



# Plan de Desarrollo

---

2019 - 2023



## DIRECTIVOS

Jaime Alberto Leal Afanador  
Rector

Constanza Abadía García  
Vicerrectora Académica y de Investigación

Leonardo Yunda Perlaza  
Vicerrector de Medios y Mediaciones  
Pedagógicas

Luigi López Guzmán  
Vicerrector de Relaciones Internacionales

Edgar Guillermo Rodríguez  
Vicerrectora de servicios a aspirantes, estudiantes y  
egresados

Leonardo Evemeleth Sánchez Torres  
Vicerrector de desarrollo regional y proyección  
comunitaria

Nancy Rodríguez Mateus  
Gerente Administrativa y Financiera

Patricia Illera Pacheco  
Gerente de Relaciones Interinstitucionales

Andrés Salinas Duarte Gerente de Innovación y  
Desarrollo Tecnológico

Christian Mancilla  
Gerente de calidad y mejoramiento universitario

Alexander Cuestas Mahecha  
Gerente de talento humano

Leonardo Urrego Cubillos  
Jefe Oficina Asesora de Planeación

Daniel Bejarano Garrido  
Jefe Control Interno

Rodrigo Puente Delgado  
Jefe oficina de control interno disciplinario

William Jiménez Salgar  
Jefe Infraestructura Física

Martha Viviana Vargas Galindo  
Decana Escuela de Ciencias Sociales, Artes y  
Humanidades

Sandra Rocío Mondragón Arévalo  
Decana Escuela de Ciencias Administrativas, Contables,  
Económicas y de Negocios

Julialba Ángel Osorio  
Decana Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del  
Medio Ambiente

Claudio C. González Clavijo  
Decano Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e  
Ingeniería

Myriam L. Torres Pérez  
Decana Escuela de Ciencias de la Salud

Alba Luz Serrano Rubiano  
Decana Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas

Jorge Enrique Millán  
Director UNAD Florida

Blanca Dilia Parrado Clavijo  
Zona Amazonia Orinoquia

Mardelia Y. Padilla Santamaría  
Zona Caribe

Claudia Teresa Vargas Galán  
Zona Centro Bogotá Cundinamarca

Luz Martha Vargas de Infante  
Zona Centro Boyacá

Laura Cristina Gómez Ocampo  
Zona Centro Oriente

José Luis Montaña Hurtado  
Zona Centro Sur

Gloria Herrera Sánchez  
Zona Occidente

Gloria Isabel Vargas  
Zona Sur

### Oficina Asesora de Planeación

Leonardo Urrego Cubillos  
Mijahit Anaya Salcedo  
Miguel Arenas Mendoza  
Laura Plazas Castillo

## CONTENIDO

0.	<u>PRESENTACIÓN</u>	5
1.	<u>EL FUTURO UNADISTA: "MÁS UNAD, MÁS PAÍS"</u>	7
2.	<u>LINEAMIENTOS DE POLÍTICA 2019-2023</u>	11
3.	<u>ENFOQUE METODOLÓGICO</u>	21
4.	<u>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</u>	24
4.1.	<u>MACROPROBLEMA</u>	24
4.2.	<u>FLUJOGRAMA SITUACIONAL: ÁRBOL EXPLICATIVO DEL PROBLEMA</u>	36
5.	<u>ÁRBOL DE LA SITUACIÓN OBJETIVO: SELECCIÓN DE CAUSAS CRÍTICAS</u>	39
6.	<u>ESCENARIOS: DISEÑO DE LA SITUACIÓN OBJETIVO</u>	41
7.	<u>MACROPROYECTOS Y PROYECTOS</u>	44
7.1.	<u>OBJETIVOS, METAS, INDICADORES Y PRODUCTOS</u>	49
8.	<u>ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE TRAYECTORIAS</u>	111
9.	<u>PRESUPUESTO PLAN</u>	113
10.	<u>ANÁLISIS Y VIABILIDAD DE LOS MACROPROYECTOS</u>	115
11.	<u>MOTIVACIÓN DE LOS ACTORES FRENTE AL PLAN</u>	117
12.	<u>ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD DEL PLAN</u>	118
13.	<u>ACTA COMPROMISORIA</u>	120

## Misión

*“Contribuir a la educación para todos a través de la modalidad abierta, a distancia y en ambientes virtuales de aprendizaje, mediante la acción pedagógica, la proyección social, el desarrollo regional y la acción comunitaria, la inclusión, la solidaridad, la investigación, la internacionalización y la innovación en todas sus expresiones, con el uso intensivo de las tecnologías, en particular de la información y de las comunicaciones, para fomentar y acompañar el aprendizaje autónomo, significativo y colaborativo, generador de cultura y espíritu emprendedor que en el marco de la sociedad global y del conocimiento propicie el desarrollo económico, social y humano sostenible de las comunidades locales, regionales y globales con calidad, eficiencia y equidad social”. (Acuerdo 0014 de 2018, Art. 4)*

## Visión

*“La UNAD se proyecta como una organización líder en educación abierta y a distancia y en ambientes virtuales de aprendizaje, reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad innovadora, la pertinencia de sus ofertas y servicios educativos, y por el compromiso de su comunidad académica con el desarrollo humano integral y la gestión econsostenible de las comunidades locales, regionales y globales, y por su aporte a este propósito”. (Acuerdo 0014 de 2018, Art. 5).*

## 0. PRESENTACIÓN

Continuar con la construcción participativa del futuro de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD–, de manera solidaria y con visión clara, es el propósito de todos los que hoy somos parte de la comunidad Unadista, que entienden que los sueños son alcanzables y realizables, cuando se tiene el camino demarcado para llegar a la meta de manera decidida, sin pausas y seguros de cada paso a seguir, para lograr el objetivo trazado en respuesta a los desafíos de un mundo global, sin perder la identidad local, regional y nacional.

El Plan de Desarrollo 2019-2023 “Más UNAD, Más PAÍS”, es hoy el soporte del quehacer Institucional y su formulación partió de los lineamientos misionales referenciados en el Proyecto Académico Pedagógico Solidario y su nueva versión 4.0, el nuevo Estatuto General de la Universidad, el Programa Rectoral 2019-2023 UNAD 4.0, los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026 “El camino hacia la calidad y la equidad” y los diecisiete (17) Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS–, referentes bases para establecer consensos de visión y gestión institucional al año 2023 que consolide la evolución metasistémica Unadista, con especial énfasis en la calidad de los programas y servicios social educativos ofrecidos desde sus diferentes sistemas misionales en el ámbito local, regional, nacional, ciberespacial e internacional por nuestra UNIVERSIDAD.

Los sueños y voces de la Comunidad Unadista manifestados a través de los diferentes líderes que actuaron en representación del Consejo Superior Universitario; Consejo Académico, directivos del orden nacional, zonal y local; estudiantes, docentes, egresados y administrativos, están reflejados en el análisis de la situación institucional y en las propuestas de cambio para seguir construyendo el futuro de la UNAD y en consecuencia, en el Plan de Desarrollo 2019-2023, el cual se constituye en un reto que se ha impuesto la comunidad Unadista para afrontar las amenazas o debilidades actuales, originadas por la alta complejidad Institucional, y transformarlas en hechos positivos traducidos en espacio para la innovación y la excelencia educativa para todos, que nos conducirá a fortalecer la megauniversidad del país líder en educación a distancia.

El presente Plan, resultado del consenso de los líderes Unadista, es la visión a futuro de la UNAD, es imperativo, de y para la comunidad Unadista sin exceptuar persona alguna, por cuanto es el resultado de la construcción solidaria y del camino que juntos debemos recorrer para alcanzar la excelencia institucional en todos los ámbitos y multicontextos de actuación.

**JAIME ALBERTO LEAL AFANADOR, Ed.D**  
Rector

**LEONARDO URREGO CUBILLOS**  
Jefe Oficina Asesora de Planeación



Más UNAD,  
más PAÍS

## 1. EL FUTURO UNADISTA: “Más UNAD, más país”

De acuerdo con lo establecido en el Estatuto General, el metasistema UNAD:

... se concibe su actuar como un sistema organizacional integrado que articula de manera coherente niveles sistémicos, unidades y dispositivos, como organización inteligente para el cumplimiento de los objetivos y gestión en los diversos ámbitos y contextos de actuación innovadora y autorregulada, con capacidad para aprender, desaprender y perfeccionarse de forma permanente. Dicho accionar está referenciado en conceptos fundantes como el de la viabilidad organizacional, la variedad como indicador de la complejidad y el papel clave que desempeñan dentro de ella los diversos sistemas de información para la acertada toma de decisiones<sup>1</sup>.

El Metasistema se basa en diez (10) criterios de actuación:

- ✓ Sistematicidad, en cuanto la organización es un todo integrado de sistemas en diversos orden y nivel, donde sus diversas unidades misionales, funcionales y operacionales están correlacionadas y guardan unidad de propósito.
- ✓ Reticularidad, las redes humanas con soportes tecnológicos se utilizan en la gestión de las diversas actividades estratégicas que se requieran para facilitar el trabajo en equipo, la constitución de comunidades académicas, investigativas y de proyección social.
- ✓ Fractalidad, por medio de la cual se afianza la idoneidad de la UNAD como una sola organización en cuanto es una manera de influir sobre las diversas formas de presencia y desarrollo institucional en los múltiples ámbitos y contextos de actuación.
- ✓ Actuación en multicontextos, por cuanto la organización se estructura para hacer presencia, de manera competente, en contextos local, regional, nacional, global y ciberespacial.
- ✓ Heterarquía, por cuanto si la organización se basa en el trabajo en equipo y en red, adquiere un carácter horizontal transversal en su

<sup>1</sup> UNAD. Estatuto General, Acuerdo 014 de 2018. Pág. 13. Art. 13

funcionamiento y garantiza su legitimidad basada en la realización de acciones y responsabilidades de liderazgo compartidas.

- ✓ Gestión por proyectos, dado que el modelo de planificación participativa define, de manera institucional, estrategias, actividades y metas conducentes al logro sistemático de resultados, es la unidad específica de acción de los actores y grupos institucionales en la identificación de problemas y en la búsqueda conjunta de soluciones estratégicas efectivas con alto impacto académico, social, administrativo, financiero, cultural, político y tecnológico.
- ✓ Productividad, orientada al logro de altos niveles de desarrollo por parte de las actividades y acciones puestas en funcionamiento, acompañados de indicadores de calidad, eficiencia, eficacia y efectividad, tanto en los procesos como en los resultados de las operaciones.
- ✓ Competitividad, en la medida en que la institución alcanza altos niveles de calidad, pertinencia y pertenencia, a través de los programas y servicios que ofrece, en los múltiples contextos donde actúa.
- ✓ Rendición de cuentas, en cuanto, por su condición de organización pública y su responsabilidad social, ética, política y académica, la institución y sus diversos actores están llamados a dar cuentas a la sociedad acerca de procesos y resultados de los planes, proyectos y acción es que realiza en el cumplimiento de su misión.
- ✓ Autogestión, según el cual los integrantes de la comunidad educativa participan en los procesos de autosostenibilidad, autorregulación, autoevaluación y autocontrol, soportados en dispositivos como el de gestión de la calidad, la petición y rendición de cuentas y el monitoreo al plan de desarrollo y a los planes operativos anuales.

Por otra parte, y acorde con lo establecido en el Estatuto Organizacional, Acuerdo 039 de 2019, artículo 6. De los sistemas organizacionales:

De conformidad con lo señalado en el Estatuto General, los sistemas organizacionales de alta política, misional, funcional y operacional permiten dinamizar el conjunto de relaciones e interacciones entre unidades, personas, procesos, redes y sistemas alternos de información, requeridos para el logro de la misión y el afianzamiento de la visión institucional. Esta



<p><b>SISTEMA DE ALTA POLÍTICA UNIVERSITARIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo Superior Universitario</li> <li>• Consejo Académico</li> <li>• Rectoría</li> <li>• COACH: Centro Organizacional de Alto Desarrollo y Cualificación Humana</li> </ul>	<p><b>SISTEMA FUNCIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SGRAL: Secretaría General</li> <li>• SGRAD: Sistema de Grados</li> <li>• SGIUR: Sistema de Gestión Contractual y Defensa Jurídica</li> <li>• SGOOC: Sistema de Gestión Documental</li> <li>• DDISC: Oficina de Control Interno Disciplinario</li> <li>• DCONI: Oficina de Control Interno</li> <li>• DPLAN: Oficina Asesora de Planeación</li> <li>• GCMO: Gerencia de Calidad y Mejoramiento Organizacional</li> <li>• SAU: Sistema de Atención al Usuario</li> <li>• GAF: Gerencia Administrativa y Financiera</li> <li>• Red de Gestión Administrativa y Financiera</li> <li>• GIF: Gerencia de Infraestructura Física</li> <li>• Red de Gestión de Infraestructura</li> <li>• GTHUM: Gerencia de Talento Humano</li> <li>• Red de Gestión del Talento Humano</li> <li>• GCOM: Gerencia de Comunicaciones y Marketing</li> <li>• Red de Gestión de Contenidos</li> <li>• Red de Gestión de Marketing</li> <li>• GPTI: Gerencia de Plataformas e Infraestructuras Tecnológicas</li> <li>• SPT: Sistema Plataforma Tecnológica</li> <li>• SINRC: Sistema Nacional de Registro y Control Académico</li> <li>• SITEC: Sistema de Soporte Técnico a la Infraestructura Tecnológica</li> </ul>
<p><b>SISTEMA MISIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VIACI: Vicerrectoría Académica y de Investigación</li> <li>• SIGI: Sistema de Gestión de la Investigación</li> <li>• Red de Gestión Académica Desarrollo Componente Práctico</li> <li>• SIED: Sistema de Gestión y Evaluación Docente</li> <li>• Red de Gestión y Evaluación del Aprendizaje</li> <li>• Red de Gestión Académica para el Desarrollo del Componente Práctico</li> <li>• Redes de Gestión Curricular</li> <li>• VIMEP: Vicerrectoría de Medios y Mediaciones Pedagógicas</li> <li>• SUA: Sistema Universitario Abierto</li> <li>• Red de Gestión Tecnopedagógica para el Desarrollo del Componente Práctico</li> <li>• SNB: Sistema Nacional de Biblioteca</li> <li>• Red de Gestión Tecnopedagógica de Medios y Mediaciones Comunicacionales</li> <li>• SNL: Sistema Nacional de Laboratorios</li> <li>• Red de Gestión Tecnopedagógica de Cursos y Recursos Educativos Digitales</li> <li>• SNM: Sistema Nacional de Medios TIC</li> <li>• Red de Gestión Tecnopedagógica para el Desarrollo de Contenidos, Recursos y Repositorios Bibliográficos</li> <li>• VIDER: Vicerrectoría de Inclusión Social para el Desarrollo Regional y la Proyección Comunitaria</li> <li>• SINEC: Sistema Nacional de Educación Continua y Proyección Social</li> <li>• Redes de Liderazgo y Gestión Social</li> <li>• SINEP: Sistema Nacional de Educación Permanente</li> <li>• Redes del Observatorio Inter-sistémico Regional-OIR</li> <li>• SSSU: Sistema Nacional de Servicio Social Unadista</li> <li>• Redes CAMPOUNAD</li> <li>• VISAE: Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados</li> <li>• SADI: Sistema de Aseguramiento de la Calidad Integral de los Programas y Servicios de la UNAD</li> <li>• Red de Consejeros</li> <li>• SCOD: Sistema Nacional de Consejería Académica</li> <li>• Red de Monitores</li> <li>• SODU: Sistema Operacional Dual</li> <li>• Red de Estudiantes</li> <li>• SIBI: Sistema de Bienestar Integral</li> <li>• Red de Egresados</li> <li>• VIEM: Vicerrectoría de Innovación y Emprendimiento</li> <li>• SIGNO: Sistema de Gestión de la Innovación</li> <li>• Redes de Gestión de la Innovación</li> <li>• CINPRO: Centro de Innovación y Productividad</li> <li>• Incubadoras</li> <li>• Unidades de Emprendimiento</li> <li>• COTEC: Centros de Desarrollo Tecnológico</li> <li>• VIREL: Vicerrectoría de Relaciones Inter-sistémicas e Internacionales</li> <li>• SUGLO: Sistema UNAD Global</li> <li>• Red de Relaciones Interinstitucionales</li> </ul>	<p><b>SISTEMA OPERACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ECSAH: Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades</li> <li>• ECEEU: Escuela de Ciencias de la Educación</li> <li>• ECISAL: Escuela de Ciencias de la Salud</li> <li>• ECJUP: Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas</li> <li>• ECACEN: Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios</li> <li>• ECBTI: Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería</li> <li>• ECAPMA: Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente</li> <li>• INVIL: Instituto Virtual de Lenguas</li> <li>• ITP: Instituto Técnico Profesional</li> <li>• ZAD: Zona Amazonia Orinoquia</li> <li>• ZCBC: Zona Centro Bogotá Cundinamarca</li> <li>• ZCBOY: Zona Centro Boyacá</li> <li>• ZCORI: Zona Centro Oriente</li> <li>• ZCAR: Zona Caribe</li> <li>• ZSUR: Zona SUR</li> <li>• ZCSUR: Zona Centro Sur</li> <li>• ZDCC: Zona Occidente</li> </ul> <p>SI: Sistema Integrado de Información SIG: Sistema Integrado de Gestión</p>

FUENTE: Rectoría UNAD. Diciembre de 2019.

El carácter transterritorial, transnacional, transfronterizo y global de la modalidad de educación a distancia a través de la cual la UNAD desarrollará su misión en los ámbitos y multicontextos local, regional, nacional, internacional, global y ciberespacial, es la esencia presente en la definición de sus seis (6) responsabilidades sustantivas: FORMACIÓN, INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN SOCIAL, INCLUSIÓN, INTERNACIONALIZACIÓN e INNOVACIÓN (Acuerdo 014 de 2018, Capítulo V), eje y motor del cumplimiento del quehacer institucional.

Bajo este contexto organizacional y de acuerdo con la aplicación del Modelo de Planificación Participativa, la UNAD está continuamente asumiendo retos, al contar con las herramientas básicas para apostarle a los grandes desafíos que viene asumiendo desde el año 2004 y cuyos logros la han convertido en referente a nivel nacional e internacional. Estos retos para el periodo 2019-2023 de manera general corresponde a:

- ✓ Coadyuvar con el cumplimiento de las políticas y metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

- ✓ Acreditación Institucional de Alta Calidad y, por ende, de nuevos programas académicos.
- ✓ Internacionalización del currículo y doble titulación.
- ✓ Apertura del centro internacional en Europa.
- ✓ Diversificación de fuentes alternas de financiación institucional.
- ✓ Estructura organizacional de la UNAD 4.0
- ✓ Ampliación de la oferta educativa.

En este sentido y acorde con el compromiso de la Comunidad Unadista, plasmado en el Acta Compromisoria firmada el 23 de febrero de 2019 durante el desarrollo del XIX Encuentro de Líderes Unadista, donde se formuló el Plan de Desarrollo 2019-2023 “Más UNAD, Más PAÍS”,

... es necesario asumir la responsabilidad, para que la UNAD, además de ser fiel a sus esencias misionales, se potencie en los necesarios desafíos de la Sociedad del Conocimiento, razón por la cual, la infotecnología, el blockchain, el machine learning y el deep learning; nos comprometen en el uso intensivo de la herramienta SII UNAD 4.0, lo cual nos exige nuevas competencias y aprendizajes para romper con prácticas laborales, académicas y administrativas que limitan la expansión cualificada de nuestro modelo educativo, pero que también nos reta a seguirmos autoformando dentro de un vigoroso e innovador contexto institucional.

La UNAD 4.0 nos exige desde hoy comprender y aplicar el porqué de los desafíos históricos intersistémicos e inter-redes, con y desde contextos internos y externos que deben ser leídos en una analítica informática apropiada para asumir nuestra cotidianidad Unadista de manera efectiva.

## 2. LINEAMIENTOS DE POLÍTICA 2019-2023

De acuerdo con el carácter de ente universitario autónomo, el accionar de la UNAD para el periodo 2019-2023, tendrá como propósito clave continuar

con la construcción participativa implementada desde el año 2004 en la formulación colectiva del Plan de Desarrollo 2019-2023, partiendo de:

- Los lineamientos misionales referenciados en el Proyecto Académico Pedagógico Solidario versión 4.0.
- El nuevo Estatuto General de la Universidad.
- El Programa Rectoral 2019-2023 UNAD 4.0.
- Los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”.
- Los diecisiete (17) Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS- y,
- El Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026 “El camino hacia la calidad y la equidad”.

Fueron los documentos referentes, las bases para establecer consensos de visión y gestión institucional al año 2023 que consolide la evolución metasistémica Unadista, con especial énfasis en la calidad de los programas y servicios social educativos ofrecidos desde sus diferentes sistemas misionales en el ámbito local, regional, nacional, ciberespacial e internacional por nuestra UNIVERSIDAD.

En este contexto, la síntesis sobre la UNAD 4.0 como resultado de la evolución integral metasistémica del PAP Solidario<sup>3</sup> efectuado por la Sala de Dirección, se tiene que el Proyecto Académico Pedagógico Solidario, carta de navegación axiológica de la UNAD, en constante construcción, en donde persiste el cambio, con ejercicios anticipatorios frente a los deberes y responsabilidades como organización, que se legitima en la prospectiva como herramienta rigurosa de la construcción del futuro y que se reitera en las siguientes intencionalidades:

- Consolidar una comunidad educativa con base en nuestro marco axiológico, anteponiendo el desarrollo del interés colectivo a los intereses personales.

---

<sup>3</sup> UNAD, Sala de Dirección. Síntesis sobre la UNAD 4.0 como resultado de la evolución integral metasistémica del PAP Solidario. 2019.

- Robustecer nuestra comunidad académica para que sea, en efecto, participativa, deliberante, creativa y capaz de orientar los cambios que se requieren tanto interna como externamente.
- Promover la evolución de nuestra organización y su desarrollo institucional dando espacio a la acción creativa y construcción armónica.
- Crear ambientes propios para todo el que esté y llegue a la UNAD cree y transforme desde el aprendizaje significativo y autónomo, rebotante de amor y respeto por los otros y por otras formas de vida.
- Transformar nuestras propias relaciones desde las prácticas pedagógicas para que seamos capaces de actuar en ambientes de aprendizaje inéditos que enaltezcan fundamentalmente las virtudes humanas y la espiritualidad como condición de éxito, por encima de cualquier determinismo tecnológico.
- Fortalecer una cultura del servicio permeada por el conocimiento, la investigación y la innovación en el contexto del desarrollo regional y la proyección comunitaria.
- Enfatizar las exigencias pedagógicas, tecnológicas, y humanas de la modalidad abierta y a distancia, para concretar el perfil de estudiantes, aspirantes y egresados como líderes comunitarios, éticos y solidarios, formados bajo estándares de calidad y comprometidos con el desarrollo humano sostenible y el desarrollo regional en la aplicación de las más altas competencias humanas.
- Acentuar nuestra identidad de colombianos con énfasis en liderazgo social Unadista en el campo de la educación abierta, a distancia y en ambientes virtuales para imprimirle sentido a nuestra acción cotidiana.
- Interactuar positivamente con las comunidades, armonizando el avance de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) con el respeto por las tradiciones, la cultura y el saber ancestral.

- Ejercer el liderazgo Unadista hacia su visibilidad pública nacional e internacional, entendiendo que allí donde se encuentre un colombiano que necesite educación, allí estará la UNAD para brindarle educación pertinente y de calidad.

El Programa Rectoral 2019-2023 "Seguimos comprometidos con la consolidación de la UNAD como Megauniversidad al servicio de la sociedad colombiana", contempla cinco (5) ejes:

- Eje de Inclusión, Retención, Permanencia y Éxito 4.0. Para la UNAD, la educación a distancia, y en especial su expresión más avanzada, la educación virtual, se convierte en la real oportunidad de inclusión educativa, al garantizar altos estándares de calidad y pertinencia para el desarrollo humano sostenible y el desarrollo regional y nacional como propósito fundamental de la innovación organizacional en todas sus expresiones
- Eje de Innovación Unadista 4.0. La Megauniversidad, inspirada en los desafíos de la Sociedad del Conocimiento para la globalidad, reconoce el valor del saber, la interculturalidad y la transformación como una constante que deriva hacia la innovación educativa en la creación y significado de nuevos códigos que deben responder a los múltiples ecosistemas que gestiona la UNAD como organización metasistémica viable.
- Eje de Consolidación axiológica, pedagógica y didáctica e-learning 4.0. En la sociedad global, la Megauniversidad deberá fomentar la dinámica de la comprensión, apropiación y generación significativa del conocimiento entre los actores claves del proceso formativo, para afianzar el valor del saber derivado del aprender a aprender, característica principal del modelo pedagógico Unadista.
- Eje de Investigación 4.0. La dinámica de generación, intercambio y difusión de conocimientos de orden disciplinar, derivados de la investigación formativa, aplicada y de frontera tendrán un espacio protagónico en la Megauniversidad para generar y consolidar los semilleros y grupos de investigación categorizados, y así afianzar los

centros de investigación existentes y la creación de otros nuevos que fortalezcan el impacto de dicha responsabilidad sustantiva en los entornos regionales y ciberespaciales en los que se desarrolla la acción de las redes investigativas de la UNAD.

- Eje de Sostenibilidad Holística e Integral 4.0. Se define como la creación y desarrollo de alternativas de inversión sostenida para favorecer la gestión institucional con múltiples fuentes de financiación directa (interna y externa) y multilateral (fundraising, banca internacional, etc.), propias del principio de autosostenibilidad como sustento de la evolución organizacional y de su visibilidad nacional e internacional, a fin de consolidar las infraestructuras de orden humano, tecnológico, físico y de dotación del componente práctico, determinadas por las unidades misionales y derivadas de los programas y proyectos contemplados en el Plan de Desarrollo 2019 - 2023.

El Plan Nacional de Desarrollo –PND- 2018-2022 “Pacto por Colombia. Pacto por la equidad<sup>4</sup>”, es una apuesta por la equidad de oportunidades para que cada colombiano pueda elegir libremente aquello que quiere ser y hacer con su vida y disfrutar de una vida digna. Está basado en la ecuación de bienestar:

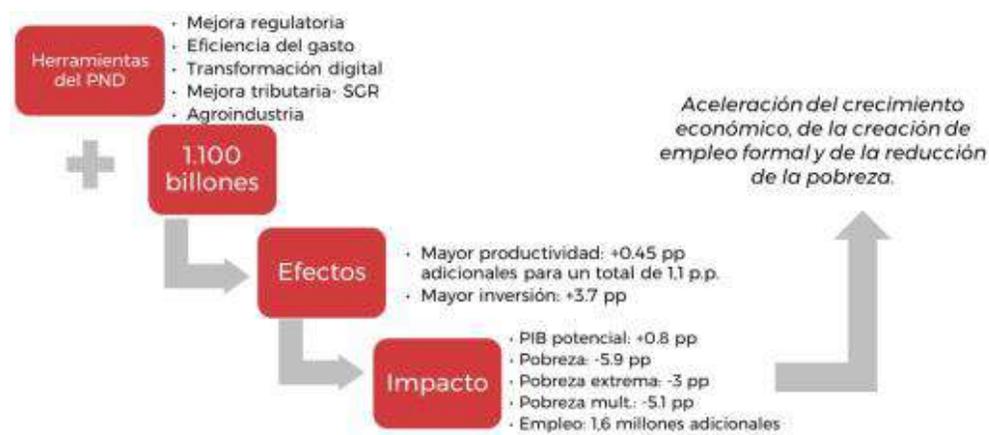


<sup>4</sup> DNP. Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Edición 2018.

Así mismo, incluye un conjunto de pactos transversales que operan como habilitadores y también como conectores y espacios de coordinación, así:



El Pacto por Colombia, pacto por la equidad es la propuesta de unir a Colombia en una agenda de políticas y reformas que nos permitirán lograr un país más productivo y con mayor justicia social y su aporte será:



En lo relacionado con la Educación Superior, se contempla:

En educación superior, se avanzará en brindar más oportunidades de acceso a una educación de calidad, con un énfasis en las poblaciones vulnerables, contribuyendo al logro de la equidad y la movilidad social. En tal sentido, se plantea como prioridad el fortalecimiento de la educación pública, a través de nuevos recursos para inversión y funcionamiento, la implementación de un esquema de gratuidad gradual, y de propuestas para avanzar en la desconcentración de la oferta y llegar a zonas y regiones apartadas, la promoción de la educación virtual, el fortalecimiento del sistema de aseguramiento de la calidad y la formación de capital humano de alto nivel<sup>5</sup>.

Así mismo, en materia de educación virtual,

Se fomentará la oferta de programas virtuales y a distancia, adecuados a las necesidades poblacionales y territoriales y con condiciones de calidad que tienen como base la expedición de lineamientos por parte del Ministerio de Educación Nacional. De igual forma, con el apoyo del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, se fomentará la oferta de estos programas, así como la creación de espacios de ciencia, tecnología e innovación acordes a las dinámicas internacionales sobre la materia<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> DNP. Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Edición 2019. Pág. 233.

<sup>6</sup> Ibidem 2. Pág. 250.

Como metas para la Educación Superior para el cuatrienio, se tienen:

- Tasa de cobertura de cobertura del 60%.
- Tasa de deserción anual en programas universitarios del 7,8%.
- Tasa de tránsito inmediato a la educación superior en zonas rurales del 26%.
- Reglamentación e implementación del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) (T) en un 60%.
- Reglamentación del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior e implementación de una nueva plataforma tecnológica, en un 100%.

Dentro de los indicadores de producto, se contempla:

- 320.000 estudiantes beneficiados por el componente de equidad de Generación E.
- 16.000 estudiantes de alto rendimiento académico y bajos ingresos beneficiados por el componente de excelencia Generación E.
- 61 Instituciones de Educación Superior públicas con proyectos destinados al mejoramiento de los factores de alta calidad.
- 85.000 estudiantes matriculados en programas de maestría y doctorado.

En lo relacionado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-, llamado universal para la adopción de medidas tendientes a poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad, fueron tomados como referentes en la formulación del Plan de Desarrollo Institucional, los cuales se encuentran inmersos en el quehacer Unadista. Estos objetivos mundiales son:



Por otra parte, el Plan Decenal de Educación 2016-2026 “El camino hacia la calidad y la equidad”, es:

... una hoja de ruta para avanzar, precisamente, hacia un sistema educativo de calidad que promueva el desarrollo económico y social del país, y la construcción de una sociedad cuyos cimientos sean la justicia, la equidad, el respeto y el reconocimiento de las diferencias.

Es por eso que uno de los principales atributos del Plan Nacional Decenal de Educación es su carácter incluyente y participativo<sup>7</sup>.

Este plan estableció 10 desafíos para la educación en Colombia:

1. Regular y precisar el alcance del derecho a la educación.
2. La construcción de un sistema educativo articulado, participativo, descentralizado y con mecanismos eficaces de concertación.
3. El establecimiento de lineamientos curriculares generales, pertinentes y flexibles.
4. La construcción de una política pública para la formación de educadores.
5. Impulsar una educación que transforme el paradigma que ha dominado la educación hasta el momento.
6. Impulsar el uso pertinente, pedagógico y generalizado de las nuevas y diversas tecnologías para apoyar la enseñanza, la construcción de

<sup>7</sup> MEN. Plan Decenal Nacional de Educación 2016-2026. Pág. 10. Impreso 2017.

- conocimiento, el aprendizaje, la investigación y la innovación, fortaleciendo el desarrollo para la vida.
7. Construir una sociedad en paz sobre una base de equidad, inclusión, respeto a la ética y equidad de género.
  8. Dar prioridad al desarrollo de la población rural a partir de la educación.
  9. La importancia otorgada por el Estado a la educación se medirá por la participación del gasto educativo en el PIB y en el gasto del Gobierno, en todos sus niveles administrativos.
  10. Fomentar la investigación que lleve a la generación de conocimiento en todos los niveles de la educación<sup>8</sup>.

Así mismo, se tuvo presente en la formulación de los proyectos, algunos de los elementos establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG-, como el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad del servicio (Decreto 1083 de 2015, artículo 2.2.22.3.2, sin que ello se tome como una obligatoriedad, por cuanto como ente autónomo universitario no está obligada a implementarlo; sin embargo, por las bondades del MIPG, se tomaron aspectos relacionados con:

- ✓ Plan Institucional de Archivos.
- ✓ Plan Anual de Adquisiciones.
- ✓ Plan Estratégico de Talento Humano, capacitación e incentivos institucionales.
- ✓ Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✓ Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
- ✓ Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -PETI-.
- ✓ Seguridad y Privacidad de la Información

De acuerdo con los parámetros expuestos y los cambios constantes de la sociedad del conocimiento, se formuló el Plan de Desarrollo 2019-2023 “Más UNAD, más país”.

---

<sup>8</sup> Ibidem 3. Página 17.

### 3. ENFOQUE METODOLÓGICO

De acuerdo con el carácter de ente universitario autónomo, establecido en la Constitución Política de Colombia de 1991 y en la Ley 30 de 1992, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD–, mediante acuerdo 004 de 2012, adopta como política la aplicación del Modelo de Planificación Participativa Unadista, basado en el Método Altadir de Planificación Popular –MAPP–, por ser un método que permite la participación estamentaria activa que tanto líderes directivos, docentes, estudiantes, egresados y administrativos aportan a la construcción en consenso del Plan de Desarrollo Institucional.

El MAPP, Método de Análisis de Problemas, fue creado y desarrollado por el experto chileno Carlos Tulio Matus Romo<sup>9</sup>, es un método sistémico utilizado en organizaciones y organismos de alta complejidad, que ordena la acción institucional en el corto plazo (generalmente un periodo de gobierno) y fundamenta el proceso de planificación en un modelo explicativo de análisis multicausal, no lineal, del significado y sentido que los problemas tienen para los diversos actores y de las oportunidades que conllevan. Desde este punto de vista, el método MAP, puede considerarse también como una herramienta de hermenéutica organizacional, donde las múltiples interpretaciones son acogidas para obtener el consenso y la visión holística sobre las necesidades y oportunidades para el desarrollo presente y futuro de la organización.

El método se basa en los principios de la planeación estratégica situacional, que pueden ser sintetizados así:

- En una organización existe un número de personas que organizan su trabajo y lo planifican desde distintas perspectivas, de allí que ningún actor tenga asegurada la capacidad de controlar todas las variables envueltas en el proceso de dirección.
- Toda explicación es situacional. Es decir, cada uno de los actores se inserta de manera diferente en la realidad, adhiere a distintas ideologías,

---

<sup>9</sup> Quien es el creador del método y los principios de la planeación estratégica situacional que orientan este Plan

tiene intereses e intenciones diferentes, cuenta con distintas competencias y habilidades y valora las situaciones desde esa perspectiva y según sus propios valores, ideologías e intereses. En consecuencia, la realidad puede ser explicada en forma diferente por cada uno y esa explicación particular será el fundamento de su acción.

- Estos actores sociales son creativos y, por tanto, nadie puede predecir sus comportamientos sino, apenas, preverlos y prepararse para reaccionar velozmente ante las contingencias que se originan en esa creatividad de los actores sociales que interactúan en un sistema lleno de incertidumbre.
- Debe abarcar, necesariamente, el problema de sortear las restricciones y vencer las resistencias (conscientes e inconscientes) de los otros al plan y al trabajo propio.
- Dirigir, planificar y evaluar son procesos incesantes y continuos en los cuales se repiten constantemente el cálculo, la acción, la evaluación de resultados y la corrección de las decisiones y acciones. El plan puede estar listo, pero al mismo tiempo haciéndose.

El proceso de planeación pasa por cuatro (4) momentos:

- ✓ Un momento normativo, en el que se describe y se realiza el diagnóstico de la situación-problema encontrada;
- ✓ Un momento explicativo, que analiza las múltiples causas de la situación descrita;
- ✓ Un momento estratégico, que estudia la viabilidad del curso de acción; y,
- ✓ Un momento táctico-operacional, que, en el caso de la UNAD, se concreta en los planes operativos de las unidades misionales y de gestión.

El Método MAP ha sido considerado como una potente herramienta de planeación para el sector público, dado su carácter participativo y su capacidad para interpretar la complejidad y capturar la incertidumbre.

El MAPP de manera breve se representa en los siguientes pasos y diagrama:

P1: Identificación de malestares e inconformidades.

P2: Descripción del problema.

P3: Análisis de causas y consecuencias de los problemas.

P4: Definición de objetivos.

P5: Identificación de las causas críticas.

P6, P7 y P8: Selección y diseño de operaciones para atacar las causas principales de los problemas.

P9: Precisión y presupuestación de los recursos necesarios para realizar las operaciones.

P10: Identificación de los actores relevantes en la generación, mantenimiento y enfrentamiento de los problemas y su motivación frente a las acciones diseñadas para enfrentarlos.

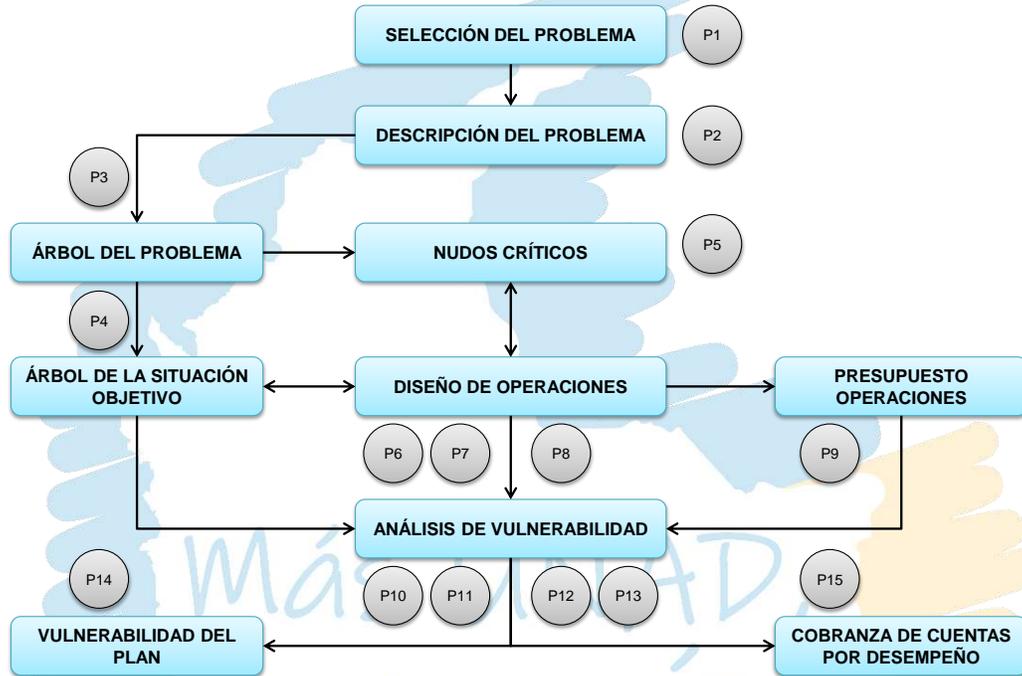
P11 y P12: Análisis de los recursos críticos de poder en un problema y aplicación rudimentaria del concepto de peso, poder o fuerza de los actores.

P13: Análisis de trayectorias o secuencia temporal del plan.

P14: Análisis de vulnerabilidad del plan.

P15: Evaluación del desempeño de los responsables del plan y las operaciones.

**Gráfica 2. Esquema MAPP**



Fuente: Matus, Carlos. MAPP, Método Altadir de Planificación Popular. 2007. Diseño ajustado por la Oficina Asesora de Planeación UNAD.

## 4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 4.1. MACROPROBLEMA

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD–, mediante Decreto 2770 del 16 de agosto de 2006 se transforma en Ente Autónomo Universitario, con régimen especial en los términos de la Ley 30 de 1992, para la implementación de su Modelo de Planificación Participativa, basado en el MAP, el cual se adoptó formalmente mediante Acuerdo 004 de 2012, ha establecido un ordenamiento organizacional y con la ejecución de los planes de desarrollo 2004-2007, 2007-2011, 2011-2015 y 2015-2019, se da paso al proceso de planificación institucional 2019-2023 con el diagnóstico situacional, que contó con la participación de representantes del Consejo

Superior Universitario, del Consejo Académico, de los directivos del orden nacional, zonal, local y con representantes de docentes, de estudiantes, de egresados y personal de apoyo como se observa en la Tabla 1.

Así, el diagnóstico situacional efectuado participativamente, puso de relieve el macroproblema: **“Limitado impacto integral de la gestión metasistémica por parte de los integrantes de la comunidad Unadista para fortalecer, en todos sus ámbitos y redes de actuación, la calidad integral y la innovación como fuente de transformación social educativa”.**

**Tabla 1. Actores del proceso de Planificación Institucional**

**ACTOR:** Comunidad Unadista

**ASESORES:** Rectoría y Oficina Asesora de Planeación

**Composición del Grupo**

Actores	Nombres y Apellidos
Consejo Superior Universitario	Jaime Alberto Leal Afanador- Rector. Roger Alonso Quirama García – Representante Ministerio de Educación Nacional. William Vargas - Representante De La Federación Nacional De Departamentos (Delegado). Heber Celín Navas – Representante ex–Rectores. Luis Alejandro Jiménez Orozco – Representante Sector Productivo Harold Esneider Pérez Waltero – Representantes de los Docentes. Jorge Quinto Mosquera – Representante Egresados Carolina Calle Velasco – Representante Estudiantes Clara Esperanza Pedraza Goyeneche - Representante directivas académica. Dirley Yolima García – Secretaria General

Actores	Nombres y Apellidos
Consejo Académico	<p>Jenny Fabiola Hernández – Líder Investigación</p> <p>Augusto Rafael Ortega Vásquez – Líder programa tecnología en regencia de farmacia</p> <p>Mercedes Cecilia Vélez Pombo – Representante docentes</p> <p>July Silva Zamora – Líder SINEC</p> <p>Orfa Diony Céspedes Pulgarin – Representante Egresados</p> <p>Lida Maritza Suarez Suárez – Representante Estudiantes</p>
Directivos nacionales	<p>Constanza Abadía García – Vicerrectora Académica y de Investigación.</p> <p>Leonardo Yunda Perlaza -Vicerrector de Medios y Mediaciones Pedagógicas</p> <p>Luigi López Guzmán. Vicerrector de Relaciones Internacionales.</p> <p>Edgar Guillermo Rodríguez - Vicerrectora de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados.</p> <p>Leonardo Evemeleth Sánchez Torres – vicerrector de desarrollo regional y proyección comunitaria.</p> <p>Nancy Rodríguez Mateus - Gerente Administrativa y Financiera.</p> <p>Patricia Illera Pacheco – Gerente de Relaciones Interinstitucionales</p> <p>Andrés Salinas Duarte - Gerente de Innovación y Desarrollo Tecnológico.</p> <p>Christian Mancilla - Gerente de calidad y mejoramiento universitario.</p> <p>Alexander Cuestas Mahecha - Gerente de talento humano.</p> <p>Leonardo Urrego Cubillos - Jefe Oficina Asesora de Planeación</p> <p>Martha Viviana Vargas Galindo – Decana Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades.</p> <p>Sandra Rocío Mondragón Arévalo – Decano Escuela de Ciencias Administrativas, Contable, Económica y de Negocios.</p>

Actores	Nombres y Apellidos
	<p>Julialba Ángel Osorio – Decana Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente.            Claudio C. González Clavijo – Decano Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería. Myriam L. Torres Pérez - Decana Escuela de Ciencias de la Salud.            Alba Luz Serrano Rubiano – Decana Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas.            Daniel Bejarano Garrido -Jefe Control Interno.            Rodrigo Puente Delgado - Jefe oficina de control interno disciplinario            William Jiménez Salgar –Jefe Infraestructura Física</p>
Directivos Zonal	<p>Jorge Enrique Millán – Director UNAD Florida.            Blanca Dilia Parrado Clavijo – Zona Amazonia Orinoquia.            Mardelia Y. Padilla Santamaría – Zona Caribe.            Claudia Teresa Vargas Galán – Zona Centro Bogotá Cundinamarca            Luz Martha Vargas de Infante – Zona Centro Boyacá            Laura Cristina Gómez Ocampo – Zona Centro Oriente            José Luis Montaña Hurtado – Zona Centro Sur            Gloria Herrera Sánchez – Zona Occidente            Gloria Isabel Vargas – Zona Sur</p>
Directivos locales	<p>María Del Rosario Díaz Olaya – Yopal            Ana Isabel Gavilán Reina – San José del Guaviare            Diana Andrea Camargo Pico – Leticia            Nilton Guavita Moya – Cumaral            Diva Tatiana Betancur Rodríguez – Puerto Carreño            Ingrid Johana Rodríguez Medina - Guainía            Diego Fernando Medina Soto – Facatativá            Carlos Octavio Gordillo Acosta – Gachetá            Carlos Augusto Márquez Chávez – Soacha            Mercedes Rojas Salcedo – Zipaquirá            Santiago Andrés Cadena Delgado – Fusagasugá            Juan Carlos Cuadros Gómez – Girardot</p>

Actores	Nombres y Apellidos
	Mario Rafael Romero Minuve – Valledupar Morly Agamez Geney - Sahagún Roberto Mario De León Porras – Cartagena.
Directivos locales	Nelson Luis Leal – Santa Marta. Fabián José Mendoza - Corozal José Luis Sedan Cadena - Guajira Levith Carmenza Hinojosa Pimienta – Aguachica Ruth Marcela Escobar Payares - Plato María Teresa Melo Becerra – Duitama. Danilo Hernando Rodríguez Lemus – Sogamoso. Edgar Daniel Castro Díaz – Chiquinquirá. Luis José Bonilla – Soata / Boavita. Marleny Aponte Torres – Cubará Inés Del Carmen Guerrero GUZMÁN - Dosquebradas Mónica Caicedo González – Turbo Amir Chaverra Duran – Quibdó Edith María González RAMÍREZ – La Dorada Mariela Garcés de Márquez – Málaga. Ernesto Alejandro Cote Sánchez - Cúcuta Nidia Yasmin Duque Barajas – Pamplona. Luis Alfonso Casadiego – Ocaña Rubiel Suarez González – Vélez Addy Patricia Salazar Jaimes - Barrancabermeja Alicia Cristina Silva Calpa - Pasto Nancy Cabezas Burbano – Popayán. Yesid Gallego Torres – Calí. Carlos Andrés Rojas Vélez – Santander de Quilichao Armando Fernández Umaña - Tumaco Magdali Yolima Mosquera Albán – El Bordo Jaime Alberto Buenaventur – Ibagué. Edilberto Silva Fierro –Florencia. Luis Ernesto Ramírez Guerrero – Pitalito Jorge Enrique Montealegre – La Plata Christian Javier Delgado – Mariquita Morery Clariza Ortega – Puerto Asís

Actores	Nombres y Apellidos
	Dairo Alberto Cataño Gutiérrez – El Líbano Jesús María Escobar Martínez – San Vicente Cagúan Leonardo Antonio Redondo Martínez – Valle Guamuez
Estudiantes	Román Yamith Salazar – ZCSUR Yurany Mayerly Yela Yela – ZCSUR Eliana Catherine España Montaña – ZCSUR Banessa Prado Delgado - ZCSUR Alejandra Correa Giraldo - ZCSUR Johanina Rosa Campo Rubiano – ZCAR Leydalith Flórez Jiménez - ZCAR Jhonatan Cano Jiménez - ZCAR Rhonald De Jesús Llanos Palacios - ZCAR Wilson Meneses Sánchez – ZSUR Víctor Hugo Peña Yunda – ZSUR Alejandra Barrera Tamayo – ZBOY Yiber Duvan Garzón - ZBOY Andrés Felipe García Gamboa - ZOCC Carlos Mario Valencia Chica - ZOCC Ludy Sandrith Bonilla López – ZCBC Carlos Fátima – UNAD Florida Paula López - UNAD Florida Rosmary Martínez Jácome Juan Camilo Tobón Gutiérrez Eveling Alejandra González Flórez Diana Carolina Patiño Pacheco Yarnher Enrique Sánchez Ortiz Juan David Marín Herrada Isabel Cristina Diaz Ríos Johana Angélica Yagari Tamaniza

Actores	Nombres y Apellidos
Egresados	<p>Mónica Zujey Delgado Erazo - ZCSUR            Myriam Del Socorro Martínez Marcillo – ZCSUR            Liliana Del Carmen Erazo Paz – ZCSUR            Jorge Leonardo Ramírez Restrepo - ZCSUR            July Natalia Mora Alfonso – ZCBC            Luis Fernando Arias Ramírez - ZCBC            Fabián Alexander Tapia González – ZCAR            Héctor Andrés Sierra Escorcía – ZCAR            Ricardo Méndez Robles - ZCAR            Mariano Miguel Terán Díaz – ZOCC            Lucelly Gamboa Santos - ZOCC            Yeniseh Palacios Ramírez – ZOCC            Nasly Blandón Mercado - ZOCC            Ramón Antonio Mosquera Mena - ZOCC            Diego Alberto Gómez Montañez – ZCORI            Oscar Albel Castañeda Romero – ZCBOY</p>
Líderes de Programa	<p>Gina Marcela Pacheco Ramos – ECISA            Nelson Ricardo Ávila Meneses – ECISA            Yuri Lilian González González – ECISA            Ariel Alfonso Reyes Castro – ECACEN            Nancy Yaneth Gordillo - ECACEN            Luis Alejandro Forero Barón - ECACEN            María Angélica Cervantes - ECACEN            Diego Fernando Molano- ECACEN            Gustavo Manrique Ruiz – ECACEN            Blanca Catalina Albarracín Bustos - ECAPMA            Víctor Fabián Forero Ausique - ECAPMA            Carmen Helena Espitia Manrique - ECAPMA            Leonor Barreto De Escobar - ECAPMA            Camilo Forero Vargas - ECAPMA            Diego Alejandro Robayo Triviño - ECAPMA            José Camilo Torres Romero - ECAPMA            Francly Nataly Zamora Vacca – ECAPMA            Olinda Flor Amado Plata - ECEDU            Juan Pablo Pardo Rodríguez - ECEDU</p>

Actores	Nombres y Apellidos
	<p>Mónica Dueñas Cifuentes - ECEDU            Juan Carlos Benavides Parra - ECEDU            Julio Cesar Tulande Rengifo - ECEDU            Juan Manuel Santacruz Valcarcel - ECEDU            Yonier Hernández Echavarría - ECEDU            Daniel Olivera Paniagua – ECEDU            José Darío Delgado - ECBTI            Benjamín Pinzón Hoyos - ECBTI            Beatriz Guevara Guerrero - ECBTI            Sonia Ximena Moreno - ECBTI            Mónica Yamile Burbano - ECBTI            Clara Isabel Sánchez - ECBTI            Carlos Eduardo Balanta Reina - ECBTI            Alexandra Aparicio Rodríguez - ECBTI            Raúl Camacho Briñez - ECBTI            Javier Jiménez - ECBTI            Diana María Pereira Fernández - ECBTI            Johny Roberto Rodríguez Pérez – ECBTI            Claudia Marcela Rodríguez Rodríguez - ECJUP            Mauricio Alvarado Hidalgo - ECJUP            Irina Perdomo Torres – ECJUP            Mabel Gorethy Chala Trujillo - ECSAH            Irma Cristina Franco Naranjo - ECSAH            Einar Iván Monroy Gutiérrez - ECSAH            Luis Eduardo Wilches Mahecha - ECSAH            Raúl Alejandro Martínez Espinoza - ECSAH            Mauricio Mosquera Samper - ECSAH            María Del Pilar Triana - ECSAH            Miguel Ezequiel Badillo Mendoza - ECSAH            Pablo Felipe García Sánchez - ECSAH            Emilse Estupiñan Sánchez - ECSAH            Tatiana Martínez Santis - ECSAH            Diego Alejandro Arciniegas Aulestia - ECSAH</p>
Docentes	<p>Shyrley Rocío Vargas Paredes - ZSUR            Arellis De Jesús Correa Rodríguez – ZCAR</p>

Actores	Nombres y Apellidos
	Yenny Alexandra Méndez Alegría – ZCSUR Manuel Torres Torres -ZCBOY Héctor Fabio Cortes Hernández – ZOCC Ángel Alejandro Rodríguez Aya -ZAO Jorge Enrique Ramírez Montañez -ZCOR John Fredy Montes Mora -ZSUR Alexander Flórez Martínez ZCORI Trinidad Camacho Bello Gloria Alejandra Rubio Henry Bernardo Mancera Adrián Jiménez Martínez Yurby Salazar Núñez
Administrativos	Juan Carlos Vélez Jesús Fuenmayor -UNAD Florida Juan José Gómez Acosta Ingrid Julissa Illidge Correa Leonardo De Jesús Díaz Ortiz Diego Javier Gómez Calderón Blanca Margarita Díaz Orjuela Yamile Rivera Romero Rafael Ricardo Rentería Gustavo Forero Acosta Lesly Narvárez Enríquez María Nancy Garzón Soche Leidy Daian González Arias Sindy Johana Acevedo Velandia Luz Miryam Moreno Rodríguez Miriam Solano Quintero Martha Natalia Poveda Najar Imelda Torres González Cesar Augusto Álvarez Vergara Carmen Elisa Cobo Ospina Francia Liliana Villegas Ríos Tatiana Del Pilar Polania Serrato Yhon Gabriel Pinzón Salas

Actores	Nombres y Apellidos
Administrativos	María Del Rocío Pabón
	Pedro Antonio Vela González
	Beatriz Helena Amador Lesmes
	Aura Natalia Villamizar Villamizar - ZCORI
	Liz Giomaira Montenegro Losada - ZSUR
	Wilder Yamilso Medina Rojas - ZCSUR
	Bladimir Antonio Barraza Cabarcas - ZCAR
	Oscar Javier Olarta Blandon - ZAO
	Doris Amalia Alba Sánchez - ZCBOY
	Gloria Consuelo Gómez Buitrago – ZOCC
	Luz Amparo Pescador – ZCBC
	María Consuelo Rodríguez Niño – ZCORI
	Carlos Edwin Carranza Gutiérrez - ZCBC
	María Del Pilar Sandoval Cabarcas - ZCAR
	Martha Isabel Cabrera Otálora – ZCSUR
	Liliana Marcela García Vega – ZOCC
	Dione Irina Narváez Espinosa – ZAO
	Marilú Avendaño Avendaño
	Yolvi Prada Millán
	Carlos William Mera Rodríguez
	Martin Gómez Orduz
	Yulian Adalberto Sepulveda Casadiego
	Julieth Andrea López López
	José Humberto Garzón Garzón
	Benjamín Triana
	Oliva Andrea Ortiz Ardila
	Ronald Darío Castro Canizales
	Xiomara Díaz Ruiz
	Ana Pilar Bermeo Lozano
	Ofelia Cala Gómez
Rafael Antonio Ramírez Rodríguez	
Miguel Pinto Aparicio	
Ivonne Acero Palomares	
Fredy Pastor Yara Romero	
Carlos Alberto Lineros González	

Actores	Nombres y Apellidos
Administrativos	<p>Héctor Andrés Hernández            María Luisa Barreto            Jorge Alberto Ortiz            Angélica María Yara Romero            Claudia Patricia Piñarete Piñarete            Edward Cedula Ávila Garavito            Julián Felipe Cuevas Mena            Ana María Betancur Chaverra            Milena Del Rocío Guzmán Remicio            Martha Liliana Hernández Hernández            Jeny Esperanza Sierra Olarte            Nidia Milena Moreno López            Fabián Valderrama Rodríguez            Jorge Juan Olivella Dangond            Carlos Andrés Rodríguez Rodríguez            Mireya Guerrero Acero            Sandra Patricia Cárdenas Mahecha            Genny Serrano Rubiano            Diana Mireya Cuellar Sánchez - ZCBC            Adolfo León Restrepo Barbetti - ZCSUR            Royer David Redondo Castro - ZCAR            Julio Cesar Morales Lizcano - ZSUR            Omar Augusto Gómez Fernández - ZOCC            Mary Eugenia Abril Goyeneche - ZCBOY            Laura Cristina Valencia Patino - ZAO            Nicolás Andrés López Arciniegas - ZCORI            Liney Alejandra Ávila González            Andrés Felipe Muñoz Pérez            Oscar Julián Herrera Fajardo</p>
Sector productivo	<p>Carlos Alonso Lucio            Alberto Casas            Claudio Antonio Rama Vitale            Anna Karenina Gauna            Edgar Vargas</p>

Actores	Nombres y Apellidos
Apoyo Técnico	Deisy Alejandra Ávila Jiménez – Rectoría Mijahit Anaya Salcedo – OPLAN Laura Daniela Plazas Castillo – OPLAN Jenny Carolina Quintana Carreño - GTHUM Erika Julieth Camacho Serrano – GTHUM Daniel Rodríguez Rubio - GAF Kelly Lorena Baquero Pinzón - GAF
Apoyo Logístico	Oscar Miguel Salamanca Valenzuela Víctor Hugo Fonseca Pedro Antonio Rivas Gómez Amaranta Úrsula Torres Esquivel José Joaquín Santos

FUENTE: "XV encuentro líderes Unadista". Paipa – Boyacá del 19 al 23 de marzo de 2019.

El macroproblema concertado por la Comunidad Unadista tiene su explicación en tres componentes bien diferenciados:

- ✓ Los hechos en los cuales se manifiesta el problema, es decir su descripción;
- ✓ El porqué de esos hechos, esto es un modelo multicausal, y
- ✓ Las consecuencias de la existencia del mismo.

Un macroproblema se precisa mediante su descripción. El **Vector Descriptor de Problema –VDP-** se comporta como un vector columna que denota dirección, intensidad y fuerza de los hechos necesarios y suficientes para verificar la existencia del problema que son enumerados como un conjunto de descriptores (indicadores de problema). En la nomenclatura d1, d2,... dn, son los hechos en que se precisa el problema.

## 4.2. FLUJOGRAMA SITUACIONAL: Árbol explicativo del problema

Un flujograma situacional es la explicación graficada del problema, son los hechos en que se precisa su existencia. En el gráfico de la página siguiente se observa el flujograma situacional compuesto por el **VDP**, las causas y las consecuencias del macroproblema.

El flujograma situacional es una especie de “Carta de Navegación” para la organización. Tiene como ventajas, primero, presentar en una sola vista toda la problemática de la institución, y segundo, facilitar la acción y el monitoreo sobre las causas del macroproblema.

**Tabla 2. Vector Descriptor de Problema**

Vector Descriptor del Problema –VDP-
d1. Limitada articulación para la gestión de procesos, actores estrategias y resultados académicos en el diseño, implementación y evaluación de programas educativos.
d2: Limitados resultados de certificación y acreditación en procesos de aseguramiento de la calidad académica.
d3: Movilidad internacional inferior al 10% de la comunidad académica.
d4: Limitada cualificación integral y pertinente en desarrollo de competencias de alto nivel que promuevan el desarrollo personal y de los equipos de trabajo.
d5: Limitadas fuentes alternas de financiación.
d6: Limitada productividad de alto impacto en la investigación.
d7: Deserción temprana del 37,73% periodo 2018-2 vs 2018-1

### Vector Descriptor del Problema –VDP-

d8: Deficiencia en la implementación de las estrategias de mercadeo, promoción y comunicación con impacto regional.

d9: Insuficiente implementación de los sistemas de desarrollo regional en las regiones.

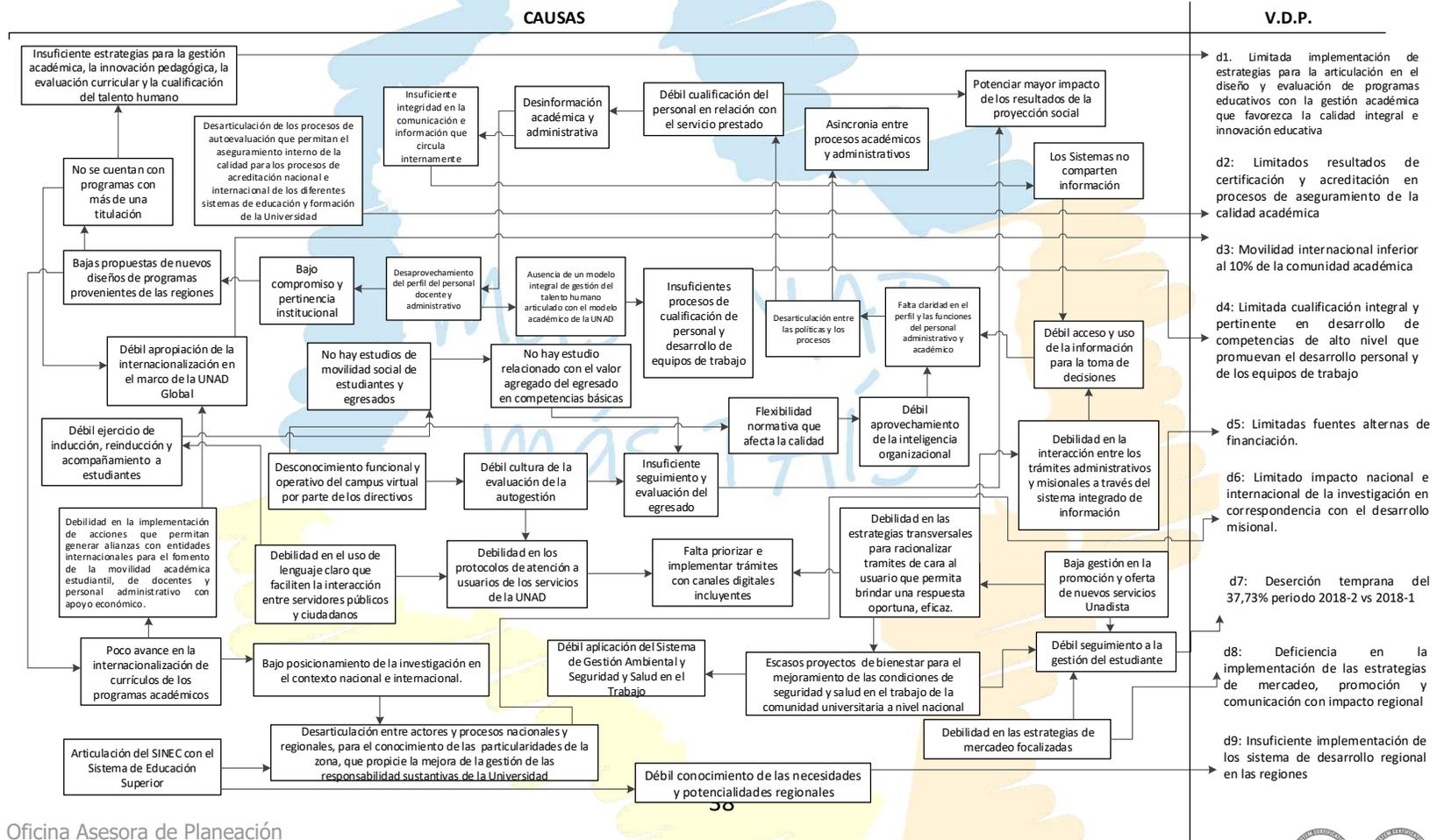
### Gráfico 3. FLUJOGRAMA SITUACIONAL

#### Macroproblema:

***“Limitado impacto integral de la gestión metasistémica por parte de los integrantes de la comunidad Unadista para fortalecer, en todos sus ámbitos y redes de actuación, la calidad integral y la innovación como fuente de transformación social educativa”.***

más PAÍS

**MACROPROBLEMA: Limitado impacto integral de la gestión metasistémica por parte de los integrantes de la comunidad Unadista para fortalecer, en todos sus ámbitos y redes de actuación, la calidad integral y la innovación como fuente de transformación social educativa.**



## CONSECUENCIAS

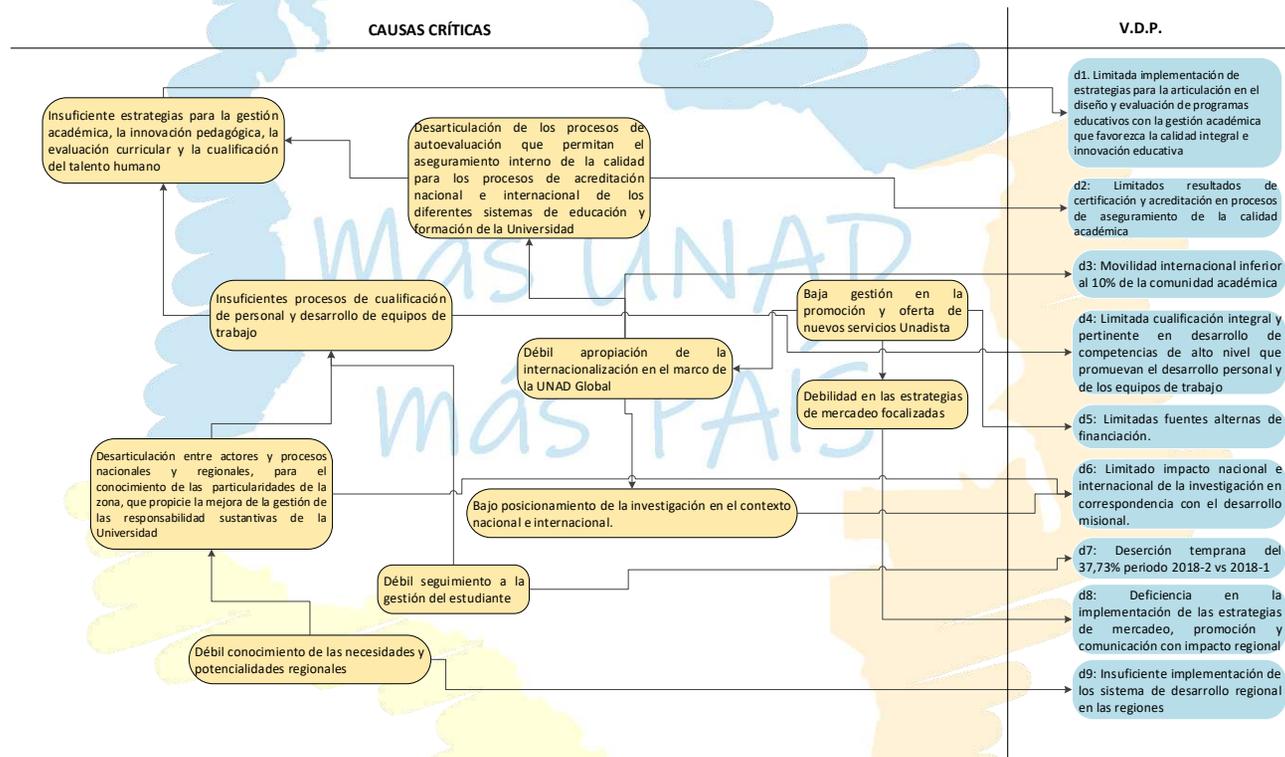
- ✓ Desarticulación de las Unidades
- ✓ Reprocesos en las actividades realizadas
- ✓ Limitada productividad de la investigación
- ✓ Pérdida de la identidad institucional
- ✓ Fuentes alternativas de financiación poco aprovechadas
- ✓ Debilidad en la calidad del servicio

## 5. ÁRBOL DE LA SITUACIÓN OBJETIVO: SELECCIÓN DE CAUSAS CRÍTICAS

En el árbol explicativo del macroproblema están todas las causas que los actores consideran explican el problema. Sin embargo, no todas las causas son centros prácticos de acción, ni tienen un impacto alto sobre **todo** el VDP, ni hay quien pueda mejorarlas en el corto plazo. Por eso sólo las causas que cumplen con estos criterios, son las denominadas **causas críticas** y, a su vez, son las que están consideradas en el árbol de la situación objetivo (ver gráfico 4).

### Gráfico 4. Árbol de la situación objetivo

MACROPROBLEMA: Limitado impacto integral de la gestión metasistémica por parte de los integrantes de la comunidad Unadista para fortalecer, en todos sus ámbitos y redes de actuación, la calidad integral y la innovación como fuente de transformación social educativa.



## 6. ESCENARIOS: DISEÑO DE LA SITUACIÓN OBJETIVO

Una vez sustentado el macroproblema por los diferentes grupos de interés, la Oficina Asesora de Planeación, basada en indicadores de resultados, debate y presenta al Comité Directivo Nacional los objetivos alcanzables y la situación favorable capaz de producirse con los resultados esperados.

Para ello se trabajó bajo escenarios, o sea las condiciones reales en las cuales se debe desarrollar el plan, dimensionando el alcance y naturaleza de las operaciones o macroproyectos consideradas viables en un escenario concreto (piso, centro y techo):

- ✓ En el escenario piso se trabaja con pesimismo, bajo el supuesto de las peores condiciones.
- ✓ El escenario centro se trabaja en condiciones de normalidad, donde los resultados esperados son moderados, es decir ni pesimistas ni optimistas.
- ✓ En el escenario techo se trabaja un plan optimista donde se esperan alcanzar los resultados esperados.

Bajo las actuales condiciones de favorabilidad internas como externas y los resultados obtenidos durante el periodo 2004-2019, traducidas en términos generales en:

- Obtención del carácter de Ente Autónomo Universitario.
- Posicionamiento nacional (ampliación de cobertura tanto poblacional como geográfica).
- Ser la primera Megauniversidad pública colombiana, con más de 107.000 estudiantes matriculados en el 2018.
- Acreditación de cuatro (4) programas de alta calidad.
- En proceso la acreditación de alta calidad institucional.
- Construcción de 13 Centros Comunitarios de Atención Virtual –CCAV.
- Ampliación de la oferta educativa, en 62 programas académicos.
- Certificación y recertificación del Sistema de Integrado de Gestión.
- Transparencia en la Gestión Institucional.
- Robustecimiento de la plataforma tecnológica y,

- Consolidación financiera y calificación de riesgo financiero por parte de BRC en “A+”, entre otros.

Se constituyen en el soporte para trabajar el presente plan bajo un escenario techo, que si bien la UNAD no está exenta del surgimiento de algunas complejidades, como las variaciones de las circunstancias o condiciones a lo largo del tiempo que pueden presentarse al estar inmersa en un entorno endógeno y exógeno que día a día impone nuevos retos, serán las alertas o sensores que se activarán con el monitoreo continuo a la gestión universitaria para hacer frente a estas eventualidades.

En la tabla siguiente, la situación objetivo, es decir, los resultados generales esperados del Plan aparecen bajo la columna del **Vector Descriptor de Resultados** (VDR) en el escenario techo.

**Tabla 3. Resultados esperados: Escenario Techo**

Vector Descriptor del Problema VDP	ESCENARIO TECHO
	Vector Descriptor de Resultados VDR <sub>i</sub>
d1. Limitada articulación para la gestión de procesos, actores estrategias y resultados académicos en el diseño, implementación y evaluación de programas educativos.	d1: Diseñar e implementar la oferta en veinticinco (25) programas nuevos bajo lineamientos de gestión integral para alcanzar un total de ochenta y siete (87) programas académicos, de pertinencia regional y alto nivel de calidad ofertados.
d2: Limitados resultados de certificación y acreditación en procesos de aseguramiento de la calidad académica.	d2: Acreditar 9 programas. Reacreditar 4 programas. Acreditación institucional en Colombia y UNAD Florida.

Vector Descriptor del Problema VDP	ESCENARIO TECHO
	Vector Descriptor de Resultados VDRt
d3: Movilidad internacional inferior al 10% de la comunidad académica.	d3: Alcanzar el 15% de interacción académica internacional de la comunidad universitaria.
d4: Limitada cualificación integral y pertinente en desarrollo de competencias de alto nivel que promuevan el desarrollo personal y de los equipos de trabajo.	d4: Aumento de la cobertura al 80% del total de funcionarios en cualificación integral y pertinente en desarrollo de competencias de alto nivel
d5: Limitadas fuentes alternas de financiación.	d5: Incremento del 5% anual con respecto al año 2018, en la captación de recursos a partir de fuentes externas de financiación en los contextos nacional e internacional.
d6: Limitada productividad de alto impacto en la investigación.	d6: Incremento del 30% en la producción investigativa con alto impacto de indicadores institucionales, nacionales e internacionales para el desarrollo territorial.
d7: Deserción temprana del 37,73% periodo 2018-2 vs 2018-1	d7: Incrementar la retención y permanencia en un 12% para llegar a un 75% de manera gradual.
d8: Deficiencia en la implementación de las estrategias de mercadeo, promoción y comunicación con impacto regional.	d8: Posicionar a la UNAD a partir del fortalecimiento de la reputación de la marca institucional con estrategias de mercadeo y comunicación acordes a las necesidades particulares de cada región.

<p>d9: Insuficiente implementación de los sistemas de desarrollo regional en las regiones.</p>	<p>d9: Implementar ocho (8) macroproyectos, uno (1) por zona que respondan a las necesidades territoriales e impacten en las comunidades en articulación con los Sistemas de Desarrollo Regional.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 7. MACROPROYECTOS Y PROYECTOS

El cambio esperado en cada uno de los escenarios es producido por un acto de intervención, que de acuerdo con la metodología se denominan Operación (OP) entendida ésta como el módulo más agregado de la acción. Una Operación es también una relación recursos-producto-resultados.

Como la gestión en la UNAD se adelanta por proyectos, en el Plan 2019-2023, este criterio de actuación se operacionaliza así:

- ✓ Las Operaciones (OP) son los **MACROPROYECTOS -MP-**
- ✓ Cada MACROPROYECTO agrupa un conjunto de PROYECTOS

Así para cada Macroproyecto y Proyecto se diseñaron los objetivos, metas, indicadores y productos para el periodo 2019-2023, en escenario Techo. En la Tabla 4, se listan los Macroproyectos con su respectivo objetivo general.

**Tabla 4. Macroproyectos y Objetivos**

MACROPROYECTO -MP-	OBJETIVO GENERAL
FORMACIÓN	Coadyuvar a la formación integral de líderes sociales en diversos ámbitos disciplinares y del conocimiento, que garanticen un ejercicio ético, solidario y responsable de su actuación como ciudadanos que impulsan el desarrollo ecosostenible en la sociedad global.
INVESTIGACIÓN	Desarrollar y fomentar la investigación formativa, aplicada y de frontera, para contribuir a la gestión de las diferentes áreas del conocimiento y el mejoramiento curricular y pedagógico, con el propósito de mantener activas las comunidades científicas entre los diversos actores, tanto los institucionales como los de los sectores externos, participen en las mismas.
INCLUSIÓN SOCIAL, DESARROLLO REGIONAL Y PROYECCIÓN COMUNITARIA	Gestionar estratégicamente las responsabilidades sustantivas de la inclusión y el desarrollo regional orientadas hacia el fortalecimiento permanente de las relaciones solidarias, activas y proactivas con las comunidades mediante acciones de formación, capacitación, investigación e interacción propias del desarrollo humano sostenible en todas sus dimensiones, a partir de marcos de referencia territorial y regional, con el propósito de contribuir con el liderazgo social, orientado por el bienestar integral de las comunidades y la transformación social equitativa de Colombia

MACROPROYECTO -MP-	OBJETIVO GENERAL
<p>ACCESO, PERMANENCIA, RETENCIÓN, PROMOCIÓN Y GRADUACIÓN</p>	<p>Gestionar y responder por el Aseguramiento de la Calidad del Servicio Unadista a Aspirantes, Estudiantes y Egresados, a través de la valoración del impacto, oportunidad, pertinencia y calidad de los programas y servicios. mediante procesos de autoevaluación permanente, autorregulación y mejoramiento continuo, que promuevan la cultura del buen servicio y el bienestar integral Unadista extendido, para afianzar el acceso, la retención, la permanencia, la promoción y la graduación estudiantil; propendiendo por la satisfacción de la comunidad Unadista, mediante la interacción permanente con las redes estamentarias correspondientes.</p>
<p>INTERNACIONALIZACIÓN</p>	<p>Legitimar el carácter transterritorial y transfronterizo de la educación abierta y a distancia, con el propósito de generar aportes significativos a la visibilidad y posicionamiento de nuestra misión, mediante el análisis de los contextos mundiales y el afianzamiento de la cooperación internacional que favorezca la globalización y el intercambio curricular de sus programas, la interacción transfronteriza, la gestión del conocimiento, la apropiación de nuevas tecnologías y la interculturabilidad de su comunidad universitaria.</p>

MACROPROYECTO -MP-	OBJETIVO GENERAL
INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO	<p>Afianzar en la institución su capacidad de innovación y emprendimiento de vanguardia, a partir de la búsqueda constante de oportunidades en los diferentes escenarios del orden regional, nacional y global, que permita el fortalecimiento de las cadenas de valor y la mejora continua en los territorios desarrollando una inteligencia innovadora y competitiva, a través de la formulación y desarrollo de múltiples proyectos, mediante alianzas y patrocinadores que faciliten el acceso a diferentes fuentes de financiamiento, fomentando así y de manera transversal, una cultura por la innovación y el emprendimiento organizacional, obteniendo productos y resultados que posicionen la imagen de la Universidad, aprovechando las transformaciones digitales que potencien su productividad, competitividad y liderazgo transformador.</p>
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	<p>Establecer las herramientas requeridas para que los sistemas organizacionales de alta política, misional, funcional y operacional dinamicen el conjunto de relaciones e interacciones entre unidades, personas, procesos, redes y sistemas alternos de información, requeridos para el logro de la misión y el afianzamiento de la visión institucional.</p>

Los macroproyectos, no son ejecutados por el orden lineal en el que aparecen enumerados. Como corresponde a un principio de complejidad todos los macroproyectos están relacionadas entre sí. El diseño de trayectorias que se observa en el gráfico No. 5, especifica el orden plausible de su ejecución.

## LIDERES DE MP

Tabla 5. Líderes de MP

MP	MACROPROYECTOS	LIDERES / UNIDAD
MP1	FORMACIÓN	Constanza Abadía García. VIACI
MP2	INVESTIGACIÓN	Juan Sebastián Chirivi. SIGI
MP3	INCLUSIÓN SOCIAL, DESARROLLO REGIONAL Y PROYECCIÓN COMUNITARIA	Julialba Angel Osorio. VIDER
MP4	ACCESO, PERMANENCIA, RETENCIÓN, PROMOCIÓN Y GRADUACIÓN	Edgar Rodríguez Díaz. VISAE
MP5	INTERNACIONALIZACIÓN	Leonardo Sánchez Torres. VIREL
MP6	INNOVACIÓN Y EMPREDIMIENTO	Leonardo Yunda Perlaza. VIMEP Andrés Salinas Duarte. VIEM
MP7	GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Alexander Cuestas Mahecha. GTHUM

## 7.1. OBJETIVOS, METAS, INDICADORES Y PRODUCTOS

### MP1: FORMACIÓN

**OBJETIVO GENERAL:** Coadyuvar a la formación integral de líderes sociales en diversos ámbitos disciplinares y del conocimiento, que garanticen un ejercicio ético, solidario y responsable de su actuación como ciudadanos que impulsan el desarrollo ecosostenible en la sociedad global.

#### PROYECTO 1: GESTIÓN ACADÉMICA INTEGRAL

**OBJETIVO:** Implementar estrategias académicas y administrativas que permitan dar cuenta de la gestión con calidad integral en beneficio de los estudiantes.

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>Elaborar los documentos maestros de 25 nuevos programas para incrementar la oferta académica de grado y posgrado, a poblaciones diversas con enfoque de pertinencia, calidad y equidad educativa.</p> <p>2019: 3 documentos maestros 2020: 9 documentos maestros 2021: 6 documentos maestros 2022: 7 documentos maestros</p>	<p>No de documentos maestros elaborados / No de documentos maestros proyectados a elaborar</p>	<p>25 documentos maestros elaborados</p>
<p>Elaborar los documentos maestros para la renovación del registro calificado de 33 programas académicos requeridos.</p> <p>2019: 7 documentos maestros para renovación 2020: 12 documentos maestros para renovación 2021: 11 documentos maestros para renovación 2022: 3 documentos maestros para renovación</p>	<p>No de documentos maestros elaborados para renovación de registro calificado / No de documentos maestros para renovación de registro calificado proyectados</p>	<p>33 documentos maestros elaborados para renovación de registro calificado</p>

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>Disminuir en al menos 24 días, en el cuatrienio, el tiempo de elaboración y entrega de los acuerdos de homologación al estudiante y aspirante. Base del cálculo: 60 días calendario (Reglamento general estudiantil. Acuerdo de 2013).</p> <p>2020: 6 días 2021: 6 días 2022: 6 días 2023: 6 días</p>	<p>No de días disminuidos para elaborar y entregar los acuerdos de homologación al estudiante / No días proyectados a disminuir</p>	<p>24 días disminuidos en la elaboración y entrega de los acuerdos de homologación al estudiante.</p>
<p>Aumentar el porcentaje de promoción de cursos en los estudiantes en 7,5% para el cuatrienio, mediante el fortalecimiento de las estrategias de acompañamiento docente.</p> <p>Base del cálculo: 75%</p> <p>2019: 76,5% 2020: 78% 2021: 79,5% 2022: 81% 2023: 82,5%</p>	<p>Resultados del porcentaje de promoción obtenido / Resultados del porcentaje de promoción proyectados</p>	<p>Aumento anual del porcentaje de los resultados de promoción</p>
<p>2019: Actualizar los estatutos académico y docente.</p>	<p>Estatutos académico y docente actualizados</p>	<p>Estatutos académico y docente actualizados</p>
<p>Ampliar la cobertura poblacional en educación superior, así:</p> <p>2019: 88.000 estudiantes matriculados 2020: 101.000 estudiantes matriculados 2021: 116.000 estudiantes matriculados 2022: 133.000 estudiantes matriculados 2023: 150.000 estudiantes matriculados</p>	<p>No de estudiantes matriculados / No de estudiantes proyectados</p>	<p>150.000 estudiantes atendidos en educación superior en el 2023</p>

**PROYECTO 2: EVALUACIÓN E INNOVACIÓN CURRICULAR**

**OBJETIVO: Implementar estrategias de evaluación e innovación curricular en el 100% de los programas académicos en oferta y campos de formación, para mejorar el alineamiento de la formación y el logro del aprender a aprender en los estudiantes.**

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>Implementar los procesos de evaluación curricular e innovación microcurricular para 62 programas y unidades ofertados de grado y posgrado</p> <p>2019: 16 (5 Tecnología, 5 Especialización, 1 maestría, 4 pregrado, 1 U. Sociohumanística)</p> <p>2020: 16 (4 Tecnología, 3 Especialización, 1 maestría, 7 pregrado, 1 Formación de Formadores)</p> <p>2021: 16 (4 tecnología, 3 especialización, 1 maestría, 8 pregrado)</p> <p>2022: 8 (3 Tecnología, 1 maestría, 4 pregrado)</p> <p>2023: 6 (1 Especialización, 2 maestrías, 3 pregrado)</p>	<p>No de programas con evaluación curricular e innovación microcurricular planeados / No de programas con evaluación curricular e innovación microcurricular proyectados</p>	<p>62 programas con evaluación curricular e innovación microcurricular</p>
<p>Cualificar en evaluación e innovación curricular para los docentes de 62 programas ofertados de grado y posgrado.</p> <p>2019: 16 (5 Tecnología, 5 Especialización, 1 maestría, 4 pregrado, 1 U. Sociohumanística)</p> <p>2020: 16 (4 Tecnología, 3 Especialización, 1 maestría, 7 pregrado, 1 Formación de Formadores)</p> <p>2021: 16 (4 tecnología, 3 especialización, 1 maestría, 8 pregrado)</p> <p>2022: 8 (3 Tecnología, 1 maestría, 4 pregrado)</p> <p>2023: 6 (1 Especialización, 2 maestrías, 3 pregrado)</p>	<p>No de docentes cualificados en innovación y evaluación curricular planeados / No de docentes cualificados en innovación y evaluación curricular proyectados</p>	<p>62 docentes cualificados en innovación y evaluación curricular</p>
<p>Articular el desarrollo del componente práctico Unadista de acuerdo con la nueva ruta normativa institucional.</p>	<p>Lineamientos del componente práctico actualizados</p>	<p>Lineamientos del componente práctico</p>

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>2020: Actualizar los lineamientos del componente práctico de acuerdo con la nueva ruta normativa institucional.</p> <p>2021: Implementar el instrumento de evaluación a los estudiantes y docente del componente práctico.</p> <p>2022: Implementar plan de mejora resultado de la evaluación del componente práctico.</p>		<p>actualizados, implementados y evaluados</p>
<p>Aumentar el promedio académico nacional de los resultados de la evaluación del aprendizaje de los programas del sistema de educación superior en cero coma cero cinco (0,05) puntos por año a partir del 2019</p> <p>Base de cálculo 2018: 3,40</p> <p>2019: 3,45</p> <p>2020: 3,50</p> <p>2021: 3,55</p> <p>2022: 3,60</p> <p>2023: 3,65</p>	<p>Promedio académico nacional obtenido / promedio académico nacional planteado</p>	<p>Aumento del promedio académico nacional de los resultados de la evaluación del aprendizaje</p>
<p>Articular los procesos y lineamientos de la red de evaluación del aprendizaje con la regulación de los diferentes sistemas de la universidad.</p> <p>2021: Actualizar los lineamientos de evaluación del aprendizaje para la articulación de los distintos sistemas educativos de la universidad.</p> <p>2022: Aplicar los instrumentos de evaluación del aprendizaje de los diferentes sistemas educativos de la universidad y realizar las mejoras pertinentes.</p>	<p>Procesos y lineamientos de la evaluación del aprendizaje articulados con los diferentes sistemas de la Universidad</p>	<p>Procesos y lineamientos de la evaluación del aprendizaje articulados con los diferentes sistemas de la Universidad</p>

**PROYECTO 3: DESARROLLO DOCENTE**

**OBJETIVO: Implementar un plan de desarrollo docente que fortalezca sus competencias, en articulación con el modelo pedagógico Unadista y el PAPS 4.0, para contribuir a la calidad integral en la formación de los estudiantes**

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>2019: Rediseñar el Programa Formación de Formadores en el marco del PAPS 4.0 articulado a los procesos de formación y evaluación docente.</p> <p>2020 al 2022: Actualización disciplinar y metodológica del programa formación de formadores</p>	<p>Diplomaturas rediseñadas / Diplomaturas proyectadas para rediseño</p>	<p>Rediseño del Programa Formación de Formadores</p>
<p>Alcanzar la certificación en competencias en el programa Formador de Formadores PAPS 4.0 para el 100% de docentes contratados en el cuatrienio</p> <p>Base de cálculo: 100% de docentes vinculados en cada vigencia.</p> <p>2020: el 20% de docentes. 2021: el 40% de docentes. 2022: el 40% de docentes.</p>	<p>No de docentes certificados en el PFF / No de docentes proyectados en el PFF</p>	<p>100% de los docentes formados en formador de formadores PAPS 4.0</p>
<p>Actualizar los lineamientos de medición para la evaluación docente en los distintos sistemas de educación de la universidad en concordancia con la nueva ruta normativa institucional.</p> <p>2021: Actualizar los lineamientos para evaluación de los docentes vinculados a los diferentes sistemas de la universidad.</p> <p>2022: Aplicar los instrumentos de evaluación docente de los diferentes programas articulados en el metasisistema formativo de la universidad y realizar las mejoras pertinentes.</p>	<p>Lineamientos de medición para la evaluación docente en los distintos sistemas de educación de la universidad</p>	<p>Lineamientos de medición para la evaluación docente en los distintos sistemas de educación de la universidad</p>

**PROYECTO 4: IDIOMAS UNAD PARA LA GLOBALIDAD**

**OBJETIVO:** Diversificar la oferta académica y presentación de propuestas para la atención de necesidades de bilingüismo, mediante el diseño de cursos, programas, servicios y proyectos, dirigidos a la comunidad UNADISTA y a diversos segmentos poblacionales, a través de la oferta de lengua extranjera, articulada con la Seccional UNAD Florida, contribuyendo al fortalecimiento del desarrollo sostenible y la proyección comunitaria en el marco de la sociedad global del conocimiento.

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>Matricular en el programa UNAD Bilingüe a 7.400 estudiantes del cuerpo académico, egresados y administrativos de la Universidad, así:            Base cálculo: 2018: 327 estudiantes            2019: 1.000 estudiantes            2020: 1.200 estudiantes            2021: 1.500 estudiantes            2022: 1.700 estudiantes            2023: 2.000 estudiantes</p>	<p>No de estudiantes matriculados / No de estudiantes programado</p>	<p>7.400 estudiantes del cuerpo académico, egresados y administrativos de la Universidad matriculados</p>
<p>Incrementar la matrícula total de la oferta INVIL en un 100% en relación con la Base 2018: 5.724, así:            2019: 10%            2020: 15%            2021: 20%            2022: 25%            2023: 30%</p>	<p>Incremento porcentual de la matrícula INVIL</p>	<p>Incremento del 100% de la matrícula INVIL (11.448 matriculas)</p>

## MP2: INVESTIGACIÓN

**OBJETIVO GENERAL:** Desarrollar y fomentar la investigación formativa, aplicada y de frontera, para contribuir a la gestión de las diferentes áreas del conocimiento y el mejoramiento curricular y pedagógico, con el propósito de mantener activas las comunidades científicas entre los diversos actores, tanto los institucionales como los de los sectores externos, participen en las mismas.

### PROYECTO 5: MODELO DE E-INVESTIGACIÓN UNADISTA

**OBJETIVO:** Consolidar el modelo de E-Investigación para la potenciación del impacto nacional e internacional de la investigación en correspondencia con el desarrollo misional, a través de las seis estrategias centrales que dinamizan el modelo.

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Lograr la categorización de grupos de investigación, así: 2019: al menos 50 grupos 2021: al menos 55 grupos 2023: al menos 60 grupos	No de grupos categorizados / No grupos avalados por la UNAD	Al menos 60 grupos de investigación categorizados
Lograr la categorización de investigadores, así: 2019: al menos 100 investigadores 2021: al menos 110 investigadores 2023: al menos 120 investigadores	No de investigadores categorizados / No de investigadores avalados por la UNAD	Al menos 120 investigadores categorizados
Establecer un programa de formación en CTel para investigadores (investigadores formados), así: 2019: 300 2020: 350 2021: 400 2022: 500 2023: 500	No de docentes investigadores formados / No de docentes investigadores propuestos a formar	2.050 investigadores formados

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Lograr la financiación de proyectos para grupos y semilleros de investigación con recursos internos, así: 2019: al menos 26 proyectos de grupos 2020: al menos 38 proyectos de semilleros 2021: al menos 26 proyectos de grupos 2022: al menos 38 proyectos de semilleros 2023: al menos 26 proyectos de grupos	No de proyectos financiados/ No de proyectos presentados	154 proyectos financiados con recursos internos
Gestionar la movilidad de docentes de forma presencial y 5 virtuales para visibilizar la investigación a nivel internacional en articulación con la VIREL, así: 2019: 20 presenciales y 5 virtuales 2020: 20 presenciales y 5 virtuales 2021: 20 presenciales y 5 virtuales 2022: 20 presenciales y 5 virtuales 2023: 20 presenciales y 5 virtuales	No de Docentes participando en movilidad internacional / No de Docentes postulados para movilidad	100 movilidad presencial de docentes y 25 movilidad virtual de docentes
Vincular 28 nuevos docentes nacionales con formación doctoral en el exterior para el fortalecimiento de la internacionalización de la investigación, así: 2020: 7 2021: 7 2022: 7 2023: 7	No de docentes nacionales nuevos vinculados a la UNAD / No de docentes nacionales postulados para vinculación	28 docentes nacionales vinculados
Vincular 28 nuevos docentes extranjeros con formación doctoral en el exterior para el fortalecimiento de la internacionalización de la investigación, así: 2020: 7 2021: 7 2022: 7 2023: 7	No de docentes extranjeros nuevos vinculados a la UNAD / No de docentes extranjeros postulados para vinculación	28 docentes extranjeros vinculados

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Incrementar al menos 3 coautorías nacionales en productos de nuevo conocimiento, así: 2019: 2 2020: 3 2021: 3 2022: 3 2023: 3	No de coautorías publicadas a nivel nacional / No de coautorías postuladas	10 coautorías
Incrementar al menos en 2 nuevas coautorías internacionales en revistas indexadas scopus o de tipo TOP, así: 2019: 1 2020: 2 2021: 2 2022: 2 2023: 2	No de coautorías publicadas en Scopus o de tipo TOP a nivel internacional / No de coautorías postuladas	5 nuevas coautorías internacionales en revistas indexadas scopus o de tipo TOP
2019: Diseñar e implementar un documento de Estatuto de Investigación para la óptima gestión de la investigación UNAD.	Estatuto de Investigación diseñado e implementado	Un documento de Estatuto de Investigación diseñado e implementado
Lograr al menos 50 proyectos de investigación con financiación externa derivados de los nodos y centros de investigación, así: 2019: 10 2020: 10 2021: 10 2022: 10 2023: 10	No de proyectos de investigación aprobados / No de proyectos presentados	50 proyectos de investigación derivados de los nodos y centros de investigación
Incrementar en 10 nuevos productos de alto impacto de los centros de investigación y realizar 15 transferencia de conocimientos y/o desarrollo tecnológico a un núcleo de interés, así: 2019: 5 de alto impacto	No de productos de alto impacto o transferencia de conocimiento y/o de desarrollo tecnológico realizados / No proyectado	25 nuevos productos de investigación

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2020: 5 de alto impacto 2021: 5 transferencia de conocimiento y/o desarrollo tecnológico. 2022: 5 transferencia de conocimiento y/o desarrollo tecnológico. 2023: 5 transferencia de conocimiento y/o desarrollo tecnológico.		
Establecer una línea base de la productividad de alto impacto generado desde las redes de investigación nacionales, así: 2019: Línea base 2020: aumento del 10% 2021: aumento del 10% 2022: aumento del 10% 2023: aumento del 10%	No de productos de alto impacto de las redes de investigación / No de productos realizados por las redes	Incremento de la productividad de alto impacto
Establecer una línea base productividad de alto impacto generado desde las redes de investigación internacionales, así: 2019: Línea base 2020: aumento del 10% 2021: aumento del 10% 2022: aumento del 10% 2023: aumento del 10%	No de productos de alto impacto de las redes internacionales de investigación / No de productos realizados por las redes internacionales	Incremento de la productividad de alto impacto de redes internacionales
Incrementar en 3% los recursos de financiación externa derivados de proyectos nacionales, así: 2019: 3% 2020: 3% 2021: 3% 2022: 3% 2023: 3%	No de proyectos financiados / No de proyectos presentados	Incremento del 3% anual de los recursos de financiación externa

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Incrementar al menos en 3 nuevos proyectos con financiación internacional en articulación con la VIREL, así: 2019: 3 2020: 3 2021: 3 2022: 3 2023: 3	No de proyectos financiados / No de proyectos presentados	15 nuevos proyectos con financiación internacional
Gestionar la movilidad de 40 estudiantes para visibilizar la investigación a nivel internacional en articulación con la VIREL, así: 2019: 8 2020: 8 2021: 8 2022: 8 2023: 8	No de estudiantes en movilidad internacional / No de estudiantes solicitantes	40 estudiantes movilizados para visibilizar la investigación a nivel internacional
Incrementar el número de estudiantes vinculados a Semilleros de investigación (2018:1.655 estudiantes), así: 2019: 8% 2020: 10% 2021: 12% 2022: 15% 2023: 15%	No de estudiantes vinculados a semilleros por año / No de estudiantes matriculados	Incremento del número de estudiantes en semilleros de investigación
Incrementar la productividad de los semilleros teniendo en cuenta la línea base de 2018 (301), así: 2019: 2% 2020: 3% 2021: 4% 2022: 5% 2023: 6%	No de productividad logrado / No de productividad proyectado	Incremento en la productividad de los semilleros

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Incrementar el tráfico web del micrositio de investigación para la visibilidad del Sistema de Gestión de la Investigación. (2018: 10.110), así: 2020: 3% 2021: 3% 2022: 2% 2023: 2%	No de visitas realizadas / No de visitas proyectadas	Incremento del tráfico web (visitas) del micrositio para la visibilización del Sistema de Gestión de Investigación

### PROYECTO 6: PRODUCTIVIDAD EN CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

**OBJETIVO:** Incrementar la productividad de alto impacto y la visibilidad a nivel nacional e internacional que contribuyan al posicionamiento de la investigación de la UNAD.

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2021: Crear el Observatorio de Innovación educativa de la UNAD	Observatorio creado	Observatorio de Innovación
Valorar las unidades de análisis resultado del observatorio de Innovación educativa de la UNAD, así: 2022: 25% 2023: 50%	Impacto de las unidades de análisis	50% de impacto de las unidades de análisis
2020: Crear el Observatorio Internacional de Epistemología ambiental (del Núcleo Internacional de Pensamiento en Epistemología Ambiental) de la UNAD.	Observatorio creado	Observatorio de Epistemología
Valorar las unidades de análisis resultado del observatorio Internacional de Epistemología ambiental, así: 2020: 25% 2021: 50% 2022: 75% 2023: 100%	Unidades de análisis valoradas	100% de las unidades de análisis valoradas

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Crear el Observatorio de Cienciometría de la UNAD.	Observatorio creado	Observatorio de Cienciometría
Valorar las unidades de análisis resultado del observatorio de Cienciometría, así: 2020: 25% 2021: 50% 2022: 75% 2023: 100%	Unidades de análisis valoradas	100% de las unidades de análisis valoradas
Lograr que los docentes investigadores categorizados por Minciencias aumenten el índice de citación (2018- 84), así: 2019: al menos el 2% 2020: al menos el 3% 2021: al menos el 3% 2022: al menos el 3% 2023: al menos el 3%	No de docentes con aumento en el índice de citación / Total de docentes investigadores	Índice de citación aumentado
Indexar 16 revistas institucionales en SIRES a nivel nacional o internacional, así: 2019: 4 2021: 6 2023: 6	No de revista indexadas en SIRES / No de revistas institucionales	16 revistas institucionales indexadas
Indexar al menos 31 libros resultados de investigación publicados por el sello editorial de la UNAD en al menos una base de datos internacional, así: 2020: 5 2021: 7 2022: 9 2023: 10	No de libros indexados / No de libros publicados bajo el sello editorial UNAD	31 libros resultados de investigación publicados por el sello editorial de la UNAD
Incrementar de los productos de nuevo conocimiento de acuerdo con la tipología de Minciencias para el mejoramiento de los indicadores de investigación, así:	No de productos de nuevo conocimiento / No total de productos	Incremento de productos de nuevo conocimiento

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2019: 30% 2020: 30% 2021: 30% 2022: 30% 2023: 30%		
Incrementar los productos de formación talento humano interno y/o con coautoría externa de acuerdo con la tipología de Minciencias (2018= 149), así: 2019: 30% 2020: 30% 2021: 30% 2022: 30% 2023: 30%	No de productos de formación de talento humano / No total de productos	Incremento de productos de formación de talento humano
Incrementar el número de productos de apropiación social de conocimiento de acuerdo con la tipología de Minciencias para el mejoramiento de los indicadores de investigación (2018= 1123), así: 2019: 10% 2020: 30% 2021: 30% 2022: 30% 2023: 30%	No de productos de apropiación social de conocimiento / No total de productos	Incremento de productos de apropiación social de conocimiento

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Generar al menos 25 nuevos productos de desarrollo tecnológico de acuerdo con la tipología de Minciencias (2018: 4), así: 2019: 5 2020: 5 2021: 5 2022: 5 2023: 5	No de nuevos productos de desarrollo tecnológico / No total de productos	25 nuevos productos de desarrollo tecnológico
Construcción de Política de Spin Off en articulación con otras IES	Política Spin Off	Política Spin Off
Lograr al menos 4 producto de transferencia de conocimiento resultado de proyectos de investigación con apoyo de la VIEM, así: 2020: 1 2021: 1 2022: 1 2023: 1	No de productos de transferencia tecnológica y/o conocimiento / No de productos proyectados	4 producto de transferencia de conocimiento
Generación de al menos 25 nuevos productos de tipo obra arte creación, así: 2020: 5 2021: 6 2022: 7 2023: 7	No de productos de tipo obra arte creación generados / No de productos proyectados	25 productos de tipo obra arte creación

### MP3: INCLUSIÓN SOCIAL, DESARROLLO REGIONAL Y PROYECCIÓN COMUNITARIA

**OBJETIVO GENERAL:** Gestionar estratégicamente las responsabilidades sustantivas de la inclusión y el desarrollo regional orientadas hacia el fortalecimiento permanente de las relaciones solidarias, activas y proactivas con las comunidades mediante acciones de formación, capacitación, investigación e interacción propias del desarrollo humano sostenible en todas sus dimensiones, a partir de marcos de referencia territorial y regional, con el propósito de contribuir con el liderazgo social, orientado por el bienestar integral de las comunidades y la transformación social equitativa de Colombia.

#### PROYECTO 7: UNIDAD DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS Y SERVICIOS DE PROYECCIÓN SOCIAL DEL SINEC

**OBJETIVO:** Generar una Unidad de promoción y desarrollo de proyectos y servicios de proyección social del SINEC para fortalecer las distintas estrategias, consolidándose la matrícula y contribuyendo a la generación de recursos propios en el ejercicio de su labor misional, como lo es la proyección social.

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Generar durante el cuatrienio un total de \$55.000.000.000, en el marco de las estrategias del SINEC. 2019: 20% 2020: 25% 2021: 25% 2022: 20% 2023: 10%	Cantidad de ingresos logrados / Cantidad de ingresos proyectados	\$55.000.000.000 de ingresos generados
Matricular 25.000 estudiantes para el cuatrienio en el marco de las estrategias del SINEC. 2019: 5.000 2020: 6.250 2021: 6.250 2022: 5.000 2023: 2.500	No de participantes vinculados / No de participantes proyectados	25.000 estudiantes SINEC

**PROYECTO 8: INCLUSIÓN EDUCATIVA EN EL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN PERMANENTE COMO ESCENARIO DE DESARROLLO SOCIAL.**

**OBJETIVO:** Fortalecer las estrategias de inclusión educativa en los procesos de enseñanzas-aprendizajes en el SINEP, a través de los programas de Alfabetización, Educación Básica y Media, Articulación entre Educación Media y la Superior, Educación Media Fortalecida y convenios, propiciando la continuidad en la cadena formativa.

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Alfabetizar 20.000 colombianos a través del programa de alfabetización, educación básica y media para jóvenes y adultos de la UNAD. 2019: 4.000 2020: 5.000 2021: 5.000 2022: 4.000 2023: 2.000	No de participantes vinculados / No de participantes proyectados	20.000 colombianos alfabetizados
Generar ingresos de un total de \$30.000.000.000, en el marco de las estrategias del SINEP. 2019: \$6.000.000.000 2020: \$7.500.000.000 2021: \$7.500.000.000 2022: \$6.000.000.000 2023: \$3.000.000.000	Cantidad de ingresos logrados / Cantidad de ingresos proyectados	\$30.000.000.000 de ingresos generados
2020: Crear el grupo de investigación del SINEP	Grupo de investigación del SINEP	Grupo de investigación del SINEP
2021: Reconocer un grupo de investigación del SINEP en una red Nacional.	Grupo de investigación del SINEP reconocido	Grupo de investigación del SINEP reconocido

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Participar en 2 convocatorias para grupos de investigación. 2022: Participar en 1 convocatoria 2023: Participar en 1 convocatoria	No de proyectos suscritos en convocatorias / No de convocatorias identificadas	Participar en 2 convocatorias para grupos de investigación
2023: Establecer una ruta de atención a las poblaciones refugiadas y migrantes en sus procesos de alfabetización, educación básica y media, de conformidad con la reglamentación del MEN, UNESCO y otras disposiciones internacionales	Ruta de atención a las poblaciones refugiadas y migrantes en sus procesos de alfabetización, educación básica y media	Ruta de atención a las poblaciones refugiadas y migrantes en sus procesos de alfabetización, educación básica y media

**PROYECTO 9: AFIANZAMIENTO DEL SISTEMA DE SERVICIO SOCIAL UNADISTA (SISSU)**

**OBJETIVO: Afianzar la gestión organizacional para la visibilización de la proyección e impacto social desarrollada por la UNAD en el marco de la implementación del Sistema de Servicio Social Unadista, como aporte en la transformación social de las comunidades.**

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Incrementar en un 20% anual la matrícula del SISSU, tomando como base la matrícula de 2018 (6.953 estudiantes). 2019: 8.344 2020: 10.012 2021: 12.015 2022: 14.418	No de estudiantes matriculados en el cuatrienio/ No de estudiantes proyectado	44.789 estudiantes matriculados
Incrementar en un 40% anual el impacto alcanzado por el SISSU, tomando como base el impacto alcanzado en el año 2018 (60.363). 2019: 84.508 2020: 118.311	No de impactados logrados / No de impactos proyectado	600.344 impactos logrados

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2021: 165.635 2022: 231.890		

**PROYECTO 10: OBSERVATORIO INTERSISTÉMICO REGIONAL -OIR- CON ENFOQUE TERRITORIAL Y DESDE UNA MIRADA DE LA ECONOMÍA CREATIVA Y SOLIDARIA.**

**OBJETIVO: Afianzar la pertinencia de los procesos educativos ofertados por la Universidad desde sus diferentes niveles de formación, complementados con la observación de las dinámicas económicas, tecnológicas, sociales y ambientales que se llevan a cabo en regiones y comunidades específicas para promover la cuna de líderes Unadista.**

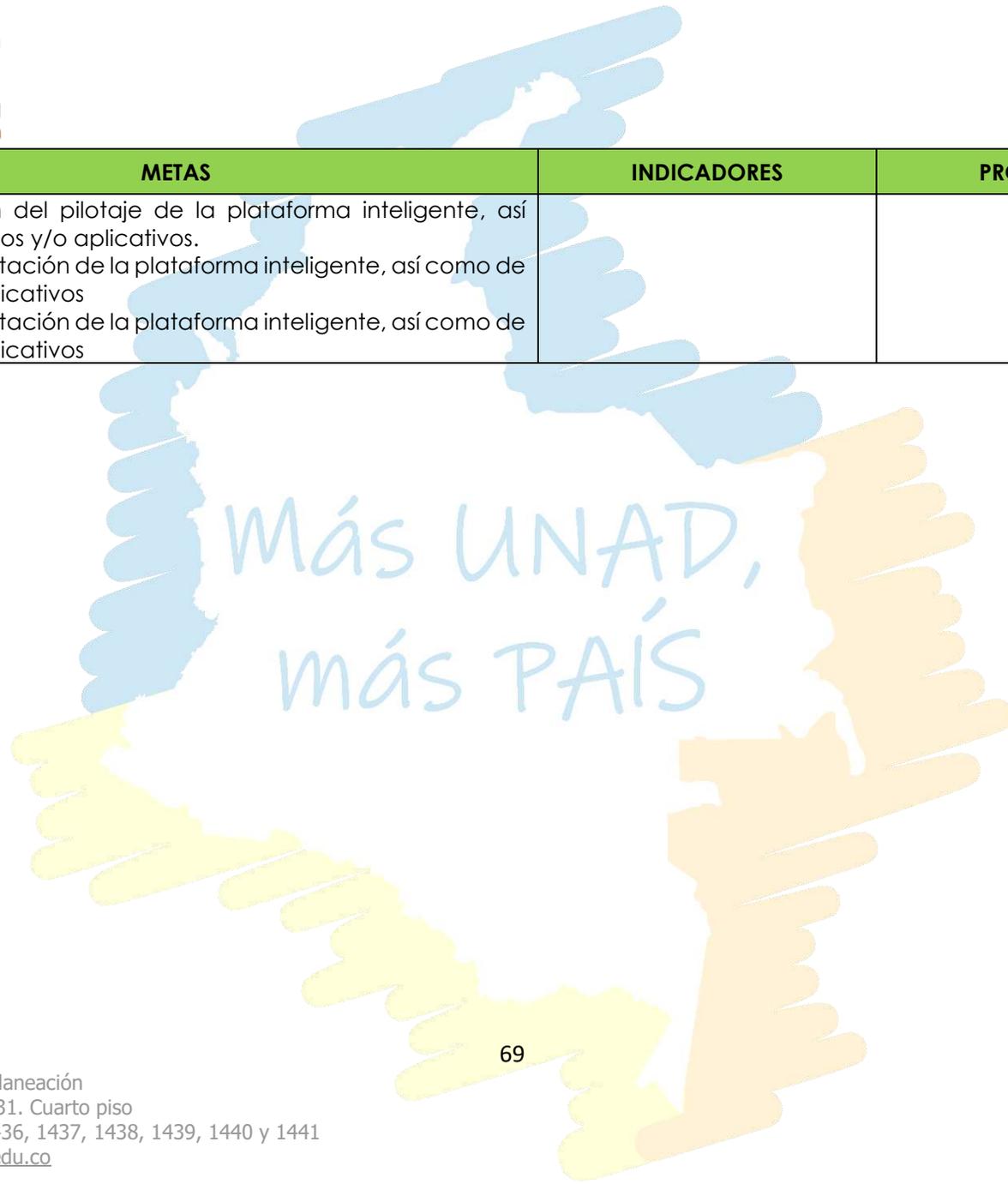
METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Evaluar la pertinencia de 24 proyectos, programas, o servicios ofertados desde los diferentes niveles de formación. 2020: 8 proyectos 2021: 8 proyectos 2022: 7 proyectos 2023: 1 proyecto	Programas, proyectos o servicios evaluados / Programas, proyectos o servicios propuestos	24 proyectos o servicios evaluados
Identificar 24 emprendimientos solidarios, para el fortalecimiento del proyecto Cuna de Líderes Unadistas. 2020: 8 emprendimientos 2021: 8 emprendimientos 2022: 8 emprendimientos	Emprendimientos solidarios identificados / Emprendimientos creativos y solidarios propuestos	24 emprendimientos solidarios identificados
2020-2023 Conformar 8 REDES OIR para la cualificación en análisis regional para la atención de territorios y microterritorios.	Redes OIR atendiendo necesidades regionales	8 Redes OIR

**PROYECTO 11: CAMPOUNAD "Sembrando un país en RED para la PAZ"**

**OBJETIVO: Formular y ejecutar proyectos a partir de la Macroestrategia CAMPOUNAD, que permite el acompañamiento del campesino colombiano y su familia, en proyectos productivos y de formación, que contribuyan al mejoramiento de la competitividad, productividad y el bienestar humano.**

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>Postular proyectos en las zonas a convocatorias o entidades externas, para la financiación de los mismos, a partir de la Macro estrategia CAMPOUNAD.</p> <p>2020: 2 proyectos 2021: 2 proyectos 2022: 2 proyectos 2023: 2 proyectos</p>	<p>No de proyectos postulados con fuentes de financiación / Total de proyectos formulados</p>	<p>8 proyectos postulados con fuentes de financiación durante el periodo 2020-2023.</p>
<p>Postular los proyectos de investigación a convocatorias externas por parte de las escuelas, para la financiación de los mismos, a partir de la Macro estrategia CAMPOUNAD, que contribuyan al fortalecimiento tecnológico y de innovación dirigido a las condiciones del campesino y su familia.</p> <p>2020: 2 proyectos 2021: 2 proyectos 2022: 2 proyectos 2023: 2 proyectos</p>	<p>No de proyectos de investigación postulados con fuentes de financiación / Total de proyectos formulados</p>	<p>8 proyectos de investigación postulados con fuentes de financiación durante el periodo 2020 - 2023</p>
<p>2019: Definir las necesidades, oportunidades y/o problemáticas en torno al desarrollo de la plataforma inteligente, así como de recursos y/o aplicativos, para la gestión de los componentes de la Macro estrategia CAMPOUNAD.</p> <p>2020. Diseñar de la plataforma inteligente, así como de recursos y/o aplicativos, para la gestión de los componentes de la Macro estrategia CAMPOUNAD.</p>	<p>Plataforma inteligente, recursos y/o aplicativo para la gestión de los componentes de la Macro estrategia CAMPOUNAD implementada</p>	<p>Plataforma inteligente, recursos y/o aplicativo</p>

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2021: Ejecución del pilotaje de la plataforma inteligente, así como de recursos y/o aplicativos. 2022: Implementación de la plataforma inteligente, así como de recursos y/o aplicativos 2023: Implementación de la plataforma inteligente, así como de recursos y/o aplicativos		



## MP4: ACCESO, PERMANENCIA, RETENCIÓN, PROMOCIÓN Y GRADUACIÓN

**OBJETIVO GENERAL:** Gestionar y responder por el Aseguramiento de la Calidad del Servicio Unadista a Aspirantes, Estudiantes y Egresados, a través de la valoración del impacto, oportunidad, pertinencia y calidad de los programas y servicios. mediante procesos de autoevaluación permanente, autorregulación y mejoramiento continuo, que promuevan la cultura del buen servicio y el bienestar integral Unadista extendido, para afianzar el acceso, la retención, la permanencia, la promoción y la graduación estudiantil; propendiendo por la satisfacción de la comunidad Unadista, mediante la interacción permanente con las redes estamentarias correspondientes.

### PROYECTO 12: RETENCIÓN Y PERMANENCIA UNADISTA

**OBJETIVO:** Contribuir de manera gradual al incremento significativo de la retención, permanencia, promoción y graduación estudiantil, en los programas que la Universidad desarrolle en sus diferentes sistemas de educación, en concordancia con las necesidades y oportunidades de la región, de acuerdo con los lineamientos de la Política de Retención y Permanencia y criterios de calidad y equidad social, promovidos a través de una labor colectiva e integrada de actores hacia un excelente servicio a los estudiantes, que potencie su satisfacción y fidelización respecto a la UNAD.

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Incrementar el índice de retención para el periodo 2019-2023 por lo menos en un 13% (según base de cálculo del año 2018 correspondiente al 62%). Fuente: RYC-diciembre 2018. 2019: 4% 2020: 3% 2021: 3% 2022: 3%	Porcentaje de retención final nacional / porcentaje de retención inicial nacional	Retención acumulada del 75%
Disminuir el tiempo de graduación en pregrado en por lo menos 6 meses. Base de Cálculo 2019: 6,67 2020: Disminuir 2 meses 2021: Disminuir 2 meses	No de meses de graduación alcanzado / No de meses propuesto	Disminución en 6 meses el tiempo de graduación

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>2022: Disminuir 2 meses</p> <p>Atender al menos 70% de los estudiantes caracterizados como parte de los grupos de interés priorizado, a partir del diseño y puesta en marcha de los lineamientos y ruta de atención integral en educación inclusiva al 2023.</p> <p>2019: 50%</p> <p>2020: 55%</p> <p>2021: 60%</p> <p>2022: 65%</p> <p>2023: 70%</p>	<p>No de estudiantes caracterizados atendidos / No de estudiantes caracterizados proyectados a atender</p>	<p>70% de los estudiantes caracterizados atendidos</p>
<p>Incrementar por lo menos en un 0,05 por año la satisfacción de los servicios brindados por consejería académica a los estudiantes de primera matrícula, para alcanzar un 4,6 al 2022 (Base de cálculo del año 2018: 4.4)</p> <p>2019: 0,05</p> <p>2020: 0,05</p> <p>2021: 0,05</p> <p>2022: 0,05</p>	<p>Promedio de valoración de estudiantes que realizaron las encuestas/ Total de valoraciones por parte de los encuestados</p>	<p>Satisfacción del 4,6 de los estudiantes por los servicios brindados por Consejería</p>
<p>Incrementar por lo menos en un 0,04 por año los niveles de percepción de la satisfacción de las acciones del acompañamiento a los estudiantes, brindado por los e-Monitores para alcanzar un 4,62 al 2022 (Base de cálculo 2018: 4,46)</p> <p>2019: 0,04</p> <p>2020: 0,04</p> <p>2021: 0,04</p> <p>2022: 0,04</p>	<p>Promedio de valoración de estudiantes que realizaron las encuestas/ Total de valoraciones por parte de los encuestados</p>	<p>Satisfacción del 4,62 de los estudiantes por los servicios brindados por Monitoría</p>
<p>Aumentar el porcentaje de estudiantes que aprueban el curso de Cátedra Unadista al 72% Línea de Base 2018: (68%)</p> <p>2019: 68%</p>	<p>No estudiantes que aprueban el curso cátedra Unadista / No</p>	<p>72% de los estudiantes aprueban el curso Cátedra Unadista</p>

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2020: 69% 2021: 70% 2022: 71% 2023: 72%	de estudiantes que tomaron el curso	
Crear un grupo de investigación de la VISAE para generar 15 productos de investigación al 2022. 2019: Diagnóstico de grupos, línea y semilleros de investigación en la UNAD 2020: Crear el grupo de investigación de la VISAE según lo establecido por el SIGI y generar 5 productos de Investigación 2021: 5 producto de investigación. 2022: 5 productos de investigación	Grupo y No de productos de investigación / Grupo y No de productos propuestos.	15 productos de investigación

### PROYECTO 13: BIENESTAR INTEGRAL UNADISTA

**OBJETIVO:** Consolidar el Sistema de Bienestar integral Unadista como dispositivo organizacional que fortalece la cultura del buen servicio en los diferentes multicontextos y ámbitos de actuación de la UNAD, fomentando mediaciones y estrategias de experiencias significativas para todos los integrantes de la comunidad, procurando generar en cada uno de ellos el fortalecimiento del desarrollo humano y mejoramiento de su calidad de Vida.

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Incrementar el número de estudiantes participantes en las experiencias brindados por bienestar integral Unadista (Virtual-In situ) por año. Base de cálculo total de estudiantes del año anterior 2019: 30% Línea Base 94.740 Meta: 28.422	No de estudiantes Participantes en las experiencias brindadas en Bienestar Integral / No de participantes proyectados	45% (59.580) estudiantes participantes en las experiencias de Bienestar Integral

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2020: 35% Línea Base 105.108 Meta: 36.788 2021: 40% Línea Base 116.000 Meta: 46.500 2022: 45% Línea Base 133.000 Meta: 59.580		
Incrementar el número de egresados participantes en las experiencias brindados por bienestar integral Unadista (Virtual-In situ) por año. Base de cálculo total de egresados del año anterior 2019: 2.5% Línea Base 79.982 Meta: 1.999 2020: 3.0% Línea Base 87.735 Meta: 2.632 2021: 3.5% Línea Base 96.508 Meta: 3.377 2022: 4.0% Línea Base 106.159 Meta: 4.246	No de egresados Participantes en las experiencias brindadas por Bienestar Integral / No de participantes proyectados	4% (4.246) egresados participantes en las experiencias de Bienestar Integral
Incrementar el número de Docentes participantes en las experiencias brindadas por bienestar integral Unadista (Virtual-In situ) por año. Base de cálculo total de docentes del año anterior. 2019: 27% Línea Base 2.648 Meta: 714 2020: 32% Línea Base 2.751 Meta: 880 2021: 37% Línea Base 2.861 Meta: 1.058 2022: 42% Línea Base 2.975 Meta: 1.190	No de docentes Participantes en las experiencias brindadas e Bienestar Integral / No de participantes proyectados	42% (1.190) de docentes participantes en las experiencias de Bienestar Integral
Incrementar los Administrativos participantes en las experiencias brindadas por bienestar integral Unadista (Virtual-In situ) por año. Base de cálculo total de Administrativos del año anterior. 2019: 70% Línea Base 606. Meta: 424 2020: 71% Línea Base 665. Meta: 472 2021: 72% Línea Base 724. Meta: 521 2022: 73% Línea Base 789. Meta: 575	No de Administrativos participantes en las experiencias brindadas por Bienestar Integral / No de participantes proyectados	73% (575) de Administrativos Participantes en las experiencias de Bienestar Integral
Incrementar la valoración de satisfacción de los servicios de bienestar Integral Unadista de 4.0 a 4.2 2019: 0.05% (4.05) 2020: 0.05% (4.1)	4,2 de satisfacción de los servicios de bienestar integral	4,2 de satisfacción de los servicios de bienestar integral

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2021: 0.05% (4.15) 2022: 0,05% (4.2)		
Medir el nivel de impacto de los servicios de Bienestar Integral Unadista sobre la calidad de vida de los participantes, incrementando el 4% por año sobre la línea base 2019 2019: Línea base (4.0) 2020: 4% (4.1) 2021: 4% (4.3) 2022: 4% (4.5)	% de impacto de los servicios de bienestar	0,5% de incremento en la valoración de impacto de los servicios de bienestar
Incrementar el número estudiantes participantes en el programa de inserción laboral al menos en un 30% por año, según la base de cálculo de participantes del año 2019 2019: Línea base (1.553) 2020: 30% (2.018) 2021: 30% (2.623) 2022: 30% (3.409)	No de estudiantes que participan en el programa de inserción laboral / No de estudiantes proyectados	30% de incremento de Estudiantes Participantes en el programa de inserción laboral

#### PROYECTO 14: MEJORES EGRESADOS MÁS PAÍS

**OBJETIVO:** Desarrollar la política de Egresados que fortalezca el vínculo del estamento con la universidad en interacción con la respectiva red, para armonizar su actuación con la misión y visión; afianzando la imagen e identidad institucional, para fortalecer la inserción laboral y el emprendimiento, garantizando además acciones de pertenencia Unadista y un impacto social comunitario

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Construir 1 Estatuto y 1 Política de egresados para la atención al estamento 2019. 1 Estatuto	Estatuto y Política de Egresados 1 Estatuto 1 Política	Estatuto y Política de Egresados

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2020. 1 Política 2021. Ejecución 2022. Seguimiento		
Incrementar los egresados participantes durante el periodo 2019-2023, en el programa de inserción laboral (portal laboral y nodo virtual) al menos en un 10% anual acumulada, según base de cálculo 2018. 2019. 42% (3.379) 2020. 52% (5.474) 2021. 62% (8.868) 2022. 72% (15.253)	No de egresados que participan en el programa de inserción laboral / No de participantes proyectados	Al menos 15.253 egresados participantes en el programa de inserción laboral en el periodo 2019-2023.
Incrementar los egresados participantes en la vida Unadista durante los periodos 2019-2023, al menos en un 10% anual, según base de cálculo del 2018: 2019: 2.638 2020: 2.902 2021: 3.192 2022: 3.511	No de egresados que participan en la vida Unadista / No de egresados proyectados	10% de incremento de participación de egresados en la vida Unadista
Realizar un estudio de movilidad social de los egresados de la Universidad. 2019. Selección estadística de la muestra y acceso a las bases de datos 2020. Tratamiento de las bases de datos y análisis estadístico. 2021. Elaboración Informe final 2022. Elaboración productos de Investigación.	Estudio de movilidad social realizado. Tratamiento de las bases de datos y análisis estadístico.	Estudio de movilidad social realizado

**PROYECTO 15: UNAD A SU SERVICIO**

**OBJETIVO: Fortalecer la atención integral de los usuarios a través de los diferentes canales y estrategias de comunicación establecidos por la Universidad, de forma asertiva, clara y oportuna, en el orden regional, zonal e internacional, para promover la cultura de servicio Unadista.**

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2019-2023: Implementar un plan de mercadeo anual, mediante las estrategias de marketing y publicidad.	Plan de mercadeo	Plan de mercadeo anual
2019-2023: Disminuir el porcentaje de error en estándar W3C del portal web institucional cumpliendo los lineamientos de Gobierno Digital, manteniendo la accesibilidad y posicionamiento del contenido de la página.	Medición del porcentaje de error en W3C	Disminución del porcentaje de error en estándar W3C
2019-2023.: Desarrollar estrategias de comunicación efectivas para los diferentes estamentos, redes y usuarios, a través de acciones implementadas mensualmente. Mínimo una semestral	No de estrategias implementadas / No estrategias propuestas	Estrategias de comunicación implementadas
Disminuir la reincidencia en un 4% de los 5 temas con mayor número de solicitudes (quejas, reclamos y derechos de petición) registradas en el Sistema de Atención al Usuario. 2019: 4% 2020: 4% 2021: 4% 2022: 4% 2023: 4%	No de solicitudes de PQRS (quejas, reclamos y derechos de petición) de los 5 temas con mayor número de solicitudes / Total de solicitudes de PQRS que llegan al Módulo de Radicación de PQRS	4% de disminución en reincidencias
Mejorar el tiempo promedio anual de espera del usuario, para ser atendido a través de la línea telefónica de atención nacional, una vez se selecciona la opción de atención. Base de cálculo: 1:10 un minuto y 10 segundos. 2019: 1 minuto 2020: 58 segundos	Tiempo promedio de atención de las solicitudes que llegan a través de la Línea de atención nacional	Tiempo promedio de atención de las solicitudes que llegan a través de la Línea de atención nacional

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2021: 56 segundos 2022: 54 segundos 2023: 52 segundos		
Incrementar el nivel satisfacción del usuario a través de la valoración del servicio de los diferentes canales de atención por parte de los usuarios Base de cálculo: 4,1 2019: 4,2 2020: 4,2 2021: 4,3 2022: 4,3 2023: 4,4	Promedio de Calificación del total de las valoraciones realizadas por parte de los usuarios	4,4 nivel de satisfacción del usuario
Lograr el incremento del 4% en la matrícula de los estudiantes nuevos a nivel nacional, a través de la implementación del modelo de atención centrado en el aspirante, teniendo como base de cálculo 27.774 estudiantes nuevos con corte a 2018 (SES sin incluir generación E). 2019: 4% 2020: 4% 2021: 4% 2022: 4% 2023: 4%	No de estudiantes nuevos matriculados / No de estudiantes nuevos proyectados	4% de incremento de estudiantes nuevos matriculados

**PROYECTO 16: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD INTEGRAL DE LOS PROGRAMAS Y SERVICIOS**

**OBJETIVO: Desarrollar estrategias para la gestión, acompañamiento, seguimiento y monitoreo de las condiciones de calidad de programas y servicios de la oferta educativa de la Universidad, en el contexto de la cultura de la autoevaluación y autorregulación, para garantizar el cumplimiento de los lineamientos normativos, educativos y formativos, de orden institucional, local, nacional e internacional y el impacto de la oferta académica con calidad y excelencia**

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Solicitar 25 nuevos registros calificados radicados en SACES, así: 2020: 9 nuevos registros calificados radicados en SACES. 2021: 6 nuevos registros calificados radicados en SACES. 2022: 7 nuevos registros calificados radicados en SACES.	No de solicitudes de registro calificado radicado en SACES de nuevos programas / No de registros calificados proyectados	25 solicitudes de registro calificado radicado en SACES
Solicitar la renovación de registro calificado de 33 programas, radicada en el SACES del MEN, así: 2019: 7 renovaciones de registros calificados radicados en SACES. 2020: 12 renovaciones de registros calificados radicados en SACES. 2021: 11 renovaciones de registros calificados radicados en SACES. 2022: 3 renovaciones de registros calificados radicados en SACES	No de programas con renovación de registro calificado elaborados / No de programas con renovación de registro calificado proyectados	33 programas con renovación de registro calificado elaborados
Realizar 76 ejercicios de Autoevaluación de los programas de educación superior. 2020: 33 ejercicios de autoevaluación de los programas de educación superior. 2021: 26 ejercicios de autoevaluación de los programas de educación superior.	No de ejercicios de autoevaluación realizados / No de ejercicios proyectados	76 ejercicios de Autoevaluación de los programas de educación superior

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2022: 17 ejercicios de autoevaluación de los programas de educación superior		
Realizar la solicitud de acreditación de alta calidad para 8 nuevos programas a radicar ante el CNA, así: 2020: 4 nuevos programas 2021: 2 nuevos programas 2022: 2 nuevos programas	No de solicitudes radicadas ante el CNA / No de solicitudes proyectadas	8 nuevos programas con solicitud de radicado ante el CNA
Realizar la solicitud de 4 programas a radicar ante el CNA para reacreditación: 2020: 3 programas con solicitud radicada ante el CNA para reacreditación. 2021: 1 programas con solicitud radicada ante el CNA para reacreditación	No de solicitudes radicadas ante el CNA / No de solicitudes proyectadas	4 programas con solicitud de radicado ante el CNA
2020: Acreditación institucional	Acreditación institucional	Acreditación institucional
Realizar un Modelo de autoevaluación Unadista que incorpore con criterios internacionales, nacionales e institucionales y que incluya todos los sistemas de la UNAD (Educación superior, Educación permanente, educación continuada, Sistema Universitario Abierto-SUA, Instituto Técnico Profesional Modelo Dual-ITP). 2020: Fase 1 2021: Fase 2 2022: fase 3 2023: fase 4	Fases del Modelo implementadas	Modelo autoevaluación Unadista que incorpore con criterios internacionales, nacionales e institucionales y que incluye todos los sistemas de la UNAD
Realizar un aplicativo para sistematizar los ejercicios de autoevaluación. 2019: Fase 1 2020: Fase 2 2021: Fase 3	Fases del aplicativo	Aplicativo para sistematizar los ejercicios de autoevaluación

## MP5: INTERNACIONALIZACIÓN

**OBJETIVO GENERAL:** Legitimar el carácter transterritorial y transfronterizo de la educación abierta y a distancia, con el propósito de generar aportes significativos a la visibilidad y posicionamiento de nuestra misión, mediante el análisis de los contextos mundiales y el afianzamiento de la cooperación internacional que favorezca la globalización y el intercambio curricular de sus programas, la interacción transfronteriza, la gestión del conocimiento, la apropiación de nuevas tecnologías y la interculturabilidad de su comunidad universitaria.

### PROYECTO 17: COMUNIDAD ACADÉMICA INTERNACIONAL

**OBJETIVO:** Establecer la Interacción y participación permanente de los miembros de la comunidad unadista en entornos virtuales o físicos de contexto internacional garantizando que quienes participen en el intercambio de conocimientos, experiencias y en consecuencia representación institucional con pares de otras universidades y organismos internacionales se conviertan en embajadores de su modelo pedagógico y, a partir de ello, gestionen lazos de cooperación que permitan el desarrollo global de los programas y proyectos académicos de la Universidad.

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Aumentar en un 60% la interacción académica docente en escenarios internacionales (base 2018: 896) así: 2019: 20% 2020: 30% 2021: 40% 2022: 50% 2023: 60%	No de docentes participando en actividades académicas internacionales logradas / No de docentes en interacción internacional proyectadas	60% la interacción académica docente en escenarios internacionales
Aumentar en un 60% la interacción académica estudiantil en escenarios internacionales (base 2018: 563), así: 2019: 20% 2020: 30%	No de estudiantes participando en actividades académicas internacionales logradas / No de estudiantes	60% la interacción académica estudiantil en escenarios internacionales

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2021: 40% 2022: 50% 2023: 60%	en interacción internacional proyectadas	
Ampliar a 50 nuevos países la ubicación de estudiantes internacionales o connacionales extranjeros matriculados en la UNAD (Base 2018:48), así: 2019: 10 2020: 10 2021: 10 2022: 10 2023: 10	No de países en los que se matriculen estudiantes internacionales / No de países proyectados	Ampliación a 50 nuevos países la ubicación de estudiantes internacionales o connacionales extranjeros matriculados en la UNAD

#### PROYECTO 18: RED MUNDIAL UNAD

**OBJETIVO:** Establecer y desarrollar las estrategias de visibilidad y posicionamiento, representado en estudiantes, egresados, docentes y otros actores, tanto extranjeros como connacionales ubicados en el exterior, integrados como red sistémica a través de la cooperación, el relacionamiento y la formalización de alianzas, vía convenios, redes y membresías, con actores clave del entorno académico mundial.

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Presentar y puesta en marcha de 10 proyectos de fortalecimiento institucional con cooperantes o fondos internacionales a nivel internacional, así: 2019: 2 en Norteamérica 2020: 2 en Europa 2021: 2 en Latinoamérica 2022: 2 en Asia 2023: 2 en Oceanía y África	No de proyectos de cooperación logrados / No de proyectos propuestos	10 proyectos de fortalecimiento institucional con cooperantes o fondos internacionales

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>Participar en convocatorias internacionales para el fortalecimiento institucional, así: 2020: 10 2021: 10 2022: 10 2023: 10</p>	<p>No de participaciones en convocatorias realizadas / No de participaciones propuestas</p>	<p>40 participaciones en convocatorias internacionales</p>
<p>Consolidar la Seccional UNAD Unión Europea, así: 2019: Formular estudio de factibilidad de la Seccional. 2020: Estudio y diseño del plan de acción y portafolio de servicios de la Seccional UNAD Unión Europea. 2021: Puesta en marcha del portafolio de servicios del proyecto Seccional Internacional UNAD Unión Europea garantizando su autosostenibilidad. 2022: Oferta de mínimo 5 programas académicos con doble titulación para los ciudadanos del mundo. 2023: Diversificación de la oferta académica de acuerdo a los lineamientos de la Unión Europea.</p>	<p>Seccional UNAD Unión Europea en funcionamiento</p>	<p>Seccional UNAD Unión Europea en funcionamiento</p>
<p>2020 - 2023: Construir el modelo Inter sistémico de evaluación de impacto Unadista. 2020: Diseñar un sistema de indicadores de evaluación de impacto que permita medir el desempeño y la efectividad de un convenio en una comunidad beneficiada. 2021: Implementar evaluación de impacto para un convenio liquidado y en ejecución por zona. 2021: Socialización de resultados con los demás sistemas misionales. 2022: Implementar el modelo Inter sistémico de evaluación de impacto Unadista.</p>	<p>Modelo Intersistémico de evaluación de impacto Unadista.</p>	<p>Modelo Intersistémico de evaluación de impacto Unadista.</p>

**PROYECTO 19: UNAD.edu**

**OBJETIVO:** Establecer los desarrollos, actualizaciones, articulación y mejoras que debe lograr la Seccional Internacional UNAD Florida para garantizar tanto la autosostenibilidad económica, como el reconocimiento y acreditación de calidad en los Estados Unidos de Norteamérica y, en consecuencia, su inclusión en el círculo de excelencia de universidades reconocidas por su coherencia académico pedagógica, calidad y, derivado de ello, la posibilidad de acceder a todos los beneficios académicos y económicos que implica la acreditación ante el Distance Education Accrediting Commission

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2019-2020: Acreditación ante la Comisión de Acreditación de Educación a Distancia- DEAC para UNAD Florida.	Acreditación DEAC para UNAD Florida	Acreditación DEAC para UNAD Florida
Matricular 1000 estudiantes activos en UNAD Florida, así: 2019: 200 estudiantes matriculados 2020: 350 estudiantes matriculados 2021: 500 estudiantes matriculados 2022: 700 estudiantes matriculados 2023: 1.000 estudiantes matriculados	No de estudiantes matriculados en UNAD Florida / No de estudiantes programados a matricular	1000 estudiantes en UNAD Florida.
Matrícula de 2.000 estudiantes nuevos en educación continua, así: 2019: 200 estudiantes en educación continua 2020: 400 estudiantes en educación continua 2021: 800 estudiantes en educación continua 2022: 1.600 estudiantes en educación continua 2023: 2.000 estudiantes en educación continua	No de estudiantes matriculados en UNAD Florida en educación continua / No de estudiantes programados a matricular	2.000 estudiantes matriculados en educación continua
Alcanzar ingresos por venta de servicios con fines de autosostenibilidad de \$1.600.000.000, así: 2019: \$150.000.000 2020: \$100.000.000 2021: \$300.000.000 2022: \$450.000.000	Ingresos alcanzados / Ingresos programado	\$1.600.000.000 de ingresos por venta de servicios con fines de autosostenibilidad

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2023: \$600.000.000 Alcanzar un 100% de autosostenibilidad financiera de la UNAD Florida, así: Base de cálculo 2018: 54% 2019: 60% 2020: 75% 2021: 100% 2022: 100% 2023: 100%	100% de autosostenibilidad financiera de la UNAD Florida	100% de autosostenibilidad financiera de la UNAD Florida
Oferta de 9 programas en doble título con UNAD Florida, así: 2019: 1 2020: 2 2021: 2 2022: 2 2023: 2	No de programas con doble titulación / No de programas proyectados	9 programas en doble título con UNAD Florida
Desarrollar 10 pasantías (Internships) empresariales en UNAD Florida dirigidas a directivos y ejecutivos de organizaciones colombianas, así: 2019: 2 2020: 2 2021: 2 2022: 2 2023: 2	No de pasantías realizadas / No de pasantías programadas	10 pasantías (Internships) empresariales en UNAD Florida dirigidas a directivos y ejecutivos de organizaciones colombianas
Diseñar y radicar en el DOE de 4 nuevos programas de Maestría en UNAD Florida, así: 2020: Diseño y radicación en el DOE de 2 nuevos programas. 2021: oferta de los 2 nuevos programas 2022: Diseño y radicación en el DOE de 2 nuevos programas. 2023: Diseño y radicación en el DOE de 2 nuevos programas.	No de programas nuevos de bachelor, maestría y doctorado ofertados / No de programas programados a ofertar	10 nuevos programas académicos de Bachelor, Maestría y Doctorado en UNAD Florida

**PROYECTO 20: CURRÍCULO INTERNACIONAL UNAD**

**OBJETIVO:** Articular en los procesos de innovación curricular; el multilingüismo y multiculturalismo, las competencias y problemas globales y el desarrollo a través de las alianzas estratégicas que garanticen la movilidad académica, titulaciones compartidas, investigación e innovación académica.

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>Generar un producto por cada alianza con redes o membresías académicas internacionales.</p> <p>2019: 5 2020: 5 2021: 5 2022: 5 2023: 5</p>	<p>No de productos generados por las redes o membresías académicas internacionales / No productos propuestos</p>	<p>25 productos generados desde las redes o membresías académicas internacionales</p>
<p>Matricular 14.434 créditos académicos diseñados en lengua Extranjera o en articulación con la Seccional Unad Florida, así:</p> <p>2020: 3604 créditos 2021: 3610 créditos 2022: 3610 créditos 2023: 3610 créditos</p>	<p>No de créditos académicos matriculados / No de créditos programados a matricular</p>	<p>14.434 créditos académicos matriculados</p>
<p>Oferta de 9 programas en opción de doble titulación, titulación conjunta o reconocimiento de programas, así:</p> <p>2021: 4 2022: 5</p>	<p>No de programas con doble o múltiple titulación ofertados / N de programas con doble o múltiple titulación proyectados</p>	<p>9 programas en opción de doble titulación, titulación conjunta o reconocimiento de programas</p>

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Lograr la participación de 516 docentes extranjeros en actividades académicas de los programas, (Base de cálculo 2018: 61 docentes), así: 2020: 126 2021: 130 2022: 130 2023: 130	No de docentes extranjeros que participan en actividades académicas / No de docentes extranjeros proyectados para participar en actividades académicas	516 docentes extranjeros en actividades académicas de los programas
Lograr la participación de 84 docentes connacionales con formación Magister y PhD en eventos académicos, así: 2020: 18 2021: 20 2022: 22 2023: 24	No de docentes connacionales que participan en actividades académicas / No de docentes connacionales proyectados para participar en actividades académicas	84 docentes connacionales participando en eventos académicos

## MP6: INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

**OBJETIVO GENERAL:** Afianzar en la institución su capacidad de innovación y emprendimiento de vanguardia, a partir de la búsqueda constante de oportunidades en los diferentes escenarios del orden regional, nacional y global, que permita el fortalecimiento de las cadenas de valor y la mejora continua en los territorios desarrollando una inteligencia innovadora y competitiva, a través de la formulación y desarrollo de múltiples proyectos, mediante alianzas y patrocinadores que faciliten el acceso a diferentes fuentes de financiamiento, fomentando así y de manera transversal, una cultura por la innovación y el emprendimiento organizacional, obteniendo productos y resultados que posicionen la imagen de la Universidad, aprovechando las transformaciones digitales que potencien su productividad, competitividad y liderazgo transformador.

### PROYECTO 21: SISTEMA DE INTELIGENCIA INSTITUCIONAL - SIUNAD 4.0 Y SISTEMA AUREA (GESTIÓN CAMPUS VIRTUAL)

**OBJETIVO:** Fortalecer la gestión integral del metasisistema de la UNAD, a través de metodologías para el procesamiento y análisis de los datos y la información, que permitan la toma de decisiones a nivel institucional.

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Integrar trece (13) sistemas de información existentes, con el fin de facilitar el acceso a la información para la toma de decisiones gerenciales. 2019: 3 2020: 4 2021: 4 2022: 2	No de sistemas integrados / No de sistemas proyectados para integrar	13 sistemas de información integrados
Desarrollar catorce (14) sistemas de información, con el fin de facilitar el acceso a la información para la toma de decisiones gerenciales. 2019: 4 2020: 5	No de sistemas desarrollados / No de sistemas proyectados para desarrollar	14 sistemas de información desarrollados

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2021: 2 2022: 3		
<p>Implementar la solución tecnológica para el Sistema integrado de información administrativo y financiero de la UNAD, SII-UNAD.</p> <p>2019: Establecer la ingeniería de requerimientos del proceso gestión de recursos físicos, administrativos y financieros</p> <p>2020: Contratar una solución tecnológica para el sistema integrado de información administrativo y financiero de la UNAD, SII-UNAD</p> <p>2021: Implementar la solución tecnológica para el sistema integrado de información administrativo y financiero de la UNAD SII-UNAD</p> <p>2022: Llevar a producción la solución tecnológica para el sistema integrado de información administrativo y financiero de la UNAD SII-UNAD</p>	Sistema implementado	Solución tecnológica para el Sistema integrado de información administrativo y financiero de la UNAD, SII-UNAD

### PROYECTO 22: GOBIERNO DIGITAL

**OBJETIVO: Promover el uso y aprovechamiento de la TIC para consolidar la confianza digital del estado colombiano.**

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2019: Realizar el levantamiento de requerimientos y estructura gráfica que debe tener la sede electrónica y sus diferentes servicios, de acuerdo con la normatividad archivística y de racionalización de trámites legal vigente en Colombia.	Sede electrónica	Sede electrónica funcionando

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>2020: Implementar los elementos iniciales de la sede electrónica en las unidades de la sede nacional, asociados a su arquitectura en cuanto a tecnologías de la información.</p> <p>2021: Implementar los elementos iniciales de la sede electrónica en la zona centro Bogotá.</p> <p>2022: Implementar la sede electrónica en toda la Universidad</p>		
<p>2020: Establecer la línea base del tiempo de matrícula de los estudiantes antiguos del Sistema de Educación Superior.</p> <p>2021: Minimizar en un 10% la línea base del tiempo de matrícula de los estudiantes antiguos del Sistema de Educación Superior.</p> <p>2022: Minimizar en un 10% la línea base del tiempo de matrícula de los estudiantes antiguos del Sistema de Educación Superior.</p>	Disminución tiempos de matrícula de los estudiantes antiguos del Sistema de Educación Superior.	Disminución tiempos de matrícula de los estudiantes antiguos del Sistema de Educación Superior.
<p>2020: Elaborar el diagnóstico institucional, frente al modelo de la arquitectura empresarial, con el fin de optimizar procesos y tecnologías redundantes y alinear los procesos de negocio, funciones, responsables, capacidades e infraestructura para la toma de decisiones gerenciales.</p>	Diagnóstico institucional	Diagnóstico institucional
<p>2021 - 2022: Implementar el modelo de arquitectura empresarial en la universidad, de acuerdo con el diagnóstico previo según las etapas definidas.</p>	Fases de la arquitectura empresarial implementadas / fases de la arquitectura empresarial proyectadas	Modelo de arquitectura empresarial en la universidad

**PROYECTO 23: INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO**

**OBJETIVO: Desarrollar proyectos y estrategias de carácter científico, tecnológico y de innovación, que fortalezcan los sectores productivos y de educación en Colombia.**

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2019: Elaborar la política de innovación Unadista, para generar las directrices de desarrollo de innovación dentro de la institución.	Política Innovación Unadista	Política Innovación Unadista
2020: Validar e implementar la política de innovación Unadista, para generar las directrices de desarrollo de innovación dentro de la institución.	Política Innovación Unadista Validada e implementada	Política Innovación Unadista Validada e implementada
2020: Construir el modelo de seguridad y privacidad de la información para la universidad	Modelo de seguridad y privacidad de la información para la universidad	Modelo de seguridad y privacidad de la información para la universidad
2020: Definir los centros e incubadoras de innovación	No de centros e incubadoras de innovación creados / No de centros proyectados	8 centros e incubadoras de innovación
2020: Diseñar e implementar la factoría de software	Factoría de software	Factoría de software
2021: implementar el Sistema Operación de seguridad informática (SOC).	Sistema Operación de seguridad informática (SOC)	Sistema Operación de seguridad informática (SOC)
2022: Creación de la oficina de transferencia de resultados de investigación y desarrollo tecnológico	Oficina de transferencia de resultados de investigación y desarrollo tecnológico	Oficina de transferencia de resultados de investigación y desarrollo tecnológico

**PROYECTO 24: GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA**

**OBJETIVO: Fortalecer la gestión de los diversos sistemas de administración de recursos tecnológicos, para permitir el crecimiento de los mismos respondiendo a la dinámica institucional.**

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>2019: Mantener en correcto funcionamiento la infraestructura tecnológica de la universidad (mantenimientos, garantías, pólizas y soporte).</p> <p>2020: Proyectar y cuantificar la incorporación tecnológica.</p> <p>2021: Realizar la incorporación de elementos tecnológicos a los diferentes centros de la UNAD.</p> <p>2022: Mantener en correcto funcionamiento la infraestructura tecnológica de la universidad (mantenimientos, garantías, pólizas y soporte)</p>	<p>Incorporación tecnológica realizada / Incorporación tecnológica proyectada a realizar</p>	<p>Funcionamiento de la infraestructura tecnológica de la Universidad</p>
<p>2019: Mantener en correcto funcionamiento la solución de comunicaciones y conectividad, que opera actualmente.</p> <p>2020: Proyectar la solución de comunicaciones y conectividad para la universidad.</p> <p>2021: Renovar la solución de comunicaciones y conectividad, de forma que la misma se alinee con el crecimiento, realidad y prospectiva.</p> <p>2022: Mantener en correcto funcionamiento la solución de comunicaciones y conectividad, que opera actualmente.</p>	<p>Implementación de la solución de comunicaciones y conectividad / Solución de comunicaciones proyectada a implementar</p>	<p>Funcionamiento la de solución y comunicaciones conectividad</p>
<p>2019-2022: Renovar la infraestructura de nube destinada para los servicios académicos y administrativos en las vigencias: 2019, 2020, 2021 y 2022.</p>	<p>Renovación del contrato de la infraestructura nube / Contrato de infraestructura nube proyectado a renovar</p>	<p>Infraestructura de nube</p>

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2019-2022: Renovación del contrato de licenciamiento de software institucional, en las vigencias: 2019, 2020, 2021 y 2022.	Renovación del contrato de licenciamiento de software institucional / contrato de licenciamiento proyectado a renovar	Licenciamiento de software institucional
2020: Implementar el BCP nube UNAD.	BCP implementado	BCP implementado

**PROYECTO 25: SISTEMA UNIVERSITARIO ABIERTO -SUA-**

**OBJETIVO: Implementar y ejecutar el Sistema Universitario Abierto -SUA- como oferta exclusiva de MOOC`s de la UNAD**

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2019: Crear el Sistema Universitario Abierto (SUA) a partir de la definición y alistamiento de Plataforma Tecnopedagógica, lineamientos para el diseño de cursos, y el montaje de Recursos Educativos Digitales (RED) entre otros.	Sistema Universitario Abierto SUA creado	Sistema Universitario Abierto SUA creado
Ejecutar el Sistema Universitario Abierto (SUA) a partir del Diseño e implementación de mínimo 50 MOOC (Massive Open Line Course/Curso en Línea Masivo y Abierto) desarrollado para cualquier Unidad Académica, propio de la Educación Abierta y a distancia. 2020: Mínimo 10 cursos tipo MOOC diseñados y ejecutados en la plataforma SUA 2021: Mínimo 10 cursos tipo MOOC diseñados y ejecutados en la plataforma SUA	No de MOOC diseñados y ejecutados / No de MOOC proyectados.	50 MOOC diseñados e implementados en la plataforma SUA

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2022: Mínimo 10 cursos tipo MOOC diseñados y ejecutados en la plataforma SUA 2023: Mínimo 20 cursos tipo MOOC diseñados y ejecutados en la plataforma SUA		

**PROYECTO 26: INNOVACIÓN TECNOPEDAGÓGICA DE CURSOS Y RECURSOS EDUCATIVOS DIGITALES**

**OBJETIVO: Desarrollar Cursos y Recursos Educativos digitales que incorporen referentes y estándares de calidad tanto nacionales como internacionales para las diferentes unidades académicas, tomando como punto de partida la innovación permanente en el uso de las últimas tecnologías existentes, así como herramientas propias de diseño que consoliden el proceso de formación dentro del campus virtual**

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>Actualizar e Incorporar recursos educativos digitales (OVI, OVAS, PODCAST, TUTORIALES, Reconocimiento Facial, Algoritmos Genéticos, Realidad Aumentada, App y Simuladores entre otros) en los cursos de oferta académica de la UNAD. Base de cálculo: 1300 recursos Educativos. 2019: Mínimo el 5% de los cursos de oferta académica con nuevos recursos educativos digitales. 2020: Mínimo el 5% de los cursos 2021: Mínimo el 5% de los cursos 2022: Mínimo el 5% de los cursos 2023: Mínimo el 5% de los cursos</p>	<p>No de cursos con nuevos Recurso Educativos digitales / Total de Cursos ofertados por la UNAD con nuevos recursos educativo digital.</p>	<p>Cursos con nuevos Recurso Educativos digitales</p>
<p>2019-2023: Validar y actualizar la estructura tecnopedagógica de los cursos y sus criterios de evaluación (acreditación y certificación), según lineamientos internos armonizados bajo estándares nacionales e internacionales tales como ISO, y Quility Matters, entre otros, incorporando recursos</p>	<p>No de Lineamientos Tecnopedagógicos actualizados</p>	<p>Lineamientos Tecnopedagógicos actualizados</p>

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>tecnopedagógicos, membresías y el desarrollo de capacitaciones. Base de cálculo: Lineamiento de diseño de cursos y lineamiento de acreditación y certificación de cursos</p>		
<p>2019-2023: Verificar, anualmente, la calidad tecnopedagógica de los cursos, certificando y acreditando el 100% de los Cursos de la Oferta Educativa por periodo académico, así como la revisión de los RED incorporado en dichos cursos. Base de Cálculo: Certificación Mínimo 2500 y Acreditación Mínimo 300.</p>	<p>Número de cursos certificados y acreditados por periodo académico / Total de cursos con necesidad de certificación y acreditación por periodo académico</p>	<p>cursos certificados y acreditados por periodo académico</p>
<p>2019-2023: Incorporar y Renovar, anualmente, las licencias de uso educativo (software antiplagio, software de inclusión, herramientas de autor y de webconferencia educativas, entre otras) en los cursos para el servicio de la oferta educativa en el ámbito nacional.</p>	<p>No de licencias (incorporadas/renovadas) / Total de licencias requeridas</p>	<p>Licencias de uso educativo</p>
<p>2019: Diseñar los lineamientos de accesibilidad para los cursos virtuales y elaborar instrumentos a partir de las normas colombianas y estándares internacional para población con necesidades educativas especiales (NEE). 2020-2023: Implementar los criterios de accesibilidad para los cursos virtuales para población con necesidades educativas especiales (NEE).</p>	<p>No de criterios de accesibilidad implementados para población con necesidades especiales / Total de criterios de accesibilidad para población con necesidades especiales propuestos</p>	<p>Criterios de accesibilidad implementados para población con necesidades especiales</p>

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2019-2023: Acompañamiento, anualmente, para la Gestión Tecnopedagógica en Campus Virtual (Diseño y Acreditación de Cursos) de Oferta de Educación Continuada, Educación Permanente, y Proyectos Especiales que se desarrollan en las diferentes plataformas de campus virtual de la universidad Base de cálculo: Mínimo 100 cursos	No de cursos con acompañamiento para la Gestión Tecnopedagógica en Campus Virtual / Total de cursos con necesidad de acompañamiento para la Gestión Tecnopedagógica en Campus Virtual	Cursos con acompañamiento para la Gestión Tecnopedagógica en Campus Virtual

**PROYECTO 27: INNOVACIÓN TECNOPEDAGÓGICA PARA EL DESARROLLO DEL COMPONENTE PRÁCTICO**

**OBJETIVO: Actualizar, renovar e incorporar todos los medios necesarios para el desarrollo del componente práctico, que permitan dinamizar los procesos de formación e investigación para los diferentes laboratorios en los centros físicos y en los cursos virtuales de la UNAD.**

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Incrementar y actualizar el número de recursos (equipos, simuladores, software académico e infraestructura, entre otros) necesarios para prestar el servicio de laboratorios en las escuelas académicas a nivel nacional. Base de cálculo: Mínimo 5.000 recursos (equipos, software académico y simuladores entre otros) y 80 espacios físicos.  2019: Incrementar mínimo el 5% adicional en el número de recursos y/o espacios físicos. 2020 - 2023: Incrementar mínimo el 3% adicional en el número de recursos y/o espacios físicos.	No de recursos (equipos, simuladores, software académico) adquiridos / Total de recursos (equipos, simuladores, software académico) proyectados	Recursos (equipos, simuladores, software académico) adquiridos

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2019-2023: Dotar, anualmente, los laboratorios de reactivos e insumos. Base de cálculo: Mínimo 1000 reactivos e insumos	No de reactivos e insumos dotados y renovados / Total de reactivos e insumos proyectados	Laboratorios con reactivos e insumos.
2019-2023: Realizar, anualmente, mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos de los laboratorios. Base de cálculo: Mínimo 500 equipos de laboratorio 2019-2023. Mínimo el 25% de equipos de laboratorio con mantenimiento preventivo y correctivo realizado por año.	No de equipos de laboratorio con mantenimiento preventivo y correctivo realizado / Total de los equipos de laboratorio	Equipos de laboratorio con mantenimiento preventivo y correctivo realizado.
Ampliar y contratar espacios externos de laboratorio por convenios específicos para el desarrollo del componente práctico. 2019: Mínimo 30 espacios externos de laboratorio por convenios específicos. 2020: Mínimo 30 espacios externos 2021: Mínimo 30 espacios externos 2022: Mínimo 30 espacios externos 2023: Mínimo 30 espacios externos	No de convenios externos específicos contratados para la prestación del servicio de laboratorios / Total de convenios externos específicos de laboratorios proyectados	Convenios externos específicos contratados para la prestación del servicio de laboratorios
2019-2023: Implementar y renovar en los laboratorios, anualmente, el cumplimiento de las normas de seguridad y bioseguridad (lineamientos, etiquetado, inducción en bioseguridad y señalización) en el ámbito nacional en un 100%. Base de cálculo: Mínimo 80 laboratorios a nivel nacional.	No. de laboratorios que implementaron y renovaron la norma de seguridad y bioseguridad / Total de laboratorio a nivel Nacional proyectados a implementar y renovar la norma de seguridad y bioseguridad	Laboratorios que implementaron y renovaron la norma de seguridad y bioseguridad
2019: Planificar el montaje de (1) laboratorio de Metrología para la venta de servicios externos que permita la calibración de equipos en diferentes variables de medición.	No de Laboratorio implementado y certificado en Metrología / Total de	Laboratorio certificado para la venta de servicios a entidades externas

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>2020: Primera fase para la implementación y dotación de (1) laboratorio de Metrología.            2021: Segunda fase para la implementación y dotación de (1) laboratorio de Metrología.            2022: Certificar un (1) laboratorio de Metrología para la venta de servicios externos.            2023: Prestar servicio de laboratorio a externos, a través del portafolio de servicios.</p>	<p>laboratorio implementado y certificado en Metrología</p>	
<p>Adecuación e instalación de laboratorios con uso específico para la investigación e innovación, pertenecientes a los grupos y proyectos de investigación de las escuelas académicas.            2019: Diagnóstico de necesidades            2020: Actualizar o Incorporar mínimo un (1) laboratorio para el desarrollo de la investigación e innovación            2021: Actualizar o Incorporar mínimo un (1) laboratorio para el desarrollo de la investigación e innovación            2022: Actualizar o Incorporar mínimo un (1) laboratorio para el desarrollo de la investigación e innovación            2023: Actualizar o Incorporar mínimo un (1) laboratorio para el desarrollo de la investigación e innovación</p>	<p>No de laboratorios de innovación e investigación actualizado o incorporado / Total laboratorios de innovación e investigación actualizado o incorporado propuesto.</p>	<p>Laboratorios de innovación e investigación actualizado o incorporado</p>

**PROYECTO 28: INNOVACIÓN TECNOPEDAGÓGICA EN CONTENIDOS, RECURSOS Y REPOSITORIOS BIBLIOGRÁFICOS**  
**OBJETIVO: Garantizar el acceso, almacenamiento, actualización y administración de los recursos educativos, bases de datos y repositorios bibliográficos, así como de contenidos académicos y didácticos**

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2019-2023: Adquirir y Renovar el 100% de los recursos bibliográficos (libros electrónicos y/o físicos) a partir de las necesidades de las escuelas académicas a nivel nacional. Base de cálculo: Mínimo 900 recursos bibliográficos	No de recursos bibliográficos (libros electrónicos y/o físicos) renovados / No de recursos bibliográficos (libros electrónicos y/o físicos) planificados para renovar en el año	Recursos bibliográficos (libros electrónicos y/o físicos) renovados
2019-2023: Adquirir y Renovar el 100% del número de suscripciones a bases de datos bibliográficos con impacto para la formación e investigación. Base de cálculo: Mínimo 72 bases de datos	No de suscripciones a bases de datos electrónicas bibliográficas / Total de bases de datos electrónicas bibliográficas por año	suscripciones a bases de datos electrónicas bibliográficas
2019-2023: Renovar, anualmente, el sistema digital de almacenamiento, administración y gestión de recursos educativos digitales denominado REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNAD para los contenidos didácticos de los cursos virtuales y trabajos de grado, que incluya la contratación de un experto dedicado (personal) para la administración y soporte del mismo, así como la autenticación con stadium y actualización del catálogo público OPAC y renovación del EZProxy entre otros. Base cálculo: Mínimo 1 Repositorio, 1 Experto, 1 Catálogo OPAC, 1 EZProxy.	Un (1) sistema digital de almacenamiento, administración y gestión de recursos educativos digitales denominado REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNAD, que incluya la contratación de un experto dedicado (personal) para la administración y soporte del mismo, así como la autenticación con Stadium y actualización del catálogo público OPAC y	Un (1) sistema digital de almacenamiento, administración y gestión de recursos educativos digitales denominado REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNAD, que incluya la contratación de un experto dedicado (personal) para la administración y soporte del mismo, así como la autenticación con Stadium y actualización del catálogo público OPAC y

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
	renovación del EZProxy entre otros renovado	renovación del EZProxy entre otros renovado
2019-2023: Renovar, anualmente, la licencia CDR para los contenidos incorporados en el Repositorio Institucional.	Licencia CDR para los contenidos en el RI, renovada	Licencia CDR para los contenidos en el RI, renovada
2019-2023: Incrementar, anualmente, mínimo en un 10% el número de sesiones que hacen los usuarios en el uso de los e-recursos bibliográficos disponibles para toda la comunidad académica. Base de cálculo: Mínimo 5.000.000 de sesiones	Número de sesiones de usuarios que hacen uso de los e-recursos bibliográficos / Número de sesiones de usuarios que hacen uso de los e-recursos bibliográficos proyectados.	Número de sesiones de usuarios que hacen uso de los e-recursos bibliográficos proyectados.

**PROYECTO 29: INNOVACIÓN TECNOPEDAGÓGICA DE LOS MEDIOS Y MEDIACIONES COMUNICACIONALES, ACADÉMICAS Y DIDÁCTICAS**

**OBJETIVO: Desarrollar medios y mediaciones comunicacionales de tipo académico y cultural entre otros, para uso de toda la comunidad universitaria.**

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Producir nuevos contenidos educativos radiofónicos como: recursos de tipo académicos y culturales, para ser emitido por la Radio UNAD Virtual - RUV. Emisora institucional. 2019 - 2023: Mínimo 250 nuevos contenidos emitidos por año	No de recursos educativos e institucionales emitidos por RUV / Total de recursos educativos e institucionales programados	Recursos educativos e institucionales emitidos por RUV
Publicar nuevos contenidos audiovisuales de orden académico, cultural, informativo, institucional y transmisión de eventos en vivo vía streaming por Canal UNAD en Youtube.	No de contenidos institucionales emitidos por CANAL UNAD -Youtube /	Contenidos institucionales emitidos por CANAL UNAD - Youtube

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2019 - 2023: Mínimo 150 nuevos contenidos publicados por año	Total de recursos educativos e institucionales programados	
Proveer servicios asistidos mediante la utilización del sistema web conference organizacional - WCO a nivel institucional con alcance nacional o internacional. Base de Cálculo: Mínimo 1200 servicios asistidos mediante WCO 2020: Incrementar mínimo el 5% 2021: Incrementar mínimo el 10% 2022: Incrementar mínimo el 10% 2023: Incrementar mínimo el 15%	No de servicios asistidos por WCO / Total de servicios asistidos institucionales programados	Servicios asistidos por WCO
Anualmente, producir contenido audiovisual para televisión abierta como: Educación y Desarrollo, y Con Olor a Región, entre otros. 2019-2023: Mínimo 104 programas televisivos emitidos en Televisión abierta cada año.	No de emisiones institucionales emitidos por Televisión abierta / Total de emisiones televisivas programadas	Emisiones institucionales emitidos por Televisión abierta
Generar y producir nuevos contenidos para Comunicación visual y producción audiovisual de tipo institucional, cultural, académico y promocional. 2019 - 2023: Mínimo 500 nuevos contenidos de comunicación visual y producción audiovisual cada año.	No de recursos gráficos institucionales generados / Total de recursos gráficos institucionales programados	Recursos gráficos institucionales generados

## MP7: GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**OBJETIVO GENERAL:** Establecer las herramientas requeridas para que los sistemas organizacionales de alta política, misional, funcional y operacional dinamicen el conjunto de relaciones e interacciones entre unidades, personas, procesos, redes y sistemas alternos de información, requeridos para el logro de la misión y el afianzamiento de la visión institucional

### PROYECTO 30: CALIDAD CON SELLO UNAD

**OBJETIVO:** Potenciar la participación de la UNAD en procesos de normalización/estandarización para el sector educativo, posicionándose como referente nacional e internacional en modelos de gestión educativa con alto componente tecnológico a través del desarrollo e implementación de experiencias exitosas e innovaciones organizacionales de gestión Universitaria, para la optimización de los procesos administrativos, misionales y de evaluación.

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2019: Definir la política para la gestión del conocimiento organizacional.	Política gestión del conocimiento organizacional	Política gestión del conocimiento organizacional
2020-2023: Implementar Buenas prácticas de Gestión del Conocimiento Institucional en los elementos de Gestión de los Procesos Misionales – Estratégicos, de apoyo y de evaluación	Procesos aplicando buenas prácticas de gestión del conocimiento organizacional / Total de Procesos	Procesos aplicando buenas prácticas de gestión del conocimiento
2019: Ampliar el alcance de la certificación ISO 9001 del componente de gestión de la calidad, para la optimización del SIG.	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría Externa	Certificación ISO 9001 ampliada

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2019: Mantener la certificación en la Norma ISO 14001 del componente de gestión ambiental y OHSAS 18001 del componente de gestión de seguridad y salud en el trabajo, para la optimización del SIG.	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría externa	Certificación ISO 14001 mantenida, Certificación OHSAS 18001 mantenida
2019: Mantener la certificación en la Norma NTC 5580 de programas ETDH en el área de idiomas, para la optimización del SIG.	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría externa	Certificación NTC 5580 mantenida
2020: Recertificar el SIG en la norma ISO 14001 del componente de gestión ambiental del SIG, ampliando la certificación a un nodo	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría externa	Recertificación ISO 14001 alcanzada
2020: Recertificar con transición a la norma ISO 45001 el componente de gestión de seguridad y salud en el trabajo del SIG, ampliando la certificación (45001) en dos nodos.	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría externa	Recertificación ISO 45001 alcanzada
2020: Recertificar la NTC 5580 de programas ETDH en el área de idiomas	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría externa	Recertificación NTC 5580 alcanzada
2020: Mantener la certificación en la norma ISO 9001, para la optimización del SIG.	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría externa	Certificación ISO 9001 mantenida

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2021: Recertificar el SIG en ISO 9001 del componente de gestión de la calidad	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría externa	Recertificación ISO 9001 alcanzada
2021: Mantener la certificación en las normas ISO 14001 del componente de gestión ambiental e ISO 45001 del componente de gestión de seguridad y salud en el trabajo, ampliando el alcance de la certificación en dos nodos.	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría externa	Certificación ISO 14001 mantenida, certificación ISO 45001 mantenida
2021: Mantener la certificación en la norma NTC 5580 de programas ETDH en el área de idiomas, para la optimización del SIG.	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría externa	Certificación NTC 5580 mantenida
2022: Ampliar el alcance de la certificación ISO 9001 del componente de gestión de la calidad	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría externa	Certificación ISO 9001 ampliada
2022: Mantener la certificación en las normas ISO 14001 del componente de gestión ambiental ampliando el alcance de la certificación en un nodo.	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría externa	Certificación ISO 14001 mantenida
2022: Mantener la certificación en la norma ISO 45001 del componente de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría externa	Certificación ISO 45001 mantenida

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2022: Mantener la certificación en la norma NTC 5580 de programas ETDH en el área de idiomas para la optimización del SIG.	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría externa	Certificación NTC 5580 mantenida
2023: Recertificar el SIG en la norma ISO 14001 del componente de gestión ambiental, y la norma ISO 45001 el componente de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría externa	Recertificación ISO 14001 alcanzada, Recertificación ISO 45001 alcanzada
2023: Recertificar la NTC 5580 de programas ETDH en el área de idiomas	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría externa	Recertificación NTC 5580 alcanzada
2023: Mantener la certificación en la norma ISO 9001, para la optimización del SIG.	Informes de auditoría externa con valoración positiva del cumplimiento de requisitos normativos / Informes de auditoría externa	Certificación ISO 9001 mantenida
Diseñar la Norma Técnica. 2019 - 2020: Referente Nacional para diseño de cursos virtuales. 2020 - 2021: Implementar el estándar de la norma técnica diseñada. 2022 - 2023: Realizar consultorías para la implementación de normas de certificación de cursos y de gestión de instituciones educativas a nivel nacional.	Norma Técnica diseñada y ratificada	Norma Técnica diseñada y ratificada
2019: Actualizar los trámites al interior de la UNAD que según diagnóstico pueden ser susceptibles de: simplificar,	Trámites actualizados	Trámites actualizados

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
estandarizar, eliminar, optimizar, automatizar o facilitar el acceso a la información de los mismos.		
2020: Implementar la ventanilla única para el desarrollo y seguimiento a de trámites y servicios de forma ágil y oportuna, en el marco de la estrategia Sede electrónica.	Total de trámites vinculados a la ventanilla única / Total de trámites proyectados a vincular en la ventanilla única	Ventanilla única
2021-2022: Disminuir el tiempo para el desarrollo de trámites internos priorizados, mediante su vinculación a la ventanilla única para facilitar el acceso a los servicios e información.	Total de trámites vinculados a la ventanilla única / Total de trámites proyectados a vincular en la ventanilla única	Ventanilla única
2023: Implementar el piloto de Sede electrónica	Sede electrónica	Sede electrónica

### PROYECTO 31: CAMPUS SOSTENIBLE

**OBJETIVO: Fortalecer la infraestructura física ambiental de los centros de alto riesgo ambiental asociado al componente práctico propio de la universidad e implementar sistemas de innovación para el aprovechamiento de recursos energéticos de origen no contaminante para el desarrollo de las actividades propias de la UNAD.**

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
Adecuar 15 centros de acopio que cumplan con la legislación para el manejo adecuado de los RESPEL generados en los espacios de aprendizaje que cuenten con espacios multipropósito propis para el desarrollo de componente practico o tengan solicitudes de la autoridad ambiental. 2019: 4 2020: 3 2021: 4 2022: 4	No de centros de acopio adecuados / No centros de acopio proyectados	15 centros de acopio de residuos

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>Realizar el levantamiento de planos hidrosanitarios y adecuación de cajas para monitoreos de aguas residuales en 10 espacios de aprendizaje que generan aguas residuales no domésticas.</p> <p>Basé cálculo 2018: 6 planos hidrosanitarios y cajas de monitoreo 2019: 3 planos hidrosanitarios y cajas de monitoreo 2020: 4 planos hidrosanitarios y cajas de monitoreo 2021: 3 planos hidrosanitarios y cajas de monitoreo</p>	<p>No de planos y cajas de monitoreo adecuadas / No planos y Cajas de monitoreos proyectadas</p>	<p>planos hidrosanitarios y adecuación de cajas para monitoreos de aguas residuales en 10 espacios de aprendizaje</p>
<p>Realizar los monitoreos y análisis por laboratorios certificados ante el IDEAM, de aguas residuales hasta llegar y mantener en 16 centros, por solicitudes de la autoridad ambiental y como insumo de los permisos de vertimientos.</p> <p>Basé cálculo 2018: 6 centros de aprendizaje monitoreados 2019: 7 centros de aprendizaje monitoreados 2020: 9 centros de aprendizaje monitoreados 2021: 13 centros de aprendizaje monitoreados 2022: 16 centros de aprendizaje monitoreados 2023: 16 centros de aprendizaje monitoreados</p>	<p>No monitoreos fisicoquímicos realizados / No de monitoreos fisicoquímicos proyectados</p>	<p>16 espacios de aprendizaje monitoreados en sus vertimientos por laboratorios certificados ante el IDEAM</p>
<p>Tramitar los permisos de vertimientos ante las respectivas autoridades ambientales regionales de 14 Centros que generan aguas residuales no domésticas o realizan vertimientos a cuerpos de agua o al suelo, y prevenir sanciones de tipo ambiental.</p> <p>2019: 3 2020: 3 2021: 4 2022: 4</p>	<p>No de permisos de vertimientos radicados para trámite / No permisos de vertimientos proyectados a tramitar</p>	<p>14 permisos de vertimientos ante las respectivas autoridades ambientales regionales</p>
<p>2020: Instalar un sistema fotovoltaico para aprovechamiento de energía solar en la Sede Nacional JCM</p>	<p>No de Sedes con sistema instalado / No de sedes proyectadas</p>	<p>Sistema fotovoltaico</p>

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>Instalación de Soluciones de Energía alternativas en 8 centros como núcleo de aprovechamiento de energía limpia para el uso de estudiantes y funcionarios en la carga de laptop, Tablet, celulares, entre otros.</p> <p>2021: 4 2022: 4</p>	No de Sedes con sistema instalado / No de sedes proyectadas	Arboles de Energía solar en 8 centros
<p>Construir 10 sedes</p> <p>2019: 1 2020: 2 2021: 3 2022: 2 2023: 2</p>	No sedes construidas / No sedes proyectadas a construir	10 sedes construidas
<p>Realizar mejora en las condiciones físicas en 21 de las sedes para una óptima prestación de los servicios académicos y administrativos.</p> <p>2019: 5 2020: 4 2021: 4 2022: 4 2023: 4</p>	No sedes con mejoras físicas / No sedes proyectadas a mejorar	21 sedes mejoradas
<p>Construir dos (2) centros de articulación de incubadoras de innovación:</p> <p>2020: 1 2021: 1</p>	No de centros construidos / No de centros proyectados	2 centros de articulación de incubadoras de innovación
<p>2019-2023: Realizar anualmente la evaluación holística para la sostenibilidad institucional. 2020-2021: Actualizar el estatuto de sostenibilidad financiera.</p>	Estatuto de sostenibilidad financiera	Estatuto de sostenibilidad financiera

**PROYECTO 32: FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

**OBJETIVO: Contar con un talento humano idóneo altamente cualificado y motivado, mejorando su productividad laboral y calidad de vida que permita consolidar a la UNAD como un metasisistema viable.**

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>Cualificación integral y pertinente en desarrollo de competencias de alto nivel del personal de la UNAD mínimo 420 colaboradores.</p> <p>2019: diseñar e implementar modelo de cualificación integral y pertinente en desarrollo de competencias de alto nivel del personal de la UNAD.</p> <p>2020: cualificar mínimo 200 funcionarios</p> <p>2021: cualificar mínimo 120 funcionarios</p> <p>2022: cualificar mínimo 100 funcionarios</p>	<p>No. de personas Cualificadas / No. Proyectado de personas para cualificar</p>	<p>420 colaboradores cualificados</p>
<p>Crear 500 roles DE DOFE, DOFI y DOFIN</p> <p>2019: Crear los roles</p> <p>2020: vincular 200 docentes DOFE, DOFI y DOFIN</p> <p>2021: vincular 100 docentes DOFE, DOFI y DOFIN</p> <p>2022: vincular 100 docentes DOFE, DOFI y DOFIN</p> <p>2023: vincular 100 docentes DOFE, DOFI y DOFIN</p>	<p>No de docentes DOFE, DOFI Y DOFIN vinculados /No de docentes proyectados a vincular</p>	<p>500 docentes vinculados en los roles DE DOFE, DOFI y DOFIN</p>
<p>Diseñar y ejecutar la política de salario emocional</p> <p>2019: diseñar e implementar la política</p> <p>2020: seguimiento, evaluación y mejora política</p> <p>2021: seguimiento, evaluación y mejora política</p> <p>2022: seguimiento, evaluación y mejora política</p> <p>2023: seguimiento, evaluación y mejora política</p>	<p>Implementación política de salario emocional</p>	<p>Implementación política de salario emocional</p>

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
<p>Certificar a la UNAD como un mejor lugar para trabajar            2019: diseñar e implementar el plan de acción para obtener la certificación de la UNAD como un mejor lugar para trabajar.            2020: certificar a la UNAD como un mejor lugar para trabajar.            2021-2023: Obtener la recertificación de la UNAD como un mejor lugar para trabajar.</p>	<p>Certificación otorgada a la UNAD como mejor lugar para trabajar</p>	<p>Certificación y recertificación otorgada a la UNAD como mejor lugar para trabajar</p>
<p>Diseñar e implementar horarios flexibles en los 66 centros y sede nacional.            2019: diseñar e implementar horarios flexibles 66 centros y sede nacional            2020. Seguimiento, evaluación y mejora de horarios flexibles.            2021. Seguimiento, evaluación y mejora de horarios flexibles.            2022. Seguimiento, evaluación y mejora de horarios flexibles.            2023. Seguimiento, evaluación y mejora de horarios flexibles.</p>	<p>No de centros con horarios flexible / No de centros proyectados a implementar horarios flexibles</p>	<p>66 centros con horarios flexibles</p>
<p>600 colaboradores en modalidad de teletrabajo            2019: 200            2020: 100            2021: 100            2022: 100            2023: 100</p>	<p>No de teletrabajadores / No de teletrabajadores proyectados</p>	<p>600 colaboradores en modalidad de teletrabajo</p>
<p>Actualizar el modelo de gestión por competencias UNAD 4.0            2019: Actualizar el modelo de gestión por competencias            2020: Seguimiento y evaluación del modelo de gestión por competencias UNAD 4.            2022: Seguimiento y evaluación del modelo de gestión por competencias UNAD 4.            2023: Seguimiento y evaluación del modelo de gestión por competencias UNAD 4.</p>	<p>Modelo de gestión por competencias</p>	<p>Modelo de gestión por competencias</p>

METAS	INDICADORES	PRODUCTOS
2019: Crear ocho (08) unidades de los sistemas de alta política, sistema misional, funcional y operacional	Unidades creadas / unidades proyectadas a crear	08 unidades creadas
Actualizar e implementar los sistemas de gestión del talento humano. 2019: 5 sistemas 2020: 3 sistemas	No de Sistemas de gestión desarrollados / No de gestión proyectados a desarrollar	8 sistemas de gestión de Talento Humano

Más UNAD,  
más PAÍS

## 8. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE TRAYECTORIAS

La secuencia en que se realicen las operaciones del plan influye muy fuertemente en su viabilidad y calidad, no da lo mismo hacer un MP antes o después de otro. En planeación estratégica situacional, el orden de los factores si altera el producto y es el problema del estratega. El análisis de la trayectoria responde a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué es mejor que un MP se materialice antes o después que otro?
- ¿Cuáles MP conviene realizar simultáneamente?

**Gráfico 5. Trayectorias**



La selección de trayectorias indica que durante este cuatrienio la Universidad trabajará a partir del periodo 2019 en la formación y la inclusión, retención, permanencia y éxito 4.0 de forma permanente. Las cuatro responsabilidades sustantivas faltantes a partir de periodo 2019-II Innovación tecnológica y Desarrollo regional; a partir del periodo 2020 Investigación y finalmente, a partir del periodo 2020-II Internacionalización.

- ✓ La Formación, es la acción, es la estrategia, se constituye en el corazón del Plan. Es el punto de referencia para realizar las actividades y/o metas que buscan satisfacer a los beneficiarios y/o usuarios de todos los servicios que ofrece la Universidad. Es la acción que permite el ingreso y la culminación a satisfacción del servicio recibido. Es la actuación estratégica que debe garantizar los mejores resultados volviendo positiva las posibles incidencias negativas que puedan surgir.
- ✓ El acceso, permanencia, retención, promoción y graduación, se constituye en pieza clave para la oferta de programas que reúnen todas las condiciones de calidad y están alineados con los factores de acreditación institucional, que moviliza a la comunidad académica Unadista a trabajar con efectividad para que los estudiantes logren culminar con éxito su proceso de autoformación. Es la acción que permite anticiparnos y preparar las acciones, precisamente, con menores dosis de riesgo y de incertidumbre.
- ✓ Los macroproyectos: Inclusión Social, Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria; Investigación, Innovación y Emprendimiento; Internacionalización y Gestión Organizacional son peldaños que se deben avanzar y se constituyen en apoyo de los dos (2) macroproyectos constituidos en el motor del Plan. Representan la apropiación, la materialización por parte del colectivo a quien corresponde realizar la reflexión y llevar la acción adelante.

## 9. PRESUPUESTO PLAN

El presupuesto es el mecanismo financiero que permite apalancar la ejecución del presente Plan de Desarrollo. Este ha sido calculado y proyectado teniendo en cuenta las variaciones de corto, mediano y largo plazo que estima el Gobierno Nacional las cuales responden a las políticas monetarias y fiscales propias de una economía en desarrollo y con control al crecimiento, empleo, inflación y las tasas de interés y de cambio. De igual forma, la UNAD ha proyectado sus escenarios teniendo en cuenta el crecimiento histórico, su comportamiento frente a la meta de ingresos y la distribución de recursos entre funcionamiento e inversión y entre recursos propios y recursos nación.

La proyección de los recursos por macroproyecto acorde con las necesidades se presenta de la siguiente forma:

**Tabla 6. Presupuesto por MP y año**

OP	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
MP1	\$ 42.807.051.210	\$ 44.709.376.210	\$ 46.296.451.210	\$ 42.236.081.855	\$ 42.006.727.016	\$ 218.055.687.500
MP2	\$ 395.186.126	\$ 404.588.632	\$ 499.798.636	\$ 433.321.912	\$ 521.104.694	\$ 2.254.000.000
MP3	\$ 1.633.244.027	\$ 1.995.598.795	\$ 2.061.232.841	\$ 2.075.287.008	\$ 1.420.012.140	\$ 9.185.374.810
MP4	\$ 12.252.035.000	\$ 12.392.525.000	\$ 15.692.372.560	\$ 14.750.750.604	\$ 12.386.696.533	\$ 67.474.379.697
MP5	\$ 3.237.494.286	\$ 3.237.494.286	\$ 3.548.605.397	\$ 3.626.383.175	\$ 3.237.047.857	\$ 16.887.025.000
MP6	\$ 82.684.900.724	\$ 86.366.998.617	\$ 82.420.570.046	\$ 82.838.187.127	\$ 70.810.027.786	\$ 405.120.684.300
MP7	\$ 11.573.508.197	\$ 25.132.415.301	\$ 23.961.716.175	\$ 30.208.742.431	\$ 20.506.025.797	\$ 111.382.407.900
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 154.583.419.569</b>	<b>\$ 174.238.996.839</b>	<b>\$ 174.480.746.864</b>	<b>\$ 176.168.754.111</b>	<b>\$ 150.887.641.824</b>	<b>\$ 830.359.559.207</b>

**Tabla 7. Presupuesto por Proyectos y año**

Presupuesto plan de desarrollo 2019 - 2023 por Proyectos						
PROYECTOS	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
Proyecto 1	\$ 41.433.413.710	\$ 42.971.738.710	\$ 45.208.813.710	\$ 41.276.444.355	\$ 41.137.089.516	\$ 212.027.500.000
Proyecto 2	\$ 1.122.500.000	\$ 1.022.500.000	\$ 772.500.000	\$ 772.500.000	\$ 692.500.000	\$ 4.382.500.000
Proyecto 3	\$ 84.000.000	\$ 548.000.000	\$ 148.000.000	\$ 20.000.000	\$ 10.000.000	\$ 810.000.000
Proyecto 4	\$ 167.137.500	\$ 167.137.500	\$ 167.137.500	\$ 167.137.500	\$ 167.137.500	\$ 835.687.500
Proyecto 5	\$ 286.186.126	\$ 338.330.567	\$ 308.137.346	\$ 341.257.396	\$ 310.088.565	\$ 1.584.000.000
Proyecto 6	\$ 109.000.000	\$ 66.258.065	\$ 191.661.290	\$ 92.064.516	\$ 211.016.129	\$ 670.000.000
Proyecto 7	\$ 119.510.000	\$ 149.387.500	\$ 149.387.500	\$ 119.510.000	\$ 59.755.000	\$ 597.550.000
Proyecto 8	\$ 89.200.000	\$ 111.500.000	\$ 111.500.000	\$ 89.200.000	\$ 44.600.000	\$ 446.000.000
Proyecto 9	\$ 133.189.387	\$ 180.866.655	\$ 246.500.701	\$ 337.044.868	\$ 0	\$ 897.601.610
Proyecto 10	\$ 0	\$ 262.500.000	\$ 262.500.000	\$ 238.187.500	\$ 24.312.500	\$ 787.500.000
Proyecto 11	\$ 1.291.344.640	\$ 1.291.344.640	\$ 1.291.344.640	\$ 1.291.344.640	\$ 1.291.344.640	\$ 6.456.723.200
Proyecto 12	\$ 4.169.427.000	\$ 5.410.960.000	\$ 5.520.960.000	\$ 5.729.960.000	\$ 5.829.960.000	\$ 26.661.267.000
Proyecto 13	\$ 2.045.000.000	\$ 2.046.000	\$ 1.025.000.000	\$ 995.000.000	\$ 205.000.000	\$ 4.272.046.000
Proyecto 14	\$ 480.000.000	\$ 475.000.000	\$ 445.000.000	\$ 445.000.000	\$ 395.000.000	\$ 2.240.000.000
Proyecto 15	\$ 3.952.400.000	\$ 3.830.412.000	\$ 3.893.950.560	\$ 3.968.381.604	\$ 4.042.760.533	\$ 19.687.904.697
Proyecto 16	\$ 1.605.208.000	\$ 2.674.107.000	\$ 4.807.462.000	\$ 3.612.409.000	\$ 1.913.976.000	\$ 14.613.162.000
Proyecto 17	\$ 540.000.000	\$ 540.000.000	\$ 540.000.000	\$ 540.000.000	\$ 540.000.000	\$ 2.700.000.000
Proyecto 18	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 1.400.000.000	\$ 7.000.000.000
Proyecto 19	\$ 1.245.425.000	\$ 1.245.425.000	\$ 1.245.425.000	\$ 1.245.425.000	\$ 1.245.425.000	\$ 6.227.125.000
Proyecto 20	\$ 52.069.286	\$ 52.069.286	\$ 363.180.397	\$ 440.958.175	\$ 51.622.857	\$ 959.900.000
Proyecto 21	\$ 3.582.417.582	\$ 4.324.175.824	\$ 3.252.747.253	\$ 2.840.659.341	\$ 1.000.000.000	\$ 15.000.000.000
Proyecto 22	\$ 62.500.000	\$ 62.500.000	\$ 187.500.000	\$ 187.500.000	\$ 0	\$ 500.000.000
Proyecto 23	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 2.000.000.000
Proyecto 24	\$ 48.250.000.000	\$ 51.250.000.000	\$ 48.250.000.000	\$ 48.250.000.000	\$ 38.250.000.000	\$ 234.250.000.000
Proyecto 25	\$ 1.490.049.597	\$ 1.490.049.597	\$ 1.490.049.597	\$ 2.319.754.590	\$ 2.319.754.590	\$ 9.109.657.970
Proyecto 26	\$ 6.535.393.469	\$ 6.535.393.469	\$ 6.535.393.469	\$ 6.535.393.469	\$ 6.535.393.469	\$ 32.676.967.347
Proyecto 27	\$ 16.811.374.948	\$ 16.751.714.599	\$ 16.751.714.599	\$ 16.751.714.599	\$ 16.751.714.599	\$ 83.818.233.344
Proyecto 28	\$ 4.338.778.729	\$ 4.338.778.729	\$ 4.338.778.729	\$ 4.338.778.729	\$ 4.338.778.729	\$ 21.693.893.647
Proyecto 29	\$ 1.214.386.398	\$ 1.214.386.398	\$ 1.214.386.398	\$ 1.214.386.398	\$ 1.214.386.398	\$ 6.071.931.992
Proyecto 30	\$ 464.000.000	\$ 668.000.000	\$ 432.320.000	\$ 196.985.600	\$ 529.102.300	\$ 2.290.407.900
Proyecto 31	\$ 10.826.508.197	\$ 24.256.415.301	\$ 23.433.896.175	\$ 29.916.256.831	\$ 19.963.923.497	\$ 108.397.000.000
Proyecto 32	\$ 283.000.000	\$ 208.000.000	\$ 95.500.000	\$ 95.500.000	\$ 13.000.000	\$ 695.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 154.583.419.569</b>	<b>\$ 174.238.996.839</b>	<b>\$ 174.480.746.864</b>	<b>\$ 176.168.754.111</b>	<b>\$ 150.887.641.824</b>	<b>\$ 830.359.559.207</b>



## 10. ANÁLISIS Y VIABILIDAD DE LOS MACROPROYECTOS

En el proceso de Planeación del Plan de Desarrollo fue indispensable clasificar a los diversos actores a partir de distintos factores como los intereses, demandas y motivación; en tal sentido tienen en cuenta dos aspectos, en primer lugar, su interés positivo o negativo, de apoyar (+) o rechazar (-) el plan, dicho apoyo o rechazo de un actor hacia un macroproyecto puede estar basado en muy diversas razones y motivos.

La fuerza o el deseo de actuar, positiva o negativamente y con mayor o menor fuerza, no necesariamente implica capacidad para actuar. Un actor puede oponerse fuertemente pero no tener capacidad suficiente para hacerlo. La capacidad de un actor depende del control que tenga sobre los recursos críticos de la situación, de este modo la posición de un grupo o actor por un macroproyecto puede sintetizarse en el concepto de interés el cual expresa apoyo rechazo o indiferencia. Para indicar el interés se usarán los signos más, menos, cero de la siguiente manera:

- Apoyo (+).
- Rechazo (-).
- Indiferencia real (0).
- Indiferencia táctica (00): se disimula una posición de interés positivo o negativo hasta el momento que se considera oportuno.
- Indiferencia por desatención ( $\phi$ ): caso en que un grupo o actor no tiene interés por un macroproyecto, porque ésta no ha entrado hasta ese momento en su foco de atención.

En segundo lugar, es indispensable tener en cuenta el valor, importancia y motivación que la operación tiene para el actor. Si la valoración es alta (A) (por ejemplo, si su realización lo afecta mucho) el apoyo o el rechazo del macroproyecto será fuerte. Si la valoración del macroproyecto es baja (B) o poco importante (por ejemplo, si no tiene una opinión muy formada sobre el asunto) su apoyo o rechazo será débil.

De este modo, y simplificando bastante las cosas, pueden identificarse las siguientes posibles posiciones de los actores:

- Importancia alta: (A)
- Importancia media: (M)
- Baja importancia: (B)

En tal sentido, para analizar los resultados se inició por definir los actores con su respectiva clave o consecutivo en aras de lograr la identificación sencilla de los mismos, dichos actores son aquellos líderes o grupos que tienen peso y toman posición frente al plan los cuales son:

**Tabla 7. Análisis viabilidad de macroproyectos**

CLAVE ROL ACTOR	ROL DEL ACTOR
A. 1	Consejo Superior Universitario
A. 2	Consejo Académico
A. 3	Directivos Nacional
A. 4	Directivos Zonal
A. 5	Directivos Local
A. 6	Estudiantes
A. 7	Egresados
A. 8	Líderes de Programa
A. 9	Docentes
A. 10	Administrativos
A. 11	Sector Productivo
A. 12	Apoyo Técnico
A. 13	Apoyo Logístico

Utilizando estos indicadores anteriormente mencionados podemos resumir o sintetizar los resultados del análisis de la posición y motivación de los actores relevantes para el plan.

## 11. MOTIVACIÓN DE LOS ACTORES FRENTE AL PLAN

Tabla 8. Motivación de actores

ROL ACTOR	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	MP7
A. 1	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A
A. 2	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A
A. 3	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A
A. 4	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A
A. 5	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A
A. 6	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A
A. 7	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A
A. 8	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A
A. 9	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A
A. 10	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A
A. 11	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A
A. 12	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A
A. 13	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A	+ A

Rol de Actores que apoyan: 13

Rol de Actores que rechazan: 0

En el cuadro anterior se observa un nivel de motivación frente al Plan de un 100% de apoyo (Alto) de los actores.

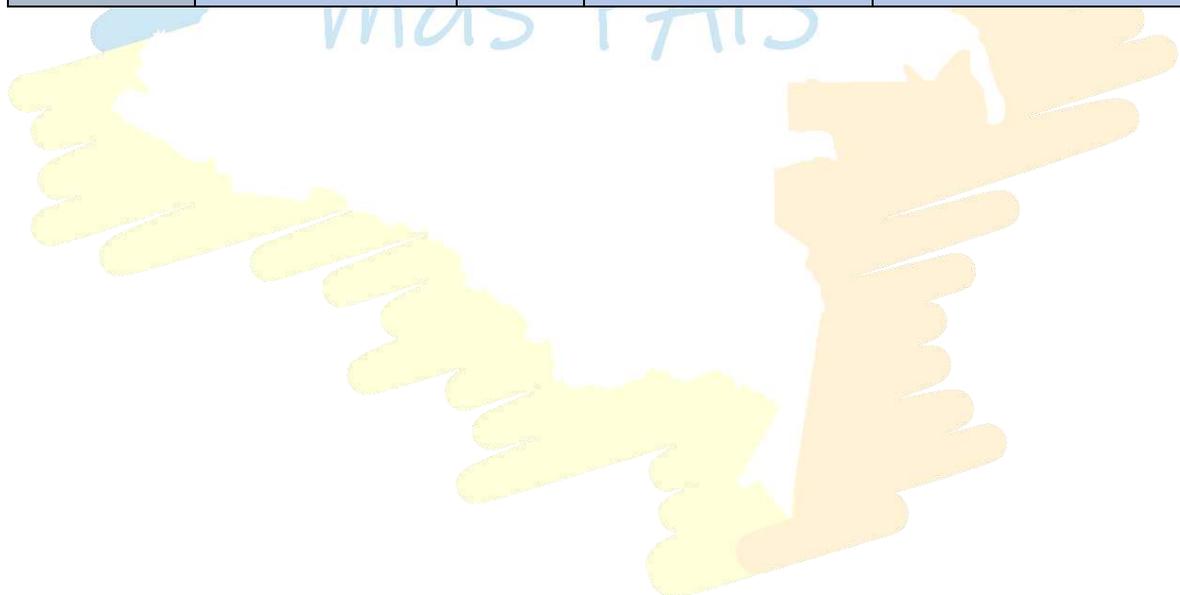
## 12. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD DEL PLAN

Existen amenazas potenciales en cualquier plan que se realice, por lo cual es indispensable que se determine el nivel de exposición, componentes críticos, débiles o susceptibles de no cumplimiento de cada una de los MP en aras de prevenir o controlar dichas amenazas, así, como la preparación para minimizar las consecuencias. El concepto de condicionante letal sirve para identificar aquellas condiciones fuera del control del actor que declara el problema, que tienen un peso decisivo en el logro de las metas esperadas. “Es mejor estar preparados para algo que no va a suceder, a que suceda algo para lo cual no estamos preparados”.

**Tabla 9. Análisis de vulnerabilidad**

PROGRAMA DIRECCIONAL (PLAN)	CONDICIONANTE LETAL	IMPACTO	¿DE QUIÉN DEPENDE?	ACCIÓN ALTERNA
MP1	Oferta académica de los programas abierta a todos los contextos	M	Vicerrectoría Académica y de Investigación y Escuelas	Realizar oferta académica focalizada, con currículo flexible (aplicable) a los contextos
MP2	Proyectos de investigación con bajo impacto en la solución de las necesidades regionales	M	Decanatura de Escuelas y Sistema de Gestión de la Investigación -SIGI-	Buscar la cooperación nacional e internacional para la financiación de proyectos que tengan impacto en las regiones y el Sector Productivo.
MP3	Baja cobertura de los programas de formación continua y permanente en las regiones	M	Vicerrectoría de Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria y Escuelas	Ampliar el portafolio de servicios de acuerdo con las necesidades regionales
MP4	Lineamientos de acreditación con énfasis en la educación presencial	A	Rectoría	Visibilizar la gestión institucional en el ámbito nacional e internacional y liderar el proceso de acreditación de modalidad de la educación a distancia y virtual en Colombia e incursionar en la

PROGRAMA DIRECCIONAL (PLAN)	CONDICIONANTE LETAL	IMPACTO	¿DE QUIÉN DEPENDE?	ACCIÓN ALTERNA
				acreditación internacional.
<b>MP5</b>	Poca visibilidad internacional	A	Vicerrectoría de Relaciones internacionales	Establecer alianzas estratégicas de cooperación con universidades en otros países para realizar proyectos conjuntos. Oferta de programas con doble titulación.
<b>MP6</b>	Baja capacidad de innovación y emprendimiento	A	Vicerrectoría de Medios y Mediaciones Pedagógicas y Vicerrectoría de Innovación y Emprendimiento	Estar atentos ante los continuos desafíos que trae consigo la sociedad del conocimiento.
<b>MP7</b>	Sistema de financiación en la educación superior pública limitada e inequitativa	A	Vicerrectorías Gerencia Administrativa y Financiera Oficina Asesora de Planeación	Fortalecer las fuentes alternas de financiación internacional y ampliar la oferta de servicios



### 13. ACTA COMPROMISORIA

Desafiados nuevamente por la necesaria consolidación de nuestro proyecto educativo Unadista, los líderes aquí presentes hemos abordado, luego de un importante ejercicio de comprensión y análisis, los lineamientos de planificación que permiten proyectar el próximo futuro de la evolución metasistémica organizacional para el periodo 2019-2023.

Dentro de un espacio de fraternidad, en el que nos permitimos compartir aprendizajes y experiencias mediante la valoración rigurosa de nuestro presente, y la necesaria prospectiva de mediano y largo plazo, promulgamos y declaramos este nuevo derrotero estratégico que se enmarca en la dinámica de nuestros sistemas y redes.

Llegar a este momento de compromiso institucional, nos permite retrotraer el propósito de este **XIX Encuentro Nacional de Líderes Unadistas** y los objetivos trazados para cada uno de los momentos que hoy permiten promulgar el nuevo Plan de Desarrollo Unadista.

**Es así que, a los 23 días del mes de febrero de 2019, los líderes del metasistema UNAD, representantes de los sistemas organizacionales, y las redes de Estudiantes y Egresados, reunidos en la ciudad de Paipa, Boyacá; y habiendo concertado los Proyectos y Metas Estratégicas a gestionar durante el período 2019 - 2023, dejamos constancia de nuestro compromiso, decisión y voluntad para la ejecución efectiva y el cumplimiento de metas a través del compromiso social y educativo del Plan de Desarrollo 2019-2023 “Más UNAD, Más País”.**

Durante estos días de Encuentro hemos podido comprobar la capacidad creativa y la preocupación genuina de todos y cada uno de ustedes por aportar desde su conocimiento, experiencia y liderazgo; a delinear esta nueva ruta.

En el mismo sentido, ratificamos el importante nivel de comprensión de los nuevos desafíos, a partir de los ejes y líneas del programa rectoral **UNAD 4.0 MÁS UNAD, MÁS PAÍS**, así como con el alto grado de confianza institucional y personal que hoy se visibiliza en el tejido construido desde nuestras

interrelaciones humanas, lo que de por sí, afianza la legitimidad de estos procesos de construcción colectiva que a lo largo de los últimos 15 años se han concretado en resultados visibles de nuestra gestión, coherentes con el devenir estratégico de una acción responsable que se concreta en logros sustantivos de las metas trazadas.

Queda claro, y es necesario **asumir la responsabilidad**, para que la UNAD, además de ser fiel a sus esencias misionales, se potencie en los necesarios desafíos de la Sociedad del Conocimiento, razón por la cual, la infotecnología, el blockchain, el machine learning y el deep learning; nos **comprometen** en el uso intensivo de la herramienta **SII UNAD 4.0**, lo cual nos exige nuevas competencias y aprendizajes para romper con prácticas laborales, académicas y administrativas que limitan la expansión cualificada de nuestro modelo educativo, pero que también nos **reta** a seguirnos autoformando dentro de un vigoroso e innovador contexto institucional.

**La UNAD 4.0 nos exige** desde hoy comprender y aplicar el por qué de los desafíos históricos intersistémicos e inter-redes, con y desde contextos internos y externos que deben ser leídos en una analítica informática apropiada para asumir nuestra cotidianidad Unadista de manera efectiva.

Hoy, 15 años después del acuerdo de Gualdrapas, en honor al salón en donde se firmó nuestro primer pacto de líderes en el año 2004, ratificamos este nuevo **compromiso** que nos legitima desde nuestra acción axiológica, en la ratificación de nuestro decálogo de valores y en nuestra acción hermenéutica, por impulsar de manera expresa nuevos modos de reconocimiento provenientes de la comunicación permanente y asertiva, y de las competencias derivadas de nuevas herramientas y lenguajes en el cotidiano Unadista.

Finalmente, **asumimos la responsabilidad**, con esta promulgación del Plan de Desarrollo 2019-2023, ya que la misma derivará cambios radicales en los modos de organización hasta hoy utilizados en el protagonismo centralista, que a partir de ahora deberá ser un protagonismo descentralizado del análisis acción-decisión en la búsqueda de potenciar de manera efectiva, amplias y oportunas capacidades de respuesta a problemas y oportunidades derivadas en cada entorno organizacional, disciplinar y regional.

**Reconocemos** que el método participativo de Planificación Unadista es y será útil, solo en la medida en que se transforme en un cálculo que preceda y presida la gestión de nuestra Universidad en el día a día; es decir, que se constituya en un proceso consciente y práctico de nuestra cotidianidad.

Se firma en Paipa a los veintitrés (23) días del mes de febrero de 2019.

