplina (micro - certificaciones, certificaciones con academias)</li> <li>• Usan de forma compartida talentos en investigación, docencia y extensión</li> </ul>
Extensión - relacionamiento con el sector externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscan recursos de financiación externa nacionales e internacionales</li> <li>• Formulan conjuntamente y permanente proyectos de financiación externa con enfoque regional (Regalías, ONG, Programas internacionales)</li> <li>• Transfieren de forma multilateral buenas prácticas</li> <li>• Acercan a grupos de interés regionales para el desarrollo de propuestas de transferencia de conocimiento</li> </ul>

Finalmente, en el nuevo marco estratégico de gobernanza de lo académico en UNIMINUTO, se promueve una diversidad temática y de paradigmas entre sus diferentes Escuelas y Redes de conocimientos. De manera deliberada, fomenta la colaboración y la emulación entre los dos grupos de Escuelas, así como la pluralidad de perspectivas disciplinares e interdisciplinares, como reflejo de la variedad intelectual que enriquece la academia.

- Anexo 1. Principales Cifras de UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá
- Anexo 2. Contexto externo del territorio.
- Anexo 3. De las Facultades a Escuelas.



## 2. PLAN ESTRATÉGICO DE UNIMINUTO BOGOTÁ- CUNDINAMARCA-BOYACÁ 2024-2030

### 2.1 La Inspiración

Con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos planteados para el año 2030, se define la inspiración de la Sede, la cual establece los pilares que orientarán su accionar. Esta declaración, se fundamenta en los orígenes institucionales, la vocación, los logros alcanzados y la participación de la comunidad. Su construcción, de carácter colaborativo y centrada en el desarrollo territorial, busca impulsar a toda la comunidad educativa para la dinamización de los territorios. Al igual que el Plan que la acompaña, esta declaración experimentó una evolución dinámica en su motivación, ajustándose progresivamente a la definición de las metas y en sintonía con las vocaciones de los Centros Universitarios.

“Aprendizaje, innovación y transformación”

*Nuestro Proyecto Educativo Institucional se materializa a través de la vocación de servicio hacia las personas y las comunidades en cada Centro Universitario, preservando las motivaciones que dieron origen a nuestra Institución.*

*Hacemos presencia en los territorios de Bogotá - Cundinamarca - Boyacá, transformando realidades a partir de productos y servicios incluyentes, innovadores y flexibles, consolidándonos como líderes que proporcionan educación de calidad al alcance de todos.*

*Desarrollamos un ecosistema de impacto (transformación) social en articulación con nuestros aliados, en beneficio de las comunidades, generando impacto mediante soluciones innovadores y sostenibles.*

*Contribuimos a la construcción de una sociedad consciente del cuidado de la casa común, propendiendo por la responsabilidad ambiental para un país con equidad y oportunidades.*





A partir de la inspiración, se plantearon cinco apuestas que permean el territorio y se constituyen en los atributos que diferenciarán y agregarán valor, así:

- ✓ **Excelencia Académica:** busca impulsar el cambio, el crecimiento y la sostenibilidad del modelo UNIMINUTO, llevando a los territorios una oferta académica pertinente y de calidad. Esta oferta, enriquecida por la evolución de las modalidades a distancia y presencial, se distingue por su apuesta de valor, que consiste en la formación integral para la vida y el establecimiento de un vínculo permanente con estudiantes y graduados. Asimismo, se priorizará la formación de profesores en nuevas pedagogías, con el fin de fortalecer sus competencias y promover la innovación en el aula. Además, se implementarán buenas prácticas para el aseguramiento de la calidad integral, impactando positivamente en la obtención y renovación de registros calificados, nuevas acreditaciones y la gestión por procesos en certificaciones ISO

*Apuesta: Renovación de acreditación institucional para UNIMINUTO Bogotá por 8 años.  
Acreditación primera vez de 15 programas en Centros Universitarios de Bogotá y  
Cundinamarca*

- ✓ **Expansión y Cobertura:** se centra en fortalecer y ampliar los Centros Universitarios (CU) para llevar una experiencia universitaria vibrante a más comunidades, ubicándolos estratégicamente según las necesidades regionales. A través de un Ecosistema de Impacto Social robusto, que integra investigación, proyección social y docencia, ampliamos la cobertura conectando a comunidades, entidades de la Obra El Minuto de Dios y aliados externos mediante redes de conocimiento. Diversificamos la oferta académica en cada CU, adaptándola a las vocaciones regionales con programas de educación superior, educación continua, certificaciones, educación para el trabajo y el desarrollo humano, articulación con la educación media, potenciando la homologación y certificación de saberes con el sector productivo y fortaleciendo alianzas estratégicas para maximizar el alcance y la sostenibilidad de nuestras iniciativas.

*Apuesta: Alcanzar una población de 65.000 estudiantes a 2030 en los territorios de Bogotá,  
Cundinamarca y Boyacá, en las modalidades presencial y a distancia.*

- ✓ **Sostenibilidad:** prioriza la diversificación de fuentes de financiamiento, buscando generar recursos complementarios a las matrículas para impulsar el crecimiento y la estabilidad de los Centros Universitarios y la Rectoría. Paralelamente, se optimiza la gestión y el uso de los recursos, priorizando la inversión sobre los costos y gastos. Se promueven activamente iniciativas de solidaridad y emprendimiento, alineadas con los valores de El Minuto de Dios, a través de la Práctica en Responsabilidad Social, el Voluntariado, la Práctica Profesional y el Emprendimiento. Se implementan modelos de gestión eficientes, que facilitan la transferencia de conocimiento y la aplicación de buenas prácticas, asegurando la sostenibilidad a largo plazo



*Apuesta: Lograr al 2030 un EBITDA como mínimo del 20% garantizando la sostenibilidad financiera de UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá, así como de sus Centros Universitarios.*

- ✓ Ecosistema Tecnológico y Digital: su foco es impulsar la implementación y desarrollo de ambientes de aprendizaje e innovación que permitan a la Sede conocer y aprovechar los avances tecnológicos tanto en los procesos educativos como en la gestión administrativa. Para ello, utiliza elementos propios de la academia y se apoya en la función sustantiva de investigación con una perspectiva de desarrollo tecnológico, innovación y creación artística y cultural, la adopción e integración de la Inteligencia artificial de manera transversal en las capas estratégicas, tácticas y operativas de la institución y la actualización de metodologías de aprendizaje que respondan a los nuevos contextos y necesidades de la comunidad universitaria.

*Apuesta: Desarrollar las modalidades Presencial y Distancia 4.0 en los territorios, que responda a las necesidades de los estudiantes.*

Finalmente, la implementación efectiva de este plan reside en la capacidad de los actores para ejecutar la estrategia. Cada frente será liderado por un responsable, quien integrará la gestión de su área y mantendrá una comunicación constante con los demás líderes de frente. Se asegurará la alineación de la estrategia regional con los objetivos nacionales, y el progreso del Sistema se evaluará mediante los logros de cada rectoría. Las desviaciones serán gestionadas a través de un enfoque híbrido (Top Down - Bottom Up), permitiendo la recalibración de objetivos y metas cuando sea necesario, garantizando así la consecución de los objetivos institucionales

## 2.2 Plan Estratégico de la Sede UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá

Desde los territorios, en línea con la diversidad de contextos que integra a UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá, se ha planteado una apuesta integral que permite dinamizar el plan estratégico y el de los centros universitarios que lo conforman. Desde el Plan de Centro Universitario, cada territorio tiene una apuesta, en atención a las intencionalidades de crecimiento, así como del grado de madurez que se tiene y espera llegar en cada lugar donde actualmente se tienen operación. Para presentar de forma sistémica y lógica los grandes propósitos y relaciones de causalidad con los diferentes niveles de desagregación, para así obtener un desempeño superior, el plan se encuentra estructurado de la siguiente manera

- A. Primer nivel compuesto por FRENTEs donde se plantean los grandes desafíos por áreas temáticas - muy relacionadas con las funciones sustantivas y administrativas de la educación superior - que contribuirán al cumplimiento de las aspiraciones institucionales, orientando la planificación y la gestión de la transformación organizacional. Permiten

fortalecer el servicio de la educación superior en UNIMINUTO. Orientan la planificación y la gestión de la TransformACIÓN organizacional.

- B. Segundo nivel compuesto por los CAMPOS DE ACCIÓN que describen los propósitos y el conjunto de acciones que se ejecutarán para lograr los objetivos. Propósitos estratégicos que agrupan iniciativas, proyectos y actividades a ejecutar, para cumplir la misión y alcanzar los resultados institucionales esperados.
- C. El tercer nivel compuesto por MEGAS y Metas que materializan la estrategia en el corto, mediano y largo plazo, contendrán KPIS para determinar el estado de avance de las apuestas estratégicas, tácticas y operativas determinadas para el plan.

A continuación, se presenta el Plan Estratégico de Sede, desde cada Frente, así como sus MEGAS y metas, así:

## Frente 1. Identidad misional y cultura Minuto de Dios

Inspirados en el Evangelio, el pensamiento social de la Iglesia, la espiritualidad eudista, el carisma de El Minuto de Dios y sustentados en nuestros principios institucionales, en UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá nos comprometemos con el desarrollo integral sostenible de personas, comunidades y territorios para aportar en la construcción de una sociedad justa, fraterna, reconciliada y en paz. De igual manera, brindar formación a nuestros colaboradores fundamentada en un liderazgo inspirador y ético, la identidad misional y la “Cultura MD” para fortalecer su desarrollo personal y sus competencias profesionales. Lo anterior, mediante la gestión del cambio, la mejora constante de la salud organizacional, el ambiente laboral y el bienestar de nuestros colaboradores.

Para desarrollar este frente, desarrollaremos los siguientes campos de acción:

**Evangelizar la comunidad universitaria (Pastoral):** En la relación Iglesia - academia, en el contexto del Pacto Educativo Global y a través de la pastoral buscamos evangelizar la comunidad universitaria mediante el diálogo fe - ciencia, que fomente un espíritu sinodal, de servicio, que de vida a los principios institucionales y a su aplicación en la acción cotidiana.

**Formar el talento UMD (UNICORPORATIVA - UMD):** Desde la Universidad Corporativa, los colaboradores de UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá, podrán beneficiarse de las acciones formativas en las áreas: humana, misional, social y de desarrollo de competencias, tanto transversales como disciplinares. Lo anterior permita en nuestro talento la gestión del conocimiento para transferir los saberes y prácticas individuales y grupales a los equipos.

**Garantizar la gestión del cambio:** A través de la aplicación del modelo para la gestión del cambio que la Institución implemente, donde nos impulse a una transformación de mentalidades y comportamientos que fortalecen una cultura orientada al cambio y a la innovación. Esperando



en nuestro equipo un impacto positivo y significativo en la salud organizacional, el ambiente laboral y el bienestar de nuestros colaboradores.

MEGAS	Impactar positivamente el 60% de comunidad universitaria a través del sistema de evangelización en red que incorpore a la vida la transformación social a través de experiencias pertinentes y vibrantes, propiciando un diálogo entre fe y ciencia, escuchando y respetando la libertad religiosa o increencia, por medio del pacto educativo global (7 vías).
	Garantizar que a través de los servicios de formación y desarrollo profesional de UNICORPORATIVA el 90% de los servidores y profesores, en especial el talento estratégico y el identificado para la sucesión, tenga formación en cultura MD, en liderazgo inspirador, ecología integral, así como en competencias disciplinares.
	Utilizando la métrica Net promotor score (NPS) alcanzar el puntaje de 10 en colaboradores y un puntaje 9 en profesores de la sede al 2030.

### Metas Sede

METAS	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
90% de Colaboradores y profesores formados con las pedagogías activas en los principios y valores institucionales, para apropiar el pacto educativo global en los diferentes contextos de los saberes propios de los Centros Universitarios.	85%	85%	86%	87%	88%	89%	90%
100% de Profesores certificados en pedagogías activas, experienciales y prácticas correspondientes a metodologías de tipo Aprendizaje Basado en Servicio (ABS), Aprendizaje Basado en Problemas o Proyectos (ABP) o Aprendizaje Basado en Retos (ABR), entre otras.	10%	30%	50%	70%	80%	90%	100%
90% de profesores certificados en competencias y habilidades Maker.	15%	30%	45%	55%	65%	75%	90%
100% de Profesores con horas asignadas a proyección social, en procesos de formación en prácticas y pedagogías innovadoras que promuevan el aprendizaje-servicio con los estudiantes y formados para facilitar prácticas de ecología integral en los centros universitarios.	10%	20%	30%	50%	80%	90%	100%
100% del Talento crítico y sucesores identificados cuentan con planes de desarrollo que incluyen actividades de formación, acompañamiento y experiencias.	30%	60%	60%	80%	80%	100%	100%



100% de líderes certificados en el modelo de liderazgo de "UNIMINUTO inspira y transforma".	10%	20%	30%	50%	70%	80%	100%
Mantener el 90% de calificación excepcional en la evaluación de desempeño de profesores y servidores, mediante estrategias de formación continua.	75%	80%	80%	85%	85%	90%	90%

## Metas Bogotá

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
50% de profesores de planta (TC y MT) con contratos anualizados o indefinidos. Plan de mejoras Acreditación.	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
54% de profesores de planta en el escalafón. Plan de mejoras Acreditación.	55%	54%	54%	54%	54%	54%	54%
3,60% de movilidad de profesores de planta en el escalafón (ingreso y ascenso por cada convocatoria bianual) Plan de mejoras Acreditación.		3,60%	-	3,60%	-	3,60%	3,60%
10% de profesores con nivel de doctorado. Plan de mejoras Acreditación.	17%	8%	8%	9%	9%	10%	10%
Alcanzar en Bilingüismo el nivel B1 del MCE en el 75% de los profesores de planta (Profesores: pruebas certificadas). Plan de mejoras Acreditación.	LB	20%	25%	30%	50%	60%	75%
Alcanzar en Bilingüismo el nivel B1 del MCE en el 70% de los estudiantes (Estudiantes: prueba de segunda lengua de Saber PRO). Plan de mejoras Acreditación.	LB	15%	30%	35%	45%	55%	70%

## Metas Cundinamarca

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
30% de profesores de planta (TC y MT) con contratos anualizados o indefinidos.	12%	13%	15%	18%	22%	26%	30%
45% de profesores de planta en el escalafón.	37%	38%	40%	40%	42%	43%	45%
3,60% de movilidad de profesores de planta en el escalafón (ingreso y ascenso por cada convocatoria bianual).	LB	3,60%	-	3,60%	-	3,60%	3,60%
6% de profesores con nivel de doctorado.	1%	2%	3%	3%	4%	5%	6%



Alcanzar en Bilingüismo el nivel B1 del MCE en el 55% de los profesores de planta (Profesores: pruebas certificadas).	LB	30%	35%	40%	45%	50%	55%
Alcanzar en Bilingüismo el nivel B1 del MCE en el 50% de los estudiantes (Estudiantes: prueba de segunda lengua de Saber PRO).	LB	25%	30%	35%	40%	45%	50%

## Metas Boyacá

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
30% de profesores de planta (TC y MT) con contratos anualizados o indefinidos.	LB	-	-	15%	20%	25%	30%
45% de profesores de planta en el escalafón.	LB	-	-	38%	40%	42%	45%
3,60% de movilidad de profesores de planta en el escalafón (ingreso y ascenso por cada convocatoria bianual).	LB	3,60%	-	3,60%	-	3,60%	3,60%
6% de profesores con nivel de doctorado.	LB	-	-	3%	4%	5%	6%
Alcanzar en Bilingüismo el nivel B1 del MCE en el 55% de los profesores de planta (Profesores: pruebas certificadas).	LB	-	-	40%	45%	50%	55%
Alcanzar en Bilingüismo el nivel B1 del MCE en el 50% de los estudiantes (Estudiantes: prueba de segunda lengua de Saber PRO).	LB	-	-	-	-	-	50%

## Frente 2: Innovación académica, calidad y experiencia vibrante.

En UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá, re imaginaremos el aprendizaje con calidad, alineando nuestros esfuerzos de manera que logremos:

- De la reflexión a la acción para transformar la experiencia de nuestros estudiantes, mediante el desarrollo de una oferta académica flexible y personalizable, con formatos ágiles que se adapten a los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje, y una formación humanística, misional y en competencias profesionales certificadas que contribuyen a una verdadera movilidad social, personal y formativa.
- Desde cada Centro Universitario, la promoción de los procesos de enseñanza-aprendizaje prácticos y vivenciales, desarrollando el modelo de Aprendizaje Basado en Servicio. Lo anterior, nos distinguirá por considerar los territorios, las comunidades y las organizaciones como aulas vivas que comprometen a los estudiantes con el análisis de



problemas concretos y en la co-creación de soluciones, en el marco de una “cultura Maker” que caracteriza a nuestra comunidad universitaria.

- La Transformación del rol y perfil del profesor, para que sea guía del proceso de aprendizaje de los estudiantes.
- El diseño de los ambientes y recursos de aprendizaje propicios para la creatividad y al bienestar, así como experiencias internacionales e interculturales distintas.
- El cierre de brechas de calidad a través de mecanismos de acompañamiento, transferencia, puesta en común de recursos académicos, monitoreo, activación de comunidades de práctica, así como de creación de redes de conocimiento, centros de excelencia y Escuelas.
- Evolucionamos finalmente nuestros modelos y prácticas de gestión académica para garantizar un aseguramiento de la calidad con sostenibilidad, en el marco de una institución digital y humanizada.

Para desarrollar este frente, desarrollaremos los siguientes campos de acción:

Reimaginar programas y currículos: Ofrecemos un portafolio original de programas y productos académicos de calidad, pertinentes y flexibles, caracterizados por ser:

- Personalizables, multimodales, multidisciplinarios, híbridos, experienciales, contextualizados e internacionalizados
- Desarrollados en el marco de un sistema interno de aseguramiento de la calidad robusto, con estándares internacionales, orientado al fomento de la autoevaluación, la autorregulación y la acreditación en alta calidad.
- Adoptando un modelo curricular basado en trayectorias y proyectos integradores, para brindar al estudiante oportunidades de explorar, decidir y especializarse en su proceso formativo.
- Con visión de currículo que forma en competencias para cerrar brechas de experiencia y de interacción con el sector real, con énfasis en los sellos y las necesidades de nuestras regiones.
- Reconocimiento de los aprendizajes previos y complementamos nuestro portafolio con nuevos formatos educativos ágiles, cortos, pertinentes y apilables para toda la vida, que permiten así desarrollar verdaderas cadenas de formación y unos itinerarios individuales de aprendizaje que profundizan y diversifican el perfil de nuestros diferentes tipos de egresados. Entre estos nuevos formatos, las certificaciones y las credenciales alternativas tienen un lugar privilegiado.

Transformar la modalidad a distancia: Buscamos posicionar los programas de pregrado, posgrado y otros tipos de productos académicos de la modalidad a distancia, como un referente de:



- Acceso con calidad a la educación superior adaptativa que genera equidad e inclusión, impacto territorial, superación personal y resignificación de los campus en los centros universitarios diversos del país que los ofrecen.
- Una combinación ideal y distintiva de lo presencial con lo digital.
- Experiencia integral de vida universitaria, con encuentros experienciales innovadores y una flexibilidad en el aprendizaje autogestionado, con acceso sin barreras a contenidos online y offline, que permitirán mejorar el desempeño académico de la comunidad estudiantil.
- Brindar una red de apoyo que los acompaña 24/7 durante su proceso formativo, nivela sus conocimientos, retroalimenta sus avances, apoya sus proyectos y se adapta a sus tiempos y necesidades personales.

Transformar la modalidad presencial: Buscamos visibilizar los programas de pregrado, posgrado y otros tipos de oferta académica presencial, como un modelo de aprendizaje experiencial, vivencial y práctico en Colombia y América Latina, co-construido y codesarrollado con la comunidad universitaria y una red de aliados en los territorios. Propondemos en particular por:

- Convertir el aprendizaje-servicio, basado en la generación de experiencias retadoras y en la resolución de problemas reales in situ, en un rasgo distintivo de todos los programas académicos presenciales y de sus egresados.
- Por brindar una vida de campus vibrante, en los centros universitarios, con actividades múltiples que cohesionan la comunidad universitaria alrededor de grandes problemas de la sociedad y de los territorios, y la hacen interactuar permanentemente con los actores sociales, culturales, económicos y políticos.
- Fomentar la innovación en los procesos de acompañamiento al aprendizaje, a la permanencia y al éxito estudiantil en todo el sistema y en sus centros universitarios.

Innovar en las prácticas pedagógicas: Proporcionamos a todos los estudiantes unas experiencias de aprendizaje transformadoras y adaptadas a la diversidad de sus estilos para que crezcan como líderes creativos, éticos, tecnológicamente preparados y con conciencia glocal, capaces de definir y resolver problemas complejos a favor del bien común. Al ser consistente con el modelo de aprendizaje experiencial, propio de nuestros currículos, privilegiaremos:

- El desarrollo de estrategias innovadoras de aprendizaje activo basado en proyectos, problemas, retos y, sobre todo, servicio.
- El uso de clases invertidas, así como de prácticas de evaluación auténticas, integradoras y formativas, que rompen con los paradigmas tradicionales en educación superior.
- Mediante la comunidad de profesores expertos en nuestras regiones, adoptamos el Diseño Universal para el Aprendizaje y el manejo de ajustes razonables y momentos difíciles para lograr prácticas adaptativas, incluyentes y respetuosas de los estilos de aprendizaje, de las necesidades de las personas con discapacidad y de salud mental de los estudiantes, como referentes para la educación superior en el país.



- Nos concentramos en la capacitación y uso innovador -ético y responsable- de la inteligencia artificial, la robótica, la realidad virtual, aumentada y mixta, las simulaciones, las inmersiones, la gamificación y los juegos serios en apoyo a los procesos de aprendizaje de todos nuestros estudiantes en sus respectivos contextos.

Fomentar la “cultura Maker”: Buscamos impulsar en nuestra comunidad universitaria las competencias de innovación, creatividad y diseño de soluciones con habilidades de trabajo en equipo, resolución de problemas complejos y adaptabilidad, gracias a la implementación de un enfoque de aprender haciendo y experimentando que permite a las personas explorar ideas y desarrollar soluciones originales. Nos retamos así a que nuestros estudiantes y profesores sean verdaderos agentes de cambio con el sello de UNIMINUTO y transiten de la identificación de situaciones a la acción transformadora; del sentir y vivir, al hacer y servir; de la búsqueda de beneficios individuales a la consecución del bien colectivo, en un entorno dinámico y colaborativo, que involucra decididamente las tecnologías emergentes y accesibles, las artes, el humanismo, la sensibilidad social y ambiental, y el espíritu crítico, en diálogo permanente con los actores locales y globales.

Empoderar profesores inspiradores: fortaleceremos el rol y perfil de nuestros profesores, para impactar positivamente la experiencia de aprendizaje en los estudiantes, materializar la transformación pedagógica, lograr su excelencia y felicidad como docente, investigador, consultor, mentor, innovador e inspirador. Consolidamos un Centro de Excelencia dedicado al acompañamiento a las trayectorias de vida y al fortalecimiento de las competencias de innovación académica de nuestros profesores, reconociendo la diversidad de los contextos territoriales en las que prestan su servicio.

Enriquecemos también nuestro grupo de profesores con formadores diversos (tutores, coaches, expertos, consejeros, intérpretes educacionales, líderes del sector real, entre otros) que cuenten con altos estándares de calidad y servicio enfocados al acompañamiento, permanencia y éxito estudiantil, con capacidad para incentivar y exigir el máximo esfuerzo al estudiante, despertar su curiosidad, contribuir significativamente a su proceso de aprendizaje y desarrollo personal más allá del aula, e inspirar con el ejemplo la sensibilidad social, ambiental y tecnológica propia del aprender haciendo, viviendo, sintiendo y sirviendo.

Rediseñar los ambientes de aprendizaje: convertiremos nuestros campus físicos y digitales en laboratorios vivos de vanguardia en ambientes Hyflex, adaptados a la diversidad de los públicos y de los contextos locales. Contribuyendo a la adquisición de competencias de creatividad e innovación, fortalecen el aprendizaje y la investigación aplicada, suscitan procesos de innovación abierta e integran nuevos servicios, recursos y espacios de interacción con diferentes actores de la sociedad.

Transformaremos las tradicionales bibliotecas en Centros de Recursos para el Aprendizaje, la Investigación y la Innovación (CRAII) en nuestros campus físicos regionales como digital; diseñar

ambientes de aprendizaje inmersivos basados en realidad virtual; poner a disposición herramientas de inteligencia artificial generativa en un marco creativo, responsable y ético; crear espacios de aprendizaje colaborativo en lugares abiertos; renovar salones y laboratorios multifuncionales con enfoque en habilidades técnicas y blandas; instalar laboratorios vivos de innovación abierta que convierten problemas de la vida real en oportunidades formativas para los estudiantes; desarrollar fablabs y Makerspaces en un marco de interacción de tipo quintuple hélice; disponer de espacios disruptivos para el bienestar, el desarrollo de habilidades socioemocionales y el apoyo en salud mental para la permanencia; e insertar unos recursos de apoyo con tecnología de vanguardia al servicio de cada ambiente.

Impulsar lo internacional y lo intercultural: Brindamos a la comunidad universitaria una experiencia internacional e intercultural local y regional incluyente, que enriquece su trayectoria de vida y su itinerario de aprendizaje con esquemas de movilidad innovadores y competencias bilingües certificadas, y se fundamenta en asociaciones nacionales e internacionales privilegiadas con aliados universitarios de primer nivel. Combinamos la tradicional promoción de los intercambios, las escuelas de verano, las doble titulaciones, los COIL, la inserción en redes y alianzas, las certificaciones internacionales o la preservación de saberes, culturas y lenguas nativas, con una visión más humanista de la educación superior al promover una internacionalización ciudadana, que trabaja en la resolución de los grandes problemas de sociedad con enfoque tanto global como local, y trae lo internacional y lo propio de los contextos territoriales de Colombia a la experiencia en el aula.

Evolucionar en las prácticas de gestión académica: La gestión académica debe asegurar, bajo criterios técnicos, la prestación del servicio educativo con calidad, eficiencia y sostenibilidad. Esto requiere adoptar y apropiarse una gestión y toma de decisiones basadas en datos, marcos de agilidad, atención oportuna y gestión del conocimiento para identificar buenas prácticas y asegurar una experiencia académica memorable que propicie la permanencia, la innovación en los procesos formativos y la respuesta adecuada a las expectativas de la comunidad universitaria.

Desarrollamos una analítica del aprendizaje al servicio de las rectorías y centros universitarios del Sistema para comprender las necesidades y los estilos de los estudiantes, seguir su progreso, identificar áreas de mejora de los servicios académicos, predecir la deserción y desencadenar alertas tempranas, probar la eficacia de distintas técnicas de enseñanza-aprendizaje-evaluación y dar a los profesores una visión soportada en datos de sus prácticas más exitosas.

Implementamos igualmente estrategias, plataformas y sistemas de información que permiten una comunicación y retroalimentación oportunas; un diseño de itinerarios curriculares flexibles y personalizados; una planeación eficaz de tiempos, espacios y actividades; así como una distribución eficiente del tiempo de los profesores, al priorizar su dedicación al desarrollo de las funciones sustantivas.



Escuelas: en el marco de una cultura de gestión académica innovadora, eficiente y sostenible, transformamos la esencia, el rol y el alcance de las Facultades actuales para que, desde sus capacidades, experiencia y madurez, sirvan y agreguen valor académico a todas las Rectorías regionales y nacionales del país, actuando, así como verdaderos centros de excelencia catalizadores de redes de conocimiento.

MEGAS	En el 2030, UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá habrá implementado un ecosistema educativo innovador y sostenible, caracterizado por un modelo curricular flexible que integra tecnologías emergentes, redes de conocimiento, cadenas de formación y certificaciones reconocidas, fortalecido a través de alianzas estratégicas, que asegura la relevancia y excelencia.
	En el 2030, todos los programas activos demostrarán el desarrollo de competencias y resultados de aprendizaje, a través de los resultados obtenidos en las pruebas saber PRO, en Presencial: Nivel de significancia con respecto a la media nacional. Distancia: Estar en el nivel de significancia (- 9 puntos).
	En el 2030 se habrá implementado un modelo de internacionalización del currículo, que permitirá alcanzar en Bilingüismo el nivel B1 del MCE en el 75% de los profesores de planta y el 70% de los estudiantes (Estudiantes: prueba de segunda lengua de Saber PRO - Profesores: pruebas certificadas).

### Metas Sede

METAS	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
El 100% de la oferta académica implementa un modelo curricular innovador que incluye el diseño universal para el aprendizaje, y permite resignificar las modalidades y niveles de formación desarrollándose a través de las escuelas.	LB	0%	10%	30%	60%	80%	100%
El 80% de los programas académicos de pregrado presencial generan valor agregado positivo. El 65% de los programas académicos de pregrado a distancia generan valor agregado positivo.	P: 67% D: 43%	P: 70% D: 45%	P: 72% D: 49%	P: 74% D: 53%	P: 76% D: 57%	P: 78% D: 60%	P: 80% D: 65%
En el 2030, el 100% de los programas con resultados de aprendizaje y criterios de evaluación implementados a través de las escuelas.	P: 81% D: 63%	P: 100% D: 75%	P: 100% D: 85%	P: 100% D: 100%	P: 100% D: 100%	P: 100% D: 100%	P: 100% D: 100%
El 100% de los profesores de planta vinculados a comunidades de aprendizaje a través de las cuales se abordan las practicas innovadoras, así como elementos de liderazgo inspirador.	LB	10%	20%	40%	60%	80%	100%



40 certificaciones y credenciales alternativas ofrecidas en ruta de formación de los programas en sus diferentes modalidades.	7	12	16	24	28	36	40
Integrar el nuevo modelo curricular al 100% de los programas propios, expresado en trayectorias y planes de estudio integradores y experienciales.	LB	10%	20%	40%	60%	80%	100%
Capacitar al 50% de los docentes en metodologías y tecnologías en entornos digitales y nuevas tecnologías educativas.	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%
Lograr al menos el 62% en el cumplimiento del Plan de Desarrollo Profesor al 2030.	LB	10%	20%	30%	40%	50%	62%
100% de los programas académicos activos implementan evaluaciones integradoras y auténticas al 2030.	20%	30%	40%	50%	60%	80%	100%
100% de los Centros Universitarios con programación académica automatizada al 2030.	50%	52%	63%	74%	84%	94%	100%
100% de los diseños de curso basados en las metodologías activas, experienciales y prácticas, como: Aprendizaje Basado en Servicio (ABS), Aprendizaje Basado en Problemas o Proyectos (ABP), Aprendizaje Basado en Retos (ABR), entre otras al 2030.	35%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
300 portafolios digitales que permitan evidenciar y evaluar la apropiación de la cultura maker por parte de estudiantes al 2030.	LB	0	30	60	60	75	75
50% de los profesores con portafolios digitales docentes al 2030.	LB	5%	10%	20%	30%	40%	50%

## Metas Bogotá

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
25.950 estudiantes con competencias y habilidades Maker certificadas en niveles intermedio o experto en el 2030.	1.038	5.190	9.342	13.480	17.600	21.700	25.950
Resultados obtenidos en las pruebas saber PRO referente a las competencias genéricas en Presencial: Estar en el nivel de significancia con respecto a la media nacional.	145	145	146	147	148	149	150
Resultados obtenidos en las pruebas saber PRO referente a las competencias genéricas en Distancia: Estar en el nivel de significancia	134	134	135	135	136	136	137



(- 9 puntos) con respecto a la media nacional.							
18.534 estudiantes por año en cursos nacionales híbridos, virtuales e interprofesionales.	13.000	13.792	14.632	15.523	16.468	17.471	18.534
Consolidar estrategias de movilidad (física y virtual) nacional e internacional de estudiantes para ampliar posibilidades de cooperación académica. Movilidades salientes Internacional - Nacional: 4,5%	1,9% 2024-1	1,90%	2,27%	2,70%	3,21%	3,82%	4,54%
Consolidar estrategias de movilidad (física y virtual) nacional e internacional de estudiantes para ampliar posibilidades de cooperación académica. Movilidades entrantes Internacional - Nacional: 1321 al 2030.	257 2024-1	171	261	391	586	705	1.321
Consolidar estrategias de movilidad (física y virtual) nacional e internacional de profesores para ampliar posibilidades de cooperación académica. Movilidades salientes Internacional - Nacional: 25%.	7,31% 2024-1	20%	21%	22%	23%	24%	25%
Consolidar estrategias de movilidad (física y virtual) nacional e internacional de profesores para ampliar posibilidades de cooperación académica. Movilidades entrantes Internacional - Nacional: 250 al 2030.	39 2024-1	140	160	180	200	220	250
Acreditar 9 programas nuevos de acuerdo con los lineamientos del CNA.	0	0	0	0	5	7	9
100% de los profesores aplican en los cursos metodologías activas, experienciales y prácticas, como: Aprendizaje Basado en Servicio (ABS), Aprendizaje Basado en Problemas o Proyectos (ABP), Aprendizaje Basado en Retos (ABR), entre otras al 2030.	20%	30%	40%	50%	60%	80%	100%
Contar con al menos 1 comunidad de práctica y aprendizaje en innovación con énfasis en cultura maker, metodologías activas y evaluaciones auténticas en funcionamiento.	1	1	1	1	1	1	1
100% de los estudiantes con acceso a tutores pares y a tutores digitales individuales al 2030.	1%	2%	10%	30%	50%	70%	100%



100% de los colaboradores de gestión académica y administrativa formados en el uso y aplicación de los cuadros de mando personalizados con datos actualizados para la toma de decisiones en los centros universitarios y programas al 2030.	10%	25%	35%	45%	60%	80%	100%
100% de los Centros Universitarios con planeación profesoral autogestionada al 2030.	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

## Metas Cundinamarca

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
10.293 estudiantes con competencias y habilidades Maker certificadas en niveles intermedio o experto en el 2030.	50	700	2.431	4.339	6.247	8.155	10.293
Resultados obtenidos en las pruebas saber PRO referente a las competencias genéricas en Presencial: Estar en el nivel de significancia con respecto a la media nacional.	139	140	141	142	144	146	148
Resultados obtenidos en las pruebas saber PRO referente a las competencias genéricas en Distancia: Estar en el nivel de significancia (- 9 puntos) con respecto a la media nacional.	130	131	132	134	136	138	140
8.214 estudiantes al año en cursos nacionales híbridos, virtuales e interprofesionales.	7.324	7.489	7.610	7.770	7.918	8.066	8.214
Acreditar 6 programas nuevos de acuerdo con los lineamientos del CNA.	0	0	0	0	3	3	6
100% de los profesores aplican en los cursos metodologías activas, experienciales y prácticas, como: Aprendizaje Basado en Servicio (ABS), Aprendizaje Basado en Problemas o Proyectos (ABP), Aprendizaje Basado en Retos (ABR), entre otras al 2030.	8%	12%	20%	40%	60%	80%	100%
Contar con al menos 1 comunidad de práctica y aprendizaje en innovación con énfasis en cultura maker, metodologías activas y evaluaciones auténticas en funcionamiento.	0	1	1	1	1	1	1
100% de los estudiantes con acceso a tutores pares y a tutores digitales individuales al 2030.	18%	30%	40%	60%	80%	100%	100%



100% de los colaboradores de gestión académica y administrativa formados en el uso y aplicación de los cuadros de mando personalizados con datos actualizados para la toma de decisiones en los centros universitarios y programas al 2030.	0%	15%	35%	55%	75%	95%	100%
100% de los Centros Universitarios con planeación profesoral autogestionada al 2030.	0	0	100%	-	-	-	-

### Metas Boyacá

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
475 estudiantes con competencias y habilidades Maker certificadas en niveles intermedio o experto en el 2030.	LB	-	112	200	288	376	475
120 estudiantes al año en cursos nacionales híbridos, virtuales e interprofesionales. de planta en el escalafón.	0	30	32	60	80	100	120
100% de los profesores aplican en los cursos metodologías activas, experienciales y prácticas, como: Aprendizaje Basado en Servicio (ABS), Aprendizaje Basado en Problemas o Proyectos (ABP), Aprendizaje Basado en Retos (ABR), entre otras al 2030.	LB	-	-	40%	60%	80%	100%
Contar con al menos 1 comunidad de práctica y aprendizaje en innovación con énfasis en cultura maker, metodologías activas y evaluaciones auténticas en funcionamiento.	0	0	0	0	1	1	1
100% de los estudiantes con acceso a tutores pares y a tutores digitales individuales al 2030.	LB	-	40%	60%	80%	100%	100%
100% de los colaboradores de gestión académica y administrativa formados en el uso y aplicación de los cuadros de mando personalizados con datos actualizados para la toma de decisiones en los centros universitarios y programas al 2030.	LB	-	-	55%	75%	95%	100%
100% de los Centros Universitarios con planeación profesoral autogestionada al 2030.	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%



## Frente 3: Investigación, innovación e impacto social

UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá será líder de la transformación social en los territorios de acción, mediante el desarrollo del Ecosistema de Investigación, Innovación y Emprendimiento de impacto social, que tiene como propósito el desarrollo integral sostenible desde una perspectiva de ecología integral. A través de procesos de extensión, investigación aplicada, creación, transferencia, y apropiación social del conocimiento y de las tecnologías, aportamos a la formación de profesionales líderes en sus campos y promovemos la protección de nuestra Casa Común, la eco-justicia, una economía ecológica y estilos de vida sostenibles, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

30

Para desarrollar este frente, desarrollaremos los siguientes campos de acción:

**Investigación para la transformación:** Incrementamos el desarrollo de proyectos conjuntos entre los diversos actores del Ecosistema y las colaboraciones internacionales en investigación, para enfrentar problemáticas contemporáneas desde una mirada integral, tanto global como local, garantizando una producción científica arraigada en los principios de ciencia abierta y ciudadana. Fortalecemos los grupos y semilleros de investigación y creamos nuevos espacios de participación para que nuestros estudiantes y egresados den vida a sus propias iniciativas de investigación, desarrollo tecnológico, innovación y creación artística y cultural.

**Ecología Integral y Responsabilidad Social:** Con el propósito de aumentar el impacto positivo de nuestros proyectos sociales de formación y potenciar la sinergia con los demás actores del Ecosistema, actualizamos los Centros de Educación para el Desarrollo Sostenible, manteniendo en cada proyecto un enfoque a largo plazo y multidisciplinario, respaldado por una teoría del cambio que sirve como estructura rectora de nuestro trabajo. Los proyectos sociales de formación están diseñados para transformar condiciones de vida de los territorios donde estemos presentes, y a su vez brindar a nuestros estudiantes una experiencia de aprendizaje basado en el servicio, en el contexto de una “cultura maker” que fomenta la creatividad tanto en ellos como en las comunidades con las que trabajan. Priorizamos la participación de los estudiantes en el programa de inmersiones sociales “Con los pies en la Tierra”.

**Innovación social y emprendimiento:** Empleamos enfoques multidisciplinarios que fusionan la creatividad con la aplicación de la ciencia y la tecnología. Los Centros Progresá se han actualizado para fortalecer los procesos de incubación de emprendimientos y startups con enfoque en soluciones productivas y socioambientales, desarrollando nuevos servicios para el cierre de brechas de la empleabilidad, la sostenibilidad de los emprendimientos en el largo plazo, mejor calificación en la práctica profesional de los estudiantes e impacto incremental en la economía popular del país. Hemos consolidado el programa de inmersiones emprendedoras y apoyamos activamente a los estudiantes y los egresados en el desarrollo y prototipado de sus soluciones utilizando los makerspaces de UNIMINUTO, para impulsar sus emprendimientos e iniciativas de innovación social. Hemos articulado al interior del Ecosistema, actores de



financiación y empresas líderes en ciencia y tecnología para ofrecer mentorías y financiamiento a las iniciativas de nuestra comunidad universitaria.

Egresados líderes y empoderados: Aprovechamos el Ecosistema para promover activamente el desarrollo de habilidades y capacidades en nuestros estudiantes, preparándolos para asumir posiciones con roles de liderazgo una vez finalicen sus estudios; esto lo hacemos a través de la construcción de proyectos, iniciativas y redes, apoyados en programas de mentoría que conectan a los estudiantes directamente con líderes destacados y egresados en diversos campos de interés. Proporcionamos una formación integral, ofreciéndoles oportunidades prácticas de aprendizaje en industrias y sectores de su elección, que cuenten con una alta demanda en el mundo profesional. Para esto, ofertamos career academies dirigidos a los estudiantes de pregrado, egresados y comunidad de El Minuto de Dios, garantizando una formación adaptativa y de vanguardia necesaria para el cierre de brechas en el mercado laboral. Creamos redes de egresados, que les permiten participar e integrarse nuevamente con las funciones sustantivas mediante grupos de investigación, voluntariados, mentorías o retroalimentaciones curriculares, entre otros.

Agendas Regionales para el impacto social: Fortalecemos las Agendas Regionales como una de las herramientas de articulación y planeación del Ecosistema, asegurando que, en torno a una teoría del cambio construida con los diversos actores del territorio, se integran nuestras funciones sustantivas para responder de manera efectiva a los desafíos reales de las comunidades y entornos de influencia de nuestras rectorías y centros universitarios. En cada Agenda abordamos problemas locales y regionales, apalancándonos en programas de cobertura nacional como el de Apoyo a Micronegocios que busca generar un mejor dinamismo a la economía popular. Garantizamos que, desde su formulación, cada proyecto se fundamente en una cultura de generación y medición de impactos, asegurando la coherencia y pertinencia de nuestras acciones. Compartimos los resultados con los diversos grupos de interés, buscando fortalecer nuestra cultura de servicio y ofrecer una rendición de cuentas a la sociedad. Para lograr todo lo anterior y dinamizar el Ecosistema de Investigación, Innovación y Emprendimiento de impacto social, creamos nodos del Parque Científico de Innovación Social en las regiones y utilizamos tecnologías emergentes que nos permite monitorear las diversas actividades y colaboraciones dentro del Ecosistema, basándonos en un alto nivel de calidad de los datos.

MEGAS	La Sede UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá desarrollará un Ecosistema de Impacto Social donde se articula la comunidad educativa de los centros universitarios mediante redes y nodos de conocimiento, aliados externos y entidades de la Obra El Minuto de Dios, brindando desde la academia, la investigación y la proyección social.
	Al 2029, la Sede UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá tendrá la medición de resultados, a partir de la aplicación de un modelo para la gestión, que permite la sostenibilidad y evidencias de la transformación y el impacto social generado en personas, comunidades y territorios, teniendo como referente el Carisma de El Minuto de Dios, la Responsabilidad Social.



## Metas Sede

METAS	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
70% de las publicaciones de la Sede UNIMINUTO Bogotá indexadas en Scopus y WoS son de acceso abierto.	57%	20%	30%	40%	50%	60%	70%
16% de autores con índice H de Google Scholar igual o mayor a 5.	12,5%	14%	14%	15%	15%	16%	16%
Un (1) centro de investigación reconocido como actor del sistema nacional de CTel, en temáticas que aporten al desarrollo de la perspectiva de la ecología integral.	LB	-	-	-	-	-	1
2 nodos del Parque Científico de Innovación Social.	1	-	1	-	-	-	-
En el 2030 se contará con 8 grupos de investigación en la categoría A1 y A de MinCiencias.	5	5	6	6	7	7	8
En el 2030 la Rectoría UNIMINUTO Bogotá - Cundinamarca - Boyacá contará con el 16% de tecnologías protegidas con TRL>6.	LB	14%	14%	15%	15%	16%	16%
En 2030, 434 estudiantes han participado en el programa de inmersiones sociales "Con los Pies en la Tierra" en alianzas con entidades públicas y privadas en los territorios.	80	87	130	173	261	348	434
Se cuenta con uno o más servicios o unidades de negocio resultado de procesos de transferencia del conocimiento.	LB	-	-	-	1	-	-
Al 2030, 85% de los proyectos de investigación y proyección social vinculan metodologías de medición de impacto.	0%	30%	35%	45%	65%	75%	85%
A partir del ecosistema emprendedor activo de UNIMINUTO contar con 20 iniciativas al 2030, que vinculen actores de las entidades de El Minuto de Dios, Empresarios, Aliados Estratégicos nacionales e Internacionales.	2	2	3	3	3	3	4
5 innovaciones sociales de alto impacto implementadas.	LB	-	1	1	1	1	1
Al 2030, contar con 190 trayectorias de egresados visibilizadas. Plan de mejoras Acreditación.	LB	10	24	30	36	42	48



Incorporar en el 54% de los proyectos de Investigación, Desarrollo Tecnológico, Innovación y Creación Artística y Cultural desde su formulación, los lineamientos para la medición de impacto del programa Germina.	0%	1%	3%	5%	10%	15%	20%
Lograr que el 60% de los proyectos de Investigación, Desarrollo Tecnológico, Innovación y Creación Artística y Cultural desarrollados cuentan con evidencias de impacto positivo en las comunidades.	30%	10%	20%	30%	40%	50%	60%
A 2030 se cuente con un informe anual y publico de resultados de las Agendas Regionales.	0	1	1	1	1	1	1
Lograr la financiación y la disposición de recursos de inversión para 24 Emprendimientos formales de la comunidad universitaria al año 2030.	LB	2	3	3	4	6	7
Asegurar la inscripción de 1851 micronegocios a las diferentes fases del programa MD Micronegocios al 2030.	LB	272	286	300	315	331	347
Alcanzar para la Sede el 100% de la implementación de Proyectos Sociales de Formación fundamentados en la teoría del cambio que aporta al impacto en comunidades con innovación social al 2030.	LB	10%	20%	40%	60%	80%	100%
Contribuir al desarrollo de la Agenda Regional a partir de la articulación del 50% de los Proyectos Sociales de Formación (PSF) de la Sede.	LB	5%	10%	20%	30%	40%	50%

## Metas Bogotá

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
En 2030, 306 estudiantes han participado en el programa de inmersiones sociales “Con los Pies en la Tierra” en alianzas con entidades públicas y privadas en los territorios.	56	61	92	122	184	245	306
Incrementar anualmente en 30% la participación de personas de la comunidad educativa en las actividades de las Agendas Regionales.	20	26	34	44	57	74	97



Al 2030, contar con 60 programa académico, activos, con estudio de seguimiento de sus egresados.	LB	5	7	9	11	13	15
--	----	---	---	---	----	----	----

## Metas Cundinamarca

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
En 2030, 113 estudiantes han participado en el programa de inmersiones sociales “Con los Pies en la Tierra”.	24	26	34	44	67	90	113
Incrementar anualmente en 30% la participación de personas de la comunidad educativa en las actividades de las Agendas Regionales.	10	13	17	22	29	37	48
Al 2030, contar con 6 programa académico, activos, con estudio de seguimiento de sus egresados.	LB	1	-	-	2	-	3
Publicar el 10% de los productos de nuevo conocimiento en colaboración con autores internacionales.	0%	-	4%	-	5%	-	10%
Articular el 50% de los proyectos de Investigación, Desarrollo Tecnológico, Innovación y Creación Artística y Cultural, aportan resultados a las Agendas Regionales UNIMINUTO.	19%	5%	10%	20%	30%	40%	50%

34

## Metas Boyacá

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
En 2030, 15 estudiantes han participado en el programa de inmersiones sociales “Con los Pies en la Tierra”.	LB	0	4	7	10	13	15
Incrementar anualmente en 30% la participación de personas de la comunidad educativa en las actividades de las Agendas Regionales.	2	2	2	2	4	4	6
Publicar el 2% de los productos de nuevo conocimiento en colaboración con autores internacionales.	1%	-	1%	-	1%	-	2%
Articular el 30% de los proyectos de Investigación, Desarrollo Tecnológico, Innovación y Creación Artística y Cultural, aportan resultados a las Agendas Regionales UNIMINUTO.	0%	0%	0%	0%	10%	20%	30%



## Frente 4: Centros universitarios y desarrollo organizacional

UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá fortalecerá los centros universitarios como la unidad básica y operativa, para cumplir mejor nuestra promesa de valor en los territorios de educación de calidad al servicio de todos. Se integra y asegura la calidad en la prestación directa de los servicios educativos y mejores experiencias de las comunidades de aprendizaje para las diferentes modalidades que se desarrollen. Desarrollaremos la descentralización regulada, concertada y responsable, así como el nuevo modelo de gestión organizacional eficiente, dinámico, contextualizado, y adaptable a las particularidades y desafíos de los territorios. Finalmente, propenderemos por la mejora continua, la eficacia y eficiencia de nuestros procesos y servicios, con el objetivo de lograr la excelencia operacional, la toma de decisiones basadas en datos y el desarrollo sostenible de nuestros Centros Universitarios.

Para desarrollar este frente, desarrollaremos los siguientes campos de acción:

Centros universitarios, corazón del sistema: Impulsamos a los Centros Universitarios para que puedan desarrollar en mejor manera las funciones de docencia, investigación y proyección social, para alcanzar su máximo potencial. Se promoverá su desarrollo organizacional definiendo estructuras, procesos, roles y responsabilidades que permitan desarrollar eficaz y eficientemente las funciones sustantivas y de apoyo requeridas para una excelente experiencia del servicio educativo en territorio y lograr mayores niveles de satisfacción en la del estudiante.

Descentralización regulada, concertada y responsable: Garantizamos un nuevo modelo de gestión mediante la Implementación de una nueva estructura organizativa y buena gobernanza, desde los Centros Universitarios, que impacta a la Sede y los servicios corporativos. Contamos con equipos autónomos, empoderados, comprometidos, “dueños” de sus procesos y responsabilidades, con las competencias, autoridad y recursos necesarios para tomar decisiones operativas y estratégicas, rápidas, eficientes y basadas en datos, según su nivel de atribuciones. Promoveremos la sostenibilidad (madurez) de los Centros Universitarios con impacto en la Rectoría, el desarrollo de responsabilidades, capacidades, recursos, las sinergias entre ellas y aliados externos y, sobre todo, la capacidad de respuesta a la diversidad y demandas territoriales.

Excelencia operacional: Impulsamos la excelencia operacional, el desempeño óptimo y articulado del sistema de gestión y la cadena de valor de los procesos, de acuerdo con los niveles de servicio, el desempeño del talento humano, los indicadores de sostenibilidad, y las sinergias para la gestión mediante la cooperación intra e interinstitucional con los actores locales para la transformación de comunidades y territorios.



MEGAS	Al 2030, los Centros Universitarios de UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá se ubicarán en las siguientes tipologías: 2 en A, 6 en B, 1 en C y 2 en D, a partir del desarrollo del modelo de gestión impactando en su crecimiento, desarrollo y fortalecimiento, con un enfoque innovador basado en el servicio experiencial asegurando su sostenibilidad, así como la apuesta educativa que nos hace diferente a otras IES.
-------	--

## Metas Bogotá

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
A partir del 2028, 96% de cumplimiento de los indicadores de gestión de los procesos.	90%	92%	94%	94%	96%	96%	96%
29 programas acreditados, de los que son acreditables en Alta Calidad por el CNA.	20	0	0	2	6	0	1
Alcanzar un índice de experiencia de los diferentes grupos de interés. NPS (Net Promoter Score) de 46 al 2030.	LB	41	42	43	44	45	46

## Metas Cundinamarca

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
A partir del 2028, 90% de cumplimiento de los indicadores de gestión de los procesos.	LB	86%	88%	88%	90%	90%	90%
6 nuevos programas acreditados, de los que son acreditables en Alta Calidad por el CNA.	0	0	0	0	3	0	3

## Boyacá

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
A partir del 2028, 90% de cumplimiento de los indicadores de gestión de los procesos.	LB	-	-	-	90%	90%	90%



## Frente 5: UNIMINUTO Virtual

Implementamos en UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá las mejores de la modalidad virtual, que permitan aportes significativos al desarrollo de las modalidades presencial y a distancia. Así, se impacte en el éxito estudiantil, la gestión docente, el portafolio de productos y servicios desarrollados desde las Escuelas y en la operación y gestión en los Centros Universitarios.

Para desarrollar este frente, desarrollaremos los siguientes campos de acción:

**Crecimiento y Expansión:** En cuanto al número de estudiantes en modalidad virtual, seremos la institución de educación superior privada más grande de Colombia, con impacto nacional y presencia internacional, gracias a la incorporación de las mejores prácticas en atracción de estudiantes, en experiencia del usuario y su graduación oportuna.

MEGA	Aportar un 20% de estudiantes para modalidad virtual correspondientes al territorio de UNIMINUTO Bogotá - Cundinamarca - Boyacá.
------	--

## Frente 6: Sistema Universitario Digital e Inteligencia Artificial

Nos transformamos en un Sistema Universitario Digital, en un entorno social digitalizado, global y cambiante, donde el estudiante es el centro de nuestras prioridades. Nos comprometemos con el desarrollo de una cultura digital y una gestión del cambio, impulsando la adopción de nuevas herramientas y tecnologías para fortalecer las competencias digitales, la alfabetización tecnológica y la ciberseguridad. Garantizamos un acceso continuo a las tecnologías, incluso en situaciones donde no se cuente con acceso a internet, adaptándonos a las realidades de las regiones.

Fomentamos la innovación y el acceso a la ciencia abierta, promoviendo la inclusión y la democratización digital con impacto social, mediante el aumento de nuestra madurez digital y el aprovechamiento de tecnologías emergentes. Promovemos el desarrollo del talento de la comunidad universitaria en el uso de la inteligencia artificial y la analítica de datos, para mejorar la toma de decisiones basada en la inteligencia natural.

Para desarrollar este frente, desarrollaremos los siguientes campos de acción:

**Cultura digital:** Fomentamos la adopción y apropiación de tecnologías, promoviendo la formación continua de la comunidad universitaria en competencias digitales, en el uso de herramientas, la optimización y automatización de procesos, a través del aprovechamiento de tecnologías emergentes y disruptivas, motivando la innovación, la transformación y la gestión del



cambio, con el propósito de crear un ambiente propicio para que los estudiantes puedan obtener una impronta digital que los diferencie en el mercado laboral.

**Inclusión y democratización digital:** Garantizamos la participación y el aprovechamiento de las oportunidades que brinda la tecnología, enfocándose especialmente en cerrar las brechas digitales en la ruralidad y en las personas con capacidades diversas. Además, buscamos proporcionar de manera equitativa la conectividad, el acceso a dispositivos digitales, la información, la alfabetización digital y las herramientas necesarias para participar plenamente en una sociedad digital, incluso en casos donde existan dificultades de acceso a internet.

**Campus digital:** Propiciamos un ecosistema digital que replica y potencializa las experiencias de los servicios presenciales, brindando a la comunidad universitaria acceso a recursos y servicios educativos, herramientas de colaboración, asistentes de apoyo, bibliotecas digitales, simuladores, laboratorios virtuales, interacción con las comunidades y participación en plataformas digitales.

**Decisiones basadas en datos:** Mejoramos la toma de decisiones y la eficiencia en la gestión institucional, aplicando un enfoque basado en datos y la convergencia de ellos, usando tecnologías avanzadas de analítica, buenas prácticas de gestión de datos estandarizados y eficientes, garantizando la calidad y la integridad de la información.

MEGAS	En el 2030, los Centros Universitarios con tipologías C estarán en un nivel de madurez digital de 4.0 y con tipología B y A alcanzarán un índice de madurez digital de 5.0.
	A partir del desarrollo y crecimiento de los Centros Universitarios, así como los sistemas de información que soportan el servicio, mejorar los tiempos de respuesta, mediante células o mecanismos digitales ágiles para una experiencia en el uso de los medios.

## Metas Sede

METAS	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Aulas digitales en 100% de los espacios académicos para acompañamiento al trabajo autónomo.	LB	50%	60%	70%	80%	90%	100%
25% de cursos híbridos (Presencial 4.0).	20%	20%	21%	22%	23%	24%	25%
100% de los cursos cuentan con escenarios de metodologías experienciales (Desarrollo de simulaciones y juegos de rol a escalas masiva, inserción curricular de bootcamps, hackatones, competencias, salidas de campo. (Presencial 4.0).	LB	10%	20%	40%	60%	80%	100%
100% de los programas académicos activos cuentan con trayectorias	LB	15%	30%	45%	60%	80%	100%



individuales de aprendizaje. (Presencial 4.0).							
100% de los programas académicos activos cuentan con trayectorias individuales de aprendizaje. (Distancia 4.0).	LB	15%	30%	45%	60%	80%	100%
100% de los programas en modalidad distancia 4.0 han transformado las 5 dimensiones: Trabajo Autogestionado, Éxito estudiantil, Encuentros Experienciales, Evaluaciones y Vida Universitaria.	LB	5%	25%	45%	65%	85%	100%
Desarrollar al menos un instrumento apoyado en inteligencia artificial para facilitar el acceso a la información.	LB	-	-	1	-	-	-
Promover el uso de tecnologías relacionadas con inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes en al menos 2 espacios anuales.	1	2	2	2	2	2	2

## Frente 7: Mercadeo, captación y experiencia

En las Escuelas de UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá, identificaremos las necesidades y expectativas de los grupos de interés, las tendencias nacionales e internacionales para crear oferta académica pertinente y el seguimiento al ciclo de vida de la oferta.

Diseñamos e implementamos las mejores estrategias de mercadeo digital y tradicional, adaptadas a los contextos y características de la población objetivo, comunicando asertivamente la oferta de valor para cautivar y vincular a los estudiantes potenciales nacionales e internacionales; facilitamos la matrícula mediante procesos ágiles e intuitivos que generen experiencias positivas de servicio, gracias a la calidez humana y el talento idóneo, capacitado y motivado, y el uso de las herramientas tecnológicas adecuadas garantizando el acceso y fortaleciendo la inclusión y ampliamos la presencia en nuevos municipios de alto potencial.

Logramos en los estudiantes, padres, egresados, empleadores, comunidad académica y otras partes interesadas, una sólida reputación y relaciones duraderas fundadas en nuestras fortalezas académicas, cualidades distintivas y valores institucionales, mediante estrategias intensivas de posicionamiento de marca que nos destacan y diferencian de otras IES.

Contribuimos al acceso y la permanencia de los estudiantes mediante estrategias de apoyo financiero integral, uso de la inteligencia artificial para la identificación de alertas tempranas, la asignación eficiente y personalizada de subsidios, becas, auxilios y créditos.

Para desarrollar este frente, desarrollaremos los siguientes campos de acción:

**Inteligencia de mercados y productos:** Elaboramos análisis de mercados, haciendo uso de inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes para la identificación de tendencias y la segmentación de nuestro público objetivo, basándonos en las modalidades de estudio y en la afinidad académica, geográfica, cultural y demográfica. Hacemos un monitoreo constante de las oportunidades y amenazas de la normativa legal, cambios sectoriales, tecnológicos, sociales, económicos, culturales, para crear, modificar, suprimir e internacionalizar la oferta académica y de servicios conexos, y evaluar la demanda según las expectativas de los estudiantes, el comportamiento de la empleabilidad y el emprendimiento, las necesidades actuales y futuras del entorno, las habilidades y competencias requeridas y la evaluación de los competidores.

**Fortalecimiento del mercadeo digital y tradicional:** Utilizamos estrategias de mercadeo digital y tradicional adaptadas a las diversas plataformas y canales de comunicación para aumentar la visibilidad de nuestra oferta académica y llegar de manera efectiva a nuestros públicos objetivos en cada uno de los centros universitarios, creando el mix adecuado e Integrando técnicas de personalización y automatización, generando contenidos relevantes y atractivos que destacan nuestra propuesta de valor.

**Posicionamiento de marca y oferta de valor:** Desarrollamos una sólida estrategia de posicionamiento de marca que resalta nuestras fortalezas académicas, valores institucionales y cualidades distintivas. A través de campañas creativas y mensajes consistentes, fortalecemos la recordación y establecemos relaciones duraderas con nuestros estudiantes, egresados, empleadores y otros grupos de interés, que redundan en mayor visibilidad y reputación.

**Mejora sustancial de la conversión de matrícula:** Optimizamos el proceso de matrícula para que sea ágil, intuitivo y satisfactorio para los estudiantes a nivel nacional e internacional. Implementamos herramientas tecnológicas y brindamos apoyo personalizado a los estudiantes potenciales en cada etapa del proceso de admisión y matrícula favoreciendo el acceso y fomentando la inclusión. Actualizamos los perfiles de las personas involucradas en los procesos y procedimientos de mercadeo y ventas, brindando capacitación permanente y recompensa a través de un modelo eficiente de incentivos.

**Competitividad y misionalidad en precios, subsidios, becas y descuentos:** Fortalecemos nuestra estrategia diferencial de precios, subsidios, becas y descuentos, enmarcada en el principio de oportunidad de acceso flexible, bajo criterios de equidad e inclusión a la Educación Superior y al portafolio académico institucional. En este sentido, fomentamos la gestión de aliados y el análisis permanente de la competitividad de los programas y servicios ofertados por UNIMINUTO, para generar las estrategias financieras que propendan no sólo por la incorporación de nuevos estudiantes, sino además por su permanencia usando la inteligencia artificial para identificar alertas tempranas y mitigar sus causas.



Fidelización del estudiante y del egresado: Implementamos un modelo de fidelización de estudiantes y egresados, y el cumplimiento de las condiciones institucionales, gracias a las experiencias memorables y significativas en su tránsito por UNIMINUTO, que fomentan un vínculo afectivo con la Institución y promueven la educación a lo largo de la vida. Logramos una mayor permanencia de los estudiantes, y un mejoramiento sustancial de su graduación, mediante el aprovechamiento de la tecnología, y la transformación de los modelos de intervención y acompañamiento integral al estudiante, así como la disposición de esquemas ágiles de financiación, para el logro de su éxito académico.

Comercialización de ofertas educativas y servicios: Ampliamos la presencia en nuevos municipios de alto potencial y desarrollamos estrategias comerciales para la venta de diferentes líneas educativas (ETDH; educación continua, entre otras) y otros servicios conexos a la Educación Superior (consultorías, investigación y transferencia de tecnología, etc.) que permiten la diversificación de ingresos y amplifican el impacto social de UNIMINUTO en personas, comunidades y territorios.

MEGAS	La Sede UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá en sus Centros Universitarios alcanzará en el año 2030 una población total de estudiantes de pregrado y posgrado (nuevos y continuos) de 65.000 estudiantes.
	Garantizar la permanencia de los estudiantes, en línea con programas y proyectos orientados al éxito estudiantil que adelante la Institución y la Sede, en un 91% para la modalidad presencial y un 89% para la modalidad a distancia.

### Metas Bogotá

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
68% de tasa de conversión de admitidos a matriculados.	LB	58%	60%	62%	64%	66%	68%
90% de los estudiantes nuevos se matriculan en los tiempos óptimos establecidos (Antes del inicio del periodo académico).	LB	65%	70%	75%	80%	85%	90%
La inversión per cápita en mercadeo, ventas y publicidad no supera el 25% del valor de la matrícula subsidiada de los estudiantes nuevos (CAC).	LB	30%	29%	28%	27%	26%	25%
10% de los estudiantes de posgrado son egresados de UNIMINUTO.	LB	2%	2%	6%	6%	8%	10%
Deserción por periodo - plan de mejoras. Presencial: mantener deserción en máximo el 9,9%.	10%	9%	9%	8%	8%	8%	8%
Deserción por periodo - plan de mejoras.	12%	11%	12%	10%	10%	10%	11%



Distancia: Llegar a una deserción al 2030 del 11%.							
Aumentar en 99.420 estudiantes nuevos del año 2024 al año 2030, resultado de la diversificación de la oferta educativa proyectada.	8.720	12.775	16.255	17.475	17.920	18.115	18.135

## Metas Cundinamarca

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
La inversión per cápita en mercadeo, ventas y publicidad no supera el 25% del valor de la matrícula subsidiada de los estudiantes nuevos (CAC).	LB	30%	29%	28%	27%	26%	25%
10% de los estudiantes de posgrado son egresados de UNIMINUTO.	LB	1%	2%	4%	6%	8%	10%
Aumentar en 45.531 estudiantes nuevos del año 2024 al año 2030, resultado de la diversificación de la oferta educativa proyectada.	3.127	5.013	6.790	6.725	6.600	6.570	6.555

## Metas Boyacá

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
La inversión per cápita en mercadeo, ventas y publicidad no supera el 25% del valor de la matrícula subsidiada de los estudiantes nuevos (CAC).	LB	-	-	28%	27%	26%	25%
Aumentar en 9.985 estudiantes nuevos del año 2024 al año 2030, resultado de la diversificación de la oferta educativa proyectada.	LB	650	1.205	1.190	1.155	1.160	1.160

## Frente 8: Sostenibilidad y ecología integral

Entendemos la sostenibilidad en un sentido amplio que cubija el ámbito financiero, social y medio ambiental, de forma tal que permee todas las acciones que realiza UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá. En armonía con la responsabilidad de preservar y cuidar nuestra Casa Común, el actuar institucional se enfocará en fomentar la cultura ambiental y garantizar la incorporación de mejores prácticas y tecnologías limpias en sus instalaciones y procesos.

Nos comprometemos a asegurar a largo plazo los recursos necesarios para llevar a cabo la misión institucional en nuestros centros universitarios. Buscamos aumentar el recaudo de ingresos por la diversificación de bienes y servicios conexos a nuestra función social, y administrar las finanzas de manera excepcional, para así garantizar la sostenibilidad y solvencia de la Sede.

Garantizamos el acceso y uso de la infraestructura física, acordes con los requerimientos propios que los ambientes de aprendizaje demanden y que propicien la formación integral y el bienestar de la comunidad universitaria, así como también, la suficiencia y disponibilidad de los medios educativos necesarios para dinamizar el proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación.

Para desarrollar este frente, desarrollaremos los siguientes campos de acción:

**Ecología integral:** propendemos por el cuidado del medio ambiente, la reducción de las emisiones de carbono y su compensación y el uso racional de los recursos renovables y no renovables necesarios para el funcionamiento de la Institución. Incluye modernizar y ampliar instalaciones usando tecnologías limpias y energéticamente eficientes, promover prácticas de construcción sostenible, implementar sistemas de gestión de residuos, fomentar espacios verdes que motiven la conexión con la naturaleza y fomentar una cultura ambiental en la comunidad académica.

**Optimización y suficiencia de los recursos para el cumplimiento de la misión y la sostenibilidad institucional:** Garantizamos la consecución de resultados financieros que beneficie a los centros universitarios, así como a los programas académicos, alcanzando un volumen de ingresos y de excedentes apropiados.

**Consecución de recursos económicos:** Promovemos la consecución de otras fuentes de recursos económicos que permitan la financiación de algunos programas académicos, infraestructura, becas, investigación y otros proyectos que contribuyan a nuestra misión, reputación y calidad educativa.

**Infraestructura física y medios educativos:** Ejecutamos un plan maestro de infraestructura multicampus que, contemplando las características de los entornos donde hacemos presencia física, orienta el crecimiento, la creación y adecuación de espacios físicos para el óptimo desarrollo de las labores académicas y administrativas, que los convierten en espacios socialmente inclusivos, ambientalmente responsables y económicamente viables, fomentando así su uso y maximizando el aprovechamiento de la capacidad instalada. Asimismo, proveemos a los Centros Universitarios de los medios educativos acordes a los requerimientos de los ambientes de aprendizaje, buscando una adecuada relación entre los propósitos académicos, la calidad y el costo.



MEGAS	Fomentar en el 100% de los Centros Universitarios la cultura estilos de vida sostenible, mediante la implementación de medidas de reducción y compensación de gases de efecto invernadero (GEI).
	Generar para la Sede un margen EBITDA al menos del 20% a 2030 garantizando la sostenibilidad financiera y promoviendo la optimización de los recursos.
	Impulsar la diversificación de ingresos de la Sede alcanzando un 10% provenientes de fuentes distinta a matrícula (proyectos, educación continua, donaciones, diplomados como opción de grado e intersemestrales).

### Metas Bogotá

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Obtener 2.126 Millones por concepto de programas de educación continua al 2030.	1.200	1.320	1.452	1.597	1.757	1.933	2.126

### Metas Cundinamarca

META	Línea Base	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Obtener 1.063 Millones por concepto de programas de educación continua al 2030.	600	660	726	799	878	966	1.063



## 2. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El ecosistema de planeación institucional define los mecanismos, componentes e interacciones que rigen la ejecución, gestión y operación de las actividades estratégicas. Fundamentado en la política de gestión institucional y la política de presupuesto, este ecosistema asegura la alineación de la planeación estratégica y operativa con la misión y los objetivos institucionales. De igual manera, desde el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se establece la identidad y el propósito de la institución, delineando su sello distintivo a través del modelo pedagógico y las acciones institucionales.

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) traduce esta visión en un plan de acción a corto, mediano y largo plazo, marcando la trayectoria de crecimiento y los resultados esperados en cada función sustantiva. Para la materialización del PDI, la institución desarrolla Planes Estratégicos de Sede (PE), que adaptan las metas de largo plazo al contexto local. Estos Planes Estratégicos impulsan el crecimiento, la modernización y la consolidación del desarrollo territorial, así como la madurez organizacional y la gestión de riesgos. Alineados con el PDI en metas y horizonte temporal, los Planes de Sede y Centro Universitario son revisados y aprobados por el Consejo Superior de Rectoría, asegurando la coherencia y la alineación con la estrategia central.



Ilustración. Ecosistema de la planeación en UNIMINUTO.  
Fuente: Dirección de Planeación y Desarrollo. 2023.

Anexo 4. Plan de Desarrollo Institucional UNIMINUTO Transformación 2023-2030



## 2.1 De la metodología del Plan Estratégico para UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá

A partir de la metodología y desarrollos de la Institución en la gestión de la estrategia, el nuevo Plan de Desarrollo Transformación 2023 - 2030 se compone de Frentes, Campos de Acción, MEGAS y Aspiraciones, como se presenta a continuación:



Ilustración. Estructura Plan de Desarrollo Institucional TransformACIÓN 2023 - 2030  
Fuente: Dirección de Planeación y Calidad. 2023.

Esta estructura se aplica en la elaboración del Plan Estratégico de Sede y del Plan de Centros Universitarios. En concordancia con las etapas definidas en la metodología del Plan de Desarrollo Institucional, la Rectoría estableció cuatro fases para la elaboración de dichos planes: *Alistamiento, Socialización, Elaboración del Plan estratégico, finalizando con la Aprobación y Divulgación.* Cada fase contiene uno o más *momentos* definidos como *“la construcción participativa donde se desarrolla e integra una serie de actividades, responsables y entregables que fundamentarán el conocimiento a través de diferentes escenarios aplicados en cada uno de ellos, mediante los diagnósticos, análisis y documentos suficientes que permitan orientar la estrategia, la toma de decisiones y su gerencia en cada nivel de la Rectoría”.*

Para garantizar la coherencia estratégica, se adoptó un enfoque híbrido, integrando las metodologías Top Down y Bottom Up. Esta combinación permitió armonizar eficazmente la estrategia del Sistema UNIMINUTO, la estrategia de UNIMINUTO Bogotá-Cundinamarca-Boyacá y los planes de los centros universitarios. De esta manera, se facilitó una gestión estratégica ágil y adaptable, optimizando la construcción, armonización y seguimiento del plan

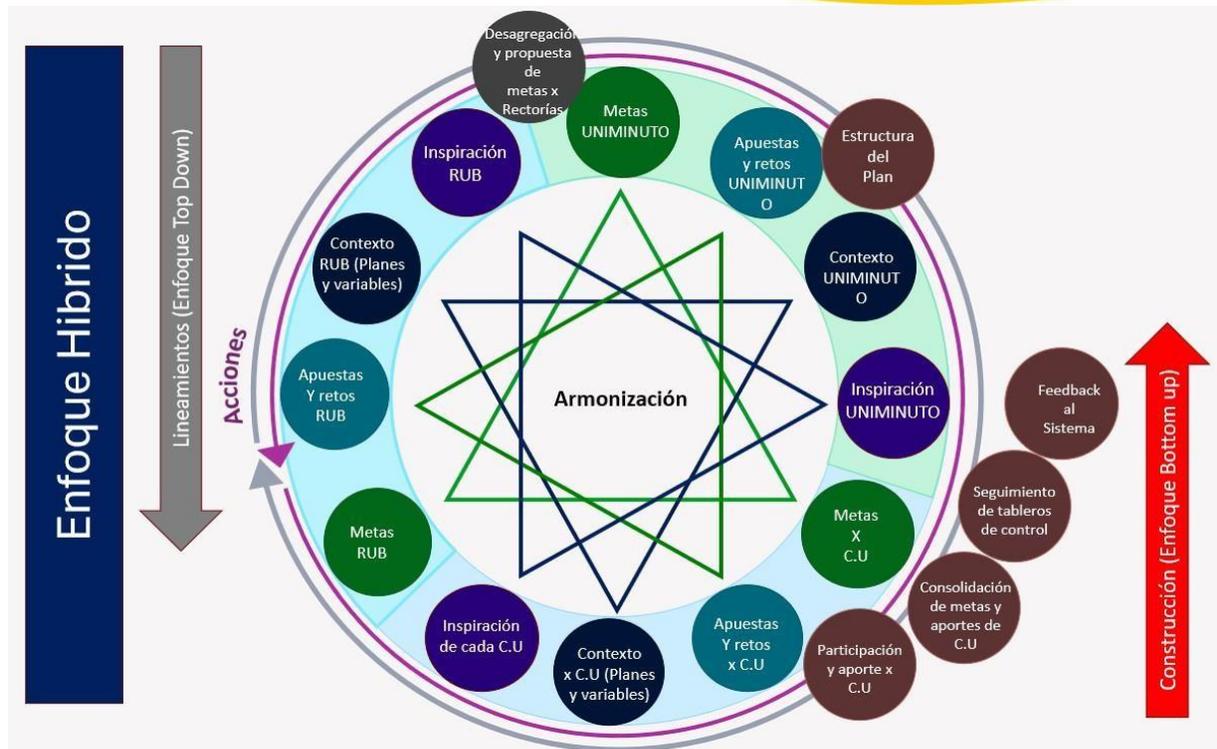


Ilustración. Gestión de la estrategia y flexibilidad del plan.

Fuente: Dirección de Planeación y Desarrollo. 2023.

Finalmente, la elaboración del Plan Estratégico se fundamentó en:

- En el desarrollo del programa de TransformACCIÓN como agenda de cambio y apuesta institucional, que permitió identificar la capacidad instalada, que ha llevado a identificar los máximos potenciales a partir de los resultados y lecciones aprendidas en la creación y gestión de las iniciativas.
- En el compromiso institucional con la Alta Calidad, la acreditación de programas académicos y en los resultados de los procesos periódicos de autoevaluación. Así mismo, en los resultados del proceso de acreditación institucional a partir del informe de autoevaluación, el plan de mejoras, así como en las fortalezas y debilidades reflejas en la resolución que otorgó la acreditación de la Sede Principal.
- La integración de las mejoras identificadas que se armonizan y permean desde los programas académicos y, como un todo, en la Rectoría como parte del compromiso con el medio en la mejora continua.
- Los propósitos institucionales, los resultados obtenidos en los últimos años, la evaluación al Plan de Desarrollo Institucional - PDI y del Plan Estratégico de la Rectoría y los diagnósticos del equipo de la Rectoría.

Anexo 5. Metodología elaboración Plan Estratégico y Plan de Centros Universitarios.



### 3. GLOSARIO

**Agenda Regional:** es un instrumento de planeación que articula y focaliza a largo plazo esfuerzos de investigación, proyección social y docencia para contribuir en el Desarrollo Integral Sostenible de personas, comunidades y territorios. Se estructura mediante teorías del cambio que resumen los resultados u objetivos que se desean generar a corto, mediano y largo plazo, así como las actividades y proyectos para lograrlos.

48

**Alfabetización mediática e informacional:** es una dimensión esencial de la educación moral y ciudadana. En el contexto de este Plan de Desarrollo, la alfabetización informacional busca capacitar y empoderar a la comunidad universitaria para que sepa tomar decisiones pertinentes en un mundo digital saturado de datos, noticias e informaciones al hacer uso de un pensamiento crítico, destrezas cognitivas y capacidades para discernir la validez, pertinencia y fiabilidad de las fuentes consultadas.

**Ambientes de aprendizaje:** Espacios diseñados para fomentar la creatividad en el proceso educativo.

**Ambiente HyFlex (acrónimo de “Hybrid-Flexible”):** corresponde a un enfoque que combina la educación presencial con la educación en línea, permitiendo a los estudiantes elegir entre asistir a las clases en persona o participar de manera remota a través de plataformas en línea. El modelo HyFlex busca brindar flexibilidad a los estudiantes al adaptarse a sus preferencias y circunstancias individuales, permitiéndoles cambiar entre modalidades según sea necesario.

**Aprendizaje Basado en Problemas (ABP):** Estrategia de enseñanza que utiliza problemas del mundo real como contexto para aprender.

**Aprendizaje Basado en Retos (ABR):** Enfoque educativo centrado en resolver desafíos específicos como parte del aprendizaje.

**Aprendizaje experiencial:** Método de enseñanza que promueve el aprendizaje a través de la experiencia práctica.

**Biblioteca Humana:** busca que la comunidad universitaria, a través del Centro de Recursos para el Aprendizaje, la Investigación y la Innovación (CRAII), pueda acercarse a un conocimiento básico, especializado o inspirador a través del diálogo abierto con “libros vivos” que son los seres humanos.

**Cadena de acero rota (signo):** En 1963, en la puerta del Templo del barrio Minuto de Dios, el Padre García Herreros hizo forjar una cadena de acero, rota en tres partes por símbolos asociados al espíritu santo, al trabajo y a la educación, como muestra de que la alianza de los tres logra

romper la pobreza en todas sus dimensiones. Para UNIMINUTO, estas tres fuerzas encarnan nuestro proyecto educativo que alía el conocimiento, las competencias espirituales y profesionales, a favor del desarrollo integral sostenible de las personas más vulnerables.

**Campos de Acción:** Propósitos estratégicos que agrupa iniciativas, proyectos y actividades a ejecutar, para cumplir la misión y alcanzar los resultados institucionales esperados.

**Career academies:** Conjunto de cursos especializados que permiten a los estudiantes adquirir habilidades y conocimientos directamente relacionados con una industria o carrera particular. Se trabaja en colaboración con empresas y organizaciones del sector correspondiente, brindando a los estudiantes oportunidades de pasantías, proyectos reales y orientación profesional.

**Clases invertidas (o “flipped classroom” en inglés):** se estructuran en torno a la idea de que la conferencia magistral o la instrucción directa no es el mejor uso del tiempo de clase. En su lugar, los estudiantes acceden al contenido de la sesión antes de la clase, liberando así tiempo de clase para actividades que implican actividades prácticas, pedagogías activas y el uso de un pensamiento de orden superior.

**COIL** Sigla en inglés (“Collaborative Online International Learning”): usada para designar un espacio curricular que pone en contacto a estudiantes y profesores de distintos países e instituciones de educación superior para colaborar en proyectos y debates como parte de un curso.

**Cultura maker:** es un enfoque social y tecnológico que promueve la creatividad, la innovación y la creación de soluciones personalizadas a través del uso de herramientas y tecnologías accesibles. Se centra en el empoderamiento de las personas para que diseñen, prototipen y creen soluciones por sí mismas, en lugar de simplemente consumir soluciones preexistentes.

**Cultura MD:** Referente a la cultura institucional de El Minuto de Dios, que promueve valores de solidaridad.

**Decisiones basadas en datos:** Proceso de tomar decisiones informadas utilizando análisis de datos.

**Democratización digital:** se refiere a garantizar el acceso equitativo y la participación igualitaria de la comunidad universitaria a las tecnologías digitales y a los beneficios que estas ofrecen.

**Desarrollo integral sostenible:** Proceso que busca satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones.

**Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA):** representa un enfoque educativo propio de la educación inclusiva, que reconoce la diversidad en los estilos de aprendizaje y las capacidades



de los estudiantes, y busca adaptar las prácticas, los espacios físicos y digitales, así como los materiales educativos de manera diferenciada en entornos y ambientes de aprendizaje flexibles.

Eco-justicia: Enfoque que busca la equidad social y la justicia ambiental.

Ecología integral: Es una visión que implica considerar todas las dimensiones de la vida humana y su relación con el medio ambiente para cuidar nuestra casa común. Además, es una forma de pensar en el mundo que reconoce que todo está conectado y que nuestras acciones tienen un impacto en todo lo demás. Se parte de reconocer una crisis socioambiental y no dos crisis aisladas. Basado en la encíclica “Laudato Si” del Papa Francisco, 2015.

50

Ecosistema digital: Red de herramientas digitales que facilitan la interacción educativa.

Ecosistema de Investigación, Innovación y Emprendimiento: Red de instituciones que colaboran para generar conocimiento con impacto social.

Endowment: Fondo de inversión que proporciona ingresos a largo plazo para una institución.

Experiencia vibrante: son todas las actividades, servicios y productos académicos que, al interior de los campus físicos y digitales de UNIMINUTO, provocan una experiencia emocional positiva de la comunidad universitaria y la conectan directamente con la sociedad y todos sus actores.

FabLabs (acrónimo de “Fabrication Laboratories”): como los makerspaces son espacios dedicados a la creación y la innovación que difieren en el nivel de tecnología y enfoque. Los FabLabs se centran en tecnologías de fabricación avanzada y la creación de prototipos técnicos, mientras que los makerspaces son espacios más accesibles y variados, donde la creatividad y la colaboración son fundamentales, y pueden involucrar una gama más amplia de actores, proyectos y actividades.

Frente: Grandes desafíos que permiten fortalecer el servicio de la educación superior, en UNIMINUTO. Orientan la planificación y la gestión de la TransformACCIÓN organizacional.

Gestión del Cambio: El modelo de Influencia del cambio, McKinsey & Company, incluye la gestión de cuatro elementos para el cambio de mentalidad y comportamientos: modelos a seguir y liderazgo, generación de entendimiento y convicción, desarrollo de talento y habilidades y mecanismos formales de refuerzo, complementado con elementos y buenas prácticas de PROSCI - ADKAR.

Integridad de la información: hace referencia a la calidad y confiabilidad de los datos y la garantía de que la información se mantenga exacta, completa y no haya sido alterada o corrompida de manera intencional o accidental.



Inteligencia artificial (IA): es un campo de la ciencia relacionado con la creación de computadoras y máquinas que pueden razonar, aprender y actuar de una manera que normalmente requeriría inteligencia humana o que involucra datos cuya escala excede lo que los humanos pueden analizar.

Inteligencia artificial generativa: Tecnología que utiliza algoritmos para crear contenido nuevo.

MEGAS: meta estratégica grande y ambiciosa. Es la gran meta, el logro mayor, algo grande y superior, retador y audaz que supera por mucho los propósitos cotidianos de realización, progreso o desarrollo de una organización.

51

Metas: Propuesta de alcance esperado a partir de los propósitos estratégicos asumidos.

Madurez digital: hace referencia al nivel de habilidades, capacidades y competencias que la institución tiene en el uso efectivo de la tecnología digital para alcanzar los objetivos estratégicos.

Microbachelors: son cursos centrados en una carrera profesional que los estudiantes pueden completar para acumular créditos académicos.

Microcertificaciones: Cursos cortos que ofrecen certificación en habilidades específicas.

Micromasters: son cursos avanzados con valor curricular que se imparten por medio de plataformas de aprendizaje virtual y proporcionan a los estudiantes un desarrollo de competencias específico que le permite desempeñarse de una manera más eficiente en el ámbito laboral en el que se encuentre.

Modalidad a distancia: a aquella en la que la interacción con los recursos educativos se da preponderantemente en forma no presencial y usualmente sin mediación de TIC. La temporalidad de la interacción entre los actores educativos es habitualmente síncrona y presencial en los centros tutoriales distribuidos o Centros de Atención Tutorial (CAT), u otros lugares de desarrollo que tenga la Institución para ofrecer sus programas.

Modalidad Presencial: es la modalidad en la que los estudiantes asisten regularmente a un espacio físico y desarrollan su proceso de aprendizaje en un contexto grupal y/o individual y en interacción síncrona con profesores, compañeros y recursos educativos de diversa índole, en entornos de interacción presencial, complementado en tiempo y espacio, con el trabajo autónomo que desarrolla el estudiante.

Modalidad virtual: se establece como una modalidad de la educación superior; esto implica que es una nueva visión del proceso formativo que se desarrolla en entornos soportados por TIC. No es una forma singular de hacer llegar la información a lugares lejanos, sino que es una perspectiva



pedagógica donde modelos construccionistas y cognitivos adquieren mayor relevancia para establecer un diseño pedagógico articule con el ambiente virtual de formación.

Modelo de quintuple hélice: permite desarrollar unas interacciones innovadoras de los actores educativos con actores gubernamentales, empresariales, societales, y medioambientales a favor del desarrollo integral sostenible.

NPS (Sigla Net Promotor Score): es un indicador que determina el nivel de satisfacción del cliente, evalúa el grado en que una persona recomienda una organización, producto o servicio.

52

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): son 17 metas globales adoptadas por la Asamblea General de la ONU en 2015, para abordar los principales desafíos sociales, económicos y ambientales del mundo. Su objetivo es promover un desarrollo sostenible y garantizar que nadie se quede atrás.

Pruebas Saber Pro: son evaluaciones estandarizadas en Colombia, diseñadas para medir las competencias y habilidades de los estudiantes que están finalizando programas de educación superior. Estas pruebas son administradas por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) y son parte del sistema de evaluación de la calidad educativa en el país.

Proyectos sociales de formación: son el medio que articula el proceso formativo en responsabilidad social de los estudiantes y el fortalecimiento de las organizaciones sociales y comunitarias aliadas a la institución. Su formulación está dada bajo la teoría de cambio y sus resultados aportan a uno o varios de los efectos planteados en las Agendas Regionales.

Ratio de estudiantes por profesor: es una medida que indica cuántos estudiantes hay por cada docente en una institución educativa. Este indicador es importante para evaluar la calidad de la educación, ya que puede influir en la atención individual que reciben los alumnos y en la capacidad del docente para gestionar el aula.

Salud organizacional: es la capacidad de una organización para alinearse, ejecutar con excelencia, y renovarse para lograr las aspiraciones de desempeño de forma sostenible. OHI - Organizational Health Index, McKinsey & Company. Este índice cuenta con nueve dimensiones: dirección, responsabilidad, coordinación y control, orientación externa, liderazgo, innovación y aprendizaje, capacidades, motivación y ambiente de trabajo

Sinodalidad: es un concepto que proviene de la tradición eclesial y se refiere al proceso de caminar juntos en la toma de decisiones y en la vida comunitaria. En un contexto más amplio, implica la participación de todos los miembros de una comunidad, promoviendo el diálogo, la colaboración y la corresponsabilidad.



Sistema Universitario Digital: es una plataforma integral diseñada para facilitar la gestión académica y administrativa de la universidad, así como para mejorar la experiencia educativa de estudiantes y docentes. Este sistema se alinea con la visión de la universidad de incorporar tecnología en la educación y en los procesos institucionales.

Pacto Educativo Global: iniciativa del papa Francisco, tiene como trasfondo su Carta Encíclica Laudato Si, Sobre el Cuidado de la Casa Común, en donde se manifiesta “la necesidad de un cambio ante el análisis de la crisis socioambiental a nivel global, que incorpore las dimensiones humanas y sociales”. Según el Vademécum del PEG, se trata de “unir los esfuerzos por una alianza educativa amplia para formar personas maduras, capaces de superar fragmentaciones y contraposiciones y reconstruir el tejido de las relaciones por una humanidad más fraterna”.

Parque Científico de Innovación Social: es una iniciativa de la Corporación Universitaria Minuto de Dios en Colombia, orientada a promover la investigación y el desarrollo de soluciones innovadoras que aborden problemas sociales y económicos en la comunidad.

“Skill-based curriculum” o “work-based learning programs”: en inglés, que contienen estrategias como prácticas, aprendizaje en alternancia, colaboraciones con la industria a escala, entre otros, que permiten a los estudiantes poner en práctica su conocimiento en el mercado laboral, ganar experiencia, y posicionarse de manera efectiva para la empleabilidad y el emprendimiento una vez graduados.

Spin-offs: se entiende como aquella empresa basada en conocimientos, sobre todo aquellos protegidos por derechos de Propiedad Intelectual, gestados en el ámbito de las Instituciones de Educación Superior (IES), resultado de actividades de investigación y desarrollo realizadas bajo su respaldo en sus laboratorios e instalaciones o por investigadores a ella vinculados, entre otras formas”. Artículo 1 de la Ley 1838 de 2017.

Startup (o “start-up”): es una empresa emergente que generalmente se caracteriza por su enfoque en la innovación y el desarrollo de productos o servicios con un alto potencial de crecimiento.

Tecnologías emergentes: son las nuevas herramientas y soluciones tecnológicas que están revolucionando el ámbito digital y tienen el potencial de impulsar la transformación y el éxito de las instituciones de educación superior.

Transformación digital: es un proceso estratégico que busca integrar tecnologías digitales en todos los aspectos de la universidad, desde la enseñanza y el aprendizaje hasta la gestión administrativa y la investigación. Este enfoque tiene como objetivo mejorar la calidad educativa, aumentar la eficiencia operativa y adaptarse a las nuevas demandas del entorno educativo.



Transformación de ambientes de aprendizaje: busca modernizar y enriquecer las experiencias educativas a través de la incorporación de nuevas metodologías, tecnologías y espacios físicos que fomenten un aprendizaje activo y colaborativo. Este enfoque se alinea con la misión de la universidad de ofrecer una educación inclusiva y de calidad.

Voluntariado: es un programa que busca involucrar a estudiantes, docentes y miembros de la comunidad en actividades de servicio social y proyectos que beneficien a diversas poblaciones. Este programa está alineado con la misión de la universidad de promover la responsabilidad social y el compromiso con el bienestar de la comunidad.



## 4. BIBLIOGRAFÍA

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (2020). Misión, visión y principios. Bogotá. UNIMINUTO. Recuperado de <http://www.uniminuto.edu/mision-mega-principios>

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. Informes de Gestión UNIMINUTO. Recuperado de <https://www.uniminuto.edu/informes-gestion-y-rediccion-de-cuentas>

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. Informes de Gestión Rectoría UNIMINUTO Bogotá. Recuperado de <https://www.uniminuto.edu/normatividad-y-gestion-de-la-sede>

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (2021) Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad de UNIMINUTO. Recuperado [https://efaidnbmnnnibpcjpcglclefindmkaj/https://portalweb-uniminuto.s3.us-east-1.amazonaws.com/activos\\_digitales/DocInstitucionales/Uniminuto/SIAC-Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad-Acuerdo CF 341 del 2021.pdf](https://efaidnbmnnnibpcjpcglclefindmkaj/https://portalweb-uniminuto.s3.us-east-1.amazonaws.com/activos_digitales/DocInstitucionales/Uniminuto/SIAC-Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad-Acuerdo CF 341 del 2021.pdf)

Consejo Nacional de Educación Superior. (2020). Acuerdo 02 de 2020. República de Colombia. [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-399567\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-399567_recurso_1.pdf)

García Herreros, R. (octubre 1988). El Mensajero. Vol. 3, No 816.

García Herreros, R. (septiembre 2 de 1989). Palabras a Colombia. El Minuto de Dios. [Programa Televisivo].

García Herreros, R. (agosto de 2005). Especial cincuenta años de El Minuto de Dios: Que nadie se quede sin servir. Nuevo Milenio 16.

Juliao, Carlos. Epistemología, pedagogía y praxeología: relaciones complejas. Colombia. UNIMINUTO. 2017

Juliao, V, C. G. (2011). El enfoque praxeológico. Bogotá, Colombia: Facultad de Educación <http://www.uniminuto.edu/documents/941377/941434/Lineamientos+para+Opciones+de+Grado+de+Pregrado/a4ffe541-bb81-4b79-94ec-a5c6e40c6471>

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business Review Press. Boston.

Kaplan, R. y Norton, D. (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business School Press. Boston.

Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Bogotá: MEN.

Organización de Naciones Unidas-ONU (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://onu.org.pe/ods-4/>.

Pablo VI. (1967). Carta Encíclica Populorum Progressio. En líneas de Acción.



**UNIMINUTO**