



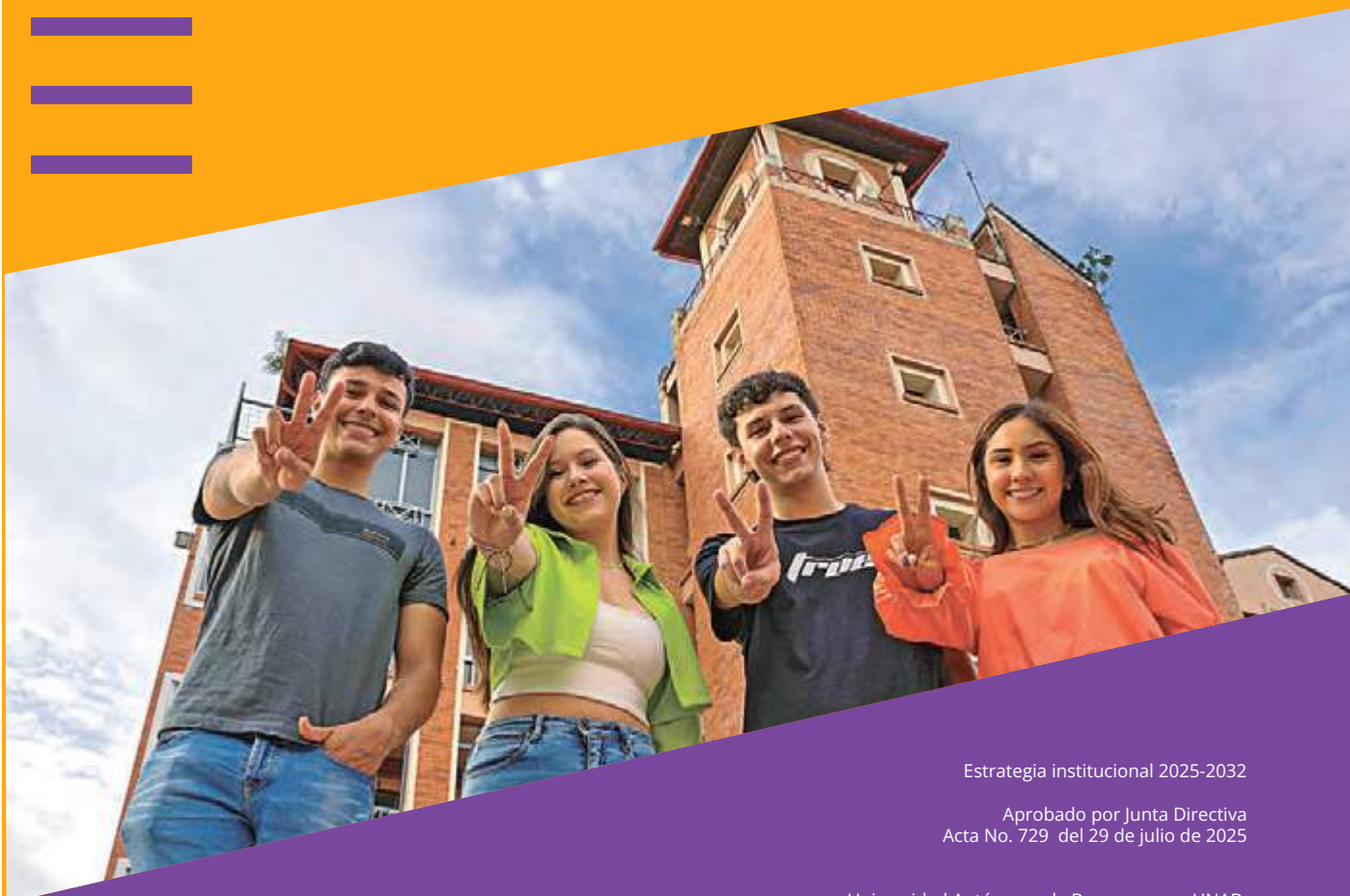
HACIA UNA CORPORACIÓN EDUCATIVA QUE TRASCIENDE



ESTRATEGIA INSTITUCIONAL
2025 - 2032

Contenido

1	Introducción	pág. 3
2	Estrategia institucional 2025-2032 "Hacia una corporación educativa que trasciende"	pág. 8
3	Apuestas transformadoras	pág. 14



Estrategia institucional 2025-2032

Aprobado por Junta Directiva
Acta No. 729 del 29 de julio de 2025

Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB.
Bucaramanga, febrero de 2026

Introducción

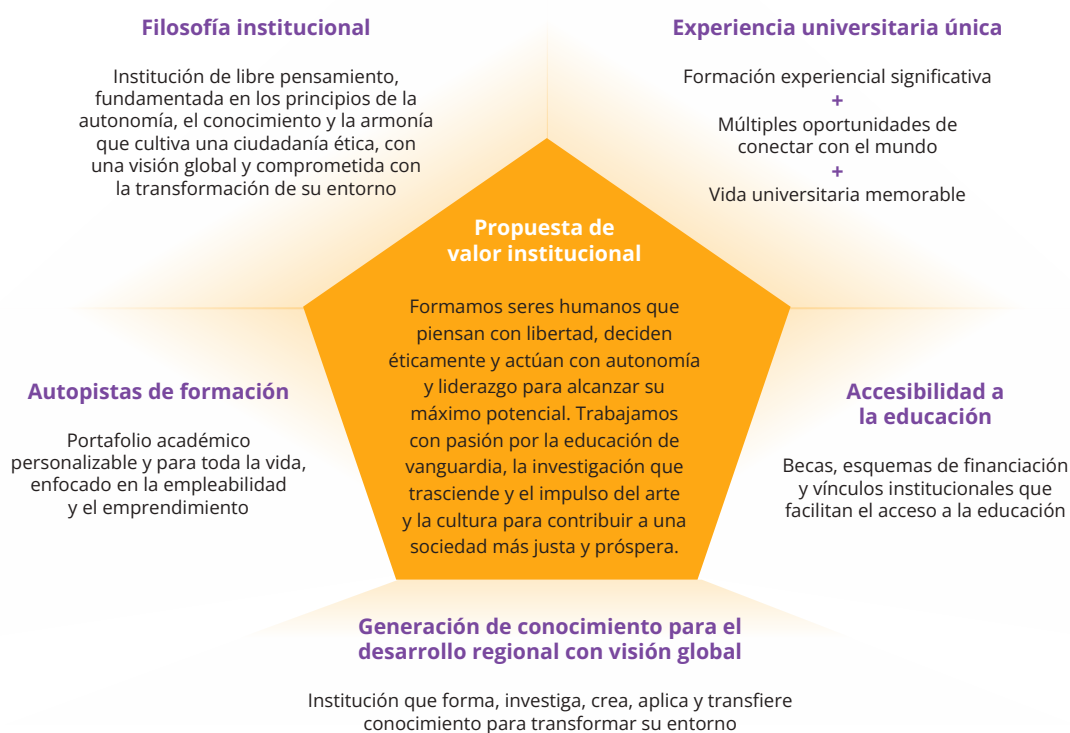
Presentamos a la comunidad universitaria y al público en general nuestra estrategia institucional “Hacia una corporación educativa que trasciende” la cual consolida e impulsa el camino que hemos venido desarrollando para nuestra Universidad en los últimos años y orienta los esfuerzos hacia 2032, momento en el que nuestra corporación estará celebrando sus 80 años de fundación.

Estudios recientes del Foro Económico Mundial, Gartner, Deloitte, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y la declaración de Valencia “Universidad y Sociedad”, entre otros, afirman que la educación superior, a nivel global, vive una época de transformación caracterizada por una variación demográfica, la necesidad de formaciones cortas, certificaciones digitales de competencias alineadas a nuevos presentes laborales y la entrada en escena de nuevos oferentes de educación, en modalidades y formatos diversos. Así mismo, estos estudios destacan la redefinición radical entre lo presencial y lo virtual, un mayor énfasis en la relevancia y pertinencia social de la investigación y la centralidad del aprendizaje activo, significativo y a lo largo de la vida con el fin de aportar a la solución de retos complejos en las regiones de influencia con una mirada universal.

Todo lo anterior demanda una respuesta con claridad estratégica, foco en la ejecución, alineación de los equipos de trabajo, resiliencia y conexión humana. Para esto, desde el 2022, en nuestra Universidad iniciamos un proceso de reflexión estratégica para el período 2025-2032 a propósito de (1) los años finales del plan de desarrollo 2019-2024, (2) los retos que la pandemia generó en la educación superior y (3) las

reflexiones y aprendizajes que dejó el ejercicio de renovación de nuestra Acreditación Institucional. Este ejercicio, que inicialmente se denominó "Reflexión estratégica postpandemia", se desarrolló a través de una serie de encuentros y conversaciones de la coalición crítica, conformada por los principales líderes de la Universidad, y en paralelo se activaron conversaciones con estudiantes y profesores, todas estas reflexiones de profundo calado que se han mantenido vigentes desde entonces.

Fruto de esta primera etapa del proceso, en el plano de la estrategia competitiva de la Universidad UNAB, se definió la propuesta de valor institucional que identifica los atributos relevantes y distintivos que hacen única nuestra Institución en el panorama de los establecimientos de educación superior de la región y el país. Una propuesta de valor, que se define en el ámbito competitivo, invita a preguntarse: ¿por qué somos únicos y distintos? ¿Por qué seríamos extrañados en caso de desaparecer? ¿Qué nos hace relevantes en nuestro sector para nuestros estudiantes y sus familias? Estas preguntas las abordamos a través de conversaciones significativas con facultades, departamentos académicos y dependencias que se sintetizan así:



Autopistas de formación:

Atributo que hace realidad nuestra promesa alrededor de la flexibilidad y que parte de una fortaleza indudable de la Universidad: la combinación de modalidades (presencial, virtual, dual e híbrida) y de niveles (técnico, tecnológico, profesional, especialización tecnológica, especialización universitaria, especialidad médico quirúrgica, maestrías y doctorados), y el Instituto Caldas, que da cobertura desde el preescolar hasta la secundaria. Debemos trabajar porque nuestros estudiantes UNAB naveguen con facilidad entre niveles y modalidades con un portafolio que les permita personalizar conocimientos, validar competencias previas, con claridad, en pro del éxito estudiantil desde lo académico así como una inserción laboral o ruta emprendedora efectiva. No alcanzaremos estas victorias como corporación educativa si no logramos que nuestros estudiantes tengan un desarrollo profesional idóneo. Algunos avances frente a este atributo tienen que ver con la modernización del portafolio académico UNAB, la creación del programa de menores institucionales, el centro de diagnóstico y reconocimiento de aprendizajes previos, y los esfuerzos en acreditaciones, como la institucional, e internacionales para los programas académicos.

Accesibilidad a la educación:

Desde nuestra Universidad entendemos que muchos de nuestros jóvenes y sus familias sueñan con estudiar en la UNAB por su alta calidad, reconocimiento y portafolio versátil pero ven algo lejano la posibilidad de realizarlo, especialmente por razones eco-

nómicas. Así nace este atributo a través del cual hemos venido creando diversos mecanismos financieros de acceso tales como Flexi 30 (mecanismo de financiación 30 % en el tiempo de estudio y 70 % al finalizar), Horizontes (mecanismo de financiación para poblaciones de bajos recursos), Flexiunab corto (pago de matrícula en tres cuotas sin interés), entre otros, que complementan además las posibilidades de obtener becas y descuentos a través del Fondo de Becas Rafael Ardila Duarte, derivadas en una importante proporción por aportes de los corporados de la Institución. De igual manera, brindar acceso significa fortalecer la presencia en territorios de interés para la Universidad, en cuyo marco la alianza UNAB - UNISANGIL es un vehículo potente de desarrollo de nuestros ejes misionales en otras regiones.

Filosofía institucional:

La UNAB es una corporación que tiene muy arraigados en la comunidad universitaria sus creencias, valores y principios como institución de libre pensamiento, fundamentada en la autonomía, conocimiento y armonía que cultivan una ciudadanía ética, con visión global y comprometida con la transformación de su entorno. Este atributo recoge y potencia lo declarado, y lo fortalece con nuevos alcances como la actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) que está en proceso de aprobación, y la actualización del componente socio humanístico denominado actualmente Educación para la libertad, entre otros.

Generación de conocimiento para el desarrollo regional con visión global:

Somos una Institución que forma, investiga, crea, aplica y transfiere conocimiento para transformar su entorno. Nuestro compromiso con Santander y las regiones de interés para la UNAB se expresa en que nuestros ejes misionales, docencia, investigación, extensión, educación continua, transformación social y proyección cultural se conecten con sus necesidades y retos, y que nuestros esfuerzos sean coordinados con actores públicos y privados. Traer conocimiento y saberes del mundo -a partir de nuestras redes académicas- y ponerlo al servicio de los retos locales es lo que nos mueve en este atributo.

Experiencia universitaria única:

Buscamos crear una experiencia universitaria única a través de tres grandes frentes de intervención: a) Formación experiencial significativa con laboratorios vivos que promueven el aprendizaje en ambientes reales. b) Conectividad profesional nacional e internacional a través de intercambios académicos, programas con doble titulación, entre otros y c) Vida universitaria memorable por medio de actividades de disfrute del campus, mejora en la experiencia del usuario, actividades deportivas y culturales, entre otras.

Nuestro proceso estratégico identificó, así mismo, atributos y propuestas de valor específicas para cada una de nuestras facultades: Ciencias Sociales, Humanidades y Artes, Ciencias de la Salud, Economía y Negocios, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ingeniería y UNAB TEC.

El desarrollo de estas propuestas de valor llevó a la dirección universitaria a plantear, en conjunto con la coalición crítica, nuevas reflexiones en el ámbito más amplio de la estrategia corporativa. En esta nueva etapa del proceso, abordamos la redefinición y actualización de nuestro propósito institucional, la definición de una meta grande y ambiciosa -MEGA para 2032- y la concreción de 10 apuestas transformadoras organizadas alrededor de tres grandes temas en el marco de tres focos de intervención con victorias tempranas a obtener en los próximos años e hitos mayores a gestionar hacia 2032. En este proceso, nuestra Junta Directiva fue protagonista del ejercicio con un involucramiento activo, permanente y decidido que generó la aprobación formal de esta propuesta estratégica el 29 de julio de 2025.

La estrategia institucional que hoy presentamos en este documento, ya rinde frutos en nuestro desempeño institucional y esto nos anima a seguir avanzando juntos en la ruta definida. Algunos de los logros que hemos obtenido y que seguiremos consolidando en los próximos años, son los siguientes:

a. Incremento en el número de programas académicos de 108 en el 2020 a 121 en el 2025, creando nuevos formatos, modalidades y niveles, tales como programas de ciclo corto, microcredenciales, nuevos doctorados, modalidades virtuales para programas ya establecidos y una nueva



oferta de pregrados y posgrados en nuevas áreas de conocimiento como ciencia de datos, diseño, química farmacéutica y escrituras creativas.

- b. Aumento en el número total de estudiantes, pasando de 8.650 en 2021 a 9.820 en 2025, producto de un portafolio actualizado y de una batería de instrumentos propios de financiación de corto, mediano y largo plazo, que en 2025 nos hizo acreedores de un reconocimiento nacional por parte de grupo SURA.
- c. Fortalecimiento de la estructura organizacional con la creación de nuevas dependencias y capacidades, tales como Desarrollo de Mercados, UNAB Cultural, Programas Académicos, Aprendizaje y Asuntos Profesorales, Éxito Estudiantil, Transformación Social, Educación Continua y Agenciamiento de Recursos Externos.
- d. Reducción de la deserción intersemestral de 13 % en el 2020 al 3.9 % en el 2025 derivado de una estrategia institucional de

permanencia institucional que ha convocado el esfuerzo de áreas académicas y administrativas de nuestra Institución.

- e. Incremento en el número de matrículas del Instituto Caldas de 803 estudiantes en 2020 a 951 en 2025.
- f. Crecimiento del margen EBITDA del 9.6 % en 2024 al 12 % en 2025, producto de un esfuerzo institucional intencionado que ha fortalecido los ingresos y optimizado los gastos.
- g. Aumento en el número de programas acreditados, pasando de 12 en 2020 a 16 en 2025, con 13 programas adicionales en proceso para acreditación por primera vez, y programas con acreditación internacional dentro de los cuales se destacan ABET y AACSB para facultades de Ingeniería y Economía y Negocios, respectivamente, que están en gestión.
- h. Robustecimos nuestros instrumentos de fomento a la investigación con figuras

como auxiliares, profesores visitantes, promoción a la movilidad e incentivos, entre otras, que empezaron a dar primeros frutos con una producción científica en ascenso constante, con más de 150 publicaciones en Scopus en 2025, cuando este indicador era de 30 publicaciones en 2015. Lo anterior, sumado a un importante grupo de 16 patentes en 2025 con impacto social y tecnológico en áreas como biotecnología, dispositivos médicos, energías y agroindustria.

- i. Mejoramos nuestra capacidad de agenciar recursos externos que multiplican nuestro impacto. En 2025, aprobamos 50 nuevos proyectos por un valor de \$9.054.710.212 (en efectivo y en especie) de los cuales un 80 % corresponden a fuentes externas. Estos recursos provienen de instituciones como el BID, Erasmus+, Sistema General de Regalías (SGR), ministerios y alcaldías, entre otros.





Estrategia institucional 2025-2032

"Hacia una corporación educativa que trasciende"

Teniendo en cuenta el entorno de la educación superior, nuestros saberes institucionales, nuestro rol en la región de influencia y la conversación de estrategia permanente sostenida y viva, la UNAB ha apostado en forma decidida por ofrecerle a Santander y al nororiente colombiano una universidad de excelencia. Lo anterior entendiendo que esta Institución, fiel a sus principios fundacionales y su rigurosa condición de entidad sin ánimo de lucro, presta el servicio público esencial de educación superior, que como ningún otro moviliza cambios en las realidades de individuos, familias, sociedades y territorios. Algunos rasgos claves de la Universidad por la cual estamos trabajando son los siguientes:

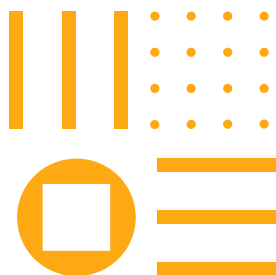
- Flexibilidad en programas, formatos, modalidades, de tal manera que el estudiante decida cómo, cuándo y dónde estudiar, facilitando así opciones de empleabilidad y emprendimiento.
- Conexión plena y amplia con nuestro entorno, a partir de ejes misionales al servicio y conectados con retos territoriales.
- Una corporación sin ánimo de lucro que vive un modelo de gestión corporativo, con disciplina empresarial proyectada a su crecimiento sostenible.
- Una universidad que sirve a su región, especialmente desde la formación de excelencia.

- Una UNAB movilizadora de diversos tipos de flujos que generan valor a la región para lograr mayor prosperidad.
- Universidad a lo largo de la vida.

El propósito que nos inspira

“Formamos seres humanos que piensan con libertad, deciden éticamente y actúan con autonomía y liderazgo para alcanzar su máximo potencial. Trabajamos con pasión por la educación de vanguardia, la investigación que trasciende y el impulso del arte y la cultura para contribuir a una sociedad más justa y próspera”.

El propósito que nos inspira es la formación de seres humanos, a quienes orientamos para que piensen libremente y actúen en consecuencia. Por ello en nuestra Universidad la libertad de cátedra y de opinión son fundamentales. La ética, la autonomía y el liderazgo son rasgos distintivos de nuestros egresados y dan luz a nuestras acciones diarias. Todo lo anterior en-



caminado a que los seres humanos que formamos alcancen su máximo potencial conforme a las individualidades y aspiraciones particulares.

Nuestra institución ofrece una educación de vanguardia, innovadora, sin temor a trazar nuevas rutas o construir nuevos caminos. El compromiso con el entorno y la región se expresa en una investigación orientada hacia la solución concreta de retos regionales conectando el conocimiento con las tendencias globales. Desde la UNAB impulsamos con firmeza el arte y la cultura, a través de una facultad que promueve las ciencias sociales, las humanidades y las artes junto a grandes iniciativas como Ulibro, el proyecto sinfónico, la protección de la colección Guane, el trabajo conjunto con el Teatro Santander, entre otros esfuerzos que lideramos con el apoyo y concurso de entes locales y nacionales.

La meta grande y ambiciosa (MEGA) que nos mueve

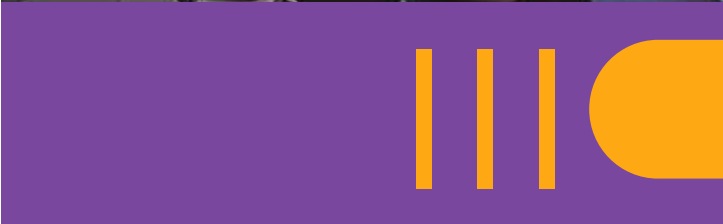
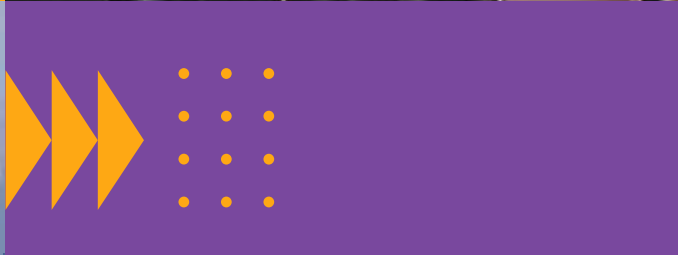
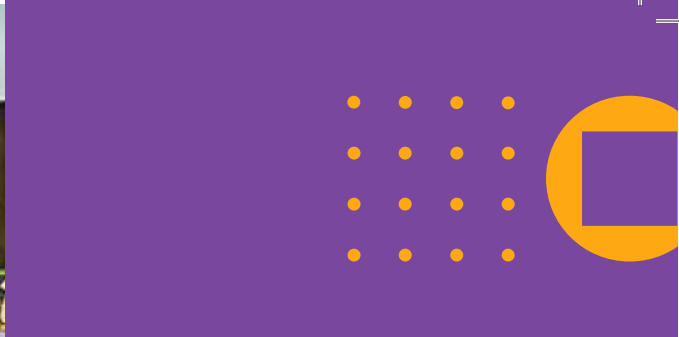
En el proceso de reflexión estratégica definimos una meta grande y ambiciosa, una aspiración cuantitativa y cualitativa de lo que deseamos para nuestra Universidad en este horizonte de tiempo y que debe guiar nuestra acción individual y la de los distintos equipos de trabajo que la componen. La MEGA 2032 expresa las aspiraciones de nuestra Universidad entendida como una corporación educativa que trasciende y profundiza su impacto en el entorno a través de aspiraciones sobre el portafolio de programas y la cantidad de estudiantes, la calidad y pertinencia de sus procesos creativos y de investigación, la sostenibilidad financiera así como el reconocimiento y la reputación institucional.

“En el 2032, **21.000 estudiantes** estarán vinculados a la UNAB desde un **portafolio académico para toda la vida, versátil, global y accesible.**

Nuestra comunidad profesoral será protagonista de experiencias significativas de aprendizaje y de procesos de investigación y creación y un actor clave en la solución de retos regionales prioritarios. Nuestra investigación será reconocida con al menos un **80 % de sus grupos de investigación en categorías A y A1**, y con un incremento del 100 % en la producción científica y artística de alto nivel.

Tendremos un crecimiento rentable y sostenible, con un crecimiento real **promedio de ingresos del 4 % anual** e ingresos diversificados del **20 % del total**. Nuestro margen **EBITDA será mínimo del 11 %**, lo cual habilitará un flujo de reinversión constante para nuestro fortalecimiento académico integral.

Seremos una de las 100 mejores universidades de América Latina, una de las **10 mejores de Colombia y tendremos acreditación institucional a 8 años**. A nivel nacional, nuestros graduados estarán en el **top 25 de empleabilidad y seremos uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia**”.

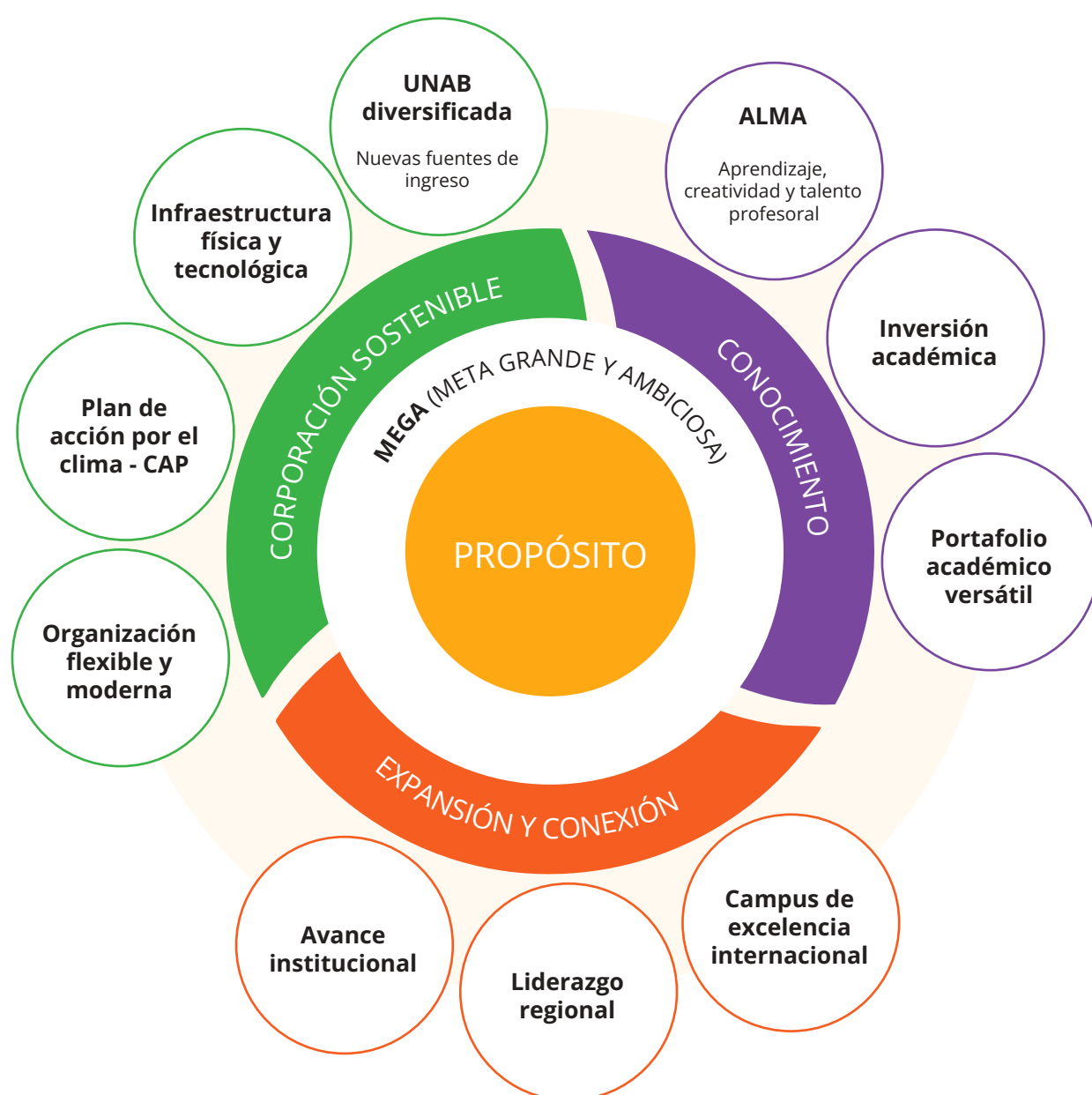


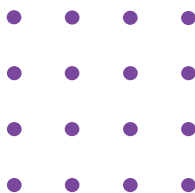
Las apuestas transformadoras que movilizan nuestra acción

Vivir a plenitud nuestro propósito institucional y lograr nuestras aspiraciones demanda que movilicemos diversos frentes de intervención que convocan un esfuerzo colectivo. Hemos organizado estos frentes de acción en conjuntos intencionados de acciones que he-

mos denominado apuestas transformadoras. De cara al 2032 las hemos organizado en tres grandes conjuntos :

(1) Conocimiento (2) Conexión y (3) Sostenibilidad





Conocimiento:

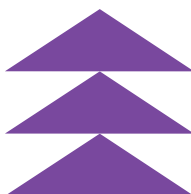
Este foco relaciona las apuestas transformadoras de corte académico, conectadas con el crecimiento y desarrollo profesoral como protagonistas del hecho educativo (Alma), una apuesta decidida por la investigación científica y aplicada a través de modernos y diversos instrumentos de impulso (inversión académica), y el trabajo permanente y coordinado para lograr un portafolio académico moderno, diverso, ajustado a las tendencias globales (portafolio académico versátil). Sus apuestas transformadoras son lideradas por la Vicerrectoría Académica y sus áreas adscritas.

Conexión:

Relaciona las apuestas transformadoras asociadas a la internacionalización y el bilingüismo de la Universidad (campus de excelencia internacional), su posicionamiento y liderazgo en la región (liderazgo regional) y los esfuerzos de filantropía y alianzas para multiplicar nuestro impacto (avance institucional). Este foco y sus apuestas transformadoras son lideradas por la Rectoría y sus dependencias de apoyo directo.

Sostenibilidad:

El foco dedicado a la sostenibilidad, en sentido amplio, incluye las apuestas transformadoras “soporte y sustento” de la sostenibilidad institucional, financiera y ambiental de la Universidad. Contiene una apuesta transformadora que relaciona los retos de estructura, organización, desarrollo del talento administrativo y cultura organizacional (organización flexible y moderna para la transformación), así como la respuesta de la UNAB a los retos del cambio climático y la mitigación de los impactos ambientales de la Institución con el fin de darle balance a un crecimiento armónico con el ambiente (plan de acción por el clima), las apuestas de largo plazo en términos de la infraestructura física y tecnológica que requiere para su crecimiento (infraestructura física y tecnológica) y la necesidad sentida de diversificar ingresos distintos a matrícula (Unab diversificada: Incubadora de nuevas fuentes de ingreso). Este foco y sus apuestas transformadoras son lideradas de manera especial por la Vicerrectoría Administrativa y Financiera y sus dependencias de apoyo directo.



Apuestas
transformadoras

ALMA: Aprendizaje, creatividad y talento profesoral

Nuestra primera apuesta transformadora pone en el centro de la acción el esfuerzo por diseñar un entorno educativo que brinde a sus participantes experiencias de aprendizaje guiadas por la creatividad y la innovación, con el protagonismo de un cuerpo profesoral inspirador y de reconocida trayectoria.

En esta apuesta abordamos tres frentes de acción:

Aprendizaje: Trabajamos por diseñar experiencias de aprendizaje significativas por medio de metodologías activas, mecanismos permanentes de evaluación, prácticas de aprendizaje experiencial y formación en competencias pedagógicas y emocionales en nuestra comunidad.

Innovación + Creatividad: Este sello distintivo implica su impulso activo con el concurso de la comunidad profesoral para lo cual estamos fortaleciendo la incorporación de tecnología con el uso de simuladores, asistentes de inteligencia artificial, talleres permanentes de solución creativa de problemas y convocatorias de innovación pedagógica.

Talento académico: El impulso a la carrera profesoral es imperativo, atrayendo, promoviendo y evaluando el mejor talento profesoral posible. Nos proponemos promover y atraer talento científico de alto nivel a través de figuras como estancias de investigación y creación internacionales, profesores adjuntos y de práctica clínica, profesores invitados, así como recursos de apoyo a la investigación a través de convocatorias, auxiliares de investigación, asistentes graduados y movilidades académicas nacionales e internacionales, entre otros.

Hacia 2032 aspiramos a:

- Posicionar a la UNAB como referente nacional de innovación y creatividad en la educación.
- Convertirnos en un ecosistema que promueve, atrae y retiene talento profesoral de excelencia.
- Lograr al menos un 50 % de profesores de carrera con doctorado o su equivalente y un 95 % con maestría (a excepción de UnabTec).

Apuesta transformadora 2: Inversión académica

Esta apuesta transformadora aspira a lograr que la UNAB se posicione como actor relevante a nivel científico, cultural y cívico en el diálogo nacional, desde la acción regional.

Lo anterior a través de:

- Mejora significativa en la cantidad y calidad de la producción de investigación y creación de nuestros profesores.

- Mayor relacionamiento y colaboración internacional de nuestros profesores.
- Mayor relevancia, reputación y visibilidad regional, nacional e internacional.
- Incremento de la financiación internacional para el desarrollo de proyectos con impacto regional.

Para ello la Universidad ha desplegado varios y diversos instrumentos de apoyo y promoción de la investigación como asistente graduado, bonificación a la excelencia, global faculty, editorial UNAB, estancias para la investigación y creación, formación de alto nivel y auxiliar de investigación -creación. <https://unab.edu.co/direccion-de-investigacion-creacion-e-innovacion/>

Se encuentran en desarrollo nuevos instrumentos que complementarán esta apuesta transformadora tales como el lanzamiento de convocatorias cofinanciadas por universidades locales e internacionales, estancias posdoctorales y apoyos a centros de investigación, relanzamiento

de la editorial UNAB. Esperamos desplegar con éxito y emoción esta apuesta transformadora que logrará resultados muy positivos para nuestro sello de excelencia académica en investigación de la mano de los profesores investigadores.

Hacia 2032 aspiramos a:

- Ubicarnos dentro de las 100 mejores universidades QS Latam.
- Ser una de las 10 mejores universidades privadas de Colombia según saber Pro y Saber TYT.
- 300 publicaciones anuales en SCOPUS.
- Centros especializados en temáticas priorizadas: Bio Economía Circular - ε-BiO, 4a Rev Industrial: Smart Regions, Política y Buen Gobierno: IEP, Desarrollo Empresarial: CDE, Salud: FOSUNAB, Transición energética, Centro de investigación U Transforma.



Apuesta transformadora 3: Portafolio académico versátil

Buscamos un portafolio de programas académicos adaptativo y conectado con las tendencias internacionales, las necesidades regionales y con las capacidades institucionales en diferentes formatos, niveles y modalidades. Para ello hemos definido tres frentes de intervención: portafolio pertinente, excelencia académica y aprendizaje a lo largo de la vida.

Portafolio pertinente: Debemos procurar un portafolio académico, con programas disruptivos y emergentes, creado desde nuestras capacidades pero con base en las tendencias globales y las necesidades locales, promoviendo profundas alianzas regionales o nacionales que nos permitan ampliar nuestro radio de acción hacia las regiones de interés.

Excelencia académica: La alta calidad es una aspiración que la UNAB persigue con decisión desde el 2002, fecha en la cual obtuvimos la primera acreditación de alta calidad para uno de nuestros programas académicos. Debemos avanzar cada vez más en obtener la acreditación nacional para nuestros programas académicos y movilizar las mejoras necesarias para mantener en forma permanente las

acreditaciones en programas ya acreditados. Así mismo, elevaremos aún más los estándares de calidad movidos por los lineamientos de acreditadoras internacionales como ABET (Facultad de Ingeniería) y AACSB (Facultad de Economía y Negocios), procesos que ya iniciaron y requieren consolidación en los próximos años

Aprendizaje a lo largo de la vida: Debemos consolidar un portafolio de educación continua y consultoría conectado orgánicamente con las necesidades del entorno.

Hacia 2032 aspiramos a:

- Ser líder regionalmente y una competidora reconocida nacionalmente por su portafolio académico.
- Pasar de 7 a 19 programas acreditados internacionalmente, de 16 a 40 programas acreditados nacionalmente y contar con acreditación institucional a 8 años.
- Ser la primera opción de educación continua y consultoría en el Oriente Colombiano.

Apuesta transformadora 4: Campus de excelencia internacional

Es necesario adaptarnos a los cambios globales y las oportunidades que ofrece la comunidad académica internacional propiciando escenarios de relacionamiento multicultural para nuestros estudiantes, docentes y administrativos. Esta apuesta transformadora recoge los esfuerzos avanzados en

el anterior plan de desarrollo así como las recomendaciones obtenidas en la acreditación institucional en 2023 en el marco de los proyectos bautizados bajo la misma denominación en su momento. Campus de excelencia internacional se desarrolla en 3 componentes así:



Internacionalización del currículo para programas propios y en convenio: Debemos fortalecer nuestra apuesta de dobles titulaciones, certificaciones internacionales, desplegar mecanismos para la internacionalización en aula a través de materias 100 % en inglés, co-l's y clases espejo, y promover la adopción de experiencias internacionales como opción de grado con figuras como movilidades, menores en alianzas nacionales e internacionales, entre otros

Ruta innovadora de multilingüismo y competencias globales: Trabajaremos en un plan institucional de formación certificable a través de insignias u otras figuras en competencias interculturales y multilingüismo, promoveremos experiencias como pasantías, movilidades, misiones con componente internacional y profundizaremos la internacionalización en casa a través de semanas internacionales y actividades culturales.

Transformación del Departamento de Lenguas para contribuir a la internacionalización regional: Trabajaremos por tener un Departamento de Lenguas insig-

nia para la región, de puertas hacia afuera, conectado con los retos de bilingüismo de Santander. Para ello es necesario revisar modelos exitosos en otras universidades referentes, realizar rediseños académicos y curriculares con foco experiencial, estructurar marca y estrategias de visibilidad regional y profundizar en alianzas que potencien su alcance.

Hacia 2032 aspiramos a:

- Lograr que el 100% de los programas de pregrado cuenten con el último semestre impartido en inglés.
- Contar con 1 pregrado UNAB totalmente en inglés.
- Contar con al menos 10 programas con doble titulación.
- Implementar ruta de bilingüismo (niveles, modalidades, estudiantes, profesores, administrativos).
- Operar un Departamento de Lenguas transformado, con estudiantes activos, nuevos servicios redefinidos y con reconocimiento regional.

Apuesta transformadora 5: Liderazgo regional

Hemos entendido nuestro rol en la región nororiental y las oportunidades que presenta. Por esa razón deseamos profundizar nuestra presencia en territorio a través de una mayor participación conjunta con nuestro aliado UNISANGIL. Podremos, de esta manera, ampliar y profundizar nuestro impacto a través de portafolio académico, proyectos y alianzas, entre otros.

Los componentes de esta apuesta transformadora son:

Integración UNAB UNISANGIL: En el contexto del convenio marco vigente, trabajaremos de forma decidida desde la Rectoría y dependencias de las dos instituciones para articular el accionar conjunto y así multiplicar nuestro impacto en programas académicos, movilidades, educación continua, transformación social, investigación aplicada al territorio, y conexión entre sus comunidades académicas.

Desarrollo de mercados regionales: Consolidaremos nuestra presencia en territorios de interés como San Gil, Yopal, Chiquinquirá, Cúcuta, Barrancabermeja y Sur del Cesar a través del nuevo portafolio de educación formal y educación continua, transformación social, desarrollo cultural e investigación al servicio de las necesidades de los territorios definidos.

Hacia 2032 aspiramos a:

- Profundizar la articulación UNAB-UNISANGIL.
- Ser una universidad reconocida por los actores públicos y privados en las regiones seleccionadas (San Gil, Yopal y Barrancabermeja) para la solución de sus retos territoriales en conexión con los ejes misionales UNAB.

Apuesta transformadora 6: Avance institucional

El avance institucional es una capacidad que comparten las mejores universidades del mundo y la UNAB está apostando por ella de forma decidida y única en nuestra región. Nos permite fortalecer la sostenibilidad, reputación y el impacto de la Universidad mediante el compromiso de sus públicos clave, la movilización de recursos y la consolidación de alianzas estratégicas. Los cuatro componentes de esta apuesta transformadora son:

Fortalecimiento de la relación con graduados: Es imperativo fortalecer el relacionamiento con la comunidad de graduados a través de mecanismos diversos de promoción a la empleabilidad y emprendimiento, seguimiento permanente y la creación de mecanismos diversos y dinámicos de conexión y comunicación permanente.

Alianzas estratégicas y relaciones institucionales: Desplegar una estrategia de

avance institucional demanda el compromiso decidido de nuestra Universidad y también estructurar una red de aliados que fortalezcan el alcance individual. Debemos potenciar nuestra red de aliados soportada en el capital relacional de miembros de Junta Directiva, directivos y funcionarios de la Institución.

Posicionamiento, comunicación y reputación institucional: Es necesaria la creación de un nuevo relato institucional y una estrategia de comunicación orientada al posicionamiento nacional para promover la UNAB como referente del avance institucional. Un primer paso en este sentido es que nuestra comunidad conozca, viva y replique este nuevo relato institucional.

Recaudación de fondos y filantropía: Promoveremos una cultura de filantropía en nuestros grupos de interés, red de aliados y benefactores, creando mecanismos diversos e innovadores para la procuración de fondos.

Hacia 2032 aspiramos a:

- Implementar portafolio de servicios atractivo a los graduados que incluya empleabilidad
- Reactivar asociación de graduados independiente (ASEUNAB u otros) y vinculada con la UNAB.
- Contar con un grupo de “embajadores graduados” que impulse la estrategia de avance institucional.
- Ser referente nacional en los tres ejes de posicionamiento declarados en la estrategia: Impacto, Sin barreras y Experiencia Flexible.
- Desarrollar la Ruta MEGA de filantropía definiendo métricas y nuevas causas diferentes a becas por ejemplo: laboratorios, auditorios, etc.





Apuesta transformadora 7: Organización flexible y moderna para la transformación

Esta apuesta transformadora da respuesta a la necesidad de impulsar y exaltar nuestro talento administrativo. Deseamos atraer y retener el mejor talento administrativo posible para liderar la organización, adoptar buenas prácticas para ser ágiles y productivos y fortalecer permanentemente nuestra cultura organizacional con foco en cuatro atributos: Ser proactivo, Estar empoderado, Ser empático, y Ser embajador. Esta apuesta transformadora se desarrolla a través de tres componentes:

Ajuste a la estructura y procesos organizacionales: Trabajaremos por modernizar nuestra estructura con base en los retos que enfrenta nuestra institución, nuestras facultades, departamentos académicos y nuestra oficina de Gestión humana como corazón del desarrollo de nuestro talento administrativo.

Evaluación del desempeño, potencial e incentivos: Evaluaremos el desempeño de nuestro personal administrativo y definiremos mecanismos que promuevan su crecimiento y desarrollo conectados con nuevos esquemas de incentivos y beneficios para algunos cargos con base en sus responsabilidades y metas.

Cultura organizacional y desarrollo del talento humano: Fortaleceremos nuestra cultura organizacional con base en los cuatro atributos enunciados previamente, los cuales darán sustento a nuestra estrategia institucional. Desarrollaremos además

el liderazgo y la alineación entre nuestros equipos de trabajo contando cada vez más con esquemas de trabajo flexibles y modernos que retengan y motiven a nuestros colaboradores. Los atributos declarados son ideales de comportamiento que trabajamos en nuestros empleados y frente a las cuales debemos comprometernos para expresar mayor **empatía** y entendimiento del otro, de colegas, equipos de trabajo y entorno, **empoderamiento** con acciones decididas para resolver, proponer y liderar respuestas desde cada rol, **proactividad** para anticipar retos y aportar en forma constructiva y desempeñarnos como **embajadores** de nuestra Universidad en cada escenario en el que participemos.

Hacia 2032 aspiramos a:

- Implementar matrícula digital del estudiante UNAB y automatizar la programación académica. Al año debemos intervenir y optimizar al menos dos procesos críticos.
- Crear e implementar el modelo de evaluación e identificación del potencial de crecimiento (administrativos).
- Diseñar e implementar esquemas de compensación variable.
- Lograr un equipo humano proactivo, embajador, empoderado y empático que haga realidad la estrategia institucional.



Apuesta transformadora 8: **Plan de acción por el clima**

Debemos contribuir a la sostenibilidad y a la mitigación del cambio climático desde lo que tenemos a nuestro alcance, mejorando el funcionamiento de nuestros campus y cambiando comportamientos de toda nuestra comunidad. Como resultado, mejoramos nuestros impactos y reputación. Esta apuesta transformadora recoge un trabajo muy robusto liderado por el Centro de Investigación de Bioeconomía Circular, que incluye la medición de huella de carbono de todos los campus UNAB y la definición de una ruta de largo plazo para responder a los retos ambientales y a la mitigación de nuestro impacto. Para darle vida e impulso a esta apuesta instalamos en 2025 una mesa de sostenibilidad compuesta por varias dependencias y con la participación de los diversos campus de la Universidad, con la cual se definieron cuatro componentes de intervención prioritaria así:

Gestión de la energía, eficiencia y diversificación: Optimizar nuestro consumo de energía es un reto que debemos abordar en forma conjunta estableciendo protocolos, automatizando controles, y en especial, generando una mayor conciencia y sensibilidad en todos nosotros, como comunidad universitaria, sobre un uso más racional de la energía en nuestros campus. Asimismo, la exploración de mecanismos alternativos de energía es un reto que nos imponemos.

Educación ambiental y formación: Trabajaremos no solo por sensibilizar, sino también por formar a nuestra comunidad académica y especialmente nuestros profesores y administrativos como sujetos de cambio ante los retos que la sostenibilidad ambiental nos demanda.

Voluntariado ambiental y soluciones basadas en la naturaleza: Fortaleceremos iniciativas de voluntariado de nuestros estudiantes, profesores, administrativos y comunidad en

general alrededor de la flora y fauna en nuestros campus y entornos inmediatos.

Comunicaciones para la sostenibilidad.

Debemos comunicar con fuerza la estrategia definida y el compromiso ambiental que la institución ha asumido. La Universidad cuenta ya con un sitio <https://unab.edu.co/sostenibilidad/> en este sentido y seguirá fortaleciendo su comunicación con la publicación en 2026 de su primer reporte de sostenibilidad de acceso público y abierto para toda la comunidad.

Hacia 2032 aspiramos a:

- Ser referente como universidad sostenible a nivel regional.
- Reducir la huella de carbono institucional en un promedio de todos sus campus, hasta en un 22 % con respecto a la línea base de 2023.
- Incrementar 10 % anual la puntuación en el Ranking Greenmetric y el Ranking QS de sostenibilidad.

Infraestructura física y tecnológica

Esta apuesta transformadora recoge las necesidades físicas y tecnológicas de la Universidad en el horizonte 2025-2032 para dar sustento a su crecimiento. Está compuesta por dos grandes componentes de intervención: infraestructura física e infraestructura tecnológica.

Infraestructura física - Campus el Bosque: Estamos modernizando nuestro campus El Bosque a través de su plan maestro que incluye la etapa 0: Edificio bloque C, remodelación del auditorio, remodelación del centro de recursos, aprendizaje e investiga-



ción CRAI, y la etapa 1 con la construcción de un nuevo edificio con laboratorios, espacios de simulación y de encuentro.

Infraestructura física - Plan de capitalización UNAB: El plan de capitalización definido hace ya varios años define una ruta de mejoras y optimizaciones para nuestro Campus el Jardín.

Infraestructura física - Planes maestros Campus el Jardín e Instituto Caldas. Avanzaremos en la formulación de los planes maestros del campus el Jardín (2028) e Instituto Caldas (2027) para definir con precisión nuevos desarrollo o mejoras necesarias.

Infraestructura tecnológica: Guiará nuestra acción en este sentido el Plan estratégico de las TICs 2032 que incluye los siguientes elementos:

- Experiencia digital: ecosistema académico híbrido consolidado y la modernización continua de la experiencia digital para estudiantes y docentes.
- Tecnología sustentable y escalable: renovación integral de red, nube híbrida, criterios de eficiencia energética y sostenibilidad TIC.
- Gobernanza de datos: madurez organizacional en gestión de datos, tableros inteligentes, explotación avanzada de datos con analítica e IA.
- Automatización de procesos: Procesos institucionales automatizados y simplificados, plataformas 100% digitales.
- Innovación y tecnologías emergentes: ambientes de innovación docente, inte-

gración de IA generativa y tecnologías emergentes.

- Ciberseguridad transversal: SOC básico, madurez progresiva en protección de servicios críticos
- Talento y cultura digital: fortalecimiento del equipo TIC, formación continua a usuarios y comunidad universitaria.

Hacia 2032 aspiramos a:

- Remodelar el auditorio, CRAI y construir el edificio nuevo en el campus el Bosque
- Ejecutar el 100 % de intervenciones en los 20.000 mt2 sugeridos para optimización, mejora o déficit de espacios contemplados en el Plan de Capitalización de la Infraestructura Campus El Jardín.
- Formular el plan maestro Campus El Jardín
- Cumplir el 90 % de los proyectos de digitalización y automatización de los procesos académicos, administrativos y académico-administrativos.
- Implementar un proceso eficiente y automatizado para la matrícula del estudiante UNAB
- Automatizar la programación académica.
- Actualizar el 100 % de la obsolescencia en equipos de laboratorios académicos

Apuesta transformadora 10: UNAB diversificada: incubadora de nuevas fuentes de ingreso

Es necesario asegurar crecimiento rentable y disminuir el riesgo financiero por la dependencia en matrículas de la Universidad en escenarios de cambio demográfico y políticas públicas inciertas. Actualmente los ingresos por matrículas corresponden al 87 % del total de ingresos, nuestro esfuerzo por asegurar la sostenibilidad de la corporación demanda un esfuerzo decidido por diversificar y fortalecer las fuentes de ingreso. Esta apuesta se desarrolla a través de tres grandes componentes

Estructura y lineamientos: Formularemos una política de inversión que oriente la diversificación de ingresos de la Universidad y definiremos un nuevo rol, dependencia, área o lo que corresponda que lidere el crecimiento de nuevas fuentes de ingreso actuales (laboratorios, auditorios, Estación 42, hostel, entre otros) o futuras.

Exploración de nuevas oportunidades de negocio: Exploraremos con mucho rigor y disciplina nuevas oportunidades de ingreso

para la Universidad: colegios, residencias estudiantiles, residencias senior con servicios conexos, restaurantes alrededor de la experiencia en el hostel, negocio financiero, comercialización de portafolio virtual para terceros, desarrollos inmobiliarios entre otros.

Viabilidad: Analizaremos la viabilidad de las nuevas opciones planteadas y -para aquellas consideradas viables- estructuraremos sus planes de negocio y las alianzas o acuerdos que aseguren su éxito y sostenibilidad futura.

Hacia 2032 aspiramos a:

- Implementar al menos 3 nuevas oportunidades de negocio con 3 aliados a partir de oportunidades nuevas o existentes.
- Ser una corporación educativa con un buen modelo de gestión de los nuevos negocios, logrando la meta del 20 % de ingresos diversificados en 2032 teniendo como punto de partida un 13% en 2024.







@unab.online



@unab_online



@unab_online



Universidad Autónoma
de Bucaramanga