



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

PLAN DE DESARROLLO 2011-2015
"EDUCACIÓN PARA TODOS CON CALIDAD GLOBAL"



Bogotá, enero de 2011



CONTENIDOS

0.	PRESENTACIÓN.....	4
1.	SEGUIMOS CONSTRUYENDO EL FUTURO UNADISTA CON CALIDAD: "Servicios educativos para todos con calidad global".....	5
1.1.	LINEAMIENTOS DE POLÍTICA 2011-2015.....	6
2.	ENFOQUE METODOLÓGICO.....	8
3.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	10
3.1.	MACROPROBLEMA.....	10
3.2.	FLUJOGRAMA SITUACIONAL: Árbol explicativo del problema.....	15
4.	ÁRBOL DE LA SITUACIÓN OBJETIVO: Selección de Causas Críticas.....	18
5.	ESCENARIOS. DISEÑO DE LA SITUACIÓN OBJETIVO.....	19
6.	MACROPROYECTOS Y PROYECTOS.....	21
7.	OBJETIVOS, METAS, PRODUCTOS E INDICADORES.....	25
8.	ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE TRAYECTORIAS.....	44
9.	PRESUPUESTO PLAN.....	45
9.1.	ESTRUCTURA PROPUESTA PARA LA BUSQUEDA DE NUEVOS RECURSOS.....	46
10.	ANÁLISIS Y VIABILIDAD DE LAS OPERACIONES.....	47
10.1.	MOTIVACIÓN DE LOS ACTORES FRENTE AL PLAN.....	49
11.	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD DEL PLAN.....	50
12.	ACUERDOS DE GESTIÓN.....	52



Misión

"Contribuir a la educación para todos, mediante la investigación, la acción pedagógica, la proyección social y las innovaciones metodológicas y didácticas en la utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación – TICs, para acompañar el aprendizaje autónomo y el desarrollo humano sostenible de las comunidades locales y globales, con calidad, eficiencia y equidad social".

Visión

"La UNAD se proyecta como una organización líder en educación a distancia, reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad innovadora y pertinencia de sus ofertas y servicios educativos y por el compromiso y aporte de su comunidad académica al desarrollo humano".



0. PRESENTACIÓN

El futuro de la UNAD se viene forjando mediante el esfuerzo solidario y visión clara de los miembros de su comunidad, entendiendo el futuro no como un sueño sino como una verdad realizable; es por ello que se han concertado ideales en procura del compromiso y la responsabilidad que tiene la Universidad frente a los retos del Estado colombiano de cara al desarrollo social y por ende, de sus diferentes regiones; así mismo, con la visión de responder a los desafíos de un mundo cada vez más global sin perder la identidad local, regional y nacional.

Las voces de la Comunidad Unadista representadas en sus diferentes líderes y/o grupos de interés, plasmadas en el análisis de la situación Institucional y en las propuestas de cambio para abrir nuevos caminos y construir el futuro Unadista, están recogidas en el presente Plan de Desarrollo 2011-2015, que se constituye en nuevo desafío hacia la ruta de la excelencia en las responsabilidades sustantivas de la UNAD y consolida un mandato de compromiso para cada uno de los constructores de este futuro.

La resignificación del ser en todo su sentido y como fin último de la gestión organizacional, se evidencia en la alta exigencia por la calidad, la eficiencia y la equidad, los cuales son parametrizados por el conjunto resultante de la visión y el conocimiento social de las comunidades y regiones y la tendencia internacional de las más altas características, conjunto que acompañado de la apropiación y seguimiento de la metodología de planificación Institucional adoptada, direccionan los esfuerzos para la consecución de lo propuesto.

Para la alta dirección de la UNAD, el presente documento resultado de la construcción solidaria de los grupos de interés Unadistas, es un mandato de y para toda la comunidad universitaria y de este compromiso ninguna persona podrá sentirse exceptuada.

JAIME ALBERTO LEAL AFANADOR
Rector

LEONARDO URREGO CUBILLOS
Jefe Oficina Asesora de Planeación



1. SEGUIMOS CONSTRUYENDO EL FUTURO UNADISTA CON CALIDAD: "Servicios educativos para todos con calidad global"

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), es en la actualidad una universidad pública de vanguardia y ocupa el primer lugar en Colombia por su cobertura poblacional y geográfica y por su participación en todos los niveles del sistema educativo. En tal sentido, la UNAD hoy, ya es considerada como una Macro Universidad en el contexto Latinoamericano y afianza su ruta hacia la Mega Universidad.

La nueva dinámica de la Educación Superior y la búsqueda del cambio social y el desarrollo, definieron en la declaración de la Conferencia Mundial de Educación a Distancia celebrada en el año 2009, que la Educación a Distancia –EAD- favorece el acceso a la educación y la permanencia en ella, compartiendo el conocimiento de forma fácil, con el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación –TIC-.

Bajo este contexto la comunidad universitaria y los grupos de interés de la UNAD, manifiestan y asumen los retos que el mundo global y la responsabilidad social propia de cada región, demandan en la búsqueda continua de la equidad social y el desarrollo solidario, estos retos son:

- ✓ El compromiso desde la acción individual con un futuro realizable, potencializando el sentido solidario y público de la UNAD en los contextos donde se desarrolla su gestión.
- ✓ El talento humano Unadista, encamina su logro desde la estrategia, teniendo siempre en mente que cada acción genera impacto social en consecuencia con las funciones sustantivas de la UNAD.
- ✓ La vivencia de nuevos valores organizacionales que permean y trascienden el liderazgo de la UNAD en su responsabilidad social.
- ✓ El aprendizaje permanente y la búsqueda de la excelencia personal profesional de todos los miembros de la comunidad Unadista, fundamentado en el mejoramiento continuo y la función social de la UNAD.
- ✓ El liderazgo democrático, participativo y proactivo como elementos de la construcción participativa y el sentido trascendente de la política Unadista.



- ✓ El liderazgo y el reconocimiento nacional y global en el modelo de educación abierta y a distancia.
- ✓ La responsabilidad en disminuir la brecha entre la riqueza y la pobreza, como fuente de desarrollo social.
- ✓ El uso intensivo de las TICs, como elemento potencializador de la gestión administrativa y facilitador de la estrategia de inclusión.

Estos retos son el camino que se debe avanzar sin pausas y con la convicción de estar construyendo futuro, no sólo el Institucional sino también el de cada uno de los servidores públicos que de ella hacen parte, por cuanto es la clave del éxito en este cometido.

En este orden de ideas, la gestión y la organización se ajustan desde su estructura para responder con efectividad a los retos propuestos.

1.1. LINEAMIENTOS DE POLÍTICA 2011-2015

De acuerdo con la dinámica y la estructura organizacional de política que orientará la acción de la UNAD, se enmarca en dos (2) aspectos básicos: los lineamientos impartidos por el Gobierno Nacional "EDUCACIÓN DE CALIDAD el camino para la prosperidad" que busca de manera decidida mejorar la calidad educativa y cerrar las brechas que impiden que esa educación de calidad sea recibida por todos los colombianos en condiciones de calidad y, la propuesta de programa rectoral 2011-2015 respaldada por la comunidad Unadista y presentada ante el Consejo Superior Universitario, órgano que la avaló para su puesta en marcha.

La educación de calidad el camino para la prosperidad, centra su acción en el mejoramiento de la calidad de la educación y hace énfasis en:

- ✓ *"Atención integral a la primera infancia*
- ✓ *Cierre de brechas con un enfoque regional*
- ✓ *Innovación y la pertinencia y,*
- ✓ *Mejoramiento de la gestión educativa¹"*

¹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. EDUCACIÓN DE CALIDAD el camino para la prosperidad



La propuesta de programa rectoral contiene cinco (5) focos de acción: inclusión, formación, innovación, investigación, desarrollo regional y proyección comunitaria e internacionalización.

- ✓ *"Inclusión: Este foco tiene dos grandes propósitos:*
 - *Servicio al Estudiante: El Bienestar del estudiante se refleja en su satisfacción por la calidad de la atención y acompañamiento tutorial y de consejería, la calidad de los materiales educativos, medios y mediaciones pedagógicas, la pertinencia de los sistemas de evaluación, y, en general, de los programas y servicios que recibe, con el fin de coadyuvar el mandato misional de formar mejores seres humanos, ciudadanos y profesionales éticos, pluriculturales y respetuosos de todas las formas de vida.*
 - *Egresados: Fomentar la interacción del egresado con su universidad y los entornos locales y globales a fin de garantizar oportunidades permanentes de actualización y cualificación en diferentes ámbitos y niveles de formación, así como su participación activa en la consolidación organizacional de la UNAD, la transformación positiva de sus entornos y de las organizaciones donde se desempeñen.*
- ✓ *Formación: tiene como propósito favorecer la más alta calidad de las estrategias pedagógicas y didácticas propias de la formación a distancia y en ambientes virtuales, para fortalecer el desarrollo de competencias socio-culturales, afectivas, académicas y laborales para su excelente desempeño en escenarios locales y globales, exigidos en competencias disciplinares, interdisciplinares y transdisciplinares.*
- ✓ *Innovación: Tiene dos (2) propósitos fundamentales:*
 - *Innovación académica: Impulso permanente de ofertas innovadoras y pertinentes en áreas propias del conocimiento de las Escuelas existentes e impulso de nuevas áreas de conocimiento y de formación; desarrollo de nuevas herramientas y aplicaciones de educación a distancia y en ambientes virtuales basadas en la investigación.*
 - *Innovación organizacional: Lograr altos niveles de eficiencia y productividad académica, investigativa y financiera, dándole fuerte impulso al modelo organizacional innovador establecido desde 2004, donde lo reticular, sistémico y fractal soportado en la infraestructura de red y*



telecomunicaciones, garantizará la coherencia de la actuación institucional y su sustentabilidad futura.

- ✓ *Investigación: busca afianzar a la UNAD desde su aporte a la construcción y difusión de conocimiento, de cara a sus ventajas comparativas y competitivas al ser una universidad arraigada en las comunidades, al ser una universidad transfronteriza y transterritorial, al ser universidad comprometida con el desarrollo humano sostenible y sustentable, y al ser universidad referenciada en la preservación y respeto por el medio ambiente y todas las formas de vida que cohabitan en el planeta.*
- ✓ *Desarrollo regional y proyección comunitaria: Con este foco se busca desarrollar en forma co-responsable, programas y servicios de alta calidad y pertinentes para contribuir a la resolución de problemas, al mejoramiento de la situación humanitaria, al desarrollo de una pedagogía de la convivencia pacífica y solidaria y a la resolución de conflictos en forma dialogante, entre las múltiples necesidades y problemáticas reales que afectan a la sociedad colombiana, en pos de concretar el paso de "una idea de universidad" a una "universidad con ideas y prácticas solidarias".*
- ✓ *Internacionalización: Tiene como propósito la consolidación de la reputación e identidad institucional que responde efectivamente a las necesidades formativas de los connacionales en el exterior y de la reputación internacional de la comunidad científica de la UNAD²".*

2. ENFOQUE METODOLÓGICO

La planificación en la UNAD ha estado orientada bajo el enfoque y principios de la Planeación estratégica Situacional, en particular del Método Altadir de Planificación Popular (MAPP), más conocido como Método de Análisis de Problemas (MAP), creado y desarrollado por el experto chileno Carlos Tulio Matus Romo³.

El Método MAP, 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

² LEAL AFANADOR, JAIME. Propuesta de programa rectoral 2011-2015

³ Quien es el creador del método y los principios de la planificación estratégica situacional que orientan este Plan



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, 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 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.

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1. 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. Es la única entidad pública del sistema universitario colombiano que opera exclusivamente bajo la modalidad de la Educación Abierta y a Distancia –EAD–. En este escenario, la UNAD se proyecta como una Megauniversidad con un modelo organizacional reticular y fractal de coordinación heterárquica, que busca mejorar su capacidad para interactuar internamente y con el entorno, con calidad, eficiencia y eficacia, en respuesta a su creciente complejidad y a su misión institucional.

Desde este modelo de ordenamiento organizacional y con la ejecución de los planes de desarrollo 2004-2007 y 2007-2011, se da paso al proceso de planificación institucional 2011-2015 con el diagnóstico situacional, que contó con la participación de representantes del Consejo Superior Universitario, de los directivos del orden nacional, zonal, local y con representantes de las diferentes redes: de docentes, de consejeros, de tutores, de estudiantes y de egresados y personal de apoyo como se observa en la Tabla 1.

Así, el diagnóstico situacional efectuado participativamente, puso de relieve el macroproblema: ***"Insuficiente calidad en la prestación de los servicios educativos para los diferentes grupos de interés locales, nacionales y globales en el marco de la modalidad de la EAD y frente a las responsabilidades sustantivas de la UNAD"***.



Tabla 1. Actores del proceso de Planificación Institucional

ACTOR: Comunidad Unadista
ASESORES: Dra. Elizabeth Vidal Arizabaleta y Oficina Asesora de Planeación

Composición del Grupo

Actores	Nombre
Directivos orden nacional	Jaime Alberto Leal Afanador- Rector Maribel Córdoba Guerrero -Secretaria General Gloria Herrera –Vicerrectora Académica y de Investigación Roberto Salazar Ramos -Vicerrector de Medios y Mediaciones Pedagógicas Claudia Toro -Vicerrectora de Desarrollo Regional y proyección comunitaria Constanza Abadía -Decana Ciencias Sociales, Artes y Humanidades Edgar Guillermo Rodríguez –Decano Ciencias Administrativas, Contable, Económica y de Negocios Priscila Rey –Decana Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente Gustavo Velásquez –Decano Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería Antonia Agreda –Decana Escuela Ciencias de la Educación Leonardo Urrego Cubillos -Jefe Oficina Asesora de Planeación Luigi López -Jefe Oficina de Calidad y Mejoramiento Continuo Daniel Bejarano -Jefe Control Interno Leonardo Sánchez –Jefe Oficina Jurídica y Contratación Constanza Cañón –Jefe Oficina Control Interno Disciplinario Nancy Rodríguez -Gerente Administrativa y Financiera Patricia Illera –Gerente de Relaciones Interinstitucionales Jorge Hincapié -Gerente de Innovación y Desarrollo Tecnológico Magdalena Pinzón –Directora ejecutiva UNAD Florida



Actores	Nombre
Consejo Superior	Gustavo Téllez –Exrectores Carolina Calle -Estudiante Félix Amín Tovar –Sector Productivo Benjamín Triana –Egresado Sixto Campaña –Docentes
Directivos Zonales	Javier Moreno –Zona Amazonia Orinoquia Mardelia Padilla –Zona Caribe Raúl Adames –Zona Centro Bogotá Cundinamarca María T. Melo –Zona Centro Boyacá Doris Suárez –Zona Centro Oriente Blanca Parrado –Zona Centro Sur Humberto Peláez –Zona Occidente Gloria Vargas –Zona Sur
Directivos locales	Henry Herrera –Yopal John Valencia – UDR Leticia Jairo Castro – CERES Cumaral Carmen L. Pretel –Cartagena Gustavo Meneses –Santa Marta Reynaldo Felizzola - Riohacha Margarita Porto –Barranquilla Rubén Martínez –Corozal Morly Agamez –CCAV Sahagún Naimés Nieves –CERES El Banco Levith Hinojosa –CERES Curumaní Martha Hernández –Arbeláez Napoleón Méndez –Facatativá Carlos Gordillo –Gachetá Mauricio Torres –Zipaquirá Luz Martha Infante –Tunja Aura Elena Durán –Sogamoso Edgar Castro –Chiquinquirá Elizabeth Zorro –Soatá Luis Bonilla –CERES Boavita Tania Fonseca –CERES Garagoa Juana Manrique –CERES Socha Mariela Garcés -Málaga Pablo Bautista –Pamplona Luis Casadiego –Ocaña



Actores	Nombre
	José Montaña –Tunja Luis E. Ortega –Pasto Edna Toro –CERES Santander de Quilichao José Revelo –CERES Valle del Guamuez Elkin Rodríguez –CERES El Bordo Inés Guerrero - Dosquebradas Edith González –La Dorada María C. Monsalve –Turbo Jaime J. Murcia –Neiva Jorge E. Cruz –Pitalito Edilberto Silva –Florencia Martha C. Duran Vargas –CERES La Plata Aldinever Chacón – CERES San Vicente del Caguan Olmer Quintero –CERES Mariquita Mireya Prado –CERES El Líbano Martha Pilar Cárdenas Vargas –UDR Cúcuta
Red de Estudiantes	Oscar Martínez –ZAO Oscar Castañeda –ZCBOY Juan Sáenz –ZCORI Víctor Peña –ZSUR Robinsón Castro –ZSUR Shirley Vargas –ZSUR Martha Henao –ZOCC Jorge Quinto -ZOCC Jair Blandón –ZCBC Niver Palacios –ZCBC Jorge Arnedo –ZCAR Luis Mulford -ZCAR María Narváez –ZCSUR
Red de Egresados	Franklin Leal –ZCAR Adriana Jiménez –ZCORI Henry López –ZOCC Fredy Mojica –ZCBOY Diego Arciniegas –ZCSUR Henry Mancera -ZAO
Red de Tutores	Elena Restrepo –ECACEN-ZCBC Natalia Correa –ECAPMA-ZOCC



Actores	Nombre
	Manuel Polanco –ECAPMA-ZOCC Manuel Castillo –ECBTI-ZOCC Mabel Chala –ECSAH-ZSUR Diego Sendoya –ECBTI-ZSUR Mauricio Cruz –ECACEN-ZCBC Lorena M. Velásquez –ECACEN-ZCBC
Red de Consejeros	Oscar Angarita –Coordinación Nacional de Consejería Francia Arango –ZAO John Pinzón –ZCAR Nancy Gamboa –ZCORI Sonia Quintero -ZCORI Sulay Bernal –ZCBOY Juan C. Mojica –ZSUR Mariela Saldarriaga –ZOCC Millerlandy Santana –ZCSUR Wilma Fuentes –ZCBC
Red de Docentes	Pedro Torres –ECBTI-ZCBC Ángel Salul –ECSAH-ZOCC Carlos Patiño –ECAPMA-ZCSUR Fredy Rodríguez –ECSAH-ZCBC Juan C. Vega –ECACEN-ZCBC Sandra Morales –ECEDU-ZCSUR Francisco Muñoz –ZCSUR Ana Ilva Capera –VIACI Argemiro Vera –VIACI Luz M. Guevara –VIDER-ZCBC Pablo Munevar –ECEDU-ZCBC
Asesores y lideres JCM	Alba Luz Serrano –Asesora Rectoría Angela L. Melo –Asesora Rectoría Nohemí Calderón –Asistente Rectoría Leslie Narváez –Asesora SNTH Patricia Ruíz –Coordinadora Nacional Campus Virtual Rafael Ramírez –Coordinador Registro y Control William Jiménez –Coordinador Infraestructura Jorge Aldana –Coordinador Contabilidad Alvaro Nossa –Coordinador PQR Carlos Lineros –Coordinador Medios Audiovisuales



Actores	Nombre
	Julio García -VIACI
Apoyo Técnico	Mijahit Anaya –OPLAN María T. Acosta -OPLAN Julian Castaño –OPLAN Christian Mancilla –OCMC
Apoyo Logístico	Humberto Siatama –Conductor Rectoría Rodrigo Arias –Coordinador Sonido Freddy Yara –Coordinador sistema Web Daniel Valderrama –Conductor SGRAL

FUENTE: "IX encuentro de directivos y líderes de la UNAD". Paipa – Boyacá del 30 de noviembre al 3 de diciembre de 2010.

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 por qué 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.

3.2. 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.

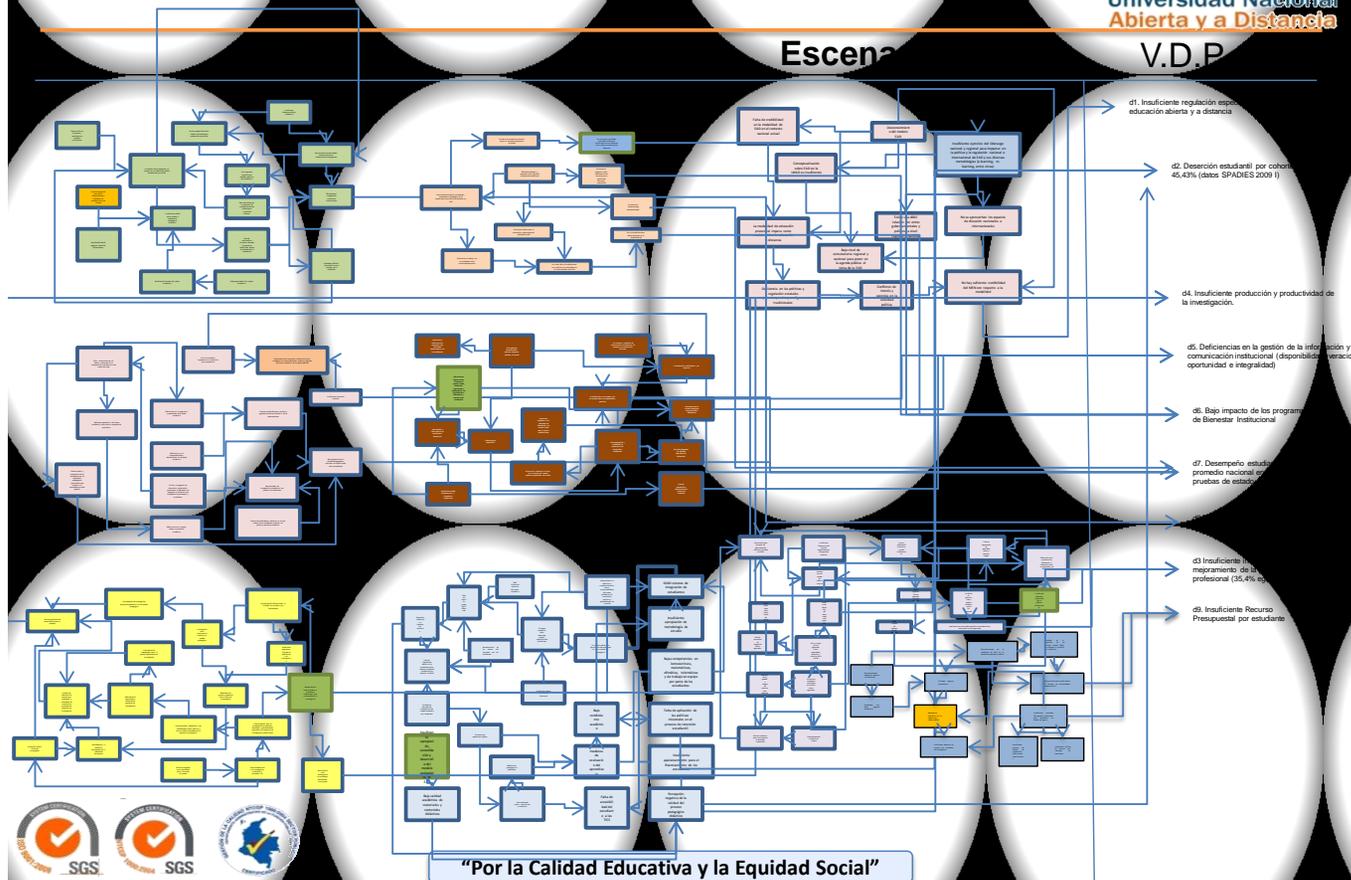


Tabla 2. Vector Descriptor de Problema

Vector Descriptor del Problema – VDP	INDICADORES
d1. Insuficiente regulación específica para educación abierta y a distancia	No existe
d2. Deserción estudiantil por cohorte no refleja la disminución esperada.	45,43% (datos SPADIES 2009 I)
d3. Insuficiente inclusión y conocimiento del egresado para el mejoramiento de la gestión institucional y de su desarrollo profesional	35,4% egresados en bases de datos
d4. Insuficiente producción y productividad de la investigación.	0 Patentes a 2009
d5. Deficiencias en la gestión de la información institucional (disponibilidad, veracidad, oportunidad e integralidad)	50,8% de la información entregada a tiempo SUE – SNIES
d6. Insuficiente aplicación de las políticas de Bienestar Institucional	Promedio últimos tres años 6,8% del total de la población atendida, estudiantes
d7. Bajo desempeño estudiantil en la Evaluación Final por periodo académico y en las pruebas de Estado.	Promedio nacional 99,2, promedio UNAD 94,76 (año 2009)
d8 Programas sin reconocimiento de Alta Calidad nacional e internacional	0 programas con acreditación de alta calidad
d9. Bajo presupuesto por estudiante	\$400.000 por estudiante con recursos nación

Gráfico 1. FLUJOGRAMA SITUACIONAL

MACROPROBLEMA: Insuficiente calidad en la prestación de los servicios educativos para los diferentes grupos de interés locales, nacionales y globales en el marco de la modalidad de la EAD frente a las responsabilidades sustantivas de la UNAD.





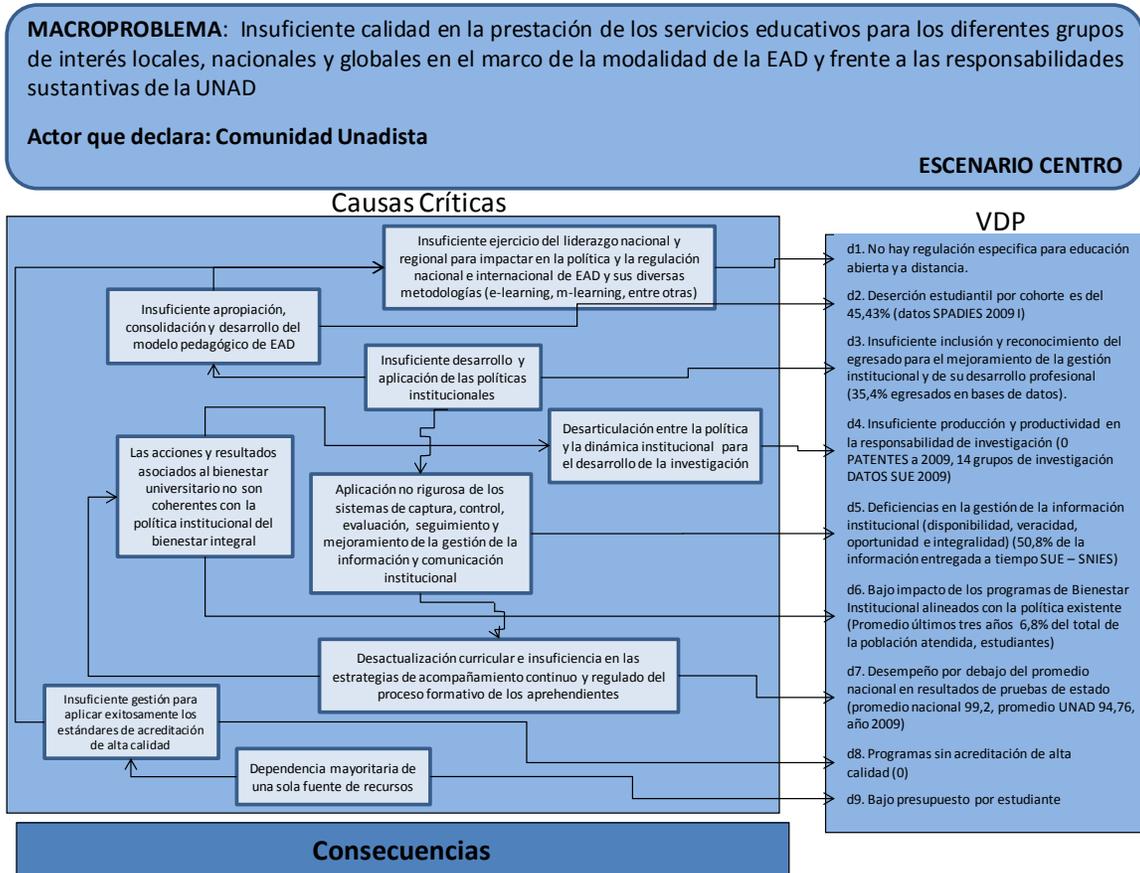
CONSECUENCIAS

- ✓ Pérdida de legitimidad y credibilidad institucional nacional e internacional.
- ✓ Pérdida de la sostenibilidad financiera.
- ✓ Baja demanda de los programas y servicios.
- ✓ Lento crecimiento institucional.
- ✓ Bajo impacto social.
- ✓ Imposibilidad del cumplimiento de altos estándares de calidad.
- ✓ Desaceleración del desarrollo organizacional.
- ✓ Baja motivación de ingreso y retención de un cuerpo académico altamente calificado.
- ✓ Bajo apoyo por parte de los entes gubernamentales y no gubernamentales del orden nacional e internacional.
- ✓ Desgaste institucional para demostrar calidad y pertinencia educativa.

4. 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 2).

Gráfico 2. Árbol de la situación objetivo



5. ESCENARIOS. DISEÑO DE LA SITUACIÓN OBJETIVO

Una vez sustentado el macroproblema por los diferentes grupos de interés, el Clúster de Autorregulación y Autogestión, basados en indicadores de resultados, debate y presenta a la Comisión Estratégica 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 2004-2010, traducidas en términos generales en:

- Obtención del carácter de Ente Autónomo Universitario.
- Posicionamiento nacional (ampliación de cobertura tanto poblacional como geográfica).
- Posicionamiento internacional (UNAD Florida y el establecimiento de alianzas internacionales).
- En proceso de acreditación de alta calidad de programas.
- Ampliación de la oferta educativa.
- Obtención de certificación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Transparencia en la Gestión Institucional.
- Robustecimiento de la plataforma tecnológica y,
- Consolidación financiera, 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

VDP	ESCENARIO TECHO
	<i>Vector Descriptor de Resultados VDRt</i>
d1. Insuficiente regulación específica para educación abierta y a distancia	rt1. Marco Regulatorio de Educación Abierta y Distancia definido y aplicado
d2. Deserción estudiantil por cohorte es del 45,43% (SPADIES, 2009 I)	rt2. Deserción estudiantil con índices inferiores al promedio nacional en programas de EAD.
d3. Insuficiente inclusión y conocimiento del egresado para el mejoramiento de la gestión institucional y de su desarrollo profesional (35,4% egresados en bases de datos)	rt3. Identificación, caracterización y alto grado de participación del egresado en el mejoramiento de la gestión institucional.
d4. Insuficiente producción y productividad en la responsabilidad de investigación	rt4. Visibilidad y pertinencia de los resultados de la investigación en rankings nacionales e internacionales
d5. Deficiencias en la gestión de la información institucional (disponibilidad, veracidad, oportunidad e integralidad)	rt5. Toma de decisiones soportada en información disponible, veraz, oportuna e integral.
d6. Bajo impacto de los programas de Bienestar Institucional	rt6. Mejoramiento de la satisfacción de los miembros de la comunidad universitaria.
d7. Desempeño estudiantil por debajo del promedio nacional en los resultados de las Pruebas de Estado	rt7. Mejoramiento del desempeño estudiantil en la Evaluación Final por periodo académico y en las pruebas de Estado
d8 Programas sin Acreditación de Alta Calidad	rt8. Programas acreditados.
d9. Bajo presupuesto por estudiante	rt9. Sostenibilidad institucional

6. MACROPROYECTOS Y PROYECTOS

El cambio esperado en cada uno de los escenarios es producido por un acto de intervención, que llamamos **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 2011-2015, este criterio de actuación se operacionaliza así:

- Las Operaciones (OP) son los MACROPROYECTOS
- Cada MACROPROYECTO agrupa un conjunto de PROYECTOS
- Cada PROYECTO contiene un grupo de SUBPROYECTOS

Así para cada Macroproyecto, Proyecto y Subproyecto se diseñaron los objetivos, metas, indicadores y productos para el periodo 2011-2015, en escenario Techo. En la Tabla 3, se listan los Macroproyectos con su objetivo general.

Tabla 4. Macroproyectos y Objetivos

MACROPROYECTO	OBJETIVO GENERAL
OP1. POLÍTICA PÚBLICA Y REGULACIÓN DE LA EAD. Contribución a la formulación de la Política pública y regulación pertinente para EAD y sus diversas metodologías (e-learning, m-learning, entre otras).	Liderar la formulación de la nueva política pública nacional para: a) Asegurar las condiciones y recursos necesarios para la oferta de programas educación a distancia y en ambientes virtuales de alta calidad; y, b) Precisar las condiciones de calidad, validez y reconocimiento de títulos en Colombia de la oferta virtual internacional.
OP2. MODELO PEDAGÓGICO UNADISTA. Apropiación, consolidación y desarrollo del Modelo Pedagógico Unadista	Implementar el modelo pedagógico didáctico e-learning en la UNAD a partir de la fundamentación y operación de sus componentes pedagógicos, didácticos, curriculares, tecnológicos y organizacionales, con el fin de mejorar continuamente la calidad de los materiales, la atención al estudiante, el acompañamiento tutorial y de consejería y los procesos de evaluación en AVA.
OP3. TRAYECTORIAS UNADISTAS. Acompañamiento sistemático de las trayectorias del egresado.	Atender las necesidades y expectativas de los egresados para su propio desarrollo profesional, el de la institución y el de su entorno.

MACROPROYECTO	OBJETIVO GENERAL
OP4. INVESTIGACIÓN DE IMPACTO. Productividad, Pertinencia y Competitividad investigativa	Formular, incentivar e implementar un Plan de producción académica, por parte del cuerpo académico Unadista a través del fomento de la cultura de investigación y diseminación del conocimiento en la Web 2 y 3 que permitan la gestión del conocimiento e innovación.
OP5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL. Gestión de la Información y de la comunicación como fundamento del aprendizaje organizacional.	Desarrollar competencias y herramientas sistémicas para la gestión oportuna, rigurosa, responsable y ética de la información y la comunicación institucional a través de estrategias pedagógicas, monitoreo y evaluación.
OP6. SENTIDO DE PERTENENCIA. Consolidación del bienestar universitario integral	Incrementar el impacto de los programas de bienestar integral universitario mediante la gestión y desarrollo de estrategias acordes con la política institucional y normatividad vigente.
OP7. RESPONSABILIDAD FORMATIVA	Incrementar la efectividad del acompañamiento a los estudiantes por parte del cuerpo académico y demás actores educativos.
OP8. CALIDAD PERDURABLE. Institucionalización de la autoevaluación institucional y de programas con fines de acreditación de alta calidad	Desarrollar e implementar anualmente el proceso de auto-evaluación para que conforme a dichos resultados se diseñen planes de mejora para mantener la recertificación de calidad y lograr la acreditación de alta calidad de los programas y de la institución.
OP9. SOSTENIBILIDAD. Consolidación, búsqueda y desarrollo de estrategias y fuentes de financiación alternas.	Potencializar las fuentes de ingresos de carácter misional existentes e implementación de nuevas fuentes, mediante la consolidación de un portafolio para apalancar la gestión de la UNAD.

Las operaciones, o macroproyectos, no son ejecutadas por el orden lineal en el que aparecen enumeradas. Como corresponde a un principio de complejidad todas las operaciones están relacionadas entre sí. El diseño de trayectorias que se observa en el gráfico No. 3, especifica el orden plausible de su ejecución.

DINAMIZADORES DE OP

Tabla 5. Dinamizadores de OP

OP	DINAMIZADOR INSTITUCIONAL RESPONSABLE
OP1	VICERRECTORÍAS - DIRECTORES ZONALES
OP2	VICERRECTORÍAS Y DECANATURAS DE ESCUELA
OP3	VICERRECTORÍAS - DIRECTORES ZONALES
OP4	DECANATURAS DE ESCUELAS
OP5	CLÚSTER ESTRATÉGICO – GIDT- SECRETARIA GENERAL
OP6	VICERRECTORIAS, SNTH
OP7	DECANATURAS DE ESCUELAS, DIRECTORES DE UNIDADES FORMATIVAS, SISTEMA NACIONAL DE CONSEJERÍA
OP8	OCCM-VICEACADEMICA-DECANATURAS
OP9	VICERRECTORIAS Y GERENCIAS



7. OBJETIVOS, METAS, PRODUCTOS E INDICADORES

MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
OP1. POLÍTICA PÚBLICA Y REGULACIÓN DE LA EAD. Contribución a la formulación de la Política pública y regulación pertinente para EAD y sus diversas metodologías (e-learning, m-learning, entre otras)	Liderar la formulación de la nueva política pública nacional para: a) Asegurar las condiciones y recursos necesarios para la oferta de programas de educación a distancia y en ambientes virtuales de alta calidad; y, b) Precisar las condiciones de calidad, validez y reconocimiento de títulos en Colombia de la oferta virtual internacional.	1. Regulación Especial para EAD y sus diversas metodologías (e-learning, m-learning, entre otras)	<p>2011: a) Presentar para debate por vía Legislativa el Proyecto de Ley Específico en EAD; b) Especificar los estándares de calidad para la EAD y en ambientes virtuales de aprendizaje (AVA); c) especificar el rol de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia en el Sistema Nacional de Educación Superior. d) Consolidar la participación de ACESAD y de otras redes en la definición de la política pública e) Participar activamente en la consolidación nacional del nuevo marco regulatorio de la EAD y en ambientes virtuales</p> <p>2012: a) Proponer al Ministerio de Educación Nacional las reglamentaciones específicas que se deriven del avance e incorporación de las TIC a la educación superior; b) Adelantar investigación del marco regulatorio internacional y de la oferta virtual nacional y extranjera en Colombia.</p> <p>2013 -2014: Actualizar políticas, reglamentaciones y marco regulatorio general, de acuerdo con los avances del conocimiento y de las TIC aplicadas a la Educación.</p>	504.240.000
		2. UNAD como Asesora y Consultora en	<p>2011: Crear el o los mecanismos para la implementación de las asesorías y consultoría en materia de educación a distancia y sus diversas metodologías en ámbitos nacionales e</p>	336.160.000



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
		temas de educación a distancia y en ambientes virtuales	internacionales. 2012-2015: Generar por año por lo menos 3 asesorías a nivel nacional e internacional. (plataformas educativas, desarrollos a medida, montaje y hospedaje de cursos, entre otros) 2011-2015: Participar activamente en las asociaciones, redes y organizaciones Nacionales que fomentan la Educación a Distancia Virtual.	
OP2. MODELO PEDAGÓGICO UNADISTA. Apropriación, consolidación y desarrollo del Modelo Pedagógico Unadista	Implementar el modelo pedagógico didáctico e-learning en la UNAD a partir de la fundamentación y operación de sus componentes pedagógicos, didácticos, curriculares, tecnológicos y organizacionales, con el fin de mejorar continuamente la calidad de los materiales, la atención al	3. Modelo Pedagógico e_learning	2011: Migrar al modelo de formación e-learning y ajustar el PAPS en lo pertinente en pregrado, posgrado, educación permanente y educación continuada. 2011: Formular e implementar el paquete de ajustes para la consolidación institucional acorde con el Modelo Pedagógico e-learning (Nuevas unidades misionales). 2011: Definir las estrategias para el desarrollo del Currículo Global y la Transferibilidad internacional de créditos 2011: a) Consolidar el Modelo de Aseguramiento de la calidad de los procesos de diseño, producción o adquisición de los contenidos didácticos. b) Formular, implementar, apropiar y evaluar soluciones tecnológicas alternativas para poblaciones con necesidades especiales de aprendizaje.	13.023.776.000



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
	estudiante, el acompañamiento tutorial y de consejería y los procesos de evaluación en AVA.		<p>2011: Diseñar el Nuevo sistema de Evaluación del aprendizaje.</p> <p>2011: Evaluar y reconfigurar la estrategia de formación investigativa en los currículos.</p> <p>2011-2013: Adecuar la oferta académica al Modelo de formación e-learning (100% de los nuevos programas y 100% de los programas actualmente en oferta).</p> <p>2011-2015: Formar al 100% del cuerpo académico y a los monitores de permanencia y nivelación académica en el Modelo de formación e-learning.</p> <p>2012. Desarrollar el programa de movilidad física y virtual de estudiantes, egresados y cuerpo académico destacado.</p> <p>Nuevos programas posgraduales.</p> <p>2011-2012: Alistamiento de Condiciones de Calidad para la obtención del registro calificado de tres (3) Maestrías con doble titulación de UNAD FL (ECACEN =1, ECEDU = 2), y dos (2) Doctorados con doble titulación. (ECE=1, ECACEN=1).</p> <p>2011: Radicar en Sala de CONACES 4 maestrías (ECAPMA= 2, ECBTI = 2)</p>	



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
			<p>2012: Radicar en Sala de CONACES 6 maestrías (ECSAH= 3, ECACEN =1, ECBTI = 1, ECEDU = 1).</p> <p>2013: Radicar en Sala de CONACES 1 maestría (ECACEN=1) y 1 Doctorado en Gestión del Conocimiento (ECSAH=1).</p> <p>2014: Una Maestría (ECSAH = 1).</p> <p>Nuevos Programas en pregrado</p> <p>2011: Radicar en sala de CONACES 12 programas (ECEDU = 4, ECSAH = 2, ECAPMA = 1, ECBTI =3, ECACEN=2).</p> <p>2012: Radicar en sala de CONACES 17 programas (ECSAH =3, ECAPMA = 4, ECBTI: 2, ECACEN: 3, ECEDU: 2, EC-SALUD: 2, EC-POLIT=2).</p> <p>2013: Radicar en sala de CONACES 5 programa (ECEDU= 1; ECSAH= 2, ECAPMA-ECACEN= 1, ECBTI= 1).</p> <p>2011: Formular y sustentar la creación de: los sistemas misionales de Atención a estudiantes y Egresados, UNAD Global y las unidades académicas: Instituto Virtual de Lenguas; las Escuela de Ciencias Políticas y de Ciencias de la Salud,</p> <p>2012: Implementar y poner en funcionamiento: los sistemas misionales de Atención a estudiantes y</p>	



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
			<p>Egresados, UNAD Global; y las unidades académicas: Instituto Virtual de Lenguas; las Escuela de Ciencias Políticas y de Ciencias de la Salud.</p> <p>2011: Diseñar la "Cátedra Región".</p> <p>2012: Incorporar la "Cátedra Región" como curso transversal del campo de investigación en los programa de la UNAD.</p> <p>2011-2012: Articular las Prácticas (pedagógicas, de laboratorio, empresariales, etc.) y del Servicio Social Universitario (SISSU) con las problemáticas y necesidades locales de acuerdo con el área de conocimiento respectivo.</p>	
		4. Retención estudiantil	<p>Incrementar la proporción de estudiantes que progresan en la consecución de sus objetivos de estudio, retención por cohorte:</p> <p>2011: 56,00%</p> <p>2012: 58,00%</p> <p>2013: 61,00%</p> <p>2014: 65,00%</p> <p>2015: 65,00%</p> <p>2011: Ajustar el Sistema de Integración Unadista al modelo pedagógico e-learning.</p> <p>2012: Diseñar, formular e implementar los Nodos Virtuales de Atención Estudiantil.</p>	21.367.850.000



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
<p>OP3. TRAYECTORIAS UNADISTAS. Acompañamiento sistemático de las trayectorias del egresado.</p>	<p>Atender las necesidades y expectativas de los egresados para su propio desarrollo profesional, el de la institución y el de su entorno.</p>	<p>5. Sistema Misional de Atención al Egresado</p>	<p>2011: a) Presentar para aprobación de los órganos competentes los Proyectos del Sistema Misional de Atención a Egresados. b) Nodo Virtual de Orientación, Información y Trabajo de la UNAD; c) Realizar el censo de egresados con el fin de determinar sus necesidades de actualización, emprendimiento y potencial de servicios como proveedores de UNAD; d) formular y desarrollar los diplomados, cursos cortos y programas para el trabajo y el desarrollo humano de acuerdo con los mapas de conocimiento zonal y en articulación con la VIDER.</p> <p>2012: a) Implementar la Unidad Misional y el Nodo Virtual de Orientación, información y trabajo de la UNAD; b) Crear la bolsa de trabajo Unadista; c) Consolidar la incubadora de proyectos de negocio emprendedores UNAD; d) Promover Encuentro Nacional y Zonales además de Feria de egresados y emprendedores Unadistas; e) Evaluar el impacto de la oferta de programas y servicios.</p> <p>2013: Renovar la oferta de programas y servicios en los niveles internacional, nacional y regional y áreas de conocimiento.</p> <p>2014: Evaluar el impacto de la oferta de programas y servicios del Sistema Misional.</p>	<p>4.005.587.591</p>



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
<p>OP4. INVESTIGACIÓN DE IMPACTO. Productividad, Pertinencia y Competitividad investigativa</p>	<p>Formular, incentivar e implementar un Plan de producción académica, por parte del cuerpo académico Unadista a través del fomento de la cultura de investigación y diseminación del conocimiento en la Web 2 y 3 que permitan la gestión del conocimiento e innovación.</p>	<p>6. Sistema de gestión de la investigación</p>	<p>2011: a) Ajustar el Sistema de Investigación Unadista. b) Sistema de Investigación Unadista operando con los ajustes formulados.</p> <p>2012: Cualificación de los docentes de la planta docente en programas de maestría, doctorado y posdoctorado vinculados a las líneas de investigación.</p> <p>2011-2015: Fortalecer el vínculo con el sector productivo y el sector social para el desarrollo de proyectos de investigación. Por lo menos cinco convenios por año.</p> <p>2011: Diseñar e implementar los Nodos de Innovación y Conocimiento Regional.</p> <p>2011: El 100% de las escuelas realizando el meta-análisis de la producción intelectual, los aportes al conocimiento y los casos de transferencia del mismo, la actividad de productividad académica nacional e internacional del cuerpo académico, con el fin de formular los planes de mejoramiento o ajustes de planeación, a que haya lugar.</p> <p>2012: Aplicar los resultados de la acción investigativa para planear e implementar ocho Nodos especializados de conocimiento, uno por zona, con proyectos específicos preferiblemente co-financiados fomentando alianzas y convenios con los sectores productivo y social.</p>	<p>26.544.864.472</p>



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
			<p>2011-2015: Incrementar en un 25% los Grupos de investigación categorizados por Colciencias.</p> <p>2011-2015: Fomentar la productividad académica de alto nivel que permita el ascenso en la categorización de los grupos de investigación así: 2011: A= 0, B=4 ; C=5 ;D=33 2012: A=1; B=4; C=10; D=35 2013: A=3; B=7; C=18; D=37 2014: A1=2; A=4; B=10; C=20; D=43</p> <p>2011: Diseñar e implementar el Portal OpenCourseWare de la UNAD.</p> <p>2011-2015: Acreditar 25% del total de cursos por año y alojarlos en el nuevo Portal OpenCourseWare de la UNAD.</p> <p>2011- 2015: Fortalecer la investigación de la UNAD en la modalidad de EAD y sus diversas metodologías y en el Desarrollo Regional.</p> <p>Artículos Publicados Categorizados en Revistas Indexadas: 2011: A1= 0, A2=0; B=10 ; C=60 2012: A1= 1, A2=5; B=15 ; C=65 2013: A1= 3, A2=10; B=20 ; C=65 2014: A1= 10, A2=15; B=30 ; C=70</p> <p>Revistas categorizadas: 2011: A1= 0, A2=0; B=1 ; C=2</p>	



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
			2012: A1= 0, A2=0; B=2 ; C=3 2013: A1= 0, A2=1; B=2 ; C=7 2014: A1= 1, A2=2; B=4 ; C=8	
OP5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL. Gestión de la Información y de la comunicación como fundamento del aprendizaje organizacional.	Desarrollar competencias y herramientas sistémicas para la gestión oportuna, rigurosa, responsable y ética de la información y la comunicación institucional a través de estrategias pedagógicas, monitoreo y evaluación.	7. Gestión de la información y del conocimiento institucional	2011: Implementar el Sistema de Información Gerencial. 2011: Integrar los Aplicativos financieros y de Talento Humano con el aplicativo de Registro y Control Académico. 2011: Diseñar e implementar el Sistema de Comunicación Organizacional (definición de la política de comunicación interna y externa y de los diferentes canales de comunicación). 2012: Evaluar y realizar mejoras al Sistema de Información Gerencial. 2012-2015: Apropiar, evaluar y efectuar mejoras al Sistema de Comunicación Organizacional.	2.070.000.000
		8. Buen gobierno	2011: Consolidar el modelo de buenas prácticas Unadistas. 2012: 3 buenas prácticas Unadistas con reconocimiento nacional. 2013: 5 buenas prácticas Unadistas con reconocimiento nacional. 2014: 2 buenas prácticas Unadistas con	1.221.070.000



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
			<p>reconocimiento internacional.</p> <p>2011 -2015: Fortalecer a la UNAD como Metasistema Viable.</p> <p>2011: consolidar el proceso de firma digital en la UNAD, generación de la política, uso y manejo de la firma digital.</p> <p>2011-2015: Contar con una cadena de trámites en cumplimiento del GEL (Gobierno en Línea), una por cada año.</p> <p>2011-2015: Revisar, ajustar y racionalizar los trámites y servicios publicados en el Portal del Estado Colombiano.</p> <p>2012: Consolidar el proyecto de digitalización documental. 50% de los documentos digitalizados.</p> <p>2013: 70% de los documentos digitalizados.</p> <p>2014: 100% de los documentos digitalizados.</p> <p>2011-2015: Actualizar y mantener el Sistema de Gestión Documental acorde con las políticas del Archivo General de la Nación y políticas internacionales.</p>	
		9. Infraestructura de comunicación y tecnología	2011: Renovar la red por tres años y fortalecimiento de los enlaces en la red MPLS con la ampliación de canales en el 40% de los nodos	159.134.416.522



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
			<p>actuales.</p> <p>2011: Generar e implementar el proyecto piloto de VoIp sedes JCM y JAG cambio de planta telefónica en la sede JCM por modelo tercerizado. Con modelo de gestión a tres y proyección para conexión de las demás sedes al siguiente año.</p> <p>2011: Generar e implementar el proyecto piloto del sistema de evaluación en su fase II con lectura automática de resultados.</p> <p>2011: Establecer el modelo del SGSI (sistema de gestión de seguridad informática) en la GIDT incluyendo un curso de auditores internos para 30 personas a nivel nacional.</p> <p>2011: Fortalecer la PTI en Miami y de elementos de trabajo para el grupo de administración en Colombia.</p> <p>2011: Generar la Propuesta, evaluación y definición de la estrategia para implementar servicios de la PTI en la nube.</p> <p>2011: Generar la Propuesta, evaluación y definición de la estrategia para implementar servicios de proctering en la red de la UNAD.</p> <p>2011: Establecer una mesa de servicio técnico para los estudiantes a través del campus virtual.</p>	



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
			<p>2011-2015: Conectar por lo menos una zona a la red de internet dos de su región.</p> <p>2012: Establecer una nueva mesa de servicio técnico para los administradores a través de la web.</p> <p>2012: Establecer VoIp a Nivel nacional para todas las sedes que cumplan condiciones técnicas (20 en total).</p> <p>2012: Implementar el SGSI en los procesos de la GIDT. Presupuesto para implementar a nivel nacional, incluyendo equipos de seguridad.</p> <p>2013: Presentar a certificación por parte de ente externo de los procesos de seguridad de la GIDT.</p> <p>2013: Establecer VoIp a nivel nacional para todas las sedes que cumplan condiciones técnicas (20 en total).</p> <p>2011 al 2014: Fortalecer la infraestructura tecnológica (red eléctrica regulada y datos) para 10 centros cada año.</p> <p>2011 al 2014: Dotar con equipos de cómputo a través del sistema leasing acorde con la renovación tecnológica de los contratos actuales.</p> <p>2011 al 2014: Diseñar la propuesta de incorporación tecnológica a tres nuevos centros por año (centros del tipo CCAV).</p>	



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
OP6. SENTIDO DE PERTENENCIA. Consolidación del bienestar universitario integral		10. Desarrollo Humano en la UNAD	<p>2011: Ajustar el Sistema de Bienestar Institucional acorde con la modalidad de EAD y sus diversas metodologías y los requerimientos específicos de los estamentos. (estructura, planes, programas (salud, cultura, recreación, estímulos, entre otros) estrategias y servicios).</p> <p>2012-2015: Divulgar, socializar e incrementar por año, un 12%, la participación de la comunidad universitaria en el desarrollo de planes, programas, estrategias y servicios.</p> <p>2011-2015: Formular e implementar el plan de acogida, inducción y re-inducción para los diferentes miembros de la comunidad universitaria.</p>	1.921.500.000
OP7. RESPONSABILIDAD FORMATIVA	Incrementar la efectividad del acompañamiento a los estudiantes por parte del cuerpo académico y demás actores educativos.	11. Acompañamiento Efectivo a los estudiantes	<p>2011: a) Adecuar el CORE al Modelo Pedagógico y a las estrategias pedagógicas-didácticas de la formación e-learning (aprendizaje basado en problemas, aprendizaje basado en proyectos, aprendizaje basado en estudio y construcción de casos, aprendizaje en redes, entre otras) b) Diseñar y evaluar estrategias por curso para mejorar el acompañamiento tutorial acorde con el sistema de créditos académicos.</p> <p>2011-2015: Incrementar un punto porcentual con respecto al año inmediatamente anterior y de la media nacional el desempeño de los estudiantes en las pruebas ECAES</p> <p>2011: Ajustar el programa Formación de</p>	117.736.883.688



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
			<p>Formadores acorde con el modelo pedagógico e-learning.</p> <p>2011: Formalizar las políticas de vinculación y continuidad acorde con la evaluación del desempeño académico-pedagógico.</p> <p>2011: Evaluar la factibilidad de modelos de matriculación en correspondencia con el modelo de contratación tutorial que mejoren la oportunidad y calidad del servicio prestado.</p> <p>2012: Implementar el modelo de matriculación evaluado con la mayor factibilidad, (educación continuada).</p> <p>2011-2015: Planear, divulgar e implementar el desarrollo de un Programa de Simuladores abiertos y en línea de pruebas SABER PRO (ECAES) por programa académico y de SABER 5, 9 y 11 en educación permanente.</p>	
<p>OP8. CALIDAD PERDURABLE. Institucionalización de la autoevaluación institucional y de programas con fines de acreditación de alta calidad</p>	<p>Desarrollar e implementar anualmente el proceso de auto-evaluación para que conforme a dichos resultados se diseñen planes de mejorar para mantener la</p>	<p>12. Sistema Integrado de Gestión de la Calidad</p>	<p>2011: Reingeniería del 100% de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad -SGC, con orientación al cumplimiento de los estándares internacionales de acreditación y los factores y condiciones de calidad del Consejo Nacional de Acreditación-CNA.</p> <p>2011-2015: Mantener la certificación del Sistema de Gestión de Calidad obtenida en 2009.</p>	<p>915.765.000</p>



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
	recertificación de calidad y lograr la acreditación de alta calidad de los programas y de la institución.		<p>2013: Acreditar programas de grado en cada una de las áreas del conocimiento de la oferta de la institución.</p> <p>2014: Obtener Acreditación Institucional de Alta Calidad otorgada por el CNA.</p> <p>2011: Desarrollar el Plan Institucional de Gestión Ambiental-PIGA.</p> <p>2012: Obtener Certificación del Sistema de Gestión Ambiental de la UNAD bajo los estándares internacionales de la norma ISO 14001.</p>	
		13. Mejoramiento de la percepción de la calidad del servicio al estudiante y al egresado	<p>2011: Estandarizar los atributos y características de calidad del servicio al estudiante y al egresado y los controles de calidad para garantizar su cumplimiento.</p> <p>2011-2015: Mejorar en un 10% anual los atributos y características de calidad del servicio caracterizado para el estudiante y el egresado.</p> <p>Mejorar el índice de percepción de calidad del estudiante en un 4% anual (Índice base 2010: 3,7/5)</p> <p>2011: 3,8/5 2012: 4,0/5 2013: 4,1/5 2014: 4,3/5 2015: 4,5/5</p>	483.912.852



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
			<p>Mejorar el porcentaje de conocimiento y uso del servicio en un 3% anual (porcentaje base 2010: 22%) 2011: 28% 2012: 34% 2013: 40% 2014: 46% 2015: 52%</p> <p>2011-2015: Disminuir en un 10% anual el porcentaje de reincidencia de peticiones, quejas y reclamos del estudiante.</p> <p>2011-2015: Aumentar en un 10% anual la calificación promedio de la evaluación realizada a tutores.</p> <p>2013: Mejorar los atributos de calidad (tiempo, pasos, requisitos) del 100% de los trámites relacionados con los estudiantes y los egresados.</p>	
		<p>14. Aseguramiento de la calidad en insumos, procesos y resultados</p>	<p>2011: Formular, Implementar y mejorar el Modelo de Autoevaluación Unadista con fines de acreditación.</p> <p>2011: Estandarizar y evaluar los procesos y procedimientos de inducción, re inducción y entrenamiento a estudiantes y cuerpo académico.</p> <p>2011-2015: Actualizar y mejorar los procesos y procedimientos del sistema de evaluación de estudiantes, del cuerpo académico y administrativo.</p>	<p>2.905.940.633</p>



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
			<p>2011-2013: Implementar mecanismos para la evaluación y seguimiento al Ciclo de Vida del Curso –CVC- y Ciclo de Vida del Estudiante -CVE.</p> <p>2011-2012: Mejorar los mecanismos para atención de peticiones quejas y reclamos a través del SAU: First Contact Resolution –FCR.</p>	
OP9. SOSTENIBILIDAD. Consolidación, búsqueda y desarrollo de estrategias y fuentes de financiación alternas.	Potencializar las fuentes de ingresos de carácter misional existentes e implementar nuevas fuentes, mediante la consolidación de un portafolio para apalancar la gestión de la UNAD	15. Cooperación nacional e internacional	<p>2011: Fortalecer la estrategia de dinamización de convenios.</p> <p>2011: Crear el portafolio de servicios</p> <p>2012: Crear y poner en marcha la UNAD Global</p> <p>2011-2015: Gestionar el proyecto de la "Estampilla UNAD".</p> <p>2011-2015: Participar en la gestión de recursos tecnológicos ante el Ministerio de las TIC.</p> <p>2011-2015: Lograr recursos por parte del Plan del MEN en: Educación para adultos, bilingüismo y cobertura poblacional, entre otros.</p>	901.500.000
		16. Cobertura geográfica y poblacional	<p>2011: Ampliar la cobertura geográfica y poblacional en el ámbito nacional, promedio de estudiantes pregrado + posgrado matriculados por año: 52.900</p> <p>2012: Ampliar la cobertura geográfica y poblacional en el ámbito nacional , promedio de estudiantes matriculado por año: 57.700</p>	64.161.741.151



MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
			<p>2013: Ampliar la cobertura geográfica y poblacional en el ámbito nacional, promedio de estudiantes matriculado por año: 64.100</p> <p>2014: Ampliar la cobertura geográfica y poblacional en el ámbito nacional , promedio de estudiantes matriculado por año: 72.600</p> <p>2015: Ampliar la cobertura geográfica y poblacional en el ámbito nacional , promedio de estudiantes matriculado por año: 80.700</p> <p>2011: Ampliar la cobertura geográfica y poblacional en el ámbito nacional, estudiantes de educación permanente matriculados por año:12.000</p> <p>2012: Ampliar la cobertura geográfica y poblacional en el ámbito nacional, estudiantes de educación permanente matriculados por año:18.000</p> <p>2013: Ampliar la cobertura geográfica y poblacional en el ámbito nacional, estudiantes de educación permanente matriculados por año:22.000</p> <p>2014: Ampliar la cobertura geográfica y poblacional en el ámbito nacional, estudiantes de educación permanente matriculados por año:25.000</p>	



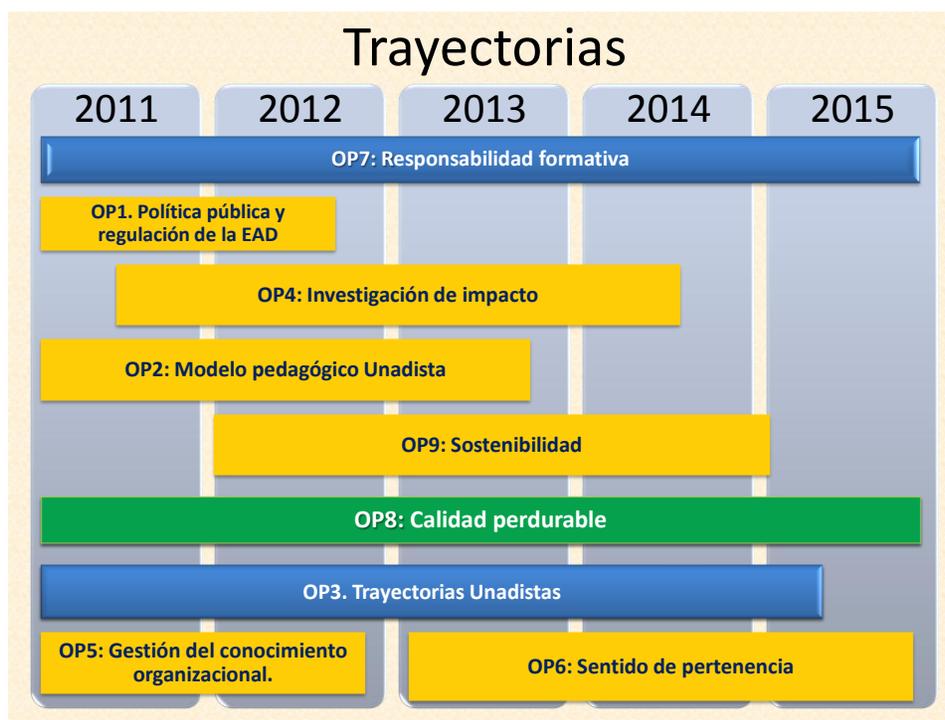
MACROPROYECTOS (OP)	OBJETIVO	PROYECTOS PROPUESTOS	METAS	TOTAL PRESUPUESTO PLAN
			<p>2015: Ampliar la cobertura geográfica y poblacional en el ámbito nacional, estudiantes de educación permanente matriculados por año:30.000</p> <p>2011-2015: Convertir los CEAD en CCAV, por lo menos 3 CCAV por cada año.</p> <p>2011-2015: Creación de por lo menos 10 CCAVs de Frontera con el apoyo de programas de financiación estatal e internacional.</p> <p>2011: Consolidar el proyecto del CCAV para la Unión Europea y América Latina.</p> <p>2012: Implementar el CCAV para la Unión Europea.</p> <p>2013: Consolidar el apoyo por parte de gobiernos de América Latina para la creación del CCAV en esta zona.</p> <p>2013: CCAV de la Unión Europea con estudiantes matriculados.</p> <p>2013: Implementar el CCAV para América Latina.</p> <p>2014: CCAV de América Latina con estudiantes matriculados.</p>	
			TOTAL	417.235.157.910

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 una OP antes o después de otra. 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 una OP se materialice antes o después que otra?
- ¿Cuáles OP conviene realizar simultáneamente?

Gráfico 3. Trayectorias



La selección de trayectorias indica que:

- ✓ La Calidad perdurable orienta y dinamiza el quehacer Institucional, se constituye en el corazón del Plan, al ser el punto de referencia para realizar las actividades que buscan la satisfacción del beneficiario de todos los servicios que ofrece la Universidad, razón por la cual inicia su ejecución desde

el primer año del Plan. Es la columna vertebral al perfilar a los servidores públicos de la Universidad a trabajar por un mismo fin común.

- ✓ La responsabilidad formativa se constituye en pieza clave para movilizar a la comunidad académica Unadista a trabajar con efectividad para que los estudiantes logren culminar con éxito su proceso de autoformación.
- ✓ La Trayectoria Unadista está en función del producto institucional, da cuenta de la satisfacción de los usuarios y/o beneficiarios de los servicios ofertados y como tal se constituye en apoyo para la Calidad perdurable. Se debe intervenir desde la puesta en marcha del Plan por cuanto en sí misma se constituye en un semáforo para observar la efectividad de las acciones implementadas para modificar el macroproblema.
- ✓ Las operaciones en color naranja son peldaños que se debe avanzar y se constituyen en apoyo de las tres (3) operaciones constituidas en el motor del Plan.

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 política 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 OP y año

OP	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
OP1	250.000.000	200.000.000	160.000.000	128.000.000	25.600.000	763.600.000
OP2	6.380.000.000	6.154.000.000	6.878.200.000	7.133.060.000	2.148.116.959	28.693.376.959
OP3	563.047.428	662.686.286	779.984.690	918.337.252	270.382.984	3.194.438.639
OP4	4.059.795.298	4.602.961.253	5.044.295.311	5.948.990.796	1.722.205.453	21.378.248.112
OP5	14.830.000.000	21.226.000.054	24.327.000.000	26.801.200.000	8.033.705.000	95.217.905.054
OP6	341.850.000	363.300.000	384.750.000	407.100.000	106.125.000	1.603.125.000
OP7	23.206.007.682	27.257.951.281	30.393.407.796	37.664.017.168	11.360.974.081	129.882.358.008
OP8	618.168.751	656.351.876	875.877.898	1.034.499.506	280.180.113	3.465.078.145
OP9	8.400.000.000	7.904.329.046	12.402.251.050	15.621.819.299	4.216.689.956	48.545.089.352
TOTAL	58.648.869.159	69.027.579.796	81.245.766.745	95.657.024.022	28.163.979.547	332.743.219.269

9.1. ESTRUCTURA PROPUESTA PARA LA BUSQUEDA DE NUEVOS RECURSOS

- 1- Aporte del Estado.
 - a- Nivel Nacional (Presidencia, DNP, Ministerios).
 - b- Nivel Nacional vía legislativa (Senado, Cámara).
 - c- Nivel Departamental, Municipal (Gobernaciones, Alcaldías, Consejos).
- 2- Matriculas.
 - a- Pregrado.
 - b- Posgrado (doctorados, maestrías y especializaciones).
 - c- Educación permanente.
 - d- Diplomados, cursos, eventos entre otros.
- 3- Investigación, proyectos sostenibles y generadores de ingreso (patentes).
- 4- Aprovechamiento de la capacidad instalada de la UNAD.
- 5- Contratación de estudios y prestación de servicios con:
 - a- Gobiernos nacional, provincial y municipal.
 - b- Empresas y Organismos privados.
- 6- Donaciones y contribuciones.
 - a- Egresados.
 - b- Empresas.
 - c- Personas.

- e- Fundaciones.

- 7- Cooperación Internacional.
 - a- Organismos Internacionales.
 - b- Agencias de Cooperación.
 - c- Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD 's).

10. ANÁLISIS Y VIABILIDAD DE LAS OPERACIONES

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 una operación 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 una operación 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 (ϕ): caso en que un grupo o actor no tiene interés por una operación, 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 de la operación será fuerte. Si la valoración de la operación 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 inicio 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 operaciones

Clave del Actor	ACTOR	Clave del Actor	ACTOR
A1.1	Representante de Ex Rectores	A12	Jefe Oficina de Calidad y Mejoramiento Continuo
A1.2	Representante del Ministerio de Educación Nacional	A13	Jefe Oficina Asesora de Planeación
A1.3	Representante de Presidencia	A14	Jefe Oficina de Control Interno
A1.4	Representante de Egresados	A15	Decano Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
A1.5	Representante de Estudiantes	A16	Decana Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades
A1.6	Representante de Docentes	A17	Decano Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería
A1.7	Representante del Sector Productivo	A18	Decana Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente
A2	Rector	A19	Decana Escuela Ciencias de la Educación
A3	Vicerrectora Académica y de Investigación	A20	Directora Ejecutiva UNAD Florida
A4	Vicerrector de Medios y Mediaciones Pedagógicas	A21	Red de Estudiantes
A5	Vicerrectora de Desarrollo Regional y proyección comunitaria	A22	Red de Egresados
A6	Secretaria General	A23	Red de tutores
A7	Gerente de Innovación y Desarrollo Tecnológico	A24	Red de Consejeros
A8	Gerente Administrativa y Financiera	A25	Red de Docentes
A9	Gerente de Relaciones Interinstitucionales	A26	Asesores y lideres JCM
A10	Jefe Oficina Jurídica y de Contratación	A27	Directivos locales
A11	Jefe Oficina de Control Interno Disciplinario	A28	Directivos Zonales

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.

10.1. MOTIVACIÓN DE LOS ACTORES FRENTE AL PLAN

Tabla 8. Motivación de actores

	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8	OP9
A1.1	+A								
A1.2									
A1.3									
A1.4	+A								
A1.5	+A								
A1.6	+A								
A1.7	+A								
A2	+A								
A3	+A								
A4	+A								
A5	+A								
A6	+A								
A7	+A								
A8	+A								
A9	+A								
A10	+A								
A11	+A								
A12	+A								
A13	+A								
A14	+A								
A15	+A								
A16	+A								
A17	+A								
A18	+A								
A19	+A								
A20	+A								
A21	+A								
A22	+A								
A23	+A								
A24	+A								
A25	+A								
A26	+A								

	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8	OP9
A27	+A								
A28	+A								

Actores que apoyan: 34

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.

11. 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 las OPs 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
OP1	Poco respaldo por parte del legislador y Barreras de entrada por parte de las demás IES y el MEN.	A	Rectoría	A través de las diferentes organizaciones universitarias, en especial las que imparten educación a distancia –EAD–, influir para que el órgano rector de la educación superior en Colombia considere a la EAD como la aliada para alcanzar los objetivos y metas trazadas en el Plan de Desarrollo Sectorial.
OP2	Modelo Académico Pedagógico desactualizado.	A	Vicerrectorías y Decanaturas de Escuelas	Construcción participativa del PAPS a través de uso de los medios y mediaciones pedagógicas para que toda la Comunidad Unadista intervenga y haga sus aportes.
OP3	Indiferencia o baja atención al	A	Rectoría	Establecer investigación institucional orientada a conocer el impacto del

PROGRAMA DIRECCIONAL (PLAN)	CONDICIONANTE LETAL	IMPACTO	¿DE QUIÉN DEPENDE?	ACCIÓN ALTERNA
	egresados.			egresado Unadista.
OP4	Poca presentación de proyectos de investigación de alta calidad y pertinencia.	A	Decanaturas de Escuelas	Ajuste al Sistema de Investigación Unadista. Incentivar el desarrollo de proyectos que tengan impacto en el Sector Productivo.
OP5	Inadecuado sistema de información, base para la toma de decisiones y generación de conocimiento.	A	Clúster Estratégico	Adquisición e implementación de aplicativos, previo análisis de compatibilidad con los existentes. Regulación del flujo de datos e informes interna y externa a través de una sola Unidad.
OP6	Programas de bienestar desarticulados de la política de bienestar institucional.	A	Unidades misionales y Gerencias	Establecer el equipo humano para Bienestar Institucional que se encargue de impartir directriz acorde con la política de bienestar.
OP7	Baja capacidad para atender las estrategias académico-pedagógicas.	A	Decanaturas de Escuelas, Sistema Nacional de Consejería, Directores de Unidades Formativas	Socialización de los diferentes medios y mediaciones pedagógicas y capacitación en el uso de los mismos.
OP8	Insatisfacción del beneficiario de los servicios prestados por la Universidad.	A	Clúster Estratégico	Elaborar e implementar planes de mejoramiento continuo.
OP9	Portafolio ineficiente y bajos ingresos resultado de fuentes alternativas de financiación.	A	Vicerrectorías y Gerencias	Proyección del gasto en correspondencia con los ingresos administrados y generados por la Universidad.

12. ACUERDOS DE GESTIÓN

DECLARACIÓN DE SOCAHGOTA: CONCERTACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS QUE CONSTITUYEN EL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2011-2015

CON OCASIÓN DEL IX ENCUENTRO DE LIDERES Y DIRECTIVOS UNADISTAS en la CIUDAD DE PAIPA (Boyacá)

A los 3 días del mes de diciembre de 2010, los abajo firmantes reunidos en la ciudad de Paipa (Boyacá) directivos y líderes locales, zonales, nacionales e internacionales de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), declaramos como Macroproblema a superar durante el período 2011-2015 por parte de todos los miembros de la organización, el siguiente:

"Insuficiente calidad en la prestación de los servicios educativos para los diferentes grupos de interés locales, nacionales y globales en el marco de la modalidad de la EAD y frente a las responsabilidades sustantivas de la UNAD".

Concertado el Macroproblema y dada la importancia que superar integralmente esta situación tiene para el futuro mediano de nuestra institución, los abajo firmantes dejamos constancia de nuestro compromiso, decisión y voluntad para:

1. Adelantar la gestión necesaria para favorecer la más alta calidad de nuestro quehacer institucional, dando especial énfasis al servicio a nuestros estudiantes y egresados.
2. Coadyuvar el mandato misional de formar mejores seres humanos, ciudadanos y profesionales éticos, pluriculturales y respetuosos, con estrategias efectivas de acción.
3. Fomentar el desarrollo humano y profesional continuo de nuestras redes de docentes, tutores, consejeros, estudiantes, egresados, investigadores, entre otras, con el fin de ser coherentes con nuestra misión y visión institucional y especialmente para dar cuenta de nuestra responsabilidad social.



4. Lograr altos niveles de eficiencia y productividad académica, investigativa y financiera, haciendo del Proyecto Académico Pedagógico Solidario de la UNAD la brújula de nuestras prácticas cotidianas.
5. Asumir con disciplina, rigurosidad y responsabilidad la adopción de las políticas y estrategias institucionales, la formulación y cabal ejecución de los planes operativos anuales estratégicamente vinculados al Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015.

Con esta Declaración partimos a nuestros sitios de trabajo, pletóricos de nuevos sueños, convencidos de que nuestra acción planificada forjará un mejor mañana para nuestra institución y el país.