

# Plan Estratégico Institucional 2022-2025

**UNIBE** 

Santo Domingo, D.N.  
Septiembre, 2022

# INDICE

- 4 **Acrónimos**
- 5 **Prólogo**
- 7 **¿Quiénes somos?**
- 9 40 Años de logros e hitos
- 11 Unibe en cifras
- 16 **Contexto global y local**
- 20 **Metodología**
- 28 **Filosofía institucional**
- 29 Propósito
- 29 Misión
- 29 Visión
- 29 Valores
- 30 Valores Unibe: actitudes y comportamientos asociados
- 34 **Resultados: ejes, líneas estratégicas y metas**
- 35 **Ejes estratégicos**
- 36 **Eje 1: Comunidad de bienestar, inclusiva y plural**
- 37 Línea 1.1: Promover un ambiente de bienestar y desarrollo integral para toda la comunidad
- 37 Línea 1.2: Garantizar una cultura universitaria inclusiva y plural

38 **Eje 2: Experiencia educativa transformadora**

40 Línea 2.1 Asegurar la adecuada ejecución del Modelo Educativo Unibe, fomentando el desarrollo de competencias, la indagación, la perspectiva crítica, la innovación y la creatividad en estudiantes, docentes y colaboradores

40 Línea 2.2 Proveer una oferta académica vanguardista, flexible, innovadora y pertinente

41 Línea 2.3 Garantizar la calidad de la gestión académica logrando un impacto positivo en la experiencia universitaria del estudiante

42 **Eje 3: Creación y gestión de conocimiento de impacto**

43 Línea 3.1 Aumentar la producción científica de la universidad en áreas priorizadas en la Estrategia Nacional de Desarrollo, la Agenda 2030 y otros instrumentos de planificación del desarrollo

44 Línea 3.2 Desarrollar programas de formación y creación de capacidades en investigación

44 Línea 3.3 Desarrollar programas de innovación y emprendimiento autosostenibles y comercializables

44 Línea 3.4 Promover nuevas áreas de investigación en ciencias sociales, artes y humanidades

45 **Eje 4: Vinculación relevante con el medio local y global**

46 Línea 4.1 Desarrollar el modelo integrado de vinculación de la universidad con el medio

46 Línea 4.2 Fortalecer la relación y participación de los egresados como pieza clave del desarrollo institucional

47 Línea 4.3 Robustecer la implementación del modelo de internacionalización y afianzar como eje transversal

48 **Eje 5: Desarrollo y Sostenibilidad Institucional**

49 Línea 5.1 Eficientizar el modelo de sostenibilidad financiera de la institución

49 Línea 5.2 Fortalecer la gestión institucional, garantizando la eficiencia en todos sus procesos.

50 Línea 5.3 Fortalecer el modelo de sostenibilidad medioambiental institucional

51 **Agradecimientos**

52 **Anexo: Indicadores de logro 2025**

# ACRÓNIMOS

<b>Acadmedia</b>	Sistema de Gestión Académico y Administrativo Unibe.
<b>Caam-hp</b>	Caribbean Accreditation Authority for Education in Medicine and Other Health Professions.
<b>Cesic</b>	Centro de Estudios e Intervención de la Conducta de la Escuela de Psicología.
<b>CIBO</b>	Centro de Investigación en Biomateriales y Odontología Unibe.
<b>CIDE</b>	Centro de Innovación para el Desarrollo Empresarial y Emprendimiento.
<b>CMES2022</b>	Conferencia Mundial de Educación Superior de la Unesco 2022.
<b>Conescyt</b>	Consejo Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.
<b>CRAI-Unibe</b>	Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación Unibe.
<b>EGRU</b>	Escuela de Graduados.
<b>END</b>	Estrategia Nacional de Desarrollo.
<b>FIU</b>	Florida International University.
<b>Gcreas</b>	Sistema Regional de Acreditación de Ingenierías en el Gran Caribe.
<b>Imtsag</b>	Instituto de Investigación en Medicina Tropical & Salud Global.
<b>Labic</b>	Laboratorio Integrado de Ingeniería Civil
<b>Neurolab</b>	Laboratorio de Neurociencia Cognitiva y Psicofisiológica.
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional.
<b>PNRE</b>	Pacto Nacional para la Reforma Educativa.
<b>Unibe</b>	Universidad Iberoamericana.

# PRÓLOGO

La Universidad Iberoamericana arriba este año a su cuadragésimo aniversario. Fundada por el dr. Jorge A. Hazoury Bahlés en el 1982, Unibe nació como un proyecto educativo y social con claras intenciones de incidir en la transformación de nuestro país. Los más de 23,000 egresados que ponen el alto en nombre de su alma mater en distintas latitudes constituyen el testimonio de un legado de trabajo tesonero, comprometido, vanguardista y resiliente de cientos de personas que han hecho de la universidad un ecosistema de aprendizaje y colaboración.

Este importante aniversario, que da cuenta de una institución madura y consolidada en el diverso sistema de educación superior dominicano, siendo reconocida como una universidad de calidad y comprometida con el desarrollo sostenible e inclusivo, así como la transformación que ha experimentado la sociedad fruto de la pandemia provocada por la Covid-19, nos invita a detenernos a reflexionar sobre los logros alcanzados, encontrar aprendizajes en los retos enfrentados y diseñar la hoja de ruta para llegar a la siguiente etapa.

Un proceso plural y participativo de análisis y actualización del plan estratégico 2018-2022 ha resultado en el documento que hoy compartimos. Un plan que, si bien define prioridades, intenciones, y mecanismos de implementación y evaluación, posee la flexibilidad que requieren estos tiempos inciertos. La capacidad de nuestros talentosos y comprometidos colaboradores, docentes e investigadores de identificar tendencias, oportunidades, retos y su ágil transformación en planes de acción viables y sostenibles es lo que permitirá a la universidad transitar con éxito una época que algunos pensadores denominan como transpandemia, el mundo en transición.

En esta nueva etapa, trabajamos arduamente para proporcionar experiencias de aprendizaje transformador, crear conocimiento relevante que ayude a anticipar y resolver los principales problemas de nuestra sociedad, para fomentar la innovación de los sistemas productivos y de servicios para que sean más competitivos y sostenibles, y ampliar las oportunidades de aprendizaje a través de formatos flexibles y mediados por la tecnología. Fomentaremos sinergias eficientes con las instituciones del Estado, el sector privado y las comunidades para juntos alcanzar las metas de la Agenda 2030. El futuro, con las diversas oportunidades que ofrece a la universidad para dejar una huella positiva en el país y en la región, nos entusiasma. La creatividad, energía y tesón de nuestra vibrante comunidad universitaria compromete a cada uno de los miembros de la Familia Unibe a trabajar cada día con optimismo por el cumplimiento de nuestra misión institucional.

**Dra. Odile Camilo Vincent**

Rectora



# ¿QUIÉNES SOMOS?

Unibe es una Institución de Educación Superior privada fundada en 1982; en septiembre de 1983 inicia la docencia en las carreras de Derecho, Ingeniería y Medicina. Al año siguiente comienza a ofrecer las carreras de Administración de Empresas y Arquitectura, luego en mayo de 1985 la carrera de Odontología. A partir de 1986 ofrece los primeros postgrados a nivel de especialización en Salud Escolar y Seguros. En agosto de 2004, durante la celebración en la Quinta Sesión Ordinaria del Consejo Nacional de Educación Superior Ciencia y Tecnología (Conescyt), se aprobó la resolución 31-2004, mediante la cual se le otorga el Ejercicio Pleno de la Autonomía a la Institución.

A través de los años, hemos ampliado nuestra oferta en otras áreas, ofreciendo en la actualidad 16 carreras de grado y más de 30 programas de postgrado, con una matrícula que sobrepasa los 4,000 estudiantes y 23,950 egresados. Dentro de nuestro portafolio de grado ofrecemos un programa completamente en inglés y ocho programas de doble titulación con reconocidas universidades internacionales. A nivel de postgrado ofrecemos cuatro programas con titulación internacional y una numerosa oferta de educación continua. Somos la primera universidad dominicana en ofrecer sus programas en modalidad bilingüe.

La propuesta educativa de Unibe centra su atención en el estudiante y consiste en promover una experiencia educativa transformadora, integral, pertinente y, sobre todo, orientada a la excelencia académica. Se trata de oferta flexible e inclusiva que prioriza el desarrollo de competencias, que, además, ha sido diseñada para públicos diversos dependiendo los distintos grados y modalidades. En sentido general, Unibe brinda la oportunidad de una oferta innovadora, bilingüe e intercultural donde los estudiantes participan de iniciativas académicas que promueven competencias globales. A través de Unibe+, se incorporan formaciones virtuales complementarias para el desarrollo de habilidades del siglo XXI.

Unibe es líder en investigación e innovación en el país, con líneas enfocadas en las áreas de las Ciencias de la Salud, Ciencias Cognitivas y del Comportamiento, Educación y áreas multidisciplinarias. Contamos con laboratorios vanguardistas de Techos Verdes, centros especializados como el Instituto de Investigación en Medicina Tropical & Salud Global (Imtsag), el Laboratorio de Neurociencia Cognitiva y Psicofisiológica (Neurolab), el Centro de Investigación en Biomateriales y Odontología Unibe (CIBO), el Centro de Innovación para el Desarrollo Empresarial y Emprendimiento (CIDE) y el Centro de Estudios e Intervención de la Conducta de la Escuela de Psicología (Cesic). Somos sede de la Cátedra Unesco sobre Inclusión Social y Académica para Personas con Discapacidad y Necesidades Educativas Especiales y miembros de Unesco UNITWin sobre Género, Medios de Comunicación y TIC. Actualmente Unibe está posicionada en el primer lugar del país en el ranking QS de América Latina.

Desde su fundación Unibe se ha caracterizado por ser una universidad innovadora y a través de los años se ha transformado en una organización ágil, flexible y consciente de su encargo social, que busca ofrecer un servicio excepcional a todos los miembros de la comunidad universitaria. Es por eso que revisa y actualiza de manera rutinaria su planificación estratégica, con el propósito de ponderar nuevas metas, retos, amenazas y desafíos de acuerdo con las tendencias educativas y el contexto socioeconómico del momento. De esta manera asegura una gestión actualizada que potencia las posibles sinergias entre las demandas actuales y proyectadas de la sociedad y la calidad y pertinencia del servicio que ofrece.



# 40 AÑOS DE LOGROS E HITOS

<b>1982</b>	Se emite el decreto de creación de Unibe.
<b>1983</b>	Unibe inicia sus operaciones académicas.
<b>1985</b>	Creación de la Escuela de Odontología.
<b>1986</b>	Puesta en circulación Unibe Informa.
<b>1987</b>	Se gradúan los primeros egresados de la institución. Se da apertura a la Clínica Odontológica donde se ofrece servicio comunitario.
<b>1989</b>	Se entrega por primera vez el premio “Unibe Ciencia Ambiental”.
<b>1991</b>	Estudiantes de mercadeo organizan primera Feria MercadoExpo.
<b>1992</b>	Se inicia el Programa de Medicina en Inglés.
<b>1996</b>	Crecimiento y modernización del campus universitario.
<b>2003</b>	Inauguran edificio de la Facultad de Ingeniería.
<b>2004</b>	El Conescyt emite resolución donde otorga Ejercicio Pleno de Autonomía a la Institución.
<b>2005</b>	El doctor Oscar Arias, Premio Nobel de la Paz, recibe máximo grado académico “Honoris Causa”.
<b>2006</b>	Pusimos en marcha nuestro Modelo Educativo Unibe.
<b>2007</b>	Abrimos la Escuela de Graduados (EGRU) con varios programas de educación continua y postgrados. Lanzamos el programa de becas “Líderes del Mañana”.
<b>2008</b>	Implementamos el Sistema de Gestión Académico y Administrativo (Acadmedia), con la finalidad de eficientizar los procesos internos.
<b>2009</b>	Fundamos el Recinto Unibe Cap Cana. Iniciamos el innovador programa Bachelor in Business Administration con doble titulación con la Florida International University (FIU). Recibimos la Licencia de la Florida para que nuestros estudiantes de Medicina puedan realizar sus rotaciones en ese Estado.

<b>2010</b>	El Ministerio de Medio Ambiente nos otorgó el apadrinamiento del Parque Ecológico Las Malvinas con la intención de promover su conservación y fomentar la investigación y el desarrollo comunitario.
<b>2012</b>	Realizamos la primera “Lección Conmemorativa Dr. Jorge Abraham Hazoury Bahlés”, a cargo del doctor José Luis Herrera Pombo.
	Acreditación de las Escuelas de Ingenierías con el Sistema Regional de Acreditación de Ingenierías en el Gran Caribe (Gcreas).
<b>2013</b>	Inauguramos el Centro de Simulación y Destrezas Clínicas de la Escuela de Medicina de Unibe.
	Obtuvimos la sede de la Cátedra Unesco sobre Inclusión Social y Académica para Personas con Discapacidad y Necesidades Educativas Especiales.
<b>2014</b>	Nos posicionamos en el Ranking QS como la universidad número 1 del país, manteniendo dicha posición hasta la fecha.
<b>2015</b>	Inauguramos el Centro de Investigación en Biomateriales y Odontología Unibe (CIBO).
<b>2016</b>	Fundamos el Laboratorio de Neurociencia Cognitiva y Psicofisiológica de Unibe.
	Nuestra Escuela de Medicina obtiene el reconocimiento del Estado de California para que sus estudiantes puedan realizar rotaciones y entrenamientos.
<b>2016</b>	Membresía en la red Unesco UNITwin en Género, Medios de Comunicación y TIC.
<b>2017</b>	Inauguramos el Instituto de Investigación en Medicina Tropical & Salud Global (Imtsag).
	Abrimos la Sala de Lactancia Unibe.
<b>2018</b>	Obtuvimos la primera patente de invención en el área de salud y biomateriales.
<b>2020</b>	Pusimos en marcha nuestro Modelo Educativo Unibe Virtual.
<b>2020</b>	Iniciativas de investigación y servicio por la pandemia causada por el virus SARS-CoV-2.
<b>2021</b>	Creación de dos nuevas vicerrectorías, la Vicerrectoría de Investigación e Innovación y la Vicerrectoría de Vinculación e Internacionalización.
<b>2021</b>	Habilitación Nivel 3 de laboratorio clínico de la Unidad Diagnóstica.
<b>2021</b>	Apertura Hub de Investigación e Innovación.
<b>2022</b>	Obtuvimos nuestra segunda patente, en el área de arquitectura.
<b>2022</b>	Recibimos nuestra segunda Cátedra Unesco en el 2022 en Estudios Interseccionales de Género en Psicología y Educación.

# UNIBE EN CIFRAS

**16**

programas de grado en las áreas de Ciencias de la Salud, Negocios, Ingenierías, Derecho, Educación, Psicología y Artes.

**+**

**30**

programas de postgrado.

**32%**

de sus egresados desempeña cargos directivos.

**4,131**

**ESTUDIANTES  
ACTIVOS**

**8 % ESTUDIANTES EXTRANJEROS**

**600**

estudiantes becados bajo el programa "Líderes del Mañana".

**2** **PATENTES**

**24,400**  
**egresados**



**100+**

programas de educación continua y diplomados.

**40+** **membresías nacionales e internacionales.**

**37,085.65 metros cuadrados de infraestructura.**

**6**

años consecutivos en la posición número 1 en República Dominicana del prestigioso QS Ranking Latinoamérica 2021.

**4**

programas de postgrado con doble titulación en España y Estados Unidos.

**40**

años de fundación (1982).

**3 CERTIFICACIONES**

**IDIOMAS**  
CILS (ITALIANO)  
TOEFL (INGLÉS)  
DELE (ESPAÑOL)

**5**

**CENTROS  
E INSTITUTOS  
DE INVESTIGACIÓN**

**690**

**DOCENTES  
ACTIVOS POR  
SEMESTRE**

**+600**  
**convenios**

con instituciones locales e internacionales.

**2**

**CATÉDRAS UNESCO**

**480 COLABORADORES**

# LAS PUERTAS ABIERTAS AL MUNDO

En Unibe, el liderazgo y la excelencia académica se fortalecen con la promoción, coordinación y apoyo al intercambio y a los proyectos de colaboración con instituciones locales e internacionales.



## COREA

- 36. Kangnam University
- 37. Soongsil University



## ALEMANIA

- 1. NBS Northern Business School
- 2. Technische Universität Dresden, Facultad de Medicina Carl Gustav Carus

Alrededor del 8% de nuestros estudiantes son extranjeros, provenientes de 43 países.

## ANTIGUA Y BARBUDA

- 3. Antigua and Barbuda Hospitality Training Institute

## ARGENTINA

- 4. Instituto Superior de Formación Docente y Técnica Mausi Sebess
- 5. Universidad de Palermo
- 6. Universidad Empresarial Siglo 21
- 7. Universidad Nacional de Catamarca
- 8. Universidad Nacional de Cuyo

## BÉLGICA

- 9. Conexx-Europe
- 10. Hotel NH du Grand Sablon

## BOLIVIA

- 11. Primera Escuela de Hotelería y Turismo de Bolivia

## BRASIL

- 12. Centro Federal de Educación Tecnológica de Minas Gerais (CEFET – MG)
- 13. Instituto Cervantes de Río de Janeiro

- 14. Universidad Federal de Pelotas (UFPEL)
- 15. Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)

## CANADÁ

- 16. Cape Breton University
- 17. College of the Rockies
- 18. Lakehead University
- 19. McGill University Health Centre, Research Institute
- 20. Université du Québec à Trois-Rivières

## CHILE

- 21. Universidad Andrés Bello
- 22. Universidad Autónoma de Chile
- 23. Universidad Católica del Norte
- 24. Universidad de Talca (UTALCA)
- 25. Universidad del Bío-Bío
- 26. Universidad Viña del Mar

## COLOMBIA

- 27. CAIMED
- 28. Organización para la Excelencia de la Salud de Colombia (OES)
- 29. Pontificia Universidad Javeriana

- 30. Red Internacional de Pensamiento Crítico sobre Globalización y Patrimonio Construido (RIGPAC)
- 31. Universidad Cooperativa de Colombia
- 32. Universidad de Los Andes (UNIANDÉS)
- 33. Universidad El Bosque
- 34. Universidad Piloto de Colombia
- 35. Universidad Pontificia Bolivariana (Medellín)

## COSTA RICA

- 38. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)
- 39. Universidad Hispanoamericana
- 40. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
- 41. Universidad Veritas

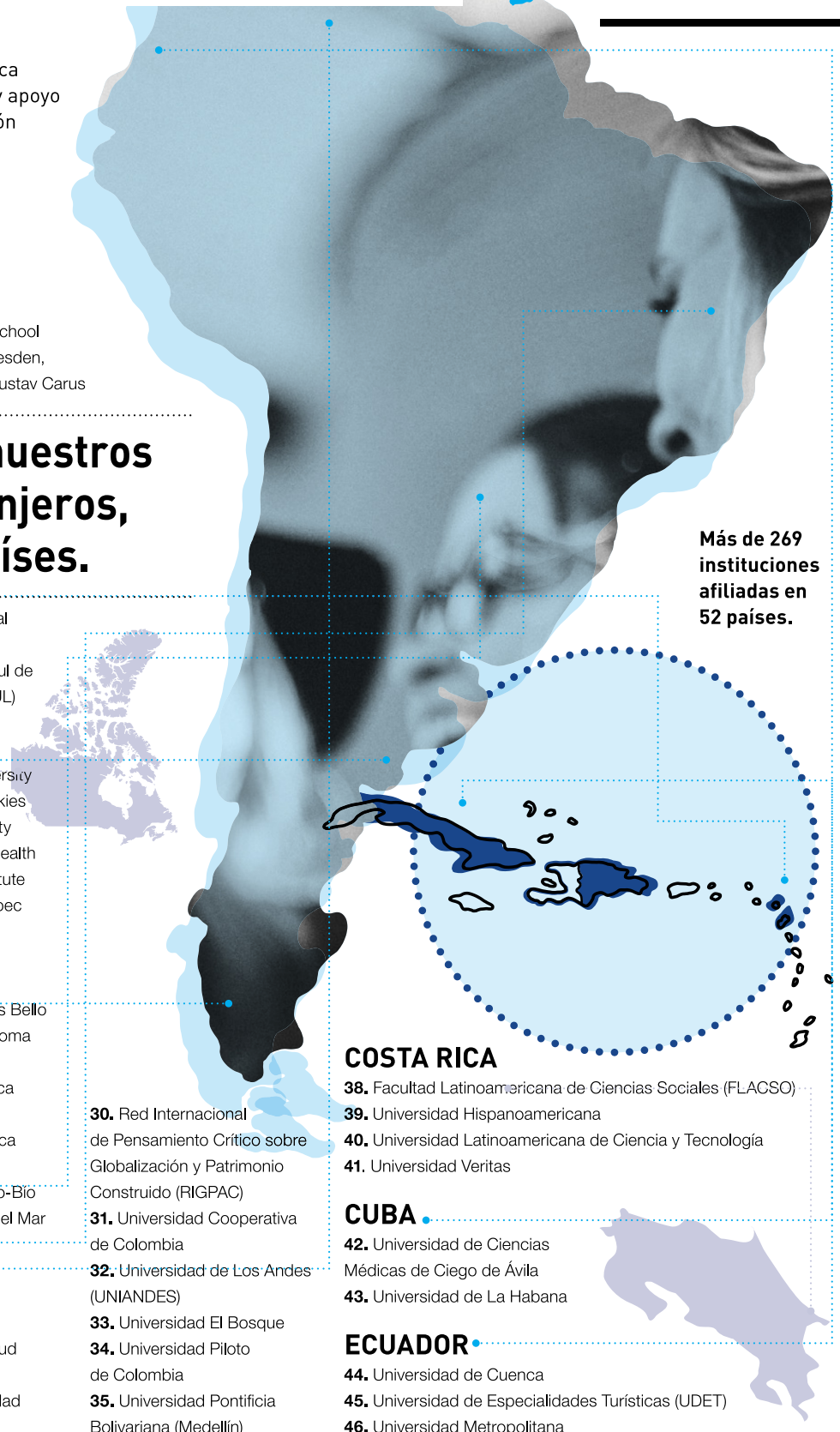
## CUBA

- 42. Universidad de Ciencias Médicas de Ciego de Ávila
- 43. Universidad de La Habana

## ECUADOR

- 44. Universidad de Cuenca
- 45. Universidad de Especialidades Turísticas (UDET)
- 46. Universidad Metropolitana

Más de 269 instituciones afiliadas en 52 países.



# 278 47 PAÍSES

## Instituciones

### EL SALVADOR

47. Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (UPES)

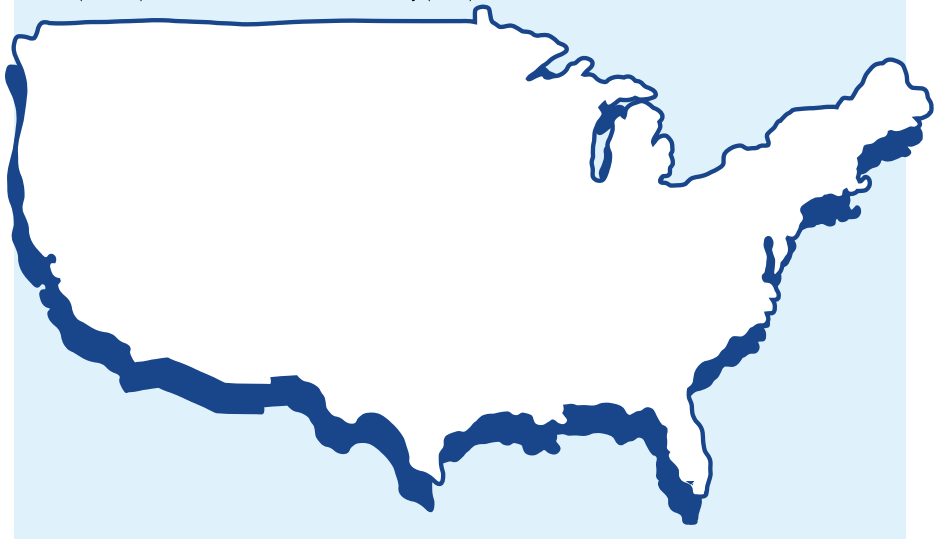
### ESPAÑA

48. Asociación para la Mediación Social (EQUA)  
 49. Basque Center on Cognition, Brain and Language (BCBL)  
 50. Cesine University College  
 51. European Open Business School  
 52. Fundación Carolina  
 53. Fundación Centro de Estudios Ciudad de la Luz de la Comunidad de Valencia  
 54. Fundación MAPFRE  
 55. Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de Andalucía  
 56. Fundación Felipe González  
 57. Gerencia de Atención Integrada de Alcázar de San Juan (SESCAM)  
 58. Grupo Internacional IDECIDE  
 59. Hotel Elegance Getafe, Madrid  
 60. Hotel Fira Palace, Barcelona  
 61. Hotel H10 Puerta de Alcalá  
 62. Hotel Luz Castellón (Sercotel Hoteles)  
 63. Instituto Superior de Educación, Administración y Desarrollo (ISEAD)  
 64. Instituto Superior de Estudios Psicológicos (ISEP)  
 65. Instituto Cervantes  
 66. International Association for Semiotic Studies (IASS/AIS)  
 67. International Center for Entrepreneurs in Barcelona (ICEB)  
 68. Instituto Europeo de Design  
 69. Liga Nacional de Fútbol Profesional (LaLiga)  
 70. Restaurante Martín Berasategui, Donostia-San Sebastián  
 71. RIUSA (antes RIUSA II, S.A.)  
 72. Universidad Alcalá de Henares

73. Universidad Alfonso X El Sabio  
 74. Universidad Antonio de Nebrija  
 75. Universidad Autónoma de Madrid  
 76. Universidad Carlos III de Madrid  
 77. Universidad Complutense de Madrid  
 78. Universidad de Alicante  
 79. Universidad de Burgos  
 80. Universidad de Cádiz  
 81. Universidad de Granada  
 82. Universidad de Málaga  
 83. Universidad de Murcia  
 84. Universidad de Salamanca  
 85. Universidad de Sevilla  
 86. Universidad de Zaragoza  
 87. Universidad Europea  
 88. Universidad Internacional de la Rioja  
 89. Universidad Miguel Hernández de Elche  
 90. Universidade da Coruña  
 91. Universitat de les Illes Balears  
 92. Universitat de València  
 93. Universitat Jaume I  
 94. Universitat Oberta de Catalunya (UOC)  
 95. Universidad Villanueva  
 96. Universidad Nacional de Educación a Distancia  
 97. Virtual Educa

### ESTADOS UNIDOS

98. Academia Internacional de Implantología Dental (IADI)  
 99. Academic Internship Council (AIC)  
 100. Albert Einstein College of Medicine  
 101. American Association of Medical Colleges (AAMC)  
 102. American Heart Association  
 103. American University  
 104. Amistad Voyages (AAI)  
 105. Baptist Health South Florida (antiguo Baptist Health International Center of Miami)  
 106. Baruch College, City University of New York  
 107. Boston University  
 108. Brigham and Women's Hospital (a Harvard Medical School affiliated hospital)  
 109. Caldwell University  
 110. California State University, Fresno  
 111. California Western School of Law  
 112. Cincinnati Children's Hospital Medical Center  
 113. Clemson University  
 114. Cleveland Clinic Florida  
 115. Colquitt Regional Medical Center  
 116. Council on International Educational Exchange (CIEE)  
 117. Dominicans On Wall Street INC (DOWS)  
 118. East Carolina University (ECU)  
 119. Falmouth Maine Public Schools  
 120. Education and Research Consortium of the Americas (ERCA)  
 121. Florida International University, Chaplin School of Hospitality & Tourism Management  
 122. Florida International University, College of Arts, Sciences & Education  
 123. Florida International University, College of Business  
 124. Florida International University, College of Engineering and Computing  
 125. Florida International University, College of Law  
 126. Florida International University, Herbert Wertheim College of Medicine  
 127. Global Autism Project  
 128. Harvard School of Dental Medicine  
 129. Herbert H. Lehman College, City University of New York  
 130. Humboldt State University  
 131. Jackson Memorial, Miami, Florida  
 132. James Madison University (JMU)  
 133. Johnson & Wales University  
 134. Keiser University (KU)  
 135. Larkin Community Hospital  
 136. Mayo Clinic Jacksonville  
 137. Michigan State University  
 138. Mount Sinai Hospital  
 139. Naval Medical Center Portsmouth  
 140. New York Clinical Skills Prep  
 141. New York Institute of Technology  
 142. Northeastern Illinois University  
 143. Ocean Classroom Foundation (OCF)  
 144. Philadelphia International Medicine  
 145. Pinnacle Educational Services  
 146. Quadra Group  
 147. Rockland Community College  
 148. Rush university  
 149. San Diego State University SDSU  
 150. Scarborough Public Schools  
 151. Service Quality Institute (SQI)  
 152. Southwest Minnesota State University  
 153. St. John's University School of Law





- 154. State University of New York Upstate (Medical University-Suny Upstate)
- 155. The Broadmoor Hotel, Colorado Springs
- 156. The Dream Project
- 157. The Medical Tourism Association (MTA)
- 158. The University of Texas Medical Branch
- 159. The Washington Center
- 160. Tulane University, School of Public Health and Tropical Medicine
- 161. University at Albany, State University of New York
- 162. University of Alabama at Birmingham
- 163. University of California, Berkeley
- 164. University of California, Irvine
- 165. University of Cincinnati
- 166. University of Florida, International Center
- 167. University of Illinois (UIC)
- 168. University of Miami, Miller School of Medicine
- 169. University of North Alabama (UNA)
- 170. University of Southern Maine, School of Education and Human Development (antigua School of Education)
- 171. University of Tennessee
- 172. University of Texas Health Sciences Center
- 173. University of Texas Rio Grande Valley (antigua University of Texas-Pan American)
- 174. University of Texas Southwestern Medical Center
- 175. University of the Incarnate Word
- 176. University of Virginia

- 177. University of West Los Angeles
- 178. University of Wisconsin-Milwaukee
- 179. University of The Ozarks
- 180. Utah State University
- 181. Valencia College
- 182. Verde Valley Medical Center
- 183. Western Connecticut Health Network
- 184. Western Michigan University
- 185. Western New England University
- 186. Wilkes University
- 187. Yale University

**El programa Unibe Estudios Internacionales permite a los estudiantes visitar más de 85 universidades en 25 países y recibir estudiantes visitantes de todo el mundo.**

## FRANCIA

- 188. Centre Hospitalier Henri Duffaut d'Avignon
- 189. Institut National des Sciences Appliquées de Rouen Normandie (INSA Rouen Normandie) (antiguo Institut National des Sciences Appliquées de Rouen -INSA Rouen)
- 190. Montpellier Business School (antiguo Groupe Sup de Co Montpellier Business School)
- 191. Université de Montpellier (antigua Université Montpellier 1)
- 192. Université des Antilles et de la Guyane (UAG) (Martinica, Guadalupe y Guyana Francesa)
- 193. Université Lille 2 Droit et Santé
- 194. Y Schools (antiguo Groupe ESC Troyes)

## GUATEMALA

- 195. Novartis Caribe

## HAÍTÍ

- 196. Universidad Notre Dame de Haïti

## INDIA

- 197. O.P. Jindal Global University

## HOLANDA

- 198. Hanze University of Applied Sciences, Groningen
- 199. The Hague University

## ISRAEL

- 200. Tel-Aviv University

## ITALIA

- 201. Edilmarina (Argentario Golf Resort & Spa)
- 202. International Centre for Generic Engineering and Biotechnology (ICGEB)
- 203. Istituto Giannina Gaslini
- 204. Istituto Marangoni
- 205. Universidad de Florencia
- 206. Universidad de Génova
- 207. Universidad de Pisa
- 208. Università degli Studi del Sannio, Benevento
- 209. Università degli Studi di Ferrara (UNIFE)
- 210. Università della Calabria, Department of Mechanical, Energy and Management Engineering (DIMEG-UNICAL)
- 211. Università della Calabria, Smart City Instruments (SCI)
- 212. Università per Stranieri di Siena (Universidad para Extranjeros de Siena)



**MIEMBRO DE LA RED UNITWIN EN GÉNERO, MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y TIC.**

**Por 6 años consecutivos posición número 1 en República Dominicana - QS Ranking Latinoamérica**

## JAPÓN

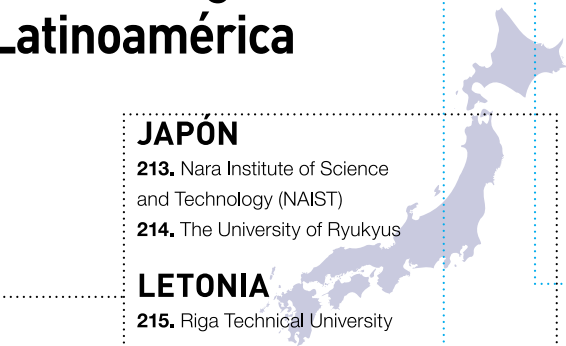
- 213. Nara Institute of Science and Technology (NAIST)
- 214. The University of Ryukyus

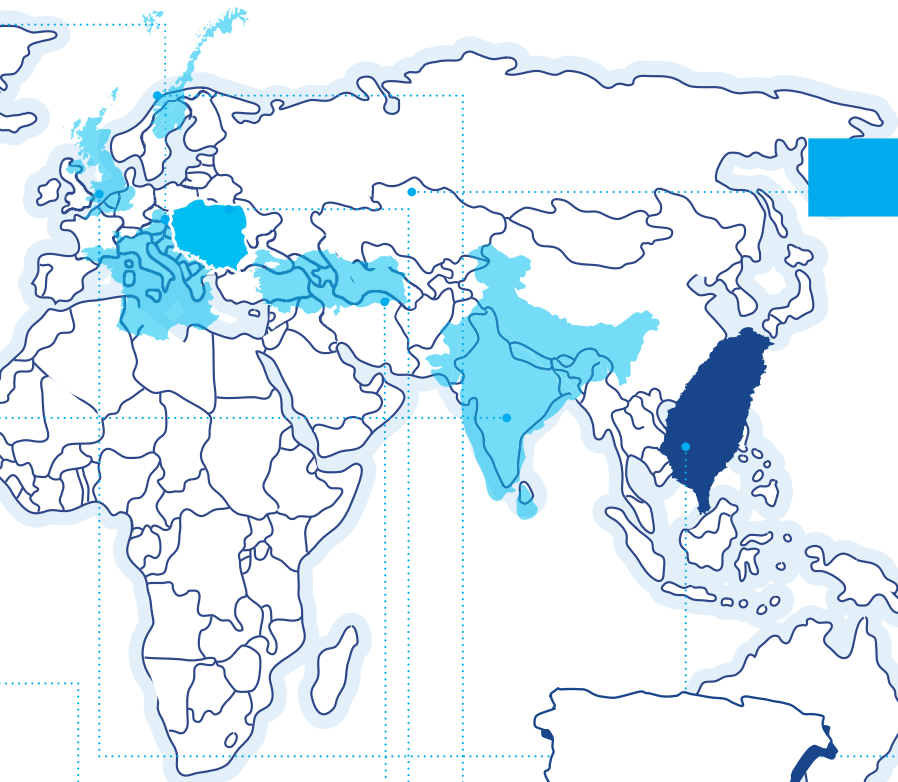
## LETONIA

- 215. Riga Technical University

## MÉXICO

- 216. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS)
- 217. Centro Universitario Incarnate Word
- 218. Hotel Fiesta Americana, Veracruz
- 219. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (Estado de México, Toluca y Querétaro)
- 220. Monitoreo Maya (Hotel Barceló Maya Caribe)
- 221. Niños y Crías
- 222. Universidad Anáhuac, Cancún
- 223. Universidad Autónoma de Nuevo León
- 224. Universidad del Caribe
- 225. Universidad Internacional
- 226. Universidad Quetzalcóatl
- 227. Universidad Tecnológica de Cancún
- 228. Universidad Veracruzana





**La Escuela de Medicina es reconocida por el Medical Board of California. Los egresados de la Escuela de Medicina de Unibe son elegibles para licencia de ejercicio en este estado.**

**NICARAGUA**

229. Universidad Centroamericana (UCA)

**NORUEGA**

230. The Oslo School of Architecture and Design (AHO)

**PANAMÁ**

231. Universidad de Panamá

**PARAGUAY**

232. Universidad Americana

**PERÚ**

233. Pontificia Universidad Católica del Perú

234. Universidad Peruana Cayetano Heredia

235. Universidad Ricardo Palma

236. Universidad San Martín de Porres USMP

**POLONIA**

237. Maria Grzegorzewska University, UNESCO Janusz Korczak Chair

238. Maria Curie-Skłodowska University

**PORTUGAL**

239. Estudio Barbosa & Guimarães Architects

240. Hospital da Luz (Lisboa)

**PUERTO RICO**

241. Caribbean University

242. Colegio de Arquitectos y Arquitectos Paisajistas de Puerto Rico (CAAPPR)

243. College Board

244. EDP University

245. Hospital Buen Samaritano (Aguadilla, Puerto Rico)

246. Hospital de la Concepción (San Germán, Puerto Rico)

247. Hospital Español Auxilio Mutuo

248. Hospital Interamericano de Medicina Avanzada (HIMA-San Pablo, Caguas)

249. Hospital Mayaguez Medical Center (Mayagüez, Puerto Rico) (antiguo Hospital Dr. Ramón Emeterio Betances)

250. Hospital Menonita Guayama (Guayama, Puerto Rico)

(antiguo Hospital Episcopal San Lucas de Guayama) (antiguo Hospital Episcopal Cristo Redentor)



251. Hospital Pavia Yauco (Yauco, Puerto Rico) (antiguo Metropolitano Dr. Tito Mattei)

252. Hospital San Carlos Borromeo (Moca, Puerto Rico)

253. Manatí Medical Center (Manatí, Puerto Rico)

254. Ponce Health Sciences University, School of Medicine

255. Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico

256. Puerto Rico Poison Center

257. Universidad de Puerto Rico

258. Universidad de Puerto Rico, Recinto Río Piedras

259. Universidad del Sagrado Corazón

260. Universidad Interamericana de Puerto Rico

**REINO UNIDO**

261. Astutis

262. University of Essex

263. University of Wolverhampton

**REPÚBLICA CHECA**

264. Technical University of Ostrava

265. University of Ostrava



**RUMANIA**

266. Politehnica University Timisoara

267. University Of Oradea

**RUSIA**

268. Kazan State Medical University (KSMU)

**TURQUIA**

269. Ankara University

**TAIWÁN**

270. Fu Jen Catholic University

**URUGUAY**

271. Universidad Católica del Uruguay

**VENEZUELA**

272. Atlas Consulting & Education

273. Universidad Central de Venezuela



**ORGANISMOS MULTILATERALES**

274. Corte Interamericana de Derechos Humanos

275. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

276. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

277. Organización de los Estados Americanos (OEA)

278. Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMSud (OPS/OMS))

## Centros e Institutos adscritos al Hub de Investigación e Innovación Unibe

- Centro de Estudios e Intervención de la Conducta de Unibe (Cesic)
- Instituto de Medicina Tropical y Salud Global (Imtsag)
- Centro de Investigación en Biomateriales y Odontología (CIBO)
- Laboratorio de Neuro-cognición y Psicofisiología (NeuroLab)
- Unidad de Metodología y Estadística
- Unidad de Atención a Niños, Niñas y Adolescentes Víctimas de Violencia
- Laboratorio Integrado de Ingeniería Civil (Labic)
- Cátedra Unesco de Atención e Inclusión para Personas con Discapacidad y Necesidades de Apoyo Educativo
- Cátedra Unesco en Estudios Interseccionales de Género en Educación y Psicología

# CONTEXTO GLOBAL Y LOCAL

En el año 2018 Unibe formaliza el Plan Estratégico Institucional PEI 2018-2022, que resulta de un esfuerzo de construcción colectiva que nos traza el camino hacia el alcance de objetivos propios de una institución comprometida con la excelencia. El PEI abordaba de una manera novedosa la gestión estratégica institucional: se planteaba adoptar el aprendizaje estratégico como un modelo que permitiera aprender rápida y continuamente del entorno cambiante en el que nos encontrábamos y el cual se vislumbraba continuaría en los años siguientes.

Justo a mitad del proceso de implementación del PEI es cuando el mundo declaró la pandemia del Covid-19, cuyos efectos obligaron a las universidades a adoptar cambios acelerados en todos los órdenes: en la docencia, la investigación, la extensión y transferencia del conocimiento, la gestión, etc. Unibe, que ya se preparaba para situaciones de cambio, tampoco fue la excepción; la pandemia interrumpió la implementación de su Plan Estratégico Institucional (PEI) y si bien la situación vivida aceleró acciones contempladas dentro del eje de transformación digital, de igual modo alteró prioridades y relegó esfuerzos. Un año y medio después, con la situación de salud aún presente, aunque más controlada por las



vacunas y el cumplimiento de protocolos de bioseguridad, y en el marco del inicio de una nueva gestión de Rectoría, la Universidad se aboca a un proceso de reorientación del Plan Estratégico Institucional.

El proceso de reorientación del Plan Estratégico Institucional se propone aprovechar los aprendizajes del pasado reciente para actualizar la estructura y formulación del plan, a fin de que, alineado con los enunciados de misión y visión, se pueda promover una experiencia educativa integral, inclusiva, pertinente, flexible y transformadora. Además, incorporar nuevas líneas que procuren garantizar sostenibilidad, mejora en la gobernanza, ampliar los niveles de bienestar en toda la comunidad universitaria y asegurar un mayor impacto en la sociedad.

El presente esfuerzo de reorientación se propone alinear de forma coherente un conjunto de iniciativas nacionales e internacionales con las cuales Unibe se siente decididamente comprometida. En el plano local se pueden citar compromisos como: la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y el Pacto Nacional para la Reforma Educativa (PNRE). Entre los compromisos en el ámbito internacional se encuentran: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los Principios contenidos en la Hoja de Ruta de la Conferencia Mundial de Educación Superior de la Unesco 2022 (CMES2022). La universidad asume estos compromisos convencida de poder contribuir a generar conocimientos que propicien un impacto positivo y sostenible en los entornos en los cuales se desarrolla. Simultáneamente, la universidad desarrolla un proceso de acreditación internacional de su Escuela de Medicina a través de Caribbean Accreditation Authority for Education in Medicine and Other Health Professions (Caam-hp). Además, participa de un proceso evaluación quinquenal a cargo del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología que permite a las IES revisar su práctica en función de su misión y objetivos, repensar su quehacer, reorientar y actualizar su funcionamiento en atención a los cambios de la sociedad y del mundo.

La comunidad internacional reconoce “...la importancia estratégica que tiene la contribución de las IES en la construcción de sociedades más sostenibles, resistentes y pacíficas”. En la recién publicada Hoja de Ruta de la CMES2022, la Unesco, en perfecta alineación con la Misión Institucional de Unibe, plantea que “las IES tienen tres misiones principales: producir conocimiento a través de la investigación científica, educar a las personas, en el sentido amplio de la palabra, y la responsabilidad social”. En Unibe somos conscientes de nuestro encargo social y reconocemos el rol fundamental de la universidad como gestor de un bien público; esto se pone de manifiesto en el día a día, se puso en evidencia durante las etapas más críticas de la pandemia, pero, además, en cada proceso donde la universidad actúa para impulsar políticas públicas y proyectos relevantes y sostenibles.

## Expectativas de los grupos de interés

Como parte de las consultas realizadas a los diversos actores que conforman la comunidad universitaria, estudiantes, docentes, egresados y colaboradores administrativos, en el marco de la reorientación estratégica, sale a relucir el sello distintivo que caracteriza el Modelo Educativo Unibe: “Una educación de calidad con altos estándares, la innovación, la investigación académica, la internacionalización, la doble titulación y la reputación internacional nos posicionan como líderes en dichas áreas”. En esto consiste en esencia la oferta diferenciadora de Unibe para la sociedad.

De las consultas al personal docente también se evidencia que “Unibe hace sentir orgulloso a la comunidad docente, por la gran calidad humana y de enseñanza, un clima institucional saludable, los valores inculcados y la innovación constante”. Además, en todas las consultas aparece que la modalidad híbrida llegó para quedarse y que resulta un imperativo para la universidad lograr el balance idóneo entre lo presencial y lo virtual, que permita potenciar el logro de una educación de calidad.

## Acciones de impacto académico ante la pandemia del Covid-19

La Universidad Iberoamericana, con una experiencia de más de 10 años proporcionando educación virtual, respondió a la pandemia causada por el Covid de manera ágil. Asegurando la continuidad de los aprendizajes de sus estudiantes, adecuando a través de los distintos departamentos la implementación de políticas y procesos de los programas de grado y postgrado, así como a la implementación de acciones emergentes en conjunto con los planes operativos y proyectos en carpeta ya identificados en el plan estratégico institucional. Se distinguen las siguientes acciones:

1. Actualización del Modelo Educativo Unibe Virtual.
2. Transición inmediata a docencia virtual durante el semestre enero-abril 2020.
3. Puesta en marcha de un programa de acompañamiento a docentes y estudiantes a través de microformaciones y creación de comunidades de aprendizaje.
4. Ampliación de la estructura del Decanato de Innovación Educativa e incorporación de nuevas posiciones.
5. Incorporación de la Planilla Pedagógica como instrumento de planificación de las asignaturas.
6. Paso de plataforma de LMS de Blackboard Learn Original a Blackboard Learn Ultra, una interfaz más moderna y amigable con todo en un mismo espacio.
7. Adquisición de software de simulación que permitió a los estudiantes tener experiencias prácticas a través de la tecnología.
8. Creación de contenido a través de webinars con expertos de la institución y externos.
9. Mantenimiento de la modalidad virtual desde mayo 2020, con la incorporación gradual de las modalidades híbridas y presencial con aulas de retransmisión en todos los niveles de formación en la etapa postpandemia.
10. Integración de un asesoramiento externo de la mano de la organización Quality Matters para implementar los estándares de calidad QM.



# METODOLOGÍA

El proceso de reorientación del PEI de la universidad fue iniciado a finales de 2021, utilizando una metodología de amplia participación de las diversas unidades organizacionales. La estructura del plan mantiene la composición del PEI original, es decir, tres niveles de desagregación que permiten la organización de la hipótesis causal del plan. El primer nivel lo integran los ejes estratégicos que representan los grandes objetivos que la institución persigue, cada uno de ellos es desglosado en un conjunto de líneas estratégicas que se descomponen en metas que son el nivel mínimo de desagregación de la estrategia y que en la planificación operativa contemplan, a su vez, en un conjunto de acciones que conducen a su logro.

Para el logro de los objetivos propuestos se realizó la revisión de toda la documentación producida por la universidad desde que inició el proceso de reorientación, durante el último semestre del año 2021. Se analizó la estructura del plan estratégico vigente conjuntamente con la información correspondiente a los ejercicios de reflexión interna realizados a fines del año 2021. Entre los documentos considerados se encuentran:

- Plan estratégico institucional vigente 2018-2022
- Relatorías de los cuatro conversatorios realizados entre noviembre y diciembre 2021
- Documentos de consultas y análisis cualitativo de aportes de estudiantes, docentes, colaboradores y egresados
- Matrices de propuestas de líneas y metas para los seis ejes del plan estratégico vigente realizadas por las distintas áreas
- Conferencia magistral de Francisco Marmolejo, presidente de Educación Superior en la Fundación Catar para la Educación, Ciencia y Cultura.

## Resultados Consulta Reorientación Planificación Estratégica Institucional

Variables	Usted es?	%
Colaborador	128	15%
Docente	232	27%
Egresado	89	10%
Estudiante	398	47%
Otro	2	0%
(En blanco)	2	0%
<b>TOTAL</b>	<b>851</b>	<b>100%</b>

	Eje 1: Comuni- dad y cultura institucional	Eje 2: Experiencia educativa trans- formadora	Eje 3: Investiga- ción, innovación y emprendimiento	Eje 4: Vinculación, cooperación e in- ternacionalización	Eje 5: Desarrollo y sostenibilidad institucional
<b>No es relevante</b>	2%	0%	1%	0%	1%
<b>Poco relevante</b>	3%	2%	1%	2%	1%
<b>Neutral</b>	13%	7%	6%	7%	10%
<b>Relevante</b>	39%	26%	26%	32%	38%
<b>Muy relevante</b>	43%	64%	67%	59%	51%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Luego, se realizó un primer taller de jornada completa para la exposición de los hallazgos y la revisión de los primeros dos niveles de desglose del plan (ejes y líneas estratégicas) considerando que algunas de ellas se habían logrado durante la pandemia o debían modificarse en función del cambio en el contexto. Para el taller se convocó un equipo de personas con roles ejecutivos y directivos con incidencia directa en la toma de decisiones estratégicas.

El trabajo realizado se dividió en dos partes. En la primera se presentaron los hallazgos a partir del análisis llevado a cabo de los documentos y la exposición de las debilidades identificadas. En la segunda parte se trabajó en la reorganización y reformulación participativa de las líneas y metas relacionadas con los ejes de cultura y desarrollo institucional, donde se identificaron

mayores oportunidades de mejora, así como un primer ejercicio de redistribución de líneas estratégicas de los demás ejes, en función de su alineación conceptual y/o a su real nivel de abstracción, convirtiendo algunas de ellas en metas.

En el taller se generó un interesante debate acerca de la cultura y el bienestar de la comunidad universitaria, surgiendo como un elemento clave y nuevo la necesidad de un modelo de gobernanza institucional que asegure una efectiva comunicación. Salió un enunciado en las propuestas de líneas y metas realizadas, así como en las retroalimentaciones recogidas durante la etapa de trabajo realizada a finales del año pasado. Toda la información se consolidó y sistematizó para poder valorar completitud y alineación de los distintos elementos. Se realizó un segundo taller de socialización y validación dirigido a todos los actores gerenciales de la universidad, en el que se transmitan los ajustes y recomendaciones planteados en este informe y ya recibidos por el nivel directivo.

Se otorgó un plazo de dos meses para que los equipos de trabajo hicieran la revisión de la formulación y contenido del plan a nivel de líneas estratégicas y metas, incluyendo la elaboración de las descripciones narrativas necesarias para cada línea.

Un tercer taller se llevó a cabo con el personal gerencial. El propósito de este taller fue incluir qué del quehacer de la universidad en ese momento se había quedado fuera de la propuesta e identificar líneas estratégicas y metas que se pudieran agregar a la propuesta. Los grupos de trabajo se organizaron por ejes que se encargaron de revisar y reubicar (en caso necesario) las líneas y metas propuestas.

Utilizando metodologías de trabajo que incluyen procesos de indagación apreciativa, inteligencia colectiva y design thinking, el equipo estratégico de la universidad trabajó, por espacio de dos meses, en el análisis y ponderación de la pertinencia de los distintos ejes, líneas estratégicas y metas estratégicas. Se consideró la completitud y alineación de los distintos elementos a la luz de los actuales retos y oportunidades de la educación superior en el mundo post- pandemia, así como las oportunidades de mejora que puede capitalizar la institución procuren garantizar sostenibilidad, mejora en la gobernanza, ampliar los niveles de bienestar en toda la comunidad universitaria y asegurar un mayor impacto en la sociedad.

Este proceso culminó en la formulación del Plan Unibe 2025, el cual incluye los ejes, líneas y metas a las cuales se debe comprometer cada unidad, escuela y departamento para asegurar el logro de la misión institucional.

## Análisis FAR2O

Procurando una forma innovadora de diseñar el plan basado en la indagación apreciativa, procedimos a adaptar varias metodologías de análisis situacional para culminar con una que denominamos FAR2O. Dicha metodología consistió en identificar, socializar, consensuar y priorizar institucionalmente 5 elementos clave de la situación estratégica en la que Unibe se encuentra. Dichos elementos fueron:

### Fortalezas

Elementos internos que la institución posee y que representan una ventaja competitiva, es decir, aquellos elementos que hacen a la Institución fuerte en la actividad que realiza, así como en la consecución de sus objetivos estratégicos.

### Aspiraciones

Ambiciones que debería tener la universidad y que definen el futuro ideal al que aspiramos para que los diferentes grupos de interés se sientan orgullosos de pertenecer a la misma.

### Resultados

Elementos tangibles y medibles que indicarán que Unibe alcanzó sus aspiraciones / ambiciones / objetivos. ¿Qué métrica definiría el éxito en los diferentes ámbitos analizados?

### Retos

Aspectos considerados como posibles desafíos ya que podrían evitar o dificultar la adecuada consecución de las aspiraciones estratégicas de Unibe.

### Oportunidades

Aspectos externos que la Institución podría aprovechar para su beneficio, es decir, aquellos elementos que podrían hacer crecer a la Institución en la actividad que realiza, así como cumplir con sus objetivos estratégicos.



## Conversatorios temáticos sobre la universidad post-pandemia

<p><b>Primer Conversatorio:</b> Cultura institucional, experiencia estudiantil y bienestar laboral</p> <p><b>Moderadores:</b> Lic. Michelle Lizardo y Lic. Neyda Iglesias</p>	<p><b>Segundo Conversatorio:</b> Nuevas formas de aprender y enseñar</p> <p><b>Moderadores:</b> Dra. Teresa Guzmán, Lic. Gloria Valdés y Dra. Giovanna Riggio</p>	<p><b>Tercer Conversatorio:</b> Investigación e innovación para apoyar el desarrollo sostenible de la RD y el cumplimiento de los ODS</p> <p><b>Moderadores:</b> Dra. Aída Mencía y Dr. Leandro Félix</p>	<p><b>Cuarto Conversatorio:</b> Modelos de gestión universitaria y mecanismos emergentes de vinculación</p> <p><b>Moderadores:</b> Dra. Vhyna Ortega, Dra. Loraine Amell y Lic. Benjamín Alcántara Relatoría: Martha Rodríguez</p>
---	---	---	--

En estas actividades participaron activamente líderes y miembros de departamentos y escuelas, docentes, estudiantes y egresados utilizando herramientas digitales para enriquecer la conversación antes, durante y después de cada conversatorio. Cada uno de los cuatro conversatorios temáticos requirió una lectura previa de literatura seleccionada por los moderadores escogidos. Durante el desarrollo de los conversatorios se analizaba el proceso de reorientación estratégica y se brindaba un resumen del tema en cuestión. Luego, los invitados socializaban algunas de sus experiencias innovadoras desarrolladas durante la pandemia. Apoyadas de la tecnología se realizaba levantamiento información y aportes, luego, se procedía a compartir los resultados. Se habilitó un espacio para discutir la respuesta más innovadora y disruptiva. Finalmente se abrió un espacio de conversación abierta en base a preguntas pre-formuladas.

## Conceptualización del futuro deseado

### A. Definición de imperativos estratégicos

Partiendo del PEI 2018-2022, y con un claro y consensado entendimiento de nuestra realidad institucional, acompañado de todas las opciones estratégicas a las que podríamos aspirar, procedimos a redefinir y actualizar interdisciplinariamente sus imperativos estratégicos compuestos por:

**Propósito:** Razón por la que existe Unibe y el principal rol que deseamos cumplir.

**Misión:** Respuestas a las interrogantes de qué hacemos, para quién lo hacemos y cómo lo hacemos.

**Visión:** Estado último en el que nos queremos convertir llevando a cabo nuestra misión y regidos por nuestro propósito.

**Valores:** Reflejan nuestros intereses y convicciones más importantes de cara a las competencias requeridas para la consecución de la misión y visión.

### B. Conceptualización de ejes, líneas y metas estratégicas

El proceso de reorientación del PEI se propone aprovechar los aprendizajes del pasado reciente para actualizar la estructura y formulación del plan, a fin de que, alineado con los enunciados de misión y visión, se pueda promover una experiencia educativa transformadora (ver contexto global y local).

Partiendo de lo general a lo específico y con el objetivo de dar una mejor estructura a sus resultados, nos basamos en los imperativos estratégicos previamente identificados para establecer:

#### Ejes estratégicos:

Grandes lineamientos que deberían ser alcanzados por Unibe, para lograr sus imperativos estratégicos.

#### Líneas estratégicas:

Representan el portafolio de grandes acciones que deben llevarse a cabo por cada eje estratégico. Las mismas estarán compuestas por un nivel estratégico más detallado conceptualizado como metas estratégicas.

#### Metas estratégicas:

Son el conjunto de grandes programas de trabajo que deben realizarse por cada línea estratégica. Las mismas estarán compuestas por planes de acción como su nivel estratégico más detallado.

### C. Identificación de planes de acción y mapa de ruta

Tomando en consideración que, en gran medida, el éxito o fracaso de la ejecución estratégica depende de cómo maneja una organización su cartera de proyectos, para cada meta estratégica identificamos los distintos planes de acción (proyectos) requeridos para lograr dicha meta. Cada plan de acción está compuesto por los siguientes aspectos:



La universidad creó un sistema en línea en su plataforma de UAcademy para gestionar de manera digital y en tiempo real los planes operativos.

### D. Identificación de indicadores de gestión

Como es bien conocido, aquello que no es medido no puede ser gestionado ni mejorado, por lo que para cada meta estratégica identificamos un set de indicadores relevantes que servirán de guía para evaluar el nivel de cumplimiento con cada una de ellas. Cada indicador está compuesto por varios aspectos, incluyendo:

DESCRIPCIÓN

RESPONSABLE

MÉTRICA

FÓRMULA DE MEDICIÓN



### **E. Sistema de Evaluación Institucional**

La ejecución estratégica es el proceso mediante el cual se ponen en marcha los planes estratégicos institucionales. Es el conjunto de todas las acciones que debemos llevar a cabo para lograr los objetivos establecidos en el plan.

Nuestro Plan Estratégico Institucional cuenta con una tributación flexible y abierta, permitiéndonos desde una nueva plataforma tecnológica múltiples funciones, como medir, autogestionar, documentar y ejecutar los planes de nuestras áreas académicas a través de la evaluación y preparación de proyectos que apuntan directamente a las metas del Plan 2022-2025.

El impacto de esta metodología de ejecución y evaluación estratégica es que permitirá a las áreas seleccionar las metas e impulsar los proyectos donde entiendan que más valor pueden crear, con total transparencia, eficiencia, así como la retroalimentación directa del avance del plan y del logro de la visión institucional.

# FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

## Propósito

Convertir la educación en una experiencia innovadora y transformadora, que asegure el desarrollo de las personas y fomente una ciudadanía comprometida local y globalmente.

## Misión

Unibe es una comunidad universitaria que promueve una experiencia educativa transformadora y crea conocimiento relevante a través de un modelo de excelencia e innovación, fomentando un liderazgo que impacta la sociedad local y global.

## Visión

Ser una institución de educación superior innovadora, inclusiva, sostenible y en constante desarrollo, que anticipa y actúa frente a las cambiantes necesidades educativas, y propicia un impacto positivo en la sociedad.

## Valores

- Actitud emprendedora
- Compromiso social
- Excelencia
- Inclusión y diversidad
- Servicio excepcional
- Integridad
- Liderazgo
- Sostenibilidad

## Valores Unibe: actitudes y comportamientos asociados

### Actitud emprendedora

Consiste en saber hacer uso de sus talentos y habilidades, identificando oportunidades para innovar, transformar y mejorar prácticas, promoviendo un ambiente creativo y dinámico.

#### *Actitudes y comportamientos asociados*

- Actúa con pasión y perseverancia; materializa las ideas en proyectos de gran impacto.
- Demuestra un pensamiento flexible y apertura al cambio.
- Potencia el trabajo en equipo, la iniciativa y el optimismo para desarrollar proyectos retadores, asumiendo riesgos con una clara visión de futuro.

### Compromiso social

Consiste en el ejercicio de la responsabilidad social, orientado a decisiones y acciones individuales y colectivas que promueven el desarrollo de la sociedad.

#### *Actitudes y comportamientos asociados*

- Comprende el impacto de sus acciones en el entorno, promoviendo una convivencia solidaria con la colectividad.
- Actúa con responsabilidad y se integra a acciones que procuran el bienestar y desarrollo de la comunidad, basados en un enfoque de derechos.

### Excelencia

Es la búsqueda constante de la mayor calidad, en todos los roles y áreas de la universidad.

#### *Actitudes y comportamientos asociados*

- Demuestra interés por el aprendizaje continuo propio y del equipo para desempeñar sus funciones bajo los más altos estándares de calidad.
- Establece y asume metas ambiciosas, diseñando procesos que fomentan la calidad en todo el ámbito del quehacer universitario, evaluando los resultados y promoviendo la mejora continua.

## Inclusión y diversidad

La inclusión es una respuesta de reconocimiento a las habilidades, diferencias individuales y potencialidades de la diversidad humana -características personales, culturales, sociales, de género, étnicas, lingüísticas, etc.- como elemento enriquecedor y positivo para nuestra comunidad universitaria y la sociedad.

### *Actitudes y comportamientos asociados*

- Muestra un trato digno, equitativo e igualitario a todas las personas con sus características personales, sociales, culturales, de género, raza, etc. Se comunica y escucha con respeto a todos los miembros de la comunidad mediante el uso del lenguaje inclusivo y universal que asegura la no discriminación, etiquetas o prejuicios en la interacción e integración de las personas.
- Reconoce los derechos, la diversidad y las potencialidades de las personas en situación de discapacidad, favoreciendo su participación activa en todos los escenarios de la vida universitaria.
- Muestra apertura, comprensión y colaboración para la integración, participación y provisión de los accesos necesarios para la inclusión y atención a la diversidad de las personas, proveyendo accesos, oportunidades de participación en igualdad de condiciones y eliminando barreras estructurales, sociales, educativas y laborales para estos fines.
- Vigila y denuncia las acciones discriminatorias, los sesgos y las barreras para promover y asegurar el derecho de las personas.

## Servicio excepcional

Es la habilidad de presentar soluciones a las necesidades de los miembros de la comunidad universitaria, a través de una escucha atenta y empática, y una comunicación clara y afable, que permita generar una experiencia de valor positiva y fomente el sentido de pertenencia.

### *Actitudes y comportamientos asociados*

- Crea estrategias de calidad del servicio que anticipan y responden a las necesidades de la comunidad universitaria, asegurando su adecuada implementación.
- Es empático, cortés y promueve la comunicación positiva.
- Es ágil, eficiente y ofrece un servicio personalizado.



## Integridad

La integridad es un conjunto de valores fundamentales que rigen el accionar de los miembros de la comunidad universitaria a través de la práctica de la honestidad, la responsabilidad y la ética.

### *Actitudes y comportamientos asociados*

- Actúa con honestidad y demuestra coherencia entre su discurso y sus acciones.
- Establece relaciones de respeto mutuo y confianza.
- Muestra compromiso y asume la responsabilidad de sus actos.
- La comunidad donde actúa lo considera confiable, referente de respeto y justicia.

## Liderazgo

Es la capacidad de inspirar a otros mediante el ejemplo y de motivarlos a alcanzar propósitos y metas comunes a través de una visión estratégica compartida.

### *Actitudes y comportamientos asociados*

- Actúa como una fuerza guía y transformadora que impulsa y gestiona el cambio.
- Posee una visión clara y altos estándares que traduce en metas, comunicándolas de una manera efectiva, propiciando el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida.
- Demuestra interés por escuchar y servir a los demás y conoce los intereses de sus colaboradores, creando entornos receptivos, transparencia y confianza mutua.
- Fomenta una cultura de creatividad e innovación para alcanzar y mantener una posición competitiva ante los nuevos retos y desafíos.

## Sostenibilidad

Desde la perspectiva de los ODS y la Agenda 2030, se establece que la sostenibilidad consiste en satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras, al mismo tiempo que considera un complejo equilibrio entre el medioambiente y el desarrollo económico y social.

La sostenibilidad ambiental es la que se centra en la preservación de la biodiversidad en base a: cuidar el agua, ahorrar energía, reducir residuos, utilizar envases reciclables, limitar o eliminar el uso de plásticos, utilizar transporte sostenible, reutilizar el papel y cuidar la flora y la fauna.

La sostenibilidad económica se refiere a la capacidad de una organización o empresa de administrar los recursos de que dispone y generar rentabilidad de forma responsable a largo plazo.

La sostenibilidad social tiene como objetivo fortalecer la cohesión y la estabilidad de grupos sociales concretos.

### *Actitudes y comportamientos asociados*

- Prioriza iniciativas responsables que garanticen rentabilidad.
- Observa, cumple y promueve las políticas y normativas ambientales de la universidad y participa de las actividades que fomentan una cultura de sostenibilidad ambiental.
- Practica el consumo responsable, priorizando la adquisición de productos o insumos que en su proceso de producción contemplen prácticas de sostenibilidad y protección ambiental.
- Aplica medidas de ecoeficiencia minimizando el impacto de sus actividades en el entorno, reduciendo la producción de residuos, optimizando el consumo de los recursos; fomentando el ahorro de energía, agua y materias primas y favoreciendo el uso de energías limpias y renovables.
- Impulsa iniciativas para asegurar un mayor impacto en la sociedad.

# RESULTADOS: EJES, LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y METAS



# EJES ESTRATÉGICOS

**EJE 1**

COMUNIDAD  
DE BIENESTAR,  
INCLUSIVA Y PLURAL



EXPERIENCIA  
EDUCATIVA  
TRANSFORMADORA

**EJE 2**

**EJE 3**

CREACIÓN Y GESTIÓN  
DE CONOCIMIENTO  
DE IMPACTO



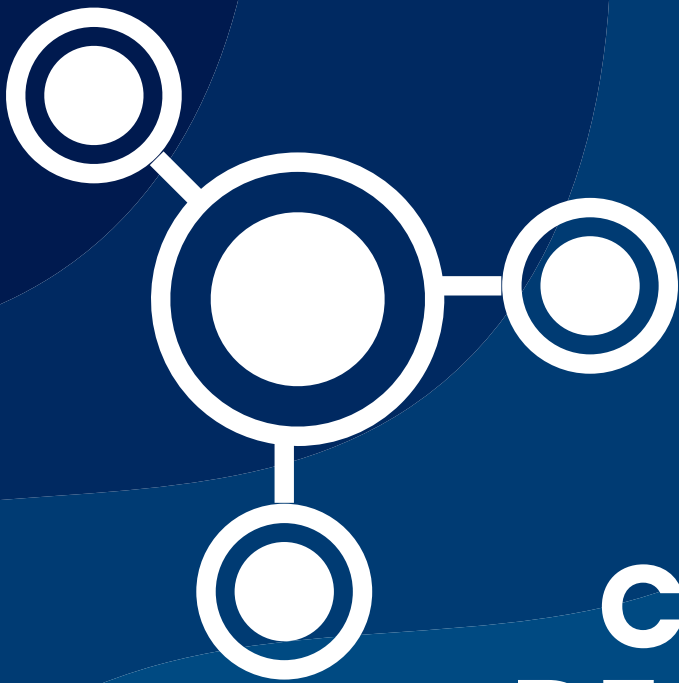
VINCULACIÓN  
RELEVANTE CON EL  
MEDIO LOCAL Y GLOBAL

**EJE 4**

**EJE 5**

DESARROLLO Y  
SOSTENIBILIDAD  
INSTITUCIONAL





# EJE 1: COMUNIDAD DE BIENESTAR, INCLUSIVA Y PLURAL

En respuesta a las necesidades de la sociedad actual y las tendencias educativas postpandemia, Unibe prioriza en su Plan Estratégico 2025 el bienestar y la inclusión, reafirmando su compromiso social mediante líneas de acción que incluyen estrategias de integración, participación, formación, recreación, reconocimiento y autocuidado. Asumimos la transversalidad de las iniciativas de inclusión y diversidad en todo el quehacer universitario, propiciando la retención y el sentido de pertenencia de los estudiantes, docentes, colaborados y egresados.

Partiendo de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la universidad es un espacio que requiere la diversidad de vivencias y perspectivas, por lo que la inclusión es una condición necesaria para proveer una experiencia educativa transformadora para todos los miembros de la comunidad académica, incluyendo a las minorías históricamente subrepresentadas.

Los programas y servicios universitarios que desarrolla la universidad desde el Decanato de Estudiantes, el Decanato de Innovación Educativa y su unidad de Desarrollo Docente, la Dirección de Gestión Humana, el Centro de Estudios e Intervención de la Conducta, así como

los espacios colegiados, que incluyen el Comité de Inclusión y Diversidad, serán actualizados a fin de asegurar la intencionalidad de las acciones, la coherencia con los principios institucionales, la incorporación de mejores prácticas, y la medición de resultados.

Durante la pandemia, se crearon nuevas estructuras, tales como la Oficina de Experiencia Estudiantil, y se han reestructurado otras, como la Oficina de Egresados, a fin de contar con el personal, las políticas y procesos requeridos para cumplir con las metas de este eje.

## **Línea 1.1: Promover un ambiente de bienestar y desarrollo integral para toda la comunidad.**

### **Metas:**

- 1.1.1** Asegurar el éxito académico y el desarrollo integral de los estudiantes, fomentando competencias ciudadanas y socioemocionales.
- 1.1.2** Implementar programas y servicios para todos los miembros de la comunidad universitaria que promuevan la salud física y emocional, en un ambiente sano y saludable.
- 1.1.3** Propiciar estrategias para la retención estudiantil, docente y de colaboradores.
- 1.1.4** Consolidar estrategias que promuevan el sentido de pertenencia y su identificación con la filosofía institucional.
- 1.1.5** Mejorar los mecanismos de comunicación internos hacia toda la comunidad académica.
- 1.1.6** Impulsar estrategias de reconocimiento de los aportes y trayectoria de todos los actores de la comunidad académica.

## **Línea 1.2: Garantizar una cultura universitaria inclusiva y plural.**

### **Metas:**

- 1.2.1** Impulsar la transversalidad de la cultura inclusiva.
- 1.2.2** Asegurar la inclusión para las personas con discapacidad, con necesidades específicas de apoyo educativo y de personas históricamente subrepresentadas.
- 1.2.3** Promover la inclusión social a través de programas de financiamiento focalizados que brinden oportunidades de desarrollo profesional a estudiantes provenientes de familias de recursos limitados y poblaciones subrepresentadas en programas estratégicos.
- 1.2.4** Fomentar la participación, integración y el trabajo colaborativo de toda la comunidad académica en la gestión y experiencia universitaria.



## EJE 2: EXPERIENCIA EDUCATIVA TRANSFORMADORA

En estos tiempos cambiantes y de postpandemia, cargados de incertidumbre y retos globales, la educación superior juega un papel fundamental en el avance y desarrollo de las sociedades. Es por esto que la Universidad Iberoamericana busca promover una experiencia educativa integral, pertinente, flexible y transformadora que articule las funciones sustantivas universitarias, proporcionando un espacio de reflexión y crecimiento para todos los miembros de la familia Unibe.



Desde hace 16 años, Unibe implementa un modelo educativo innovador, sustentado en principios pedagógicos de aprendizaje significativo, autogestión del aprendizaje y aprendizaje colaborativo y que incorpora como ejes transversales el liderazgo y espíritu emprendedor, la creatividad e innovación, la formación en valores y el servicio a la comunidad. La implementación del modelo ha sido cuidadosamente gestionada a través de programas de formación y acompañamiento que han permitido que nuestros docentes desarrollen las competencias requeridas para implementar técnicas didácticas de aprendizaje activo que aseguran la consecución de los objetivos de aprendizaje esperados.

En el año 2015, la Universidad Iberoamericana impulsó el rediseño curricular de sus carreras de grado bajo el enfoque orientado a competencias. Actualmente, todas las carreras de grado vigentes cuentan con planes de estudio diseñados bajo este enfoque y se implementa un sistema de evaluación para asegurar pertinencia y calidad, que será fortalecido con las acciones que se derivan de este eje.

Durante este tiempo, se han incorporado de manera eficiente recursos tecnológicos que han permitido diversificar las modalidades de enseñanza y aprendizaje, y que permitieron a la universidad ofrecer una respuesta oportuna, ágil y de calidad durante la pandemia, que obligó a todas las instituciones educativas a migrar rápidamente a entornos virtuales.

La misión institucional, revisada en 2018, introduce el concepto de aprendizaje transformador, requiriendo la actualización del modelo educativo, proceso en marcha, para incorporar nuevas concepciones y estrategias sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, acordes con las necesidades y realidades de las nuevas generaciones y así como del cambiante entorno social y profesional.

Este eje estratégico busca continuar fortaleciendo el Modelo Educativo Unibe, a fin de incorporar los lineamientos sobre el futuro de la educación superior establecidos en la Hoja de Ruta de la Conferencia Mundial de Educación Superior de la Unesco 2022 y promover el avance de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Las acciones incluyen la ampliación y diversificación de nuestro portafolio de programas para incorporar vías de aprendizaje flexibles, que incluyan modalidad virtual e híbrida y brinden oportunidades a jóvenes y adultos a lo largo de la vida, eficientizar el sistema de gestión académica para asegurar calidad y la articulación de las funciones sustantivas para cumplir con la misión institucional.

## **Línea 2.1 Asegurar la adecuada ejecución del Modelo Educativo Unibe, fomentando el desarrollo de competencias, la indagación, la perspectiva crítica, la innovación y la creatividad en estudiantes, docentes y colaboradores.**

### **Metas**

**2.1.1** Consolidar los principios del Modelo Educativo y el diseño curricular orientado a competencias, caracterizado por la interdisciplinariedad, la flexibilidad y la pertinencia tanto para grado y postgrado, con énfasis en el aprendizaje transformador y la autogestión del aprendizaje.

**2.1.2** Incorporar nuevas técnicas de enseñanza y recursos tecnológicos que fomenten una experiencia educativa transformadora y aseguren la consecución del perfil del egresado Unibe.

**2.1.3** Potenciar las capacidades de los estudiantes y el impacto social de la docencia integrando y articulando de manera intencional actividades curriculares innovadoras, de extensión, de internacionalización y de investigación.

**2.1.4** Incorporar las modalidades virtuales, semipresenciales e híbridas para los programas de grado y postgrado.

**2.1.5** Mantener un portafolio de programas de formación que permitan a docentes y colaboradores alcanzar sus logros académicos y profesionales.

**2.1.6** Optimizar el modelo de servicios del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI-Unibe) con acciones centradas en las necesidades de estudiantes, profesores e investigadores, incidiendo en la calidad de los aprendizajes, la docencia y la actividad investigadora de la universidad.

## **Línea 2.2 Proveer una oferta académica vanguardista, flexible, innovadora y pertinente.**

### **Metas**

**2.2.1** Diversificar la oferta educativa en temas emergentes, incorporando programas innovadores y trayectorias flexibles que conduzcan a microcredenciales y certificaciones, para satisfacer las necesidades de aprendizaje a lo largo de la vida, asegurando su factibilidad.

**2.2.2** Redefinir las políticas y normativas para la planificación de la oferta académica y la gestión de recursos tecnológicos, humanos y de espacios que permitan optimizar la infraestructura institucional.

**2.2.4** Ampliar y eficientizar la oferta de la modalidad bilingüe e intercultural en todos los programas.

**2.2.5** Asegurar la pertinencia de la oferta académica, considerando las necesidades del mercado laboral y los programas de desarrollo local y global.

## **Línea 2.3 Garantizar la calidad de la gestión académica logrando un impacto positivo en la experiencia universitaria del estudiante.**

### **Metas**

**2.3.1** Fortalecer los procesos, mecanismos y respuesta institucional en la toma de medidas oportunas que promuevan la retención, asegurando la satisfacción estudiantil a lo largo de toda su experiencia formativa.

**2.3.3** Implementar un Sistema de Gestión de Oferta Académica Institucional eficiente, que responda a las necesidades de los usuarios y a la flexibilidad curricular de los planes de estudio.

**2.3.4** Sistematizar el uso de la evaluación de perfiles de competencias de estudiantes y profesores para orientar los procesos pedagógicos, enriquecer el currículo y asegurar la adecuada ejecución de los planes de estudio.

**2.3.5** Garantizar la actualización y mejora continua de los planes de estudio, implementando la valoración sistemática y consultas permanentes al mercado laboral.

**2.3.6** Propiciar la acreditación de programas académicos.

**2.3.7** Fomentar una cultura de mejora continua en todos los procesos de la gestión académica.



## EJE 3: CREACIÓN Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DE IMPACTO

La producción científica es uno de los aspectos que define el impacto de las universidades y constituye un componente fundamental en sus evaluaciones de desempeño. La producción de conocimiento y su exitosa transferencia y habilidad traslacional le permite a la academia relacionarse con el entorno de manera sostenible y con una base de evidencias que permiten informar políticas públicas. Para lograr un sistema de producción de conocimientos, se requiere transversalizar la generación de conocimientos a todos los programas y departamentos de la universidad.

Por esto, las universidades deben apostar a la formación de científicos y académicos de alto nivel, de manera que se pueda contar con la cantidad de científicos necesarios para un ecosistema de conocimientos robusto. La innovación es otro aspecto fundamental de la vida universitaria y este se refiere a la aplicación del conocimiento de manera que pueda ser transferido al mercado para generar bienes y servicios. Esta es una forma directa de llevar resultados al entorno.

En los últimos 10 años Unibe ha enfocado sus esfuerzos de investigación en las áreas que permitían aprovechar fortalezas y capacidades instaladas de manera que se pudieran generar indicadores de producción científica. La potenciación de esas capacidades a través de la creación de infraestructura de investigación e instrumentos de gestión de la investigación y el talento humano en ciencias de la salud y educación han generado buenas prácticas y un modelo escalable a otras áreas del saber para la generación de conocimientos. Es por ello que, a través del Hub de Investigación e Innovación, creado en el 2021, se busca desarrollar investigaciones transdisciplinarias desde su concepción, que integren todas las áreas disciplinares de la Universidad.

Los grupos y centros de investigación, conformados por investigadores de renombre nacional e internacional, buscan proveer soluciones a problemas humanos en las áreas de salud, comportamiento, medio ambiente, lectoescritura y derechos humanos. Sus publicaciones, su activa participación en foros nacionales e internacionales y su vinculación con organismos homólogos, han permitido informar políticas públicas, implementar proyectos comunitarios, generar patentes y ser parte de redes que, como nosotros, trabajan por el desarrollo sostenible, inclusivo y equitativo.

Al 2025, la universidad se ha propuesto ampliar las áreas de investigación, aumentar la producción científica que responda a los principales desafíos locales y desarrollar programas de innovación y emprendimiento de alto impacto, consolidando un modelo de gestión con altos estándares de rigor ético y científico, eficiente y sostenible.

## **Línea 3.1 Aumentar la producción científica de la universidad en áreas priorizadas en la Estrategia Nacional de Desarrollo, la Agenda 2030 y otros instrumentos de planificación del desarrollo.**

### **Metas**

- 3.1.1** Incrementar las publicaciones en revistas indizadas en Scopus.
- 3.1.2** Incrementar las publicaciones en revistas locales con conocimientos relevantes a las políticas públicas.
- 3.1.3** Crear un programa de comunicación científica (Science Communication) con carácter divulgativo.
- 3.1.4** Promover el uso de la evidencia científica en la formulación de políticas públicas.
- 3.1.5** Aumentar la participación en fondos concursables nacionales e internacionales.

## **Línea 3.2 Desarrollar programas de formación y creación de capacidades en investigación.**

### **Metas**

- 3.2.1** Transversalizar la investigación en programas de grado y postgrado.
- 3.2.2** Incrementar el número de docentes investigadores para instalar capacidades de investigación en grado y postgrado.
- 3.2.3** Incorporar a estudiantes como pasantes en las distintas estructuras de investigación.
- 3.2.4** Ampliar la oferta curricular y extracurricular en investigación e innovación a estudiantes de grado, postgrado y adultos.
- 3.2.5** Crear un sistema de evaluación e incentivos para investigadores.

## **Línea 3.3 Desarrollar programas de innovación y emprendimiento autosostenibles y comercializables.**

### **Metas**

- 3.3.1** Implementar un programa de transferencia tecnológica para las innovaciones que se desarrollan en la universidad.
- 3.3.2** Fortalecer los programas de emprendimiento incorporando el emprendimiento social, diversificando los beneficiarios y midiendo el impacto generado.
- 3.3.3** Desarrollar bienes y servicios comercializables derivados de las actividades de investigación e innovación.

## **Línea 3.4 Promover nuevas áreas de investigación en ciencias sociales, artes y humanidades.**

### **Metas**

- 3.4.1** Implementar un programa de desarrollo de investigadores que incluya acompañamiento de pares, movilidad, estancias internacionales y otras estrategias relevantes.
- 3.4.2** Implementar estrategias traslacionales que procuren el impacto social basado en evidencias.



## EJE 4: **VINCULACIÓN RELEVANTE CON EL MEDIO LOCAL Y GLOBAL**

Unibe se ha caracterizado desde su fundación por ser una institución que prioriza la vinculación con el medio, tanto local como internacional. La vinculación es parte fundamental de nuestra misión institucional, la cual procura impactar la sociedad local y global, y tributa directamente a alcanzar nuestro propósito de fomentar una ciudadanía comprometida. En esta etapa de madurez Institucional, de cara a los próximos 3 años, se busca consolidar las buenas prácticas en materia de cooperación interinstitucional, a la vez de fortalecer la articulación del Modelo de Cuádruple Hélice, donde la academia funge como plataforma idónea y neutral para promover el desarrollo de la sociedad.

Un componente clave de este eje lo constituye la comunidad de egresados, con quienes la universidad busca fortalecer vínculos, promover su activa participación en las iniciativas de desarrollo institucional, y ofrecerles servicios y programas que contribuyan a lograr sus metas personales y profesionales.

La internacionalización es percibida como una fortaleza institucional y sello distintivo, por lo que se continuarán fortaleciendo acciones para lograr la transversalidad de este eje, procurando ampliar las oportunidades de participación en los programas de movilidad, desarrollo de competencias interculturales en el currículo, dobles titulaciones y estancias de investigación.

## **Línea 4.1 Desarrollar el modelo integrado de vinculación de la universidad con el medio.**

### **Metas**

**4.1.1** Procurar la integración transversal de modelo de vinculación en todos los ámbitos institucionales.

**4.1.2** Consolidar el trabajo en redes y de colaboración interinstitucional con instituciones educativas locales e internacionales.

**4.1.3** Fortalecer las relaciones de colaboración bidireccional con organizaciones e instituciones locales públicas y privadas, promoviendo que las iniciativas sean autosostenibles.

**4.1.4** Promover las relaciones universidad-estado-empresa-sociedad, basadas en el modelo de cuádruple hélice, que generen impacto positivo a toda la comunidad.

**4.1.5** Fomentar el compromiso comunitario a través de alianzas estratégicas y la implementación de proyectos que promuevan el desarrollo sostenible y el bienestar de las comunidades y los ciudadanos.

**4.1.6** Promover la captación de fondos externos, vía donaciones y patrocinios, impulsando el apoyo del sector privado a los proyectos de innovación y desarrollo que respondan a las necesidades del país.

## **Línea 4.2 Fortalecer la relación y participación de los egresados como pieza clave del desarrollo institucional.**

### **Metas**

**4.2.1** Desarrollar una base de datos de todas las generaciones de egresados, integrada al sistema de gestión académica institucional.

**4.2.2** Promover la participación de egresados en todas las actividades institucionales.

**4.2.3** Desarrollar el sentido de pertenencia a través de un programa de beneficios, fidelidad y participación.



**4.2.4** Reconocer los logros profesionales de los egresados como principal indicador de la calidad de su formación académica.

**4.2.5** Desarrollar sistemas de colaboración y donaciones que conecten a los egresados con su alma máter y brinden oportunidades educativas a las nuevas generaciones.

## **Línea 4.3 Robustecer la implementación del modelo de internacionalización y afianzar como eje transversal.**

### **Metas**

**4.3.1** Promover estrategias para la captación de estudiantes y profesores internacionales.

**4.3.2** Fortalecer la movilidad académica presencial y virtual, así como la captación de financiamiento externo para intercambios de estudiantes, colaboradores, profesores e investigadores.

**4.3.3** Ampliar el portafolio de programas de doble titulación en grado y postgrado.

**4.3.4** Promover las relaciones diplomáticas e intercambios interinstitucionales simétricos.

**4.3.5** Consolidar la internacionalización del currículo e intercambios virtuales, fomentando las competencias interculturales en todos los programas.

**4.3.6** Ampliar la participación en redes de investigación, desarrollo e innovación, a través de la cooperación internacional.



## EJE 5: DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

El eje de Desarrollo y Sostenibilidad Institucional busca eficientizar la gestión de la universidad mejorando las capacidades e instrumentos para alcanzar la eficiencia y la sostenibilidad de la institución, y con ello, mantener la calidad y excelencia que enmarcan el quehacer de Unibe y lograr su perpetuidad. Potenciar el desarrollo de mecanismos de financiamiento innovadores, así como la planificación estratégica del gasto constituye una prioridad institucional, a fin de asegurar la sostenibilidad financiera.

Del mismo modo, el eje apunta a continuar fortaleciendo el modelo de sostenibilidad medioambiental de Unibe, sello distintivo de la institución desde su fundación, para aportar al desarrollo de la economía verde y circular y contribuir a la lucha contra el cambio climático.

## **Línea 5.1 Eficientizar el modelo de sostenibilidad financiera de la institución.**

### **Metas**

- 5.1.1** Desarrollar un modelo presupuestario eficiente y participativo que impacte positivamente en las utilidades de la institución.
- 5.1.3** Diversificar fuentes de ingresos garantizando el continuo desarrollo y la perpetuidad de la institución.
- 5.1.4** Impulsar estrategias innovadoras de reclutamiento de estudiantes en todos los niveles que contribuyan al crecimiento de la matrícula estudiantil.
- 5.1.5** Fortalecer las alianzas con el sector público y privado orientadas al apoyo económico de los distintos programas y proyectos que mantiene la institución.
- 5.2.6** Fomentar que todas las actividades extracurriculares realizadas por los distintos departamentos y escuelas sean autosostenibles.

## **Línea 5.2 Fortalecer la gestión institucional garantizando la eficiencia en todos sus procesos.**

### **Metas**

- 5.2.1** Optimizar todos los procesos de la institución asegurando su estandarización y automatización, la adopción de herramientas digitales que fomenten eficiencia, agilidad y calidad de los servicios, así como la generación y análisis de datos para tomar decisiones informadas.
- 5.2.2** Proveer un servicio excepcional que priorice la satisfacción de toda la comunidad académica.
- 5.2.3** Fortalecer el sistema de gestión del talento humano de la universidad en todos sus ámbitos, incluyendo la integración, organización, compensación, beneficios y reconocimiento, desarrollo, evaluación y retención del personal académico y administrativo.
- 5.2.4** Asegurar una eficiente comunicación interna y articulación interdepartamental.
- 5.2.5** Desarrollar un modelo de gestión de infraestructura, inclusivo, viable y dinámico acorde a las necesidades.

## **Línea 5.3 Fortalecer el modelo de sostenibilidad medioambiental institucional.**

### **Metas**

**5.3.1** Fortalecer políticas y prácticas que cuidan el medio ambiente de acuerdo con lo planteado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**5.3.2** Asegurar el desarrollo de competencias de sensibilidad medioambiental tanto en los programas de grado y postgrado como en la formación continua de los colaboradores.

**5.3.3** Fomentar espacios de discusión sobre los temas medioambientales que impulsen buenas prácticas e impacten en las políticas públicas.

# AGRA DECI MIEN TOS

Agradecemos a todos los miembros de nuestras escuelas y departamentos que participaron activamente en los diversos conversatorios, talleres y reuniones de trabajo durante las distintas fases de la construcción del plan estratégico Unibe 2025. Su pasión y compromiso con nuestra institución fue el motor que nos impulsó en este interesante recorrido de diseñar nuestras aspiraciones y sueños para este nuevo periodo.

Mención especial a nuestros estudiantes, egresados y docentes participantes, así como a los empleadores y representantes de los distintos sectores profesionales que nos acompañaron en la readecuación de nuestro plan estratégico. Su visión y sus invaluable aportes fueron parte fundamental en el diseño del futuro de nuestra universidad.

# Anexo: Indicadores de logro 2025

Eje	Línea	Indicadores de logro
1. Comunidad de bienestar, inclusiva y plural	1.1 Promover un ambiente de bienestar y desarrollo integral para toda la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel satisfacción estudiantil.</li> <li>• Número de organizaciones estudiantiles activas por escuela y/o área de interés.</li> <li>• Tasa de retención.</li> <li>• Porcentaje de satisfacción de los colaboradores y docentes.</li> </ul>
	1.2 Garantizar una cultura universitaria inclusiva y plural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de estudiantes becados.</li> <li>• Porcentaje de cobertura del campus con acceso para personas con movilidad reducida y otras necesidades específicas</li> <li>• Porcentaje de colaboradores con necesidades especiales.</li> <li>• Nivel de ejecución del programa de inclusión y diversidad.</li> </ul>

Eje	Línea	Indicadores de logro
<p>2. Experiencia educativa transformadora</p>	<p>2.1 Asegurar la adecuada ejecución del Modelo Educativo Unibe, fomentando el desarrollo de competencias, la indagación, la perspectiva crítica, la innovación y la creatividad en estudiantes, docentes y colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de logro alcanzado por los estudiantes en las evaluaciones de competencias.</li> <li>• Porcentaje de logro en la evaluación de desempeño docente.</li> </ul>
	<p>2.2 Proveer una oferta académica vanguardista, flexible, innovadora y pertinente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de micro credenciales y certificaciones implementadas.</li> <li>• Porcentaje de Empleabilidad de los egresados.</li> <li>• Cantidad de nuevos programas académicos diseñados y puestos en marcha.</li> <li>• Número de programas ofertados en modalidad semipresencial y virtual</li> <li>• Número de programas con doble titulación.</li> <li>• Nivel de la reputación del empleador.</li> </ul>
	<p>2.3 Garantizar la calidad de la gestión académica logrando un impacto positivo en la experiencia universitaria del estudiante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de retención de estudiantes por escuela.</li> <li>• Número de programas acreditados.</li> <li>• Eficiencia terminal de las carreras.</li> <li>• Porcentaje satisfacción en la calidad de los servicios estudiantiles.</li> </ul>

Eje	Línea	Indicadores de logro
<p>3. Creación y gestión de conocimiento de impacto</p>	<p>3.1 Aumentar la producción científica de la universidad en áreas prioritizadas en la Estrategia Nacional de Desarrollo, la Agenda 2030 y otros instrumentos de planificación del desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la publicación de investigaciones relevantes y de impacto.</li> <li>• Número de acuerdos en ejecución con organismos estatales para la formulación de políticas públicas.</li> <li>• Cantidad de proyectos de investigación y extensión alineados con la Agenda 2030 desarrollados en UNIBE.</li> <li>• Incremento en el número de Citaciones por publicación.</li> <li>• Incremento en la reputación académica.</li> <li>• Número de Publicaciones por académico investigador.</li> </ul>
	<p>3.2 Desarrollar programas de formación y creación de capacidades en investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de participación de docentes y estudiantes en actividades de investigación.</li> <li>• Incremento en la cantidad de fondos agenciados por unidades de investigación.</li> </ul>
	<p>3.3 Desarrollar programas de innovación y emprendimiento autosostenibles y comercializables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de fondos captados para desarrollar proyectos investigación e innovación.</li> <li>• Incremento de compañías incipientes (start-ups) pre-incubadas en la institución.</li> </ul>
	<p>3.4 Promover nuevas áreas de investigación en ciencias sociales, artes y humanidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Proyectos de investigación en sociales, artes y humanidades.</li> </ul>



Eje	Línea	Indicadores de logro
4. Vinculación relevante con el medio local y global	4.1 Desarrollar el modelo integrado de vinculación de la universidad con el medio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de las asignaturas implementando Aprendizaje Basado en el Servicio (ABS).</li> <li>• Incremento en los servicios de orientación laboral.</li> </ul>
	4.2 Fortalecer la relación y participación de los egresados como pieza clave del desarrollo institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de asociaciones de egresados por escuela activas.</li> <li>• Cantidad de iniciativas de extensión ejecutadas por egresados.</li> <li>• Cantidad de fondos captados por egresados.</li> </ul>
	4.3 Robustecer la implementación del modelo de internacionalización y afianzar como eje transversal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la participación de estudiantes en programas de movilidad académica.</li> </ul>
5. Desarrollo y sostenibilidad institucional	5.1 Eficientizar el modelo de sostenibilidad financiera de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento cantidad estudiantes inscritos e ingresos por concepto de matrícula en todos los niveles.</li> <li>• Incremento fondos captados por donaciones y patrocinio.</li> <li>• Incremento en la matrícula de estudiantes internacionales.</li> </ul>
	5.2 Fortalecer la gestión institucional garantizando la eficiencia en todos sus procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de servicios institucionales ofrecidos en línea.</li> <li>• Porcentaje de elaboración y ejecución del POA de cada departamento, facultad, escuela e instituto.</li> <li>• Porcentaje de políticas y procedimientos revisados, actualizados y de nuevas políticas adoptadas.</li> </ul>
	5.3 Fortalecer el modelo de sostenibilidad medioambiental institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de estudiantes que realizan actividades relativas a temas de sustentabilidad.</li> <li>• Porcentaje de colaboradores que participa en iniciativas relacionadas con sustentabilidad.</li> <li>• Porcentaje de ejecución del programa Campus Sostenible.</li> </ul>

