UNAD
Universidad Adventista Dominicana

UNIVERSIDAD ADVENTISTA DOMINICANA

# PLAN ESTRATÉGICO **INSTITUCIONAL**

## 2025 – 2029

*“Educación con propósito, servicio con eternidad.”*

**Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo**
Piedra Blanca, Monseñor Nouel, República Dominicana · www.unad.edu.do

# Tabla de Contenido

**Preliminares** ..... **6**

**Mensaje del Rector** ..... **7**

Administradores y Decanos ..... 9
Administradores ..... 9
Decanos ..... 10
Equipo Técnico Participante ..... 11
Reseña Histórica ..... 13
Filosofía de la Educación Adventista ..... 13
Principios Filosóficos ..... 14
Filosofía Institucional ..... 18
Misión ..... 18
Visión ..... 18
Valores ..... 18
Estrategias ..... 20
Método de Recolección de Datos ..... 21
Modelo de Gestión Estratégica ..... 21

**Planeación Estratégica** ..... **23**

Áreas de Resultados Clave ..... 24
Resumen del Análisis FODA ..... 25
Grupos de interés ..... 26
Misión, visión y valores ..... 26
Implicaciones para el plan ..... 27
Metodología ..... 27
Ejes Estratégicos del Plan Institucional ..... 28
Objetivos Estratégicos ..... 29
Objetivos Generales Estratégicos por Eje ..... 29
Metas Estratégicas ..... 30
Objetivos Específicos por Eje ..... 30

**Mapas Estratégicos** ..... **33**

Mapas Estratégicos por Perspectiva ..... 34
Objetivos Estratégicos por Perspectiva ..... 35
Indicadores por Perspectiva ..... 40
Mapas Estratégicos por Eje ..... 45
Eje 1: Espiritual ..... 45
Eje 2: Gestión ..... 51
Eje 4: Investigación ..... 56
Eje 5: Proyección Social y Extensión Universitaria ..... 61

**Matriz Estratégica por Eje** ..... **66**

Resumen de la Matriz de Indicadores ..... 67
Cómo Leer las Matrices ..... 68
Eje 1: Espiritual ..... 69
Eje 2: Gestión ..... 71
Eje 3: Enseñanza-Aprendizaje ..... 74
Eje 4: Investigación ..... 76

Eje 5: Proyección Social y Extensión Universitaria....78

**Plan Operativo Anual....80**
Cómo se Organiza el Plan Operativo....81
Plan Operativo Anual 2025....82
Plan Operativo Anual 2026....89
Plan Operativo Anual 2027....96
Plan Operativo Anual 2028....103
Plan Operativo Anual 2029....110

**Proyección de Matrícula....117**
Diagnóstico de la Matrícula 2020-2024....118
Proyección de la Matrícula 2025-2029....118
Gráficos de la Proyección....119
Composición según Afiliación Religiosa....122

**Referencias....123**

**Anexos....125**
Anexo A. Análisis FODA de la Junta de Gobierno....126
Anexo B. Presentación del Análisis FODA 2024....139
Anexo C. Hojas de Trabajo de Planificación Estratégica....189
Hoja de trabajo 1: Misión....189
Hoja de trabajo 2: Valores....189
Hoja de trabajo 3: Objeto de análisis e identificación de tendencias....191
Hoja de trabajo 4: Variables estratégicas por tendencia....192
Hoja de trabajo 6: Visión....192
Hoja de trabajo 7: Identificación FODA del Eje Espiritual....192
Anexo D. Matriz de Priorización de Infraestructura....194
Anexo E. Diagnóstico de Matrícula 2014-2020 y Comparativo con la Proyección 2020....195
Anexo F. Plantillas de Matriz Estratégica y de Proyección de Matrícula....199
Plantilla de la matriz estratégica por eje....199
Plantilla de proyección de matrícula....199
Anexo G. Misión, Visión y Valores: Resultados de los Talleres por Grupo....200
Hoja de trabajo 1: preguntas guía de la misión....201
Declaración de misión propuesta por cada grupo....201
Hoja de trabajo 6: visión....202
Hoja de trabajo 2: valores....203
Anexo H. Tendencias, Variables Estratégicas y Análisis de Influencia y Dependencia....204
Tendencias educativas identificadas....205
Variables estratégicas por tendencia....205
Variables de poder y variables de conflicto....206
Anexo I. Registro de Correcciones de los Ejes Estratégicos (14 de octubre de 2024)....207
Eje de Enseñanza y Aprendizaje....208
Seguimiento por eje....208
Anexo J. Diagnóstico de Matrícula 2020-2024: Sede, Extensión y Consolidado....209

# Índice de Tablas

**Tabla 1.** Valores institucionales de la UNAD según su perspectiva....18
**Tabla 2.** Matriz FODA consolidada de la UNAD....25
**Tabla 3.** Grupos de interés de la UNAD según su influencia e interés....26
**Tabla 4.** Metas estratégicas del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 por eje....30
**Tabla 5.** Objetivos específicos del plan por eje estratégico....30
**Tabla 6.** Objetivos específicos e indicadores del plan por eje estratégico....67
**Tabla 7.** Indicadores del plan según eje y perspectiva del cuadro de mando integral....67
**Tabla 8.** Matriz estratégica del Eje 1: Espiritual, 2025-2029....69
**Tabla 9.** Matriz estratégica del Eje 2: Gestión, 2025-2029....71
**Tabla 10.** Matriz estratégica del Eje 3: Enseñanza-Aprendizaje, 2025-2029....74
**Tabla 11.** Matriz estratégica del Eje 4: Investigación, 2025-2029....76
**Tabla 12.** Matriz estratégica del Eje 5: Proyección Social y Extensión Universitaria, 2025-2029....78
**Tabla 13.** Plan operativo anual 2025: metas por eje, objetivo específico e indicador....82
**Tabla 14.** Plan operativo anual 2026: metas por eje, objetivo específico e indicador....89
**Tabla 15.** Plan operativo anual 2027: metas por eje, objetivo específico e indicador....96
**Tabla 16.** Plan operativo anual 2028: metas por eje, objetivo específico e indicador....103
**Tabla 17.** Plan operativo anual 2029: metas por eje, objetivo específico e indicador....110
**Tabla 18.** Matrícula observada de la Sede y la Extensión, 2020-2024....118
**Tabla 19.** Proyección de la matrícula de la Sede y la Extensión, 2025-2029....119
**Tabla 20.** Matrícula proyectada de la Sede y la Extensión según afiliación religiosa, 2025-2029....122

# Índice de Figuras

**Figura 1.** Modelo de gestión estratégica de la UNAD....22
**Figura 2.** Objetivos estratégicos de la perspectiva Cliente por eje estratégico, 2025-2029....36
**Figura 3.** Objetivos estratégicos de la perspectiva Proceso por eje estratégico, 2025-2029....37
**Figura 4.** Objetivos estratégicos de la perspectiva Aprendizaje por eje estratégico, 2025-2029....38
**Figura 5.** Objetivos estratégicos de la perspectiva Financiera por eje estratégico, 2025-2029....39
**Figura 6.** Indicadores estratégicos de la perspectiva Cliente, 2025-2029....41
**Figura 7.** Indicadores estratégicos de la perspectiva Procesos, 2025-2029....42
**Figura 8.** Indicadores estratégicos de la perspectiva Aprendizaje, 2025-2029....43
**Figura 9.** Indicadores estratégicos de la perspectiva Financiera, 2025-2029....44
**Figura 10.** Mapa estratégico integrado del eje Espiritual, 2025-2029....47
**Figura 11.** Objetivos estratégicos del eje Espiritual, 2025-2029....48
**Figura 12.** Iniciativas estratégicas del eje Espiritual, 2025-2029....49
**Figura 13.** Indicadores (KPI) del eje Espiritual, 2025-2029....50
**Figura 14.** Mapa estratégico integrado del eje de Gestión, 2025-2029....52
**Figura 15.** Objetivos estratégicos del eje de Gestión, 2025-2029....53
**Figura 16.** Iniciativas estratégicas del eje de Gestión, 2025-2029....54
**Figura 17.** Indicadores (KPI) del eje de Gestión, 2025-2029....55
**Figura 18.** Mapa estratégico integrado del eje de Investigación, 2025-2029....57
**Figura 19.** Objetivos estratégicos del eje de Investigación, 2025-2029....58
**Figura 20.** Iniciativas estratégicas del eje de Investigación, 2025-2029....59
**Figura 21.** Indicadores (KPI) del eje de Investigación, 2025-2029....60
**Figura 22.** Mapa estratégico integrado del eje de Proyección Social y Extensión Comunitaria, 2025-2029....62
**Figura 23.** Objetivos estratégicos del eje de Proyección Social y Extensión Comunitaria, 2025-2029....63
**Figura 24.** Iniciativas estratégicas del eje de Proyección Social y Extensión Comunitaria, 2025-2029....64
**Figura 25.** Indicadores (KPI) del eje de Proyección Social y Extensión Comunitaria, 2025-2029....65
**Figura 26.** Matrícula observada (2020-2024) y proyectada (2025-2029) de la Sede....119
**Figura 27.** Matrícula observada (2020-2024) y proyectada (2025-2029) de la Extensión....120
**Figura 28.** Matrícula observada (2020-2024) y proyectada (2025-2029) de la Sede y la Extensión en conjunto ....121
**Figura 29.** Composición de la matrícula proyectada, 2025-2029: Sede y Extensión....122

SECCIÓN 1

# Preliminares

Esta sección presenta el marco identitario sobre el cual se construye el plan: el mensaje de la Rectoría, las autoridades y el equipo que participó en su elaboración, la reseña histórica, la filosofía de la educación adventista, la misión, la visión y los valores institucionales, así como las estrategias y el modelo de gestión que orientan el quehacer de la UNAD durante el período 2025-2029.

EN ESTA SECCIÓN


› Mensaje del Rector
› Administradores, decanos y equipo técnico
› Reseña histórica y filosofía de la educación adventista
› Misión, visión y valores
› Estrategias y modelo de gestión

# Mensaje del Rector

Estimados miembros de la comunidad universitaria:

La elaboración del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 ha sido el resultado de un esfuerzo conjunto, donde la participación activa de tantas personas refleja el firme compromiso de cada uno con su implementación. Este proceso no solo ha permitido establecer una hoja de ruta clara para el futuro de nuestra universidad, sino que también ha fortalecido nuestra unidad de acción, esencial para alcanzar el éxito.

Tal como leemos en el Espíritu de Profecía:

> La unidad de acción es necesaria para el éxito. Un ejército en batalla se vería confundido y derrotado si cada soldado entrara en acción de acuerdo con sus impulsos en lugar de hacerlo en armonía, bajo la dirección de un general competente. Los soldados de Cristo deben obrar en armonía. (EC 99.3)

Bajo esta premisa, hemos definido tres estrategias fundamentales que guiarán nuestro quehacer institucional en los próximos años:

1. **Estrategia de Producto.** Ajustar nuestra oferta curricular para responder a las demandas actuales y futuras, promoviendo así un crecimiento sostenido en la cantidad de estudiantes.
2. **Estrategia Defensiva.** Optimizar el uso de los recursos a través de la reducción de gastos innecesarios y la inversión estratégica en los ejes prioritarios.
3. **Estrategia de Diferenciación.** Consolidar nuestro modelo educativo basado en principios bíblicos, destacándonos como “Un Modelo Educativo Diferente”, con Jesucristo como nuestro mayor referente.

Nos inspira el ejemplo de Esdras y Nehemías, quienes demostraron que, con liderazgo piadoso, sabio y determinado, unos pocos pueden hacer grandes cosas para Dios. En este mismo

espíritu, avanzamos confiados en que el acompañamiento del Espíritu Santo garantizará el cumplimiento de nuestra misión.

Que Dios nos guíe en este camino de crecimiento y excelencia.

**Dr. Oreste Natera Aguiar**
Rector, Universidad Adventista Dominicana

## Administradores y Decanos

La formulación y la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 se encuentran bajo la conducción del equipo de administradores que se presenta a continuación, integrado por la Rectoría, las vicerrectorías, la pastoría universitaria y la dirección de recursos humanos.

### Administradores



Dr. Oreste Natera Aguiar
**Rector**



Dra. Alejandra Casilla
**Vicerrectora Académica**



Dr. Luis Miguel Acevedo
**Vicerrector Financiero**



Dr. Juan David Franquiz
**Vicerrector Estudiantil**



Dranda. Ivette Vanderhorst
**Vicerrectora de Planificación y Desarrollo**



Dra. Hurdia Bonilla
**Vicerrectora Ejecutiva (Extensión SD)**



Dr. Magdiel Larramendy
**Pastor Iglesia Universitaria**



Mg. Betania Rodríguez
**Directora de Recursos Humanos**

**Decanos**

Las facultades son las unidades donde se concreta la oferta académica de la Universidad. Los decanos que se presentan a continuación lideran las seis facultades de la UNAD y son corresponsables de las metas de los ejes de Enseñanza-Aprendizaje, Investigación y Proyección Social.



Drando. Luis Alfredo Almánzar Ovalle
**Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas**



Dranda. Silvia Morfa
**Decana de la Facultad de Humanidades**



Drando. Abdías Maldonado
**Decano de la Facultad de Ingeniería y Tecnología**



Dranda. María Teanny Cuevas
**Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud**



Dranda. Rosanny Scarfullery
**Decana de la Facultad de Posgrado**



Drando. Ciro García
**Decano de la Facultad de Teología**

## Equipo Técnico Participante

El plan fue elaborado de manera participativa. La Universidad reconoce a las personas que integraron el equipo técnico y aportaron a su formulación desde las áreas académicas y no académicas.

Natera Aguiar, Oreste Antonio
Grullón Vargas, Marinel
Acosta Medina, David
Almánzar Ovalle, Luis Alfredo
Alonzo Roque, Joel Eligio
Andrews Martínez, Sahilly
Carrasco Tejada, Arelis Iluminada
Casilla, Alejandra
Claudio De La Rosa, Rosa
Cuevas Pérez, María Teanny
Cuevas Rodríguez, Felipe Antonio
Decena Romero, Nehemías
Diaz Claudio, Jazmín
Diaz Claudio, Rubelania
Diaz Monegro, Stephanie
Dipré Vizcaíno, Luisa María
Domínguez Acosta, Sarah Bienvenida
Encarnación Galvá, Mirielis
Falcón, Rosana De Los Ángeles
Fernández Aragonez, Tabita
Franquiz, Juan David
Galvá Decena, Anna Lidia
Galvá Decena, Sergia
García, Mario Benigno
García Amparo, Ismael Eugenio
García Hiciano de Cuevas, María Esther
García Hiciano, Ciro
García Ramírez, Mercedes
Guilmeus, Marie Francoise
Gutiérrez, Miguel
Kas-Danouche, Jorge
Lebrón, Richard
Maldonado, Abdias
Martínez Payano, Yajaira
Matos, José Altagracia
Medina Montero, Ana Jaires
Mora, Francisca Alexandra
Moreno De León, Ahida María
Rosario Mercedes, Héctor Luis
Salcedo Pérez, Ana Margarita
Silverio De Delgado, Kewall
Suero Moreta De Lora, Alfa Rigel
Surez Galica, Olga Lidia
Taveras Rosa, Dina Elizabet
Tejada, Angela María
Toribio, Miguelina
Toribio Mora, Emily
Utate García, Samuel Jairo
Utate Ogando, Carlos Javier
Valdez Batista, Estervina
Valdez Roble, Miguel
Veloz Moreta, José Manuel
Vizcaino, Juan
Williams Tejeda, Betty Rosselyn
Vanderhorst, Ivette
Romero, Anmi
Cadena, Francisco
Chery R., Víctor
Bonilla Suarez, Hurdia Amarilis
Almánzar Del Rosario, Lorenza
Elsevif Feliz, Jocelyn Altagracia
Encarnación Mateo, Francisco Leonardo
García Guzmán, Indira O.
Gatón Berroa, Carlos Antonio
González Custodio, Ana Joaquina
Henríquez, Ronald Víctor
Lara, Miguel
Lima Rodríguez, Sandy De Jesús
Medrano Heredia, Raquel Eunice
Mejía Morla, Eunice
Méndez, Manuel
Mesa Féliz, Jaime David
Nina Brito, Gabriel
Paniagua Martich, Yeimy Carolin
Paredes García, Silveria
Peña Guerrero, Flor Ángel

Morfa Robles, Silvia
Novas Pérez, Milagros Herminia
Ocampo Aristazábal, Olga Cecilia
Ogando de Utate, Claudia
Rijo Castillo, Cesar Julio
Rodríguez Cepeda, Elier Ernesto
Rodríguez, Betania
Rosario Mena, Dinalis Virginia
Rosario Familia De Javier, Yris Violeta
Ruiz Lora, Priscila Adalgisa
Scarfullery Sosa, Rosanny Maylene
Urbáez Lugo, Melvyn Amado
Vanderhorst, Ivette Alexandra
Vásquez, Wanda
Ventura Batista, Silvestre

## Reseña Histórica

Conocer el origen de la Universidad permite comprender la continuidad entre su propósito fundacional y las prioridades estratégicas del período 2025-2029.

La Universidad Adventista Dominicana (UNAD) tiene su origen en el Colegio Adventista Dominicano, fundado en 1947, el cual funcionó hasta 1974 en la zona de Herrera, Distrito Nacional. Debido a que el Estado dominicano declaró los terrenos del Colegio como parque industrial, la Iglesia Adventista adquirió la Hacienda Bethel, localizada en Sonador, Piedra Blanca, provincia Monseñor Nouel, y desde 1974-1975 este ha sido el lugar de funcionamiento de la UNAD hasta nuestros días.

El crecimiento y desarrollo de la UNAD ha sido posible gracias a la visión de la comunidad adventista, que sustenta que el propósito principal de la educación y la redención es la restauración de la imagen de Dios en el hombre. La Universidad asume este propósito, siendo un ente que trabaja a favor de la mejora, crecimiento y avance de la sociedad a la cual sirve, formando profesionales capaces de contribuir para el desarrollo del hombre y su ambiente.

## Filosofía de la Educación Adventista

La filosofía de la educación adventista es el fundamento ideológico de la Universidad y, por tanto, el punto de partida de toda decisión estratégica. Los párrafos siguientes describen la concepción de Dios, de la persona y de la educación que sustenta el quehacer institucional.

La Iglesia Adventista del Séptimo Día reconoce que Dios, el Creador y Sustentador de la Tierra y de todo el universo, es la fuente del conocimiento y de la sabiduría. A su semejanza, Dios creó al hombre perfecto, pero, debido al pecado, el hombre perdió su condición original. Al promover la fe en Cristo, la educación cristiana procura restaurar en él la misma imagen de su

Hacedor, fomentando en el mismo una dedicación inteligente a la obra de Dios en la Tierra y proporcionándole una preparación práctica para un servicio concienzudo a sus semejantes.

Los Adventistas del Séptimo Día creen que el conocimiento de este Dios personal nunca se puede obtener solo a través del razonamiento humano, sino que Dios ha dado a conocer su naturaleza, propósitos y planes mediante la revelación divina: “La Sagrada Escritura”, compuesta por el Antiguo y Nuevo Testamentos. Esta fue dada por inspiración de Dios y contiene la revelación de Su voluntad a los hombres, constituyendo la única regla de fe y de conducta de la iglesia.

La feligresía adventista acepta el don de la profecía, así como fue manifestado mediante revelación especial a la Iglesia Adventista del Séptimo Día en la vida y el ministerio de Elena G. White. En este respecto, los Adventistas del Séptimo Día aceptan la divina revelación como el principio guiador de la filosofía de su educación. Creen que sus maestros son siervos de Dios y sus alumnos, hijos de Dios.

La Iglesia Adventista posee un sistema escolar que asegura una educación equilibrada para su juventud, tanto en lo físico como en lo mental, moral, social, espiritual y vocacional, en armonía con las normas denominacionales y los ideales que tienen a Dios como fuente de todo valor moral y de toda verdad. Su pensamiento y voluntad revelados constituyen el criterio sobre lo bueno y lo malo. La iglesia se interesa en el óptimo desarrollo del niño en todo, tanto para esta vida como para la venidera.

## Principios Filosóficos

De esa filosofía se derivan diez principios que describen cómo se concibe al estudiante, cuál es el papel del docente y hacia dónde se orienta el proceso formativo. Estos principios son el criterio con el cual se evalúa la coherencia de los objetivos y las metas del plan.

1. **El amor.** Este es el principio fundamental de una educación concebida como redentora. Implica el establecimiento de relaciones interpersonales profesor/alumno, que sean gratificantes y placenteras, así como la creación de un clima organizacional y un ambiente escolar marcados por el aprecio, la aceptación y la confianza.
2. **La centralidad de las Sagradas Escrituras.** Dios y su revelación escrita, la Biblia, son el centro de la educación. Esto significa que la visión bíblica del mundo y de la realidad constituye la base del proceso enseñanza-aprendizaje y la pauta orientadora del trabajo docente. Significa, también, que cada una de las materias de estudio, las artes, las letras, las ciencias, la historia y demás, son enfocadas desde la perspectiva bíblica. Significa que el objetivo más importante es conocer a Dios y a Cristo como Salvador personal de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.
3. **La semejanza a Cristo.** Uno de los grandes fines de la educación adventista es desarrollar la semejanza al carácter de Cristo. En consecuencia, el proceso formador otorga mayor importancia a la obtención de un carácter como el de Cristo que al tratamiento de las asignaturas, lo que hace que el ejemplo de los maestros, más que el proceso de instrucción, cobre vital importancia. De esto se desprende que resulta indispensable crear un ambiente propicio para alcanzar dicho fin.
4. **El desarrollo armonioso.** Concebimos a la educación como un proceso de desarrollo armonioso y equilibrado del ser humano, en sus aspectos físico, intelectual, social y espiritual. Esto significa que, en el proceso educativo, no corresponde privilegiar ninguno de estos aspectos en desmedro de otros, sino que todos ellos deben ser considerados.

5. **La racionalidad.** La educación adventista aspira a desarrollar los poderes de la mente y la capacidad de pensar y razonar. De ello se desprende que debe llevarse a cabo un proceso de enseñanza-aprendizaje de alta calidad, donde se estimule la excelencia, el pensamiento reflexivo e independiente y la prosecución de metas altas, acordes con las capacidades personales.
6. **La individualidad.** En nuestro proceso formador, se considera al individuo como dotado de libre albedrío, capaz de tomar sus propias decisiones y de responsabilizarse por las consecuencias que le acarrean. Por ello, se fortalece el concepto de trabajo individual, aunque se desincentiva el espíritu de competencia, privilegiando, en cambio, el sentido de interdependencia y cooperación.
7. **La salud.** La educación adventista favorece el desarrollo de un cuerpo sano por medio del trabajo; fomenta el ejercicio físico, el conocimiento del cuerpo humano y de las leyes de la salud, así como la prevención de las enfermedades mediante hábitos correctos de alimentación, horarios de trabajo y descanso apropiados, entre otros aspectos.
8. **El servicio.** La educación adventista procura enseñar para el servicio en favor de los demás. Se concede importancia a los deberes prácticos de la vida, se estimula una actitud permanente de servicio al prójimo y se incentiva la búsqueda de oportunidades de servir.
9. **La cooperación.** Maestros y estudiantes deben cooperar mutuamente. La cooperación es el esquema básico de trabajo, superando los criterios de competición. Cada estudiante debe recibir una educación que lo capacite para el servicio, mediante el ejercicio activo de todas sus facultades. Se debe combinar el servicio con el entrenamiento.

10. **El aprendizaje continuo.** La filosofía educacional adventista considera que el proceso educativo comienza desde el nacimiento mismo y continúa, de manera permanente e indefinida, a lo largo de todo el período de vida accesible al hombre.

## Filosofía Institucional

La misión, la visión y los valores expresan la razón de ser, el horizonte y los principios de conducta de la UNAD. Constituyen el propósito institucional del que parte el modelo de gestión estratégica y frente al cual se evalúan todos los objetivos del plan.

### Misión

**MISIÓN**

Formar y especializar profesionales excelentes, innovadores, con valores cristianos, basados en la filosofía adventista, comprometidos para servir a Dios, la patria y el mundo.

### Visión

**VISIÓN**

Ser un referente por la excelencia en la formación y especialización profesional con valores cristianos.

### Valores

Los valores institucionales se formulan en tres perspectivas: la aspiracional, que describe lo que la Universidad desea alcanzar; la fundamental, que expone su base bíblica; y la operacional, que indica cómo se vive el valor en el trabajo cotidiano (véase la Tabla 1).

**Tabla 1**

*Valores institucionales de la UNAD según su perspectiva*

| Valor | Perspectiva aspiracional | Perspectiva fundamental | Perspectiva operacional |
|---|---|---|---|
| **Excelencia** | La excelencia en la UNAD es necesaria para satisfacer, en su totalidad, los estándares de alta calidad de los diferentes grupos de interés que componen nuestra Institución. | Nuestro modelo es el Creador del universo, quien hizo todo con excelencia, “bueno en gran manera”; fundamentando en esto, formamos profesionales de alta calidad. | Trabajamos con excelencia, damos lo mejor de nosotros en el cumplimiento de nuestras responsabilidades y nuestras relaciones porque, de esta forma, cumplimos nuestra misión y brindamos servicio con eficacia y eficiencia en las diferentes áreas de nuestra Institución. |

| Valor | Perspectiva aspiracional | Perspectiva fundamental | Perspectiva operacional |
|---|---|---|---|
| **Compromiso** | En la UNAD, todos nos sentimos comprometidos con el servicio, lo que nos impulsa a desarrollar acciones para suplir las necesidades y aliviar el dolor de las personas, llevando esperanza en el cumplimiento de la misión. | Dios, en Su infinito amor, cumplió Su promesa, envió a Su Hijo amado para servir y entregar su vida a fin de librarnos de la muerte; nos enseñó el compromiso del servicio a los demás, mediante la entrega de nuestros dones y talentos de manera desinteresada. | Demostramos compromiso e interés por los problemas de la sociedad que nos rodea. Mostramos disposición y pasión para atender las tareas encomendadas y el servicio a los demás, poniendo a disposición de la iglesia y sociedad nuestros dones y talentos. |
| **Creatividad** | Usamos la creatividad para impulsar cambios y mantenernos a la vanguardia, innovando teorías, modelos, metodologías y formas de hacer en un mundo tan cambiante y exigente. | Dios hizo al ser humano con capacidad creativa y de innovación. Jesucristo vivió en este mundo, sirviendo y enseñando de una manera diferente, generando un impacto integral positivo en las personas. | Buscamos soluciones creativas en todas las áreas de la UNAD y para los problemas de la sociedad, generando y difundiendo el conocimiento. Hacemos uso sabio de la tecnología para optimizar nuestro desempeño en el cumplimiento de nuestra misión. |

*Nota.* Elaboración propia a partir del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

## Estrategias

En un entorno educativo en constante evolución, la UNAD ha adoptado estrategias clave para fortalecer su posición, optimizar sus recursos y ofrecer un servicio académico diferenciado. Estas estrategias buscan garantizar la sostenibilidad institucional, mejorar la calidad educativa y responder a las necesidades del mercado. Las estrategias implementadas incluyen:

1. **Desarrollo de producto.** Se enfoca en la innovación y mejora de los programas académicos, incorporando nuevas ofertas educativas y metodologías actualizadas para satisfacer las demandas del entorno académico y profesional.
2. **Estrategia defensiva (tipo recorte de gastos).** Consiste en la optimización de recursos y reducción de costos operativos, sin comprometer la calidad de la educación, garantizando así la eficiencia financiera de la Institución.
3. **Diferenciación.** Busca destacar a la Universidad en el sector educativo a través de características únicas en su oferta académica, sus valores institucionales y su enfoque educativo integral que la distingue de otras instituciones.

A través de estas estrategias, la UNAD reafirma su compromiso con la excelencia educativa y la sostenibilidad, adaptándose a los desafíos actuales y asegurando su crecimiento a largo plazo.

En términos de la teoría estratégica, el desarrollo de producto corresponde a la opción de ofrecer productos nuevos o mejorados a los mercados en los que la organización ya participa (Ansoff, 1957), lo que en la UNAD se traduce en la ampliación y actualización de la oferta de grado, posgrado y educación continua. La diferenciación, por su parte, es una de las estrategias genéricas que describe Porter (1985): consiste en ofrecer algo percibido como único por el estudiante, que en este caso es el modelo educativo basado en principios bíblicos. La estrategia defensiva complementa a ambas al cuidar la eficiencia en el uso de los recursos.

## Método de Recolección de Datos

Para la elaboración del plan estratégico de la UNAD se ha seleccionado un método cuantitativo para la recolección de datos. Este enfoque permite obtener información precisa y objetiva a través de la medición numérica de variables clave, facilitando el análisis de tendencias, patrones y relaciones dentro de la Institución.

El uso de datos cuantitativos garantiza una toma de decisiones basada en evidencia, proporcionando resultados medibles y comparables que contribuyen al diseño de estrategias efectivas. A través de encuestas, cuestionarios estructurados y análisis estadísticos, se recopila información relevante que respalda el desarrollo y evaluación del plan estratégico, asegurando su alineación con los objetivos institucionales y las necesidades del entorno educativo.

Este enfoque es coherente con la naturaleza del plan, cuyos objetivos se expresan en indicadores y metas numéricas por año. Como señalan Hernández-Sampieri et al. (2014), el enfoque cuantitativo se apoya en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, lo que facilita el seguimiento objetivo del cumplimiento.

## Modelo de Gestión Estratégica

La gestión estratégica de la UNAD se fundamenta en los propósitos institucionales expresados en su Misión, alineados con la Visión de futuro y respaldados por los Valores institucionales en sus diferentes perspectivas: fundamentales, operacionales y aspiracionales. Estos propósitos se desarrollan a través de ejes estratégicos y sus respectivos objetivos, organizados en mapas estratégicos que establecen metas específicas.

Para alcanzar estos objetivos, se definen iniciativas integradas en el Plan Anual, basadas en los procesos institucionales. Su cumplimiento se mide mediante indicadores, tanto operativos

como estratégicos. A través de la Dirección de Gestión de Calidad y Efectividad Institucional, bajo la Rectoría, se implementa un sistema planificado de gestión de calidad, que permite revisiones periódicas para corregir avances, garantizar la calidad y mejora continua. Los procesos y el sistema de control generan conocimiento institucional que contribuye al fortalecimiento de la cultura e innovación en el quehacer universitario.

La Figura 1 resume esta lógica: del propósito institucional (misión, visión y valores) se derivan los mapas estratégicos, que ordenan las perspectivas y los objetivos estratégicos; los objetivos se miden mediante indicadores, y estos alimentan tanto la gestión del control de calidad (evaluación y auditoría) como la gestión del conocimiento.

**Figura 1**

*Modelo de gestión estratégica de la UNAD*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

SECCIÓN 2

# Planeación Estratégica

Describe cómo se elaboró el plan y hacia dónde se dirige: el proceso participativo de diagnóstico, la metodología de cuatro etapas, los cinco ejes estratégicos con sus objetivos generales y específicos, y las metas que ordenan la acción institucional.

EN ESTA SECCIÓN


› Áreas de resultados clave
› Resumen del análisis FODA
› Metodología
› Ejes estratégicos
› Objetivos y metas estratégicas

## Áreas de Resultados Clave

Todo plan estratégico nace de un diagnóstico. En la UNAD, el punto de partida fue un proceso de escucha con actores internos y externos, de modo que las prioridades del plan reflejen tanto las capacidades de la Universidad como las expectativas de su entorno.

La UNAD inició la elaboración de su Plan Estratégico 2025-2029 en junio de 2024. Como primer paso, se revisaron los resultados del Plan Estratégico anterior y se convocó a la comunidad educativa para la presentación de los logros alcanzados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) 2020-2024. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis FODA, en el que participaron diversos actores clave, entre ellos:

1. La Junta de Gobierno de la UNAD.
2. La comunidad educativa.
3. Las recomendaciones de la Asociación Acreditadora Adventista (2024).
4. El Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (INAFOCAM).
5. El Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT).
6. Líderes comunitarios.
7. El Ministerio de Economía.

Una vez completado el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se presentaron los resultados y se identificaron los grupos de interés. La UNAD fue convocada para evaluar su situación actual tomando en cuenta:

1. Los resultados del FODA.
2. El Plan Estratégico de la Unión Dominicana de los Adventistas del Séptimo Día (UD).
3. El Plan de Mejora derivado de la Evaluación Quinquenal del MESCyT.
4. Las principales tendencias en el ámbito educativo.

Este marco de consulta es coherente con el sistema nacional de educación superior, en el que el MESCyT es el órgano rector y los planes institucionales se someten a evaluación periódica (Congreso Nacional de la República Dominicana, 2001).

## Resumen del Análisis FODA

El análisis FODA fue el insumo principal de la formulación estratégica. Para construirlo, la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo recogió las percepciones de la Junta de Gobierno mediante formularios manuscritos (UNAD, 2024a) y consultó, además, a estudiantes, egresados, instituciones gubernamentales, representantes comunitarios y al personal de la Sede y la Extensión. Los resultados fueron tabulados y presentados por videoconferencia el 16 de septiembre de 2024 (UNAD, 2024b). Las evidencias originales se incluyen en los Anexos A y B.

La Tabla 2 sintetiza los hallazgos que se repiten con mayor frecuencia entre los distintos grupos consultados. En términos generales, la UNAD cuenta con una identidad cristiana definida y con el respaldo de la Iglesia, pero enfrenta limitaciones financieras y de oferta académica en un entorno de creciente competencia (UNAD, 2024b).

**Tabla 2**

*Matriz FODA consolidada de la UNAD*

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| • Filosofía cristiana adventista sólida y formación en valores<br>• Personal docente calificado y comprometido<br>• Campus amplio, en entorno natural, con instalaciones como el Centro de Recursos de Información y el auditorio<br>• Programas valorados en teología, salud, educación y posgrado<br>• Respaldo de la Iglesia Adventista, sus redes y Radio Amanecer<br>• Terrenos disponibles para nuevos proyectos y buenas relaciones con organismos gubernamentales | • Dificultades financieras: endeudamiento y gastos superiores a los ingresos<br>• Baja matrícula y oferta limitada de carreras atractivas (medicina, ingeniería, robótica, derecho)<br>• Infraestructura que requiere mejoras (aulas, dormitorios e internados)<br>• Ubicación alejada de las grandes ciudades<br>• Comunicación interna y procesos administrativos débiles<br>• Costos del internado, reglamentos rígidos y becas limitadas |

| Oportunidades | Amenazas |
|---|---|
| • Red nacional de iglesias y colegios adventistas como fuente de posibles estudiantes<br>• Tecnologías emergentes, inteligencia artificial y educación virtual<br>• Demanda de carreras técnicas, programas cortos y educación continua<br>• Alianzas con instituciones y gobierno; crecimiento poblacional de la región<br>• Estudiantes nacionales, regionales y extranjeros; mayor promoción en redes sociales y medios | • Competencia de universidades con oferta más diversa y precios competitivos<br>• Deserción escolar en la provincia y en el país; inseguridad en el entorno de la Sede<br>• Fuga de profesores hacia otros sistemas por mejor remuneración<br>• Variaciones de la tasa de cambio del dólar<br>• Universidades virtuales ya consolidadas y escasa conciencia de apoyo en parte de la membresía |

*Nota.* Síntesis elaborada a partir de los formularios de la Junta de Gobierno y de la consulta a la comunidad universitaria (UNAD, 2024a; UNAD, 2024b).

## Grupos de interés

La consulta identificó los grupos de interés de la Universidad según su nivel de influencia y de interés en el desempeño institucional (Tabla 3). Esta clasificación orientó la priorización de las necesidades que el plan debe atender y los canales de comunicación con cada grupo (UNAD, 2024b).

**Tabla 3**

*Grupos de interés de la UNAD según su influencia e interés*

| Nivel de influencia / interés | Grupos de interés | Interés principal |
|---|---|---|
| **Alta influencia / alto interés** | Estudiantes, personal docente y administrativo, Iglesia Adventista y autoridades educativas | Calidad educativa, valores cristianos, estabilidad laboral y acreditación de programas |
| **Alta influencia / bajo interés** | Donantes, patrocinadores, empresas y empleadores | Buena administración de fondos y graduados con principios éticos y habilidades técnicas |
| **Baja influencia / alto interés** | Padres y tutores, egresados y comunidades locales | Costo-efectividad, prestigio, redes de contacto y desarrollo comunitario |
| **Baja influencia / bajo interés** | Proveedores y contratistas | Relaciones comerciales estables y pagos puntuales |

*Nota.* Adaptado de UNAD, 2024b.

## Misión, visión y valores

La mayoría de los participantes manifestó satisfacción con la declaración vigente de misión, visión y valores, lo que indica que estos principios siguen alineados con las metas de la institución. Una observación recurrente fue que la redacción de los valores no hace referencia directa a la filosofía adventista, aspecto que se recoge en el Eje Espiritual (UNAD, 2024b).

### Implicaciones para el plan

Los hallazgos del FODA se reflejan en los cinco ejes estratégicos. Las fortalezas ligadas a la filosofía y a los valores sustentan el Eje Espiritual; las debilidades financieras, administrativas y de comunicación interna orientan el Eje de Gestión; la necesidad de ampliar la oferta académica, incorporar educación virtual y modernizar la infraestructura se atiende desde el Eje de Enseñanza-Aprendizaje; y la red de iglesias, colegios y comunidades aliadas constituye la base del Eje de Proyección Social y Extensión Universitaria (UNAD, 2024b). En el caso de la Extensión, los participantes destacaron como fortalezas su ubicación y sus horarios flexibles, y como retos la baja matrícula y la competencia (UNAD, 2024a).

## Metodología

El proceso de planificación estratégica de la UNAD se desarrolla en cuatro etapas: formulación, implementación, ejecución y evaluación.

1. **Formulación.** La formulación del Plan Estratégico surge a partir del análisis FODA, realizado mediante talleres participativos con representantes de las áreas académicas y no académicas. Las propuestas resultantes fueron validadas por la administración, estableciendo el rumbo que debe seguir la Institución en el contexto de la globalización y dentro de la filosofía de la Educación Adventista.
2. **Implementación.** En esta etapa se asignan los objetivos, las estrategias, las perspectivas, los indicadores, las metas y las iniciativas estratégicas correspondientes, con la participación de las áreas académica y no académica.

3. **Ejecución.** Esta fase consiste en la puesta en marcha de las estrategias, donde el liderazgo juega un papel fundamental. La implementación del plan está garantizada gracias al compromiso de los participantes y representantes de las áreas involucradas, quienes han asumido la propuesta como propia.
4. **Evaluación.** La fase final de la planificación estratégica implica la revisión periódica de los indicadores y el cumplimiento de las metas. Para ello, se emplea el sistema de gestión de riesgos, permitiendo ajustes conforme a factores internos y externos. La Rectoría será la encargada de coordinar el análisis y la evaluación de los resultados, asegurando el cumplimiento del PEI. Para ello, el rector asumirá la responsabilidad de supervisar su implementación, aplicando el Manual Disciplinario correspondiente cuando sea necesario.

Con esta estructura, la UNAD reafirma su compromiso con el desarrollo académico, la gestión eficiente y la proyección social, asegurando su crecimiento en los próximos años.

## Ejes Estratégicos del Plan Institucional

Tras consultas y encuestas realizadas dentro de la comunidad universitaria, se identificaron las áreas de acción prioritarias para garantizar el éxito institucional, que se constituyen en los cinco ejes del plan:

1. Desarrollo espiritual (Plan Maestro de Desarrollo Espiritual).
2. Gestión.
3. Enseñanza-aprendizaje.
4. Investigación.
5. Proyección social y Extensión Universitaria.

La UNAD ha definido una serie de objetivos estratégicos orientados a fortalecer su desarrollo institucional y garantizar la excelencia académica. Estos objetivos buscan mejorar la calidad educativa, optimizar la gestión de recursos, fomentar la innovación en los programas académicos y promover un crecimiento sostenible. A través de estos lineamientos, la Universidad reafirma su compromiso con la formación integral de sus estudiantes, además de su impacto positivo en la sociedad.

## Objetivos Estratégicos

Cada eje cuenta con un objetivo general estratégico que expresa el resultado de largo plazo que persigue la Universidad en esa área. De este objetivo general se desprenden los objetivos específicos que se detallan más adelante y que son los que se miden mediante indicadores.

### Objetivos Generales Estratégicos por Eje

**Eje Espiritual.** Promover la renovación espiritual del personal y los estudiantes a la imagen divina, por medio del estudio de la Biblia, la oración y el estilo de vida cristiano, para servir a Dios, a la patria y al mundo.

**Eje de Gestión.** Desarrollar una gestión que agregue valor a la formación y especialización de excelencia, a la creatividad y al compromiso social.

**Eje Enseñanza y Aprendizaje.** Consolidar el proceso enseñanza-aprendizaje mediante la integración de la filosofía adventista, la promoción de un aprendizaje autónomo y el desarrollo de competencias profesionales, críticas y éticas en nuestros estudiantes.

**Eje Investigación.** Consolidar la investigación creativa original como una marca de calidad del modelo educativo diferente.

**Eje Proyección Social y Extensión Universitaria.** Implementar acciones y proyectos innovadores de responsabilidad social que contribuyan con el crecimiento de la Institución y el compromiso de un servicio de calidad para Dios, la patria y el mundo.

### Metas Estratégicas

Las metas estratégicas sintetizan, en una sola frase por eje, la dirección hacia la cual se orienta el desarrollo institucional. Se presentan en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Metas estratégicas del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 por eje*

| Eje | Meta estratégica |
|---|---|
| **Eje Espiritual** | Promover la renovación espiritual del personal y los estudiantes para servir a Dios, la patria y el mundo. |
| **Eje Gestión** | Desarrollar una gestión que agregue valor a la formación de excelencia, la creatividad y el compromiso social. |
| **Eje Enseñanza-Aprendizaje** | Consolidar el proceso de enseñanza-aprendizaje integrando la filosofía adventista y el desarrollo de competencias profesionales. |
| **Eje Investigación y Proyección** | Consolidar la investigación e implementar acciones de responsabilidad social para el crecimiento institucional. |

*Nota.* Elaboración propia a partir del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

### Objetivos Específicos por Eje

El plan contiene 37 objetivos específicos (OE) distribuidos en los cinco ejes. La Tabla 5 los presenta con su código, el cual se utiliza como referencia en los mapas estratégicos y en las matrices de indicadores de las secciones siguientes.

**Tabla 5**

*Objetivos específicos del plan por eje estratégico*

| Código | Objetivo específico |
|---|---|
| **Eje 1 · Espiritual** | |
| **OE 1.1** | Fortalecer el posicionamiento en la Iglesia y la sociedad por la labor misionera a nivel nacional e internacional. |
| **OE 1.2** | Fortalecer los programas de apoyo espiritual y social a la comunidad universitaria a través del PMDE. |
| **OE 1.3** | Fortalecer la filosofía de la educación cristiana adventista en la comunidad universitaria. |

| Código | Objetivo específico |
|---|---|
| **OE 1.4** | Promover el modelo de liderazgo misional integrado en la comunidad universitaria hacia un enfoque que fomente las competencias espirituales y técnicas necesarias para servir a instituciones con principios basados en la Fe. |
| **OE 1.5** | Gestionar la provisión de recursos financieros para el desarrollo del programa espiritual. Objetivos Específicos: Eje Gestión |
| **Eje 2 · Gestión** | |
| **OE 2.1** | Fortalecer el posicionamiento de la institución en la sociedad. |
| **OE 2.2** | Incrementar la oferta académica institucional mediante la diversificación de carreras de grado y posgrado, y diplomados alineados con las demandas sociales y del mercado laboral. |
| **OE 2.3** | Aumentar la cantidad de estudiantes de nuevo ingreso por periodo. |
| **OE 2.4** | Optimizar la calidad de los servicios institucionales a través del Sistema de Gestión de la Calidad, promoviendo la mejora continua de los procesos administrativos, académicos y de apoyo, para garantizar la eficiencia, la satisfacción y la transparencia. |
| **OE 2.5** | Implementar una reingeniería institucional integral, dirigida por una entidad externa especializada, que garantice una transformación profunda y sostenible en la eficiencia, efectividad y relevancia de la institución. |
| **OE 2.6** | Establecer y fortalecer convenios nacionales e internacionales con universidades e instituciones afines que promuevan programas de formación y especialización de excelencia. |
| **OE 2.7** | Capacitar continuamente el talento humano de la institución para fortalecer las competencias técnicas, administrativas y humanas que garanticen un desempeño eficiente y alineado con la misión institucional. |
| **OE 2.8** | Mejorar la salud financiera institucional mediante una gestión eficiente. |
| **OE 2.9** | Diseñar y ejecutar el PMDFE a través de donaciones, alianzas estratégicas, ONGs, instituciones adventistas y organismos internacionales. |
| **Eje 3 · Enseñanza-Aprendizaje** | |
| **OE 3.1** | Mejorar la satisfacción y experiencia de los estudiantes en su aprendizaje. |
| **OE 3.2** | Desarrollar en los egresados un perfil acorde a las necesidades del mercado que refleje los valores del modelo educativo. |
| **OE 3.3** | Optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la aplicación sistemática del modelo educativo institucional. |
| **OE 3.4** | Implementar metodologías activas de enseñanza según la modalidad. |
| **OE 3.5** | Integrar la enseñanza del idioma inglés y español en la formación de misioneros nacionales e internacionales. |
| **OE 3.6** | Garantizar la inversión continua en recursos didácticos, tecnológicos y bibliográficos que fortalezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje. |
| **OE 3.7** | Aumentar el acceso y permanencia estudiantil a través de políticas de apoyo financiero y programas de becas institucionales. |
| **OE 3.8** | Optimizar la relación costo-beneficio de los programas académicos ofrecidos para garantizar su sostenibilidad financiera. Objetivos Específicos: Eje Investigación |

| Código | Objetivo específico |
|---|---|
| **Eje 4 · Investigación** | |
| **OE 4.1** | Atraer aspirantes, estudiantes, docentes y egresados hacia la participación en proyectos de investigación, mediante la consolidación de la investigación y la innovación como marca de calidad del modelo educativo UNAD. |
| **OE 4.2** | Elaborar las políticas administrativas para incentivar la producción científica de docentes, estudiantes y egresados en la producción científica original y su publicación. |
| **OE 4.3** | Fortalecer la difusión de las actividades, proyectos y programas que desarrolla el CICIS-UNAD, tanto internas como externas. |
| **OE 4.4** | Fomentar la producción cientifica hacia la consolidación de la Revista de Investigación Multidisciplinar en Ciencia, Innovación y Tecnología (RIMCIT) |
| **OE 4.5** | Desarrollar una cultura de investigación e innovación entre docentes y estudiantes, promoviendo la generación de conocimiento pertinente y el fortalecimiento de sus capacidades investigativas. |
| **OE 4.6** | Elevar las investigaciones hacia la fase traslacional, en vinculación con el CACSI, para fortalecer la influencia de la UNAD en la mejora de la calidad de vida en la sociedad dominicana. |
| **OE 4.7** | Fortalecer el financiamiento de la investigación con el desarrollo de estrategias para la captación de fondos (red de donantes, fundaciones patrocinadoras, incluir egresados, oferta de servicios). |
| **Eje 5 · Proyección Social y Extensión Universitaria** | |
| **OE 5.1** | Fomentar el desarrollo sostenible de personas y comunidades, promoviendo un crecimiento equitativo y responsable que garantice el bienestar a largo plazo. |
| **OE 5.2** | Desarrollar programas de atención médica, servicios de bienestar y actividades que fomenten la salud integral. |
| **OE 5.3** | Implementar iniciativas que fortalezcan las habilidades laborales, fomenten el emprendimiento y mejoren las oportunidades de empleo para los miembros de la comunidad. |
| **OE 5.4** | Establecer y fortalecer alianzas estratégicas con otras organizaciones comunitarias, gubernamentales y religiosas para maximizar el impacto de las iniciativas. |
| **OE 5.5** | Fomentar la participación activa de los estudiantes en programas de prácticas comunitarias en colaboración con maestros y profesionales de salud, educación, finanzas, espiritual y tecnología, para promover el desarrollo integral mediante transferencia de conocimientos y habilidades. |
| **OE 5.6** | Desarrollar y ofrecer programas educativos integrales que respondan a necesidades locales y globales, para empoderar comunidades y fomentar el aprendizaje continuo en un entorno diverso y cambiante. |
| **OE 5.7** | Capacitar al personal para la planificación efectiva y la difusión estratégica de los proyectos comunitarios, asegurando comunicación clara e implementación exitosa. |
| **OE 5.8** | Gestionar de manera eficiente los recursos financieros necesarios para la ejecución y éxito de los proyectos, asegurando su adecuada distribución y sostenibilidad a largo plazo. |

*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a). OE = objetivo específico.

SECCIÓN 3

# Mapas Estratégicos

Traduce la estrategia en mapas visuales. Los objetivos, las iniciativas y los indicadores se organizan por las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y por eje estratégico, de modo que cada objetivo pueda leerse junto con la forma en que será medido.

EN ESTA SECCIÓN


› Objetivos e indicadores por perspectiva
› Mapas estratégicos por eje

## Mapas Estratégicos por Perspectiva

El plan organiza su estrategia mediante mapas estratégicos, una herramienta del cuadro de mando integral que relaciona los objetivos entre sí a través de cuatro perspectivas: cliente, proceso, aprendizaje y financiera (Kaplan y Norton, 1996, 2004). Las perspectivas se leen de abajo hacia arriba: la financiera da sostenibilidad a la institución; el aprendizaje desarrolla las capacidades del talento humano; los procesos transforman esas capacidades en servicios de calidad, y la perspectiva de cliente refleja el valor percibido por los estudiantes, la Iglesia y la sociedad.

En las figuras siguientes, los objetivos estratégicos y los indicadores se presentan agrupados por perspectiva y, dentro de cada una, por eje estratégico.

La perspectiva de **Cliente** concentra 10 objetivos específicos y 25 indicadores. En ella se define qué valor espera recibir cada grupo de interés: los estudiantes, la Iglesia, los egresados y las comunidades con las que la Universidad se relaciona. Por esa razón incluye los objetivos de posicionamiento, de oferta académica y de satisfacción de quienes reciben el servicio educativo.

La perspectiva de **Procesos** reúne 10 objetivos y 26 indicadores, y es la que más indicadores aporta al plan. Allí se concreta cómo la Universidad organiza sus programas, sus servicios y sus mecanismos de gestión para cumplir lo que se promete al cliente.

La perspectiva de **Aprendizaje** incluye 9 objetivos y 19 indicadores, dedicados a las capacidades del talento humano, a la integración de la filosofía adventista en la comunidad universitaria y a la preparación de la planta docente y administrativa. Finalmente, la perspectiva **Financiera** agrupa 8 objetivos y 14 indicadores orientados a asegurar los recursos que sostienen el resto de la estrategia (Kaplan y Norton, 2004).

**Objetivos Estratégicos por Perspectiva**

Las Figuras 2 a 5 muestran los objetivos estratégicos de cada perspectiva, ordenados por eje, para el período 2025-2029.

**Figura 2**

*Objetivos estratégicos de la perspectiva Cliente por eje estratégico, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 3**

*Objetivos estratégicos de la perspectiva Proceso por eje estratégico, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 4**

*Objetivos estratégicos de la perspectiva Aprendizaje por eje estratégico, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 5**

*Objetivos estratégicos de la perspectiva Financiera por eje estratégico, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Indicadores por Perspectiva**

Un indicador clave de desempeño (KPI) expresa en términos medibles el grado de avance hacia un objetivo (Parmenter, 2015). Las Figuras 6 a 9 presentan los indicadores estratégicos asociados a cada perspectiva, junto con el objetivo y el eje al que responden.

El plan define 84 indicadores en total: 25 en la perspectiva de Cliente, 26 en Procesos, 19 en Aprendizaje y 14 en la perspectiva Financiera. Cada indicador está vinculado a un único objetivo específico, de modo que la medición siempre responde a una intención estratégica concreta y no se mide por costumbre.

Los indicadores se expresan en distintas unidades, según lo que miden: cantidades (por ejemplo, número de visitas, programas o proyectos), porcentajes de cumplimiento o de satisfacción y montos en pesos dominicanos. Para cada uno se fijan una meta general para el período 2025-2029 y metas anuales que permiten dar seguimiento gradual al avance.

Las láminas que siguen muestran, para cada perspectiva, el objetivo estratégico, el eje al que pertenece y los indicadores con los que se medirá. Se recomienda leerlas junto con la matriz estratégica de la Sección 4, donde cada indicador se acompaña de su iniciativa estratégica y de su medio de verificación, y con el plan operativo anual de la Sección 5, donde se detallan las metas de cada año (Parmenter, 2015).

**Figura 6**

*Indicadores estratégicos de la perspectiva Cliente, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 7**

*Indicadores estratégicos de la perspectiva Procesos, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 8**

*Indicadores estratégicos de la perspectiva Aprendizaje, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 9**

*Indicadores estratégicos de la perspectiva Financiera, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

## Mapas Estratégicos por Eje

Para cuatro de los cinco ejes, el plan presenta una lámina integrada y tres láminas de detalle (objetivos, iniciativas e indicadores). La lámina integrada permite leer, en una sola vista, la relación entre cada objetivo específico, las iniciativas que lo harán realidad y los indicadores con los cuales se medirá su avance.

Los cinco ejes estratégicos son el marco con el que la Universidad ordena su quehacer durante el período 2025-2029. Cada eje tiene una meta estratégica propia y un conjunto de objetivos específicos distribuidos en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. A continuación se resumen los ejes con el número de objetivos y de indicadores que contiene cada uno:

- **Eje 1: Espiritual.** 5 objetivos específicos y 19 indicadores.
- **Eje 2: Gestión.** 9 objetivos específicos y 22 indicadores.
- **Eje 3: Enseñanza-Aprendizaje.** 8 objetivos específicos y 18 indicadores.
- **Eje 4: Investigación.** 7 objetivos específicos y 16 indicadores.
- **Eje 5: Proyección Social y Extensión Universitaria.** 8 objetivos específicos y 9 indicadores.

El Eje 3 (Enseñanza-Aprendizaje) no cuenta con láminas propias en el documento fuente, por lo que se consulta directamente en las matrices de la Sección 4 y en los planes operativos de la Sección 5. Para los demás ejes se muestran, en este orden, el mapa integrado, los objetivos, las iniciativas y los indicadores, con el fin de que cada lector pueda ir de la visión de conjunto al detalle de la medición.

### Eje 1: Espiritual

La meta estratégica del eje es: Promover la renovación espiritual del personal y los estudiantes a la imagen divina, por medio del estudio de la Biblia, la oración y el estilo de vida

cristiano, para servir a Dios, a la patria y al mundo. Las figuras siguientes detallan cómo se despliega esa meta en objetivos, iniciativas e indicadores.

El eje reúne 5 objetivos específicos y 19 indicadores. Por perspectiva, se distribuyen así: Cliente, 1 objetivos y 4 indicadores; Procesos, 1 y 6; Aprendizaje, 2 y 7; y Financiera, 1 y 2. Esta distribución muestra dónde se concentra el esfuerzo de medición del eje.

Los objetivos específicos del eje son los siguientes:

- **OE 1.1.** Fortalecer el posicionamiento en la Iglesia y la sociedad por la labor misionera a nivel nacional e internacional.
- **OE 1.2.** Fortalecer los programas de apoyo espiritual y social a la comunidad universitaria a través del PMDE.
- **OE 1.3.** Fortalecer la filosofía de la educación cristiana adventista en la comunidad universitaria.
- **OE 1.4.** Promover el modelo de liderazgo misional integrado en la comunidad universitaria hacia un enfoque que fomente las competencias espirituales y técnicas necesarias para servir a instituciones con principios basados en la Fe.
- **OE 1.5.** Gestionar la provisión de recursos financieros para el desarrollo del programa espiritual. Objetivos Específicos: Eje Gestión

**Figura 10**

*Mapa estratégico integrado del eje Espiritual, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 11**

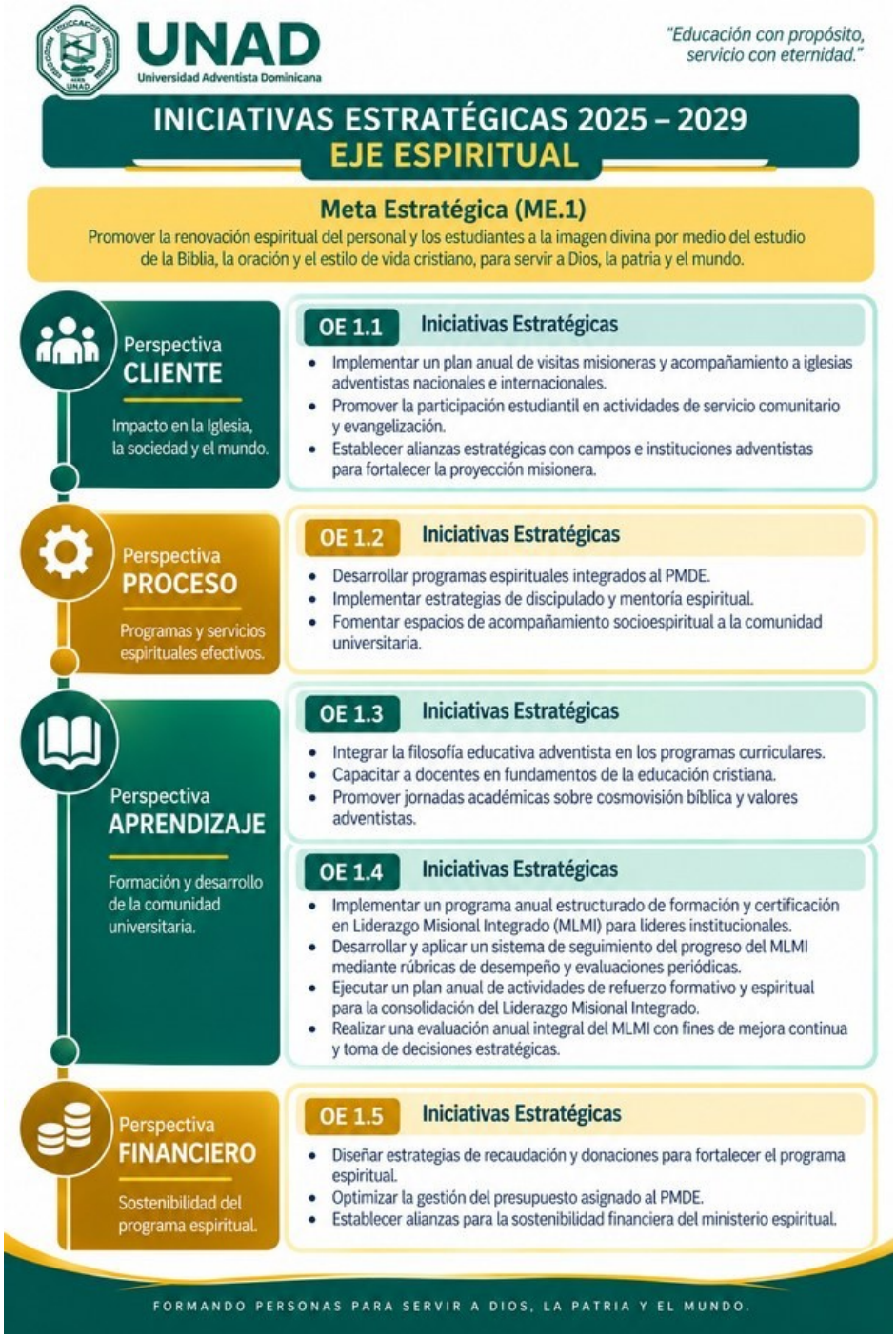
*Objetivos estratégicos del eje Espiritual, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 12**

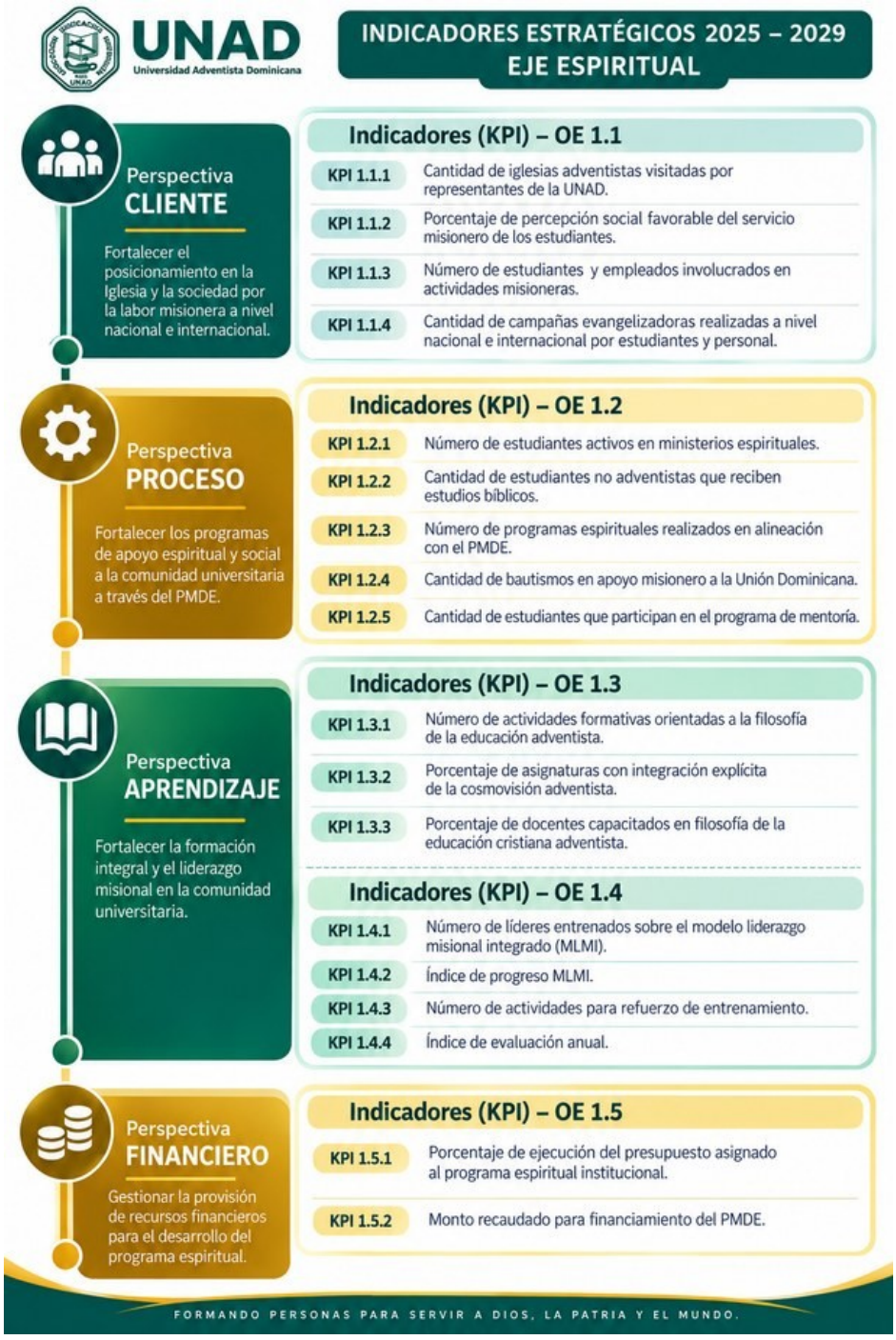
*Iniciativas estratégicas del eje Espiritual, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 13**

*Indicadores (KPI) del eje Espiritual, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Eje 2: Gestión**

La meta estratégica del eje es: Desarrollar una gestión que agregue valor a la formación y especialización de excelencia, a la creatividad y al compromiso social. Las figuras siguientes detallan cómo se despliega esa meta en objetivos, iniciativas e indicadores.

El eje reúne 9 objetivos específicos y 22 indicadores. Por perspectiva, se distribuyen así: Cliente, 3 objetivos y 6 indicadores; Procesos, 3 y 9; Aprendizaje, 1 y 2; y Financiera, 2 y 5. Esta distribución muestra dónde se concentra el esfuerzo de medición del eje.

Los objetivos específicos del eje son los siguientes:

- **OE 2.1.** Fortalecer el posicionamiento de la institución en la sociedad.
- **OE 2.2.** Incrementar la oferta académica institucional mediante la diversificación de carreras de grado y posgrado, y diplomados alineados con las demandas sociales y del mercado laboral.
- **OE 2.3.** Aumentar la cantidad de estudiantes de nuevo ingreso por periodo.
- **OE 2.4.** Optimizar la calidad de los servicios institucionales a través del Sistema de Gestión de la Calidad, promoviendo la mejora continua de los procesos administrativos, académicos y de apoyo, para garantizar la eficiencia, la satisfacción y la transparencia.
- **OE 2.5.** Implementar una reingeniería institucional integral, dirigida por una entidad externa especializada, que garantice una transformación profunda y sostenible en la eficiencia, efectividad y relevancia de la institución.
- **OE 2.6.** Establecer y fortalecer convenios nacionales e internacionales con universidades e instituciones afines que promuevan programas de formación y especialización de excelencia.
- **OE 2.7.** Capacitar continuamente el talento humano de la institución para fortalecer las competencias técnicas, administrativas y humanas que garanticen un desempeño eficiente y alineado con la misión institucional.
- **OE 2.8.** Mejorar la salud financiera institucional mediante una gestión eficiente.
- **OE 2.9.** Diseñar y ejecutar el PMDFE a través de donaciones, alianzas estratégicas, ONGs, instituciones adventistas y organismos internacionales.

**Figura 14**

*Mapa estratégico integrado del eje de Gestión, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 15**

*Objetivos estratégicos del eje de Gestión, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 16**

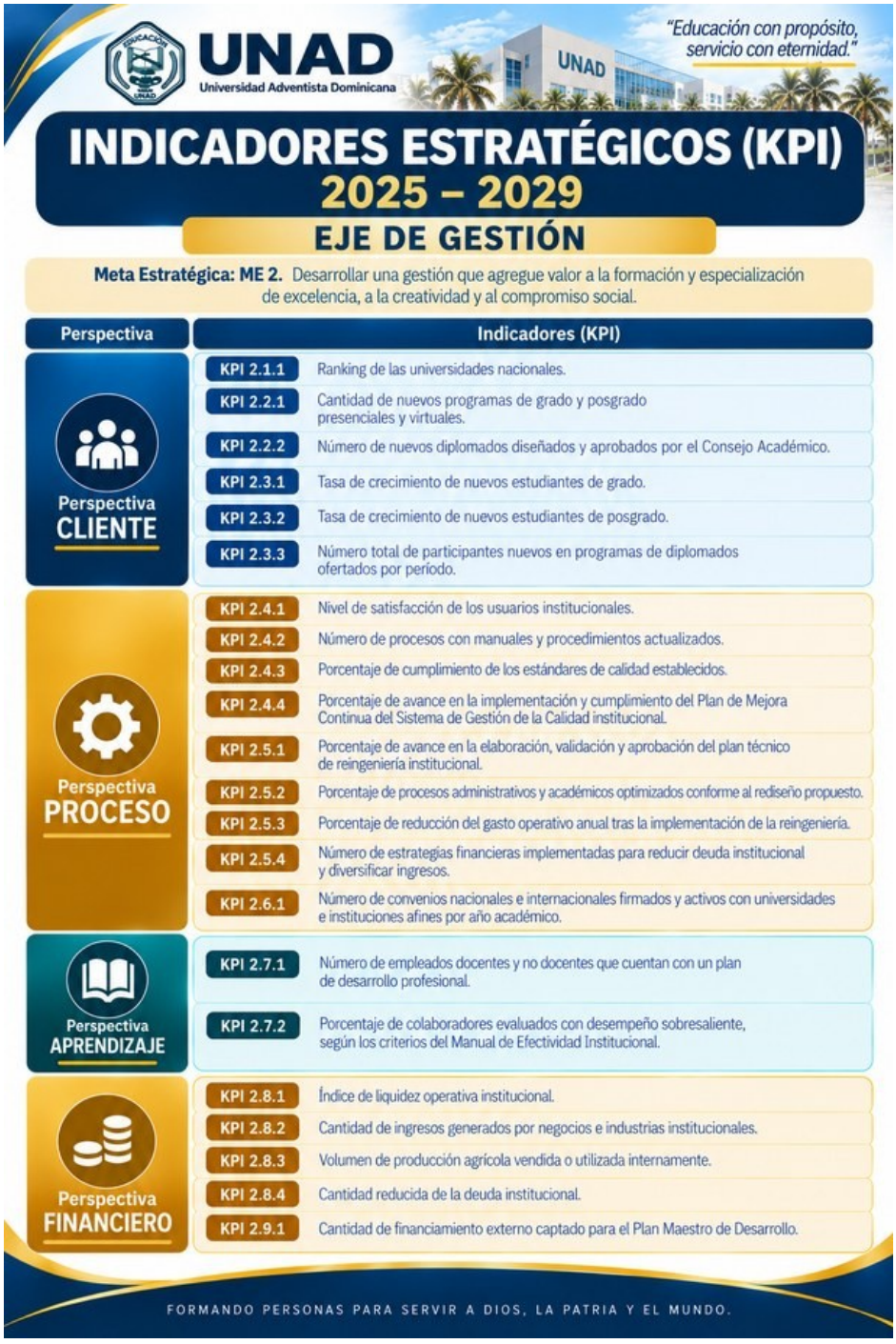
*Iniciativas estratégicas del eje de Gestión, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 17**

*Indicadores (KPI) del eje de Gestión, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Eje 4: Investigación**

La meta estratégica del eje es: Consolidar la investigación creativa original como una marca de calidad del modelo educativo diferente. Las figuras siguientes detallan cómo se despliega esa meta en objetivos, iniciativas e indicadores.

El eje reúne 7 objetivos específicos y 16 indicadores. Por perspectiva, se distribuyen así: Cliente, 1 objetivos y 6 indicadores; Procesos, 3 y 5; Aprendizaje, 2 y 4; y Financiera, 1 y 1. Esta distribución muestra dónde se concentra el esfuerzo de medición del eje.

Los objetivos específicos del eje son los siguientes:

- **OE 4.1.** Atraer aspirantes, estudiantes, docentes y egresados hacia la participación en proyectos de investigación, mediante la consolidación de la investigación y la innovación como marca de calidad del modelo educativo UNAD.
- **OE 4.2.** Elaborar las políticas administrativas para incentivar la producción científica de docentes, estudiantes y egresados en la producción científica original y su publicación.
- **OE 4.3.** Fortalecer la difusión de las actividades, proyectos y programas que desarrolla el CICIS-UNAD, tanto internas como externas.
- **OE 4.4.** Fomentar la producción cientifica hacia la consolidación de la Revista de Investigación Multidisciplinar en Ciencia, Innovación y Tecnología (RIMCIT)
- **OE 4.5.** Desarrollar una cultura de investigación e innovación entre docentes y estudiantes, promoviendo la generación de conocimiento pertinente y el fortalecimiento de sus capacidades investigativas.
- **OE 4.6.** Elevar las investigaciones hacia la fase traslacional, en vinculación con el CACSI, para fortalecer la influencia de la UNAD en la mejora de la calidad de vida en la sociedad dominicana.
- **OE 4.7.** Fortalecer el financiamiento de la investigación con el desarrollo de estrategias para la captación de fondos (red de donantes, fundaciones patrocinadoras, incluir egresados, oferta de servicios).

**Figura 18**

*Mapa estratégico integrado del eje de Investigación, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 19**

*Objetivos estratégicos del eje de Investigación, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 20**

*Iniciativas estratégicas del eje de Investigación, 2025-2029*




*Nota*. Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 21**

*Indicadores (KPI) del eje de Investigación, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Eje 5: Proyección Social y Extensión Universitaria**

La meta estratégica del eje es: Implementar acciones y proyectos innovadores de responsabilidad social que contribuyan con el crecimiento de la Institución y el compromiso de un servicio de calidad para Dios, la patria y el mundo. Las figuras siguientes detallan cómo se despliega esa meta en objetivos, iniciativas e indicadores.

El eje reúne 8 objetivos específicos y 9 indicadores. Por perspectiva, se distribuyen así: Cliente, 3 objetivos y 3 indicadores; Procesos, 2 y 2; Aprendizaje, 2 y 2; y Financiera, 1 y 2. Esta distribución muestra dónde se concentra el esfuerzo de medición del eje.

Los objetivos específicos del eje son los siguientes:

- **OE 5.1.** Fomentar el desarrollo sostenible de personas y comunidades, promoviendo un crecimiento equitativo y responsable que garantice el bienestar a largo plazo.
- **OE 5.2.** Desarrollar programas de atención médica, servicios de bienestar y actividades que fomenten la salud integral.
- **OE 5.3.** Implementar iniciativas que fortalezcan las habilidades laborales, fomenten el emprendimiento y mejoren las oportunidades de empleo para los miembros de la comunidad.
- **OE 5.4.** Establecer y fortalecer alianzas estratégicas con otras organizaciones comunitarias, gubernamentales y religiosas para maximizar el impacto de las iniciativas.
- **OE 5.5.** Fomentar la participación activa de los estudiantes en programas de prácticas comunitarias en colaboración con maestros y profesionales de salud, educación, finanzas, espiritual y tecnología, para promover el desarrollo integral mediante transferencia de conocimientos y habilidades.
- **OE 5.6.** Desarrollar y ofrecer programas educativos integrales que respondan a necesidades locales y globales, para empoderar comunidades y fomentar el aprendizaje continuo en un entorno diverso y cambiante.
- **OE 5.7.** Capacitar al personal para la planificación efectiva y la difusión estratégica de los proyectos comunitarios, asegurando comunicación clara e implementación exitosa.
- **OE 5.8.** Gestionar de manera eficiente los recursos financieros necesarios para la ejecución y éxito de los proyectos, asegurando su adecuada distribución y sostenibilidad a largo plazo.

**Figura 22**

*Mapa estratégico integrado del eje de Proyección Social y Extensión Comunitaria, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 23**

*Objetivos estratégicos del eje de Proyección Social y Extensión Comunitaria, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 24**

*Iniciativas estratégicas del eje de Proyección Social y Extensión Comunitaria, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Figura 25**

*Indicadores (KPI) del eje de Proyección Social y Extensión Comunitaria, 2025-2029*




*Nota.* Tomado del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

SECCIÓN 4

# Matriz Estratégica por Eje

Presenta la matriz completa de indicadores (KPI) de cada eje, con su iniciativa estratégica, su medio de verificación y las metas de cada año del período 2025-2029, que permitirán dar seguimiento al cumplimiento del plan.

EN ESTA SECCIÓN


› Resumen de la matriz de indicadores
› Matrices de los ejes 1 al 5

## Resumen de la Matriz de Indicadores

La matriz estratégica traduce cada objetivo específico en indicadores medibles, con una iniciativa responsable de lograrlo, un medio para verificar su cumplimiento y una meta para cada año del período. En total, el plan contiene 37 objetivos específicos y 84 indicadores. La Tabla 6 muestra cómo se distribuyen por eje y la Tabla 7, por perspectiva.

**Tabla 6**

*Objetivos específicos e indicadores del plan por eje estratégico*

| Eje estratégico | Objetivos específicos | Indicadores (KPI) | % de los KPI |
|---|---|---|---|
| 1. Espiritual | 5 | 19 | 22,6 % |
| 2. Gestión | 9 | 22 | 26,2 % |
| 3. Enseñanza-Aprendizaje | 8 | 18 | 21,4 % |
| 4. Investigación | 7 | 16 | 19,0 % |
| 5. Proyección Social y Extensión Universitaria | 8 | 9 | 10,7 % |
| **Total** | **37** | **84** | **100,0 %** |

*Nota.* Elaboración propia a partir de la matriz de indicadores del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

**Tabla 7**

*Indicadores del plan según eje y perspectiva del cuadro de mando integral*

| Eje estratégico | Cliente | Proceso | Aprendizaje | Financiero |
|---|---|---|---|---|
| 1. Espiritual | 4 | 6 | 7 | 2 |
| 2. Gestión | 6 | 9 | 2 | 5 |
| 3. Enseñanza-Aprendizaje | 6 | 4 | 4 | 4 |
| 4. Investigación | 6 | 5 | 4 | 1 |
| 5. Proyección Social y Extensión Universitaria | 3 | 2 | 2 | 2 |
| **Total** | **25** | **26** | **19** | **14** |

*Nota.* Elaboración propia a partir de la matriz de indicadores del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 (Universidad Adventista Dominicana [UNAD], 2025a).

La distribución muestra que la mayor concentración de indicadores se ubica en la perspectiva proceso (26 de 84), mientras que la perspectiva financiero es la de menor peso (14 de 84). Esta lectura es útil para equilibrar el seguimiento: un plan con pocos indicadores de

aprendizaje o financieros corre el riesgo de medir con detalle los resultados, pero no las capacidades y los recursos que los hacen posibles.

## Cómo Leer las Matrices

Las matrices de las páginas siguientes se organizan por eje y, dentro de cada eje, por objetivo específico. Cada fila corresponde a un indicador e incluye la perspectiva a la que pertenece, la iniciativa estratégica, el medio de verificación, la meta del período 2025-2029 y la meta de cada año. En los indicadores porcentuales, la meta indica el nivel que se espera alcanzar al cierre del período; en los indicadores de cantidad o monto, indica el total acumulado. Los montos se expresan en pesos dominicanos; M = millones.

## Eje 1: Espiritual

Promover la renovación espiritual del personal y los estudiantes a la imagen divina, por medio del estudio de la Biblia, la oración y el estilo de vida cristiano, para servir a Dios, a la patria y al mundo. Este eje reúne 5 objetivos específicos y 19 indicadores (Tabla 8).

**Tabla 8**

*Matriz estratégica del Eje 1: Espiritual, 2025-2029*

| Persp. | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025-2029 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **OE 1.1** Fortalecer el posicionamiento en la Iglesia y la sociedad por la labor misionera a nivel nacional e internacional. | | | | | | | | | |
| Cliente | **1.1.1** Cantidad de iglesias adventistas visitadas por representantes de la UNAD. | *Programa de visitas institucionales y promoción en iglesias adventistas.* | *Registro de visitas con informes y evidencias firmadas por los pastores.* | **206** | 25 | 33 | 41 | 47 | 60 |
| Cliente | **1.1.2** Porcentaje de percepción social favorable del servicio misionero de los estudiantes. | *Encuesta anual de percepción del servicio misionero estudiantil.* | *Informe de resultados de la encuesta de percepción.* | **95%** | 91% | 92% | 93% | 94% | 95% |
| Cliente | **1.1.3** Número de estudiantes y empleados involucrados en actividades misioneras. | *Calendario misionero institucional para estudiantes y empleados.* | *Listas de participantes e informes de actividades misioneras.* | **350** | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Cliente | **1.1.4** Cantidad de campañas evangelizadoras realizadas a nivel nacional e internacional por estudiantes y personal. | *Plan anual de campañas evangelizadoras nacionales e internacionales.* | *Informes de campañas y reportes de la Unión / Asociaciones.* | **615** | 131 | 131 | 131 | 111 | 111 |
| **OE 1.2** Fortalecer los programas de apoyo espiritual y social a la comunidad universitaria a través del PMDE. | | | | | | | | | |
| Proceso | **1.2.1** Número de estudiantes activos en ministerios espirituales. | *Fortalecimiento de los ministerios estudiantiles.* | *Registro de membresía de ministerios (Capellanía).* | **600** | 40 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| Proceso | **1.2.2** Cantidad de estudiantes no adventistas que reciben estudios bíblicos. | *Programa de estudios bíblicos personalizados para estudiantes no adventistas.* | *Registro de instructores bíblicos y estudiantes atendidos.* | **420** | 20 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Proceso | **1.2.3** Número de programas espirituales realizados en alineación con el PMDE. | *Calendario anual de programas espirituales (semanas de oración, retiros, vigilias).* | *Calendario aprobado e informes de ejecución.* | **30** | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Proceso | **1.2.4** Cantidad de bautismos en apoyo misionero a la Unión Dominicana. | *Alianza misionera UNAD - Unión Dominicana.* | *Registro de bautismos validado por la Unión.* | **1.250** | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 |
| Proceso | **1.2.5** Número de estudiantes no adventistas bautizados. | *Acompañamiento discipular a estudiantes no adventistas.* | *Registro de bautismos de estudiantes (Capellanía).* | **45** | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 |

| Persp. | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025-2029 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Proceso | **1.2.6** Cantidad de estudiantes que participan en el programa de mentoría. | *Programa institucional de mentoría estudiantil.* | *Listas de mentores y mentoreados; bitácoras de sesiones.* | **1.500** | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| **OE 1.3** Fortalecer la filosofía de la educación cristiana adventista en la comunidad universitaria. | | | | | | | | | |
| Aprendizaje | **1.3.1** Número de actividades formativas orientadas a la filosofía de la educación adventista. | *Ciclo anual de formación en filosofía de la educación adventista.* | *Programas, listas de asistencia y evaluaciones.* | **30** | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Aprendizaje | **1.3.2** Porcentaje de asignaturas con integración explícita de la cosmovisión adventista. | *Revisión de programas de asignatura para la integración fe-enseñanza.* | *Programas de asignatura revisados y aprobados.* | **100%** | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Aprendizaje | **1.3.3** Porcentaje de docentes capacitados en filosofía de la educación cristiana adventista. | *Capacitación docente en filosofía de la educación cristiana adventista.* | *Certificados y registros de capacitación (Talento Humano).* | **100%** | 80% | 85% | 90% | 95% | 100% |
| **OE 1.4** Promover el modelo de liderazgo misional integrado en la comunidad universitaria hacia un enfoque que fomente las competencias espirituales y técnicas necesarias para servir a instituciones con principios basados en la Fe. | | | | | | | | | |
| Aprendizaje | **1.4.1** Número de líderes entrenados sobre el modelo de liderazgo misional integrado (MLMI). | *Escuela de Liderazgo Misional Integrado (MLMI).* | *Registro de participantes y certificados.* | **200** | 0 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Aprendizaje | **1.4.2** Índice de progreso MLMI. | *Sistema de seguimiento del progreso del MLMI.* | *Informe de progreso del MLMI.* | **100%** | 0% | 40% | 60% | 80% | 100% |
| Aprendizaje | **1.4.3** Número de actividades para refuerzo de entrenamiento. | *Talleres de refuerzo y acompañamiento a líderes.* | *Agendas, listas de asistencia e informes.* | **12** | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Aprendizaje | **1.4.4** Índice de evaluación anual. | *Evaluación anual de competencias de liderazgo misional.* | *Informe de evaluación anual.* | **90%** | 0% | 60% | 70% | 80% | 90% |
| **OE 1.5** Gestionar la provisión de recursos financieros para el desarrollo del programa espiritual. Objetivos Específicos: Eje Gestión | | | | | | | | | |
| Financiero | **1.5.1** Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado al programa espiritual institucional. | *Presupuesto anual del programa espiritual con seguimiento trimestral.* | *Estados de ejecución presupuestaria (Finanzas).* | **5%** | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| Financiero | **1.5.2** Monto recaudado para financiamiento del PMDE. | *Campaña de recaudación de fondos para el PMDE.* | *Reportes de ingresos y recibos de donaciones.* | **$1,00 M** | $200 mil | $200 mil | $200 mil | $200 mil | $200 mil |

*Nota.* Las columnas Iniciativa estratégica y Medio de verificación (en cursiva) son propuestas elaboradas para completar la matriz; no figuran en el documento fuente de KPI y deben ser validadas por las áreas responsables. Los montos se expresan en pesos; M = millones. Fuente: UNAD (2025a).

## Eje 2: Gestión

Desarrollar una gestión que agregue valor a la formación y especialización de excelencia, a la creatividad y al compromiso social. Este eje reúne 9 objetivos específicos y 22 indicadores (Tabla 9).

**Tabla 9**

*Matriz estratégica del Eje 2: Gestión, 2025-2029*

| Persp. | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025-2029 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **OE 2.1** Fortalecer el posicionamiento de la institución en la sociedad. | | | | | | | | | |
| Cliente | **2.1.1** Ranking de las universidades nacionales. | *Plan de mejora de indicadores de ranking y visibilidad institucional.* | *Publicación oficial del ranking nacional.* | **21** | 25 | 24 | 23 | 22 | 21 |
| **OE 2.2** Incrementar la oferta académica institucional mediante la diversificación de carreras de grado y posgrado, y diplomados alineados con las demandas sociales y del mercado laboral. | | | | | | | | | |
| Cliente | **2.2.1** Cantidad de nuevos programas de grado y posgrado presenciales y virtuales. | *Diseño de nuevos programas a partir de estudios de pertinencia.* | *Resoluciones de aprobación del MESCYT y del Consejo Académico.* | **8** | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Cliente | **2.2.2** Número de nuevos diplomados diseñados y aprobados por el Consejo Académico. | *Diseño de diplomados de educación continua.* | *Actas del Consejo Académico.* | **60** | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| **OE 2.3** Aumentar la cantidad de estudiantes de nuevo ingreso por periodo. | | | | | | | | | |
| Cliente | **2.3.1** Tasa de crecimiento de nuevos estudiantes de grado. | *Plan de promoción y captación de estudiantes de grado.* | *Reportes de Admisiones y Registro.* | **40%** | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% |
| Cliente | **2.3.2** Tasa de crecimiento de nuevos estudiantes de posgrado. | *Campañas de captación para posgrado.* | *Reportes de admisiones de posgrado.* | **40%** | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% |
| Cliente | **2.3.3** Número total de participantes nuevos en programas de diplomados ofertados por período. | *Oferta y promoción de diplomados por período.* | *Listas de inscripción de Educación Continua.* | **1.500** | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| **OE 2.4** Optimizar la calidad de los servicios institucionales a través del Sistema de Gestión de la Calidad, promoviendo la mejora continua de los procesos administrativos, académicos y de apoyo, para garantizar la eficiencia, la satisfacción y la transparencia. | | | | | | | | | |
| Proceso | **2.4.1** Nivel de satisfacción de los usuarios institucionales. | *Medición periódica de la satisfacción de usuarios.* | *Informe de encuestas de satisfacción.* | **98%** | 86% | 89% | 92% | 95% | 98% |
| Proceso | **2.4.2** Porcentaje de procesos con manuales y procedimientos actualizados. | *Actualización del mapa de procesos y manuales de procedimientos.* | *Manuales aprobados y publicados.* | **100%** | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Proceso | **2.4.3** Porcentaje de cumplimiento de los estándares de calidad establecidos. | *Programa de auditorías internas de calidad.* | *Informes de auditoría interna.* | **98%** | 86% | 89% | 92% | 95% | 98% |

| Persp. | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025-2029 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Proceso | **2.4.4** Porcentaje de avance en la implementación y cumplimiento del Plan de Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad institucional. | *Plan de Mejora Continua del SGC.* | *Informe de seguimiento del Plan de Mejora.* | **100%** | 80% | 85% | 90% | 95% | 100% |
| **OE 2.5** Implementar una reingeniería institucional integral, dirigida por una entidad externa especializada, que garantice una transformación profunda y sostenible en la eficiencia, efectividad y relevancia de la institución. | | | | | | | | | |
| Proceso | **2.5.1** Porcentaje de avance en la elaboración, validación y aprobación del plan técnico de reingeniería institucional. | *Contratación de entidad externa y elaboración del plan técnico de reingeniería.* | *Plan técnico aprobado por la Junta de Gobierno.* | **100%** | 35% | 55% | 75% | 95% | 100% |
| Proceso | **2.5.2** Porcentaje de procesos administrativos y académicos optimizados conforme al rediseño propuesto. | *Rediseño e implementación de procesos optimizados.* | *Informes de implementación del rediseño.* | **100%** | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Proceso | **2.5.3** Porcentaje de reducción del gasto operativo anual tras la implementación de la reingeniería. | *Programa de control y racionalización del gasto.* | *Estados financieros comparativos.* | **25%** | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% |
| Proceso | **2.5.4** Número de estrategias financieras implementadas para reducir deuda institucional y diversificar ingresos. | *Plan de reestructuración financiera y diversificación de ingresos.* | *Informes de Finanzas presentados a la Junta.* | **15** | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| **OE 2.6** Establecer y fortalecer convenios nacionales e internacionales con universidades e instituciones afines que promuevan programas de formación y especialización de excelencia. | | | | | | | | | |
| Proceso | **2.6.1** Número de convenios nacionales e internacionales firmados y activos con universidades e instituciones afines por año académico. | *Programa de internacionalización y gestión de convenios.* | *Convenios firmados e informe de actividades.* | **25** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| **OE 2.7** Capacitar continuamente el talento humano de la institución para fortalecer las competencias técnicas, administrativas y humanas que garanticen un desempeño eficiente y alineado con la misión institucional. | | | | | | | | | |
| Aprendizaje | **2.7.1** Número de empleados docentes y no docentes que cuentan con un plan de desarrollo profesional. | *Plan de desarrollo profesional individual.* | *Expedientes de Talento Humano con planes firmados.* | **100%** | 80% | 85% | 90% | 95% | 100% |
| Aprendizaje | **2.7.2** Porcentaje de colaboradores evaluados con desempeño sobresaliente, según los criterios del Manual de Efectividad Institucional. | *Sistema de evaluación del desempeño.* | *Informe de evaluación del desempeño.* | **100%** | 80% | 85% | 90% | 95% | 100% |
| **OE 2.8** Mejorar la salud financiera institucional mediante una gestión eficiente. | | | | | | | | | |
| Financiero | **2.8.1** Índice de liquidez y operativa institucional. | *Gestión del flujo de caja y capital de trabajo.* | *Estados financieros auditados.* | **20%** | 4% | 4% | 4% | 4% | 4% |
| Financiero | **2.8.2** Cantidad de ingresos generados por negocios e industrias institucionales. | *Fortalecimiento de industrias y unidades de negocio institucionales.* | *Estados de resultados por unidad de negocio.* | **$170,05 M** | $30,77 M | $32,31 M | $33,93 M | $35,62 M | $37,41 M |
| Financiero | **2.8.3** Volumen de producción agrícola vendida o utilizada internamente. | *Plan de producción agrícola institucional.* | *Registros de producción y ventas.* | **2.600** | 200 | 600 | 600 | 600 | 600 |

| Persp. | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025-2029 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Financiero | **2.8.4** Porcentaje reducido de la deuda institucional. | *Plan de amortización de la deuda.* | *Estados de cuenta y estados financieros.* | **5%** | 1% | 2% | 3% | 4% | 5% |
| **OE 2.9** Diseñar y ejecutar el PMDFE a través de donaciones, alianzas estratégicas, ONGs, instituciones adventistas y organismos internacionales. | | | | | | | | | |
| Financiero | **2.9.1** Cantidad de financiamiento externo captado para el Plan Maestro de Desarrollo. | *Gestión de donaciones y alianzas para el PMDFE.* | *Acuerdos de donación y registros contables.* | **$63,23 M** | $12,65 M | $12,65 M | $12,65 M | $12,65 M | $12,65 M |

*Nota.* Las columnas Iniciativa estratégica y Medio de verificación (en cursiva) son propuestas elaboradas para completar la matriz; no figuran en el documento fuente de KPI y deben ser validadas por las áreas responsables. Los montos se expresan en pesos; M = millones. Fuente: UNAD (2025a).

## Eje 3: Enseñanza-Aprendizaje

Consolidar el proceso enseñanza-aprendizaje mediante la integración de la filosofía adventista, la promoción de un aprendizaje autónomo y el desarrollo de competencias profesionales, críticas y éticas en nuestros estudiantes. Este eje reúne 8 objetivos específicos y 18 indicadores (Tabla 10).

**Tabla 10**

*Matriz estratégica del Eje 3: Enseñanza-Aprendizaje, 2025-2029*

| Persp. | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025-2029 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **OE 3.1** Mejorar la satisfacción y experiencia de los estudiantes en su aprendizaje. | | | | | | | | | |
| Cliente | **3.1.1** Porcentaje de satisfacción estudiantil con el proceso de enseñanza-aprendizaje. | *Encuesta de satisfacción estudiantil por período.* | *Informe de resultados de la encuesta.* | **98%** | 86% | 89% | 92% | 95% | 98% |
| Cliente | **3.1.2** Porcentaje de asignaturas calificadas como 'excelentes' por los estudiantes. | *Evaluación docente por parte de los estudiantes.* | *Informe de evaluación docente.* | **98%** | 86% | 89% | 92% | 95% | 98% |
| Cliente | **3.1.3** Índice de retención estudiantil por período académico. | *Programa de retención y alertas tempranas con tutorías.* | *Reportes de Registro sobre retención.* | **80%** | 72% | 74% | 76% | 78% | 80% |
| **OE 3.2** Desarrollar en los egresados un perfil acorde a las necesidades del mercado que refleje los valores del modelo educativo. | | | | | | | | | |
| Cliente | **3.2.1** Porcentaje de empleabilidad de egresados en áreas afines a su formación. | *Estudio de seguimiento a egresados y bolsa de empleo.* | *Informe del estudio de egresados.* | **85%** | 81% | 82% | 83% | 84% | 85% |
| Cliente | **3.2.2** Porcentaje de programas académicos actualizados en función de estudios de mercado laboral. | *Estudios de mercado laboral por programa.* | *Estudios realizados y programas actualizados aprobados.* | **100%** | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Cliente | **3.2.3** Porcentaje de empleadores que reconocen positivamente las competencias y valores formativos de los egresados. | *Encuesta a empleadores.* | *Informe de la encuesta a empleadores.* | **90%** | 82% | 84% | 86% | 88% | 90% |
| **OE 3.3** Optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la aplicación sistemática del modelo educativo institucional. | | | | | | | | | |
| Proceso | **3.3.1** Porcentaje de programas académicos actualizados según el modelo educativo institucional. | *Rediseño curricular según el modelo educativo.* | *Programas rediseñados y aprobados por el Consejo Académico.* | **100%** | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Proceso | **3.3.2** Porcentaje de procesos académicos estandarizados y evaluados conforme a los lineamientos del modelo educativo institucional. | *Estandarización de procesos académicos.* | *Manual de procesos académicos e informes de evaluación.* | **100%** | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |

| Persp. | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025-2029 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Proceso | **3.3.3** Porcentaje de docentes que implementan el modelo educativo institucional. | *Acompañamiento pedagógico y observación de clases.* | *Fichas de observación de clases.* | **100%** | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Proceso | **3.3.4** Porcentaje de estudiantes que valoran los elementos del modelo educativo institucional. | *Socialización del modelo educativo con los estudiantes.* | *Encuesta de valoración estudiantil.* | **100%** | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| **OE 3.4** Implementar metodologías activas de enseñanza según la modalidad. | | | | | | | | | |
| Aprendizaje | **3.4.1** Porcentaje de docentes capacitados en metodologías activas de enseñanza por modalidad. | *Capacitación en metodologías activas (presencial y virtual).* | *Certificados y listas de asistencia.* | **100%** | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Aprendizaje | **3.4.2** Porcentaje de docentes aplicando las metodologías activas de enseñanza y aprendizaje. | *Seguimiento a la aplicación de metodologías activas en el aula.* | *Fichas de observación y planificaciones docentes.* | **90%** | 79% | 82% | 81% | 86% | 90% |
| **OE 3.5** Integrar la enseñanza del idioma inglés y español en la formación de misioneros nacionales e internacionales. | | | | | | | | | |
| Aprendizaje | **3.5.1** Cantidad de personas matriculadas en el programa de inglés y español. | *Programa de idiomas para misioneros.* | *Registro de matrícula.* | **327** | 50 | 61 | 65 | 71 | 80 |
| Aprendizaje | **3.5.2** Porcentaje de estudiantes que se gradúan de los programas de idioma. | *Tutorías y acompañamiento en los programas de idioma.* | *Actas de graduación y certificados.* | **90%** | 82% | 84% | 86% | 88% | 90% |
| **OE 3.6** Garantizar la inversión continua en recursos didácticos, tecnológicos y bibliográficos que fortalezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje. | | | | | | | | | |
| Financiero | **3.6.1** Porcentaje del presupuesto educativo invertido en recursos académicos y tecnológicos. | *Plan anual de inversión en recursos académicos y tecnológicos.* | *Ejecución presupuestaria y órdenes de compra.* | **15%** | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |
| Financiero | **3.6.2** Porcentaje de aulas, laboratorios y espacios educativos operativos y en condiciones óptimas para el uso docente. | *Plan de mantenimiento y equipamiento de espacios educativos.* | *Inventario e informes de mantenimiento.* | **100%** | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| **OE 3.7** Aumentar el acceso y permanencia estudiantil a través de políticas de apoyo financiero y programas de becas institucionales. | | | | | | | | | |
| Financiero | **3.7.1** Monto total asignado a becas académicas y ayudas económicas para estudiantes activos. | *Programa institucional de becas y ayudas económicas.* | *Resoluciones de becas y registros contables.* | **$10,00 M** | $2,00 M | $2,00 M | $2,00 M | $2,00 M | $2,00 M |
| **OE 3.8** Optimizar la relación costo-beneficio de los programas académicos ofrecidos para garantizar su sostenibilidad financiera. Objetivos Específicos: Eje Investigación | | | | | | | | | |
| Financiero | **3.8.1** Índice de rentabilidad por programa académico. | *Análisis costo-beneficio por programa.* | *Informe de rentabilidad por programa.* | **25%** | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% |

*Nota.* Las columnas Iniciativa estratégica y Medio de verificación (en cursiva) son propuestas elaboradas para completar la matriz; no figuran en el documento fuente de KPI y deben ser validadas por las áreas responsables. Los montos se expresan en pesos; M = millones. Fuente: UNAD (2025a).

## Eje 4: Investigación

Consolidar la investigación creativa original como una marca de calidad del modelo educativo diferente. Este eje reúne 7 objetivos específicos y 16 indicadores (Tabla 11).

**Tabla 11**

*Matriz estratégica del Eje 4: Investigación, 2025-2029*

| Persp. | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025-2029 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **OE 4.1** Atraer aspirantes, estudiantes, docentes y egresados hacia la participación en proyectos de investigación, mediante la consolidación de la investigación y la innovación como marca de calidad del modelo educativo UNAD. | | | | | | | | | |
| Cliente | **4.1.2** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados de cada nivel y facultad involucrados en la producción científica original. | *Convocatoria anual de proyectos de investigación.* | *Registro de proyectos del CICIS-UNAD.* | **217** | 31 | 39 | 43 | 52 | 52 |
| Cliente | **4.1.3** Cantidad de producciones intelectuales de estudiantes, docentes o egresados registradas en la ONDA y el IBN. | *Asesoría para el registro de propiedad intelectual.* | *Certificados de registro ONDA / IBN.* | **34** | 4 | 5 | 7 | 8 | 10 |
| Cliente | **4.1.4** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados que participan en la Red de Investigadores Adventistas (REINAD) y otras redes nacionales. | *Vinculación a redes de investigación.* | *Constancias de membresía en redes.* | **53** | 5 | 8 | 9 | 15 | 16 |
| Cliente | **4.1.5** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados reconocidos por su actividad investigativa e innovación. | *Programa de reconocimiento a investigadores.* | *Actas de reconocimiento y certificados.* | **54** | 7 | 9 | 12 | 12 | 14 |
| Cliente | **4.1.6** Cantidad de ponencias estudiantiles, docentes y egresados en congresos científicos nacionales e internacionales. | *Apoyo para la participación en congresos.* | *Constancias de ponencias y programas de congresos.* | **45** | 8 | 8 | 10 | 9 | 10 |
| Cliente | **4.1.7** Cantidad de facultades que cuentan con una red de formación de investigadores activa. | *Creación de semilleros de investigación por facultad.* | *Actas de constitución e informes de actividades.* | **6** | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| **OE 4.2** Elaborar las políticas administrativas para incentivar la producción científica de docentes, estudiantes y egresados en la producción científica original y su publicación. | | | | | | | | | |
| Proceso | **4.2.1** Número de políticas administrativas elaboradas y aprobadas para incentivar la producción y publicación científica institucional. | *Elaboración de políticas de incentivo a la investigación.* | *Políticas aprobadas por la instancia correspondiente.* | **4** | — | 1 | 1 | 1 | 1 |

| Persp. | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025-2029 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **OE 4.3** Fortalecer la difusión de las actividades, proyectos y programas que desarrolla el CICIS-UNAD, tanto internas como externas. | | | | | | | | | |
| Proceso | **4.3.1** Porcentaje de noticias de investigación en la página del CICIS-UNAD, redes sociales y prensa nacional. | *Plan de comunicación científica del CICIS-UNAD.* | *Publicaciones en web, redes sociales y prensa.* | **100%** | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| **OE 4.4** Fomentar la producción cientifica hacia la consolidación de la Revista de Investigación Multidisciplinar en Ciencia, Innovación y Tecnología (RIMCIT) | | | | | | | | | |
| Proceso | **4.4.1** Porcentaje de avance de la Revista Institucional. | *Consolidación editorial e indexación de RIMCIT.* | *Informe editorial y números publicados.* | **100%** | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Proceso | **4.4.2** Cantidad de artículos publicados en la revista institucional RIMCIT. | *Convocatoria permanente de artículos.* | *Números publicados de RIMCIT.* | **10** | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Proceso | **4.4.3** Cantidad de proyectos de I+D+I en desarrollo con equipos mixtos (estudiantes y docentes). | *Fondo concursable para proyectos I+D+I mixtos.* | *Registro de proyectos e informes de avance.* | **8** | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| **OE 4.5** Desarrollar una cultura de investigación e innovación entre docentes y estudiantes, promoviendo la generación de conocimiento pertinente y el fortalecimiento de sus capacidades investigativas. | | | | | | | | | |
| Aprendizaje | **4.5.1** Número de docentes de tiempo completo mejorando su puntuación en el rango académico y en el registro nacional de investigadores. | *Plan de carrera investigadora docente.* | *Constancias del registro nacional de investigadores.* | **10** | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Aprendizaje | **4.5.2** Cantidad de cursos ofrecidos de investigación, internos y externos. | *Programa de formación en investigación.* | *Programas de cursos y listas de asistencia.* | **45** | 9 | 8 | 10 | 8 | 10 |
| Aprendizaje | **4.5.3** Porcentaje de asignaturas que incluyen actividades intencionales de investigación. | *Integración de la investigación formativa en las asignaturas.* | *Programas de asignatura revisados.* | **100%** | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| **OE 4.6** Elevar las investigaciones hacia la fase traslacional, en vinculación con el CACSI, para fortalecer la influencia de la UNAD en la mejora de la calidad de vida en la sociedad dominicana. | | | | | | | | | |
| Aprendizaje | **4.6.1** Porcentaje de proyectos de investigación del CICIS-UNAD con enfoque traslacional hacia la comunidad blanco de su estudio. | *Proyectos de investigación traslacional con el CACSI.* | *Informes de transferencia a la comunidad.* | **100%** | 30% | 50% | 70% | 90% | 100% |
| **OE 4.7** Fortalecer el financiamiento de la investigación con el desarrollo de estrategias para la captación de fondos (red de donantes, fundaciones patrocinadoras, incluir egresados, oferta de servicios). | | | | | | | | | |
| Financiero | **4.7.1** Cantidad de proyectos con fondos disponibles para financiar investigaciones con inclusión de incentivos para los investigadores. | *Estrategia de captación de fondos para la investigación.* | *Acuerdos de financiamiento y presupuestos de proyectos.* | **6** | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |

*Nota.* Las columnas Iniciativa estratégica y Medio de verificación (en cursiva) son propuestas elaboradas para completar la matriz; no figuran en el documento fuente de KPI y deben ser validadas por las áreas responsables. Los montos se expresan en pesos; M = millones. Fuente: UNAD (2025a).

## Eje 5: Proyección Social y Extensión Universitaria

Implementar acciones y proyectos innovadores de responsabilidad social que contribuyan con el crecimiento de la Institución y el compromiso de un servicio de calidad para Dios, la patria y el mundo. Este eje reúne 8 objetivos específicos y 9 indicadores (Tabla 12).

**Tabla 12**

*Matriz estratégica del Eje 5: Proyección Social y Extensión Universitaria, 2025-2029*

| Persp. | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025-2029 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **OE 5.1** Fomentar el desarrollo sostenible de personas y comunidades, promoviendo un crecimiento equitativo y responsable que garantice el bienestar a largo plazo. | | | | | | | | | |
| Cliente | **5.1.1** Número de personas y comunidades que han implementado prácticas sostenibles. | *Programa comunitario de prácticas sostenibles.* | *Registros de beneficiarios e informes de seguimiento.* | **1.250** | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 |
| **OE 5.2** Desarrollar programas de atención médica, servicios de bienestar y actividades que fomenten la salud integral. | | | | | | | | | |
| Cliente | **5.2.1** Cantidad de participantes que acceden a los programas de salud integral. | *Jornadas de salud integral y operativos médicos.* | *Registros de atención y listas de participantes.* | **750** | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| **OE 5.3** Implementar iniciativas que fortalezcan las habilidades laborales, fomenten el emprendimiento y mejoren las oportunidades de empleo para los miembros de la comunidad. | | | | | | | | | |
| Cliente | **5.3.1** Cantidad de comunitarios que desarrollen un emprendimiento a través de las iniciativas del centro. | *Incubadora comunitaria de emprendimientos.* | *Registro de emprendimientos y fichas de seguimiento.* | **30** | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| **OE 5.4** Establecer y fortalecer alianzas estratégicas con otras organizaciones comunitarias, gubernamentales y religiosas para maximizar el impacto de las iniciativas. | | | | | | | | | |
| Proceso | **5.4.1** Cantidad de actividades comunitarias realizadas en colaboración con otras organizaciones. | *Gestión de alianzas interinstitucionales.* | *Acuerdos de colaboración e informes de actividades.* | **29** | 5 | 5 | 6 | 4 | 9 |
| **OE 5.5** Fomentar la participación activa de los estudiantes en programas de prácticas comunitarias en colaboración con maestros y profesionales de salud, educación, finanzas, espiritual y tecnología, para promover el desarrollo integral mediante transferencia de conocimientos y habilidades. | | | | | | | | | |
| Proceso | **5.5.1** Cantidad de estudiantes, docentes y profesionales involucrados en los programas de extensión comunitaria. | *Programa de prácticas y voluntariado comunitario.* | *Listas de participantes e informes de extensión.* | **457** | 87 | 88 | 88 | 94 | 100 |
| **OE 5.6** Desarrollar y ofrecer programas educativos integrales que respondan a necesidades locales y globales, para empoderar comunidades y fomentar el aprendizaje continuo en un entorno diverso y cambiante. | | | | | | | | | |
| Aprendizaje | **5.6.1** Cantidad de comunitarios capacitados en programas educativos integrales. | *Oferta de cursos y talleres comunitarios.* | *Listas de asistencia y certificados.* | **450** | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |

| Persp. | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025-2029 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **OE 5.7** Capacitar al personal para la planificación efectiva y la difusión estratégica de los proyectos comunitarios, asegurando comunicación clara e implementación exitosa. | | | | | | | | | |
| Aprendizaje | **5.7.1** Número de empleados capacitados para planificar y difundir proyectos comunitarios. | *Capacitación en gestión y difusión de proyectos comunitarios.* | *Certificados y listas de asistencia.* | **150** | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| **OE 5.8** Gestionar de manera eficiente los recursos financieros necesarios para la ejecución y éxito de los proyectos, asegurando su adecuada distribución y sostenibilidad a largo plazo. | | | | | | | | | |
| Financiero | **5.8.1** Porcentaje de recursos financieros gestionados y distribuidos según lo planificado, en relación con el presupuesto total de los proyectos. | *Presupuesto por proyecto con seguimiento de ejecución.* | *Informes de ejecución presupuestaria.* | **100%** | 92% | 94% | 96% | 98% | 100% |
| Financiero | **5.8.2** Cantidad de donantes y recursos financieros captados para proyectos comunitarios. | *Programa de captación de donantes.* | *Registro de donantes y acuerdos firmados.* | **25** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

*Nota.* Las columnas Iniciativa estratégica y Medio de verificación (en cursiva) son propuestas elaboradas para completar la matriz; no figuran en el documento fuente de KPI y deben ser validadas por las áreas responsables. Los montos se expresan en pesos; M = millones. Fuente: UNAD (2025a).

SECCIÓN 5

# Plan Operativo Anual

Desagrega la matriz estratégica en cinco planes operativos, uno por cada año del período 2025-2029. Cada plan indica la meta que debe alcanzarse durante el año y la compara con la meta del período, de modo que las áreas responsables conozcan lo que se espera de ellas en cada ejercicio.

EN ESTA SECCIÓN


› Plan operativo anual 2025
› Plan operativo anual 2026
› Plan operativo anual 2027
› Plan operativo anual 2028
› Plan operativo anual 2029

## Cómo se Organiza el Plan Operativo

El plan operativo anual desagrega la matriz estratégica en cinco planes, uno por cada año del período. Cada plan toma, para cada indicador, la meta que debe alcanzarse durante el año y la contrasta con la meta del período 2025-2029 (Meta PEI). De este modo, las áreas responsables saben qué se espera de ellas en cada ejercicio y la Rectoría puede verificar el avance acumulado hacia las metas del plan.

Las tablas se presentan en el mismo orden que la matriz estratégica: primero el eje, luego el objetivo específico y, por último, los indicadores con su iniciativa estratégica y su medio de verificación. Las metas de cada año coinciden con las de la matriz estratégica del apartado anterior.

Cada plan anual contiene los mismos 84 indicadores de la matriz estratégica, de modo que el seguimiento sea comparable de un año a otro. Las tablas incluyen cinco columnas de lectura: la perspectiva a la que pertenece el indicador, el indicador mismo, la iniciativa estratégica que lo impulsa, el medio de verificación con el que se comprobará el resultado y las dos metas, la del año y la del período completo (Meta PEI).

Las metas anuales siguen la lógica de cada indicador. En algunos casos son acumulativas, como el número de iglesias visitadas o de programas creados; en otros expresan un porcentaje que debe alcanzarse o mantenerse cada año, y en otros corresponden a montos en pesos dominicanos. Por eso, la comparación entre la meta del año y la meta del período debe hacerse indicador por indicador y no sumando columnas de manera general.

Los planes operativos son la base para que las áreas responsables programen sus actividades y presupuestos, y para que la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo elabore los informes periódicos de cumplimiento. Las iniciativas y los medios de verificación son propuestas por validar.

## Plan Operativo Anual 2025

Metas a alcanzar durante el año 2025, por eje, objetivo estratégico e indicador (Tabla 13).

**Tabla 13**

*Plan operativo anual 2025: metas por eje, objetivo específico e indicador*

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **EJE 1 · ESPIRITUAL** | | | | | |
| **OE 1.1** Fortalecer el posicionamiento en la Iglesia y la sociedad por la labor misionera a nivel nacional e internacional. | | | | | |
| Cliente | **1.1.1** Cantidad de iglesias adventistas visitadas por representantes de la UNAD. | *Programa de visitas institucionales y promoción en iglesias adventistas.* | *Registro de visitas con informes y evidencias firmadas por los pastores.* | **25** | 206 |
| Cliente | **1.1.2** Porcentaje de percepción social favorable del servicio misionero de los estudiantes. | *Encuesta anual de percepción del servicio misionero estudiantil.* | *Informe de resultados de la encuesta de percepción.* | **91%** | 95% |
| Cliente | **1.1.3** Número de estudiantes y empleados involucrados en actividades misioneras. | *Calendario misionero institucional para estudiantes y empleados.* | *Listas de participantes e informes de actividades misioneras.* | **70** | 350 |
| Cliente | **1.1.4** Cantidad de campañas evangelizadoras realizadas a nivel nacional e internacional por estudiantes y personal. | *Plan anual de campañas evangelizadoras nacionales e internacionales.* | *Informes de campañas y reportes de la Unión / Asociaciones.* | **131** | 615 |
| **OE 1.2** Fortalecer los programas de apoyo espiritual y social a la comunidad universitaria a través del PMDE. | | | | | |
| Proceso | **1.2.1** Número de estudiantes activos en ministerios espirituales. | *Fortalecimiento de los ministerios estudiantiles.* | *Registro de membresía de ministerios (Capellanía).* | **40** | 600 |
| Proceso | **1.2.2** Cantidad de estudiantes no adventistas que reciben estudios bíblicos. | *Programa de estudios bíblicos personalizados para estudiantes no adventistas.* | *Registro de instructores bíblicos y estudiantes atendidos.* | **20** | 420 |
| Proceso | **1.2.3** Número de programas espirituales realizados en alineación con el PMDE. | *Calendario anual de programas espirituales (semanas de oración, retiros, vigilias).* | *Calendario aprobado e informes de ejecución.* | **6** | 30 |
| Proceso | **1.2.4** Cantidad de bautismos en apoyo misionero a la Unión Dominicana. | *Alianza misionera UNAD - Unión Dominicana.* | *Registro de bautismos validado por la Unión.* | **250** | 1.250 |
| Proceso | **1.2.5** Número de estudiantes no adventistas bautizados. | *Acompañamiento discipular a estudiantes no adventistas.* | *Registro de bautismos de estudiantes (Capellanía).* | **5** | 45 |
| Proceso | **1.2.6** Cantidad de estudiantes que participan en el programa de mentoría. | *Programa institucional de mentoría estudiantil.* | *Listas de mentores y mentoreados; bitácoras de sesiones.* | **300** | 1.500 |
| **OE 1.3** Fortalecer la filosofía de la educación cristiana adventista en la comunidad universitaria. | | | | | |
| Aprendizaje | **1.3.1** Número de actividades formativas orientadas a la filosofía de la educación adventista. | *Ciclo anual de formación en filosofía de la educación adventista.* | *Programas, listas de asistencia y evaluaciones.* | **6** | 30 |
| Aprendizaje | **1.3.2** Porcentaje de asignaturas con integración explícita de la cosmovisión adventista. | *Revisión de programas de asignatura para la integración fe-enseñanza.* | *Programas de asignatura revisados y aprobados.* | **60%** | 100% |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| Aprendizaje | **1.3.3** Porcentaje de docentes capacitados en filosofía de la educación cristiana adventista. | *Capacitación docente en filosofía de la educación cristiana adventista.* | *Certificados y registros de capacitación (Talento Humano).* | **80%** | 100% |
| **OE 1.4** Promover el modelo de liderazgo misional integrado en la comunidad universitaria hacia un enfoque que fomente las competencias espirituales y técnicas necesarias para servir a instituciones con principios basados en la Fe. | | | | | |
| Aprendizaje | **1.4.1** Número de líderes entrenados sobre el modelo de liderazgo misional integrado (MLMI). | *Escuela de Liderazgo Misional Integrado (MLMI).* | *Registro de participantes y certificados.* | **0** | 200 |
| Aprendizaje | **1.4.2** Índice de progreso MLMI. | *Sistema de seguimiento del progreso del MLMI.* | *Informe de progreso del MLMI.* | **0%** | 100% |
| Aprendizaje | **1.4.3** Número de actividades para refuerzo de entrenamiento. | *Talleres de refuerzo y acompañamiento a líderes.* | *Agendas, listas de asistencia e informes.* | **0** | 12 |
| Aprendizaje | **1.4.4** Índice de evaluación anual. | *Evaluación anual de competencias de liderazgo misional.* | *Informe de evaluación anual.* | **0%** | 90% |
| **OE 1.5** Gestionar la provisión de recursos financieros para el desarrollo del programa espiritual. Objetivos Específicos: Eje Gestión | | | | | |
| Financiero | **1.5.1** Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado al programa espiritual institucional. | *Presupuesto anual del programa espiritual con seguimiento trimestral.* | *Estados de ejecución presupuestaria (Finanzas).* | **1%** | 5% |
| Financiero | **1.5.2** Monto recaudado para financiamiento del PMDE. | *Campaña de recaudación de fondos para el PMDE.* | *Reportes de ingresos y recibos de donaciones.* | **$200 mil** | $1,00 M |
| **EJE 2 · GESTIÓN** | | | | | |
| **OE 2.1** Fortalecer el posicionamiento de la institución en la sociedad. | | | | | |
| Cliente | **2.1.1** Ranking de las universidades nacionales. | *Plan de mejora de indicadores de ranking y visibilidad institucional.* | *Publicación oficial del ranking nacional.* | **25** | 21 |
| **OE 2.2** Incrementar la oferta académica institucional mediante la diversificación de carreras de grado y posgrado, y diplomados alineados con las demandas sociales y del mercado laboral. | | | | | |
| Cliente | **2.2.1** Cantidad de nuevos programas de grado y posgrado presenciales y virtuales. | *Diseño de nuevos programas a partir de estudios de pertinencia.* | *Resoluciones de aprobación del MESCYT y del Consejo Académico.* | **2** | 8 |
| Cliente | **2.2.2** Número de nuevos diplomados diseñados y aprobados por el Consejo Académico. | *Diseño de diplomados de educación continua.* | *Actas del Consejo Académico.* | **12** | 60 |
| **OE 2.3** Aumentar la cantidad de estudiantes de nuevo ingreso por periodo. | | | | | |
| Cliente | **2.3.1** Tasa de crecimiento de nuevos estudiantes de grado. | *Plan de promoción y captación de estudiantes de grado.* | *Reportes de Admisiones y Registro.* | **8%** | 40% |
| Cliente | **2.3.2** Tasa de crecimiento de nuevos estudiantes de posgrado. | *Campañas de captación para posgrado.* | *Reportes de admisiones de posgrado.* | **8%** | 40% |
| Cliente | **2.3.3** Número total de participantes nuevos en programas de diplomados ofertados por período. | *Oferta y promoción de diplomados por período.* | *Listas de inscripción de Educación Continua.* | **300** | 1.500 |
| **OE 2.4** Optimizar la calidad de los servicios institucionales a través del Sistema de Gestión de la Calidad, promoviendo la mejora continua de los procesos administrativos, académicos y de apoyo, para garantizar la eficiencia, la satisfacción y la transparencia. | | | | | |
| Proceso | **2.4.1** Nivel de satisfacción de los usuarios institucionales. | *Medición periódica de la satisfacción de usuarios.* | *Informe de encuestas de satisfacción.* | **86%** | 98% |
| Proceso | **2.4.2** Porcentaje de procesos con manuales y procedimientos actualizados. | *Actualización del mapa de procesos y manuales de procedimientos.* | *Manuales aprobados y publicados.* | **60%** | 100% |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| Proceso | **2.4.3** Porcentaje de cumplimiento de los estándares de calidad establecidos. | *Programa de auditorías internas de calidad.* | *Informes de auditoría interna.* | **86%** | 98% |
| Proceso | **2.4.4** Porcentaje de avance en la implementación y cumplimiento del Plan de Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad institucional. | *Plan de Mejora Continua del SGC.* | *Informe de seguimiento del Plan de Mejora.* | **80%** | 100% |
| **OE 2.5** Implementar una reingeniería institucional integral, dirigida por una entidad externa especializada, que garantice una transformación profunda y sostenible en la eficiencia, efectividad y relevancia de la institución. | | | | | |
| Proceso | **2.5.1** Porcentaje de avance en la elaboración, validación y aprobación del plan técnico de reingeniería institucional. | *Contratación de entidad externa y elaboración del plan técnico de reingeniería.* | *Plan técnico aprobado por la Junta de Gobierno.* | **35%** | 100% |
| Proceso | **2.5.2** Porcentaje de procesos administrativos y académicos optimizados conforme al rediseño propuesto. | *Rediseño e implementación de procesos optimizados.* | *Informes de implementación del rediseño.* | **60%** | 100% |
| Proceso | **2.5.3** Porcentaje de reducción del gasto operativo anual tras la implementación de la reingeniería. | *Programa de control y racionalización del gasto.* | *Estados financieros comparativos.* | **5%** | 25% |
| Proceso | **2.5.4** Número de estrategias financieras implementadas para reducir deuda institucional y diversificar ingresos. | *Plan de reestructuración financiera y diversificación de ingresos.* | *Informes de Finanzas presentados a la Junta.* | **3** | 15 |
| **OE 2.6** Establecer y fortalecer convenios nacionales e internacionales con universidades e instituciones afines que promuevan programas de formación y especialización de excelencia. | | | | | |
| Proceso | **2.6.1** Número de convenios nacionales e internacionales firmados y activos con universidades e instituciones afines por año académico. | *Programa de internacionalización y gestión de convenios.* | *Convenios firmados e informe de actividades.* | **5** | 25 |
| **OE 2.7** Capacitar continuamente el talento humano de la institución para fortalecer las competencias técnicas, administrativas y humanas que garanticen un desempeño eficiente y alineado con la misión institucional. | | | | | |
| Aprendizaje | **2.7.1** Número de empleados docentes y no docentes que cuentan con un plan de desarrollo profesional. | *Plan de desarrollo profesional individual.* | *Expedientes de Talento Humano con planes firmados.* | **80%** | 100% |
| Aprendizaje | **2.7.2** Porcentaje de colaboradores evaluados con desempeño sobresaliente, según los criterios del Manual de Efectividad Institucional. | *Sistema de evaluación del desempeño.* | *Informe de evaluación del desempeño.* | **80%** | 100% |
| **OE 2.8** Mejorar la salud financiera institucional mediante una gestión eficiente. | | | | | |
| Financiero | **2.8.1** Índice de liquidez y operativa institucional. | *Gestión del flujo de caja y capital de trabajo.* | *Estados financieros auditados.* | **4%** | 20% |
| Financiero | **2.8.2** Cantidad de ingresos generados por negocios e industrias institucionales. | *Fortalecimiento de industrias y unidades de negocio institucionales.* | *Estados de resultados por unidad de negocio.* | **$30,77 M** | $170,05 M |
| Financiero | **2.8.3** Volumen de producción agrícola vendida o utilizada internamente. | *Plan de producción agrícola institucional.* | *Registros de producción y ventas.* | **200** | 2.600 |
| Financiero | **2.8.4** Porcentaje reducido de la deuda institucional. | *Plan de amortización de la deuda.* | *Estados de cuenta y estados financieros.* | **1%** | 5% |
| **OE 2.9** Diseñar y ejecutar el PMDFE a través de donaciones, alianzas estratégicas, ONGs, instituciones adventistas y organismos internacionales. | | | | | |
| Financiero | **2.9.1** Cantidad de financiamiento externo captado para el Plan Maestro de Desarrollo. | *Gestión de donaciones y alianzas para el PMDFE.* | *Acuerdos de donación y registros contables.* | **$12,65 M** | $63,23 M |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **EJE 3 · ENSEÑANZA-APRENDIZAJE** | | | | | |
| **OE 3.1** Mejorar la satisfacción y experiencia de los estudiantes en su aprendizaje. | | | | | |
| Cliente | **3.1.1** Porcentaje de satisfacción estudiantil con el proceso de enseñanza-aprendizaje. | *Encuesta de satisfacción estudiantil por período.* | *Informe de resultados de la encuesta.* | **86%** | 98% |
| Cliente | **3.1.2** Porcentaje de asignaturas calificadas como 'excelentes' por los estudiantes. | *Evaluación docente por parte de los estudiantes.* | *Informe de evaluación docente.* | **86%** | 98% |
| Cliente | **3.1.3** Índice de retención estudiantil por período académico. | *Programa de retención y alertas tempranas con tutorías.* | *Reportes de Registro sobre retención.* | **72%** | 80% |
| **OE 3.2** Desarrollar en los egresados un perfil acorde a las necesidades del mercado que refleje los valores del modelo educativo. | | | | | |
| Cliente | **3.2.1** Porcentaje de empleabilidad de egresados en áreas afines a su formación. | *Estudio de seguimiento a egresados y bolsa de empleo.* | *Informe del estudio de egresados.* | **81%** | 85% |
| Cliente | **3.2.2** Porcentaje de programas académicos actualizados en función de estudios de mercado laboral. | *Estudios de mercado laboral por programa.* | *Estudios realizados y programas actualizados aprobados.* | **60%** | 100% |
| Cliente | **3.2.3** Porcentaje de empleadores que reconocen positivamente las competencias y valores formativos de los egresados. | *Encuesta a empleadores.* | *Informe de la encuesta a empleadores.* | **82%** | 90% |
| **OE 3.3** Optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la aplicación sistemática del modelo educativo institucional. | | | | | |
| Proceso | **3.3.1** Porcentaje de programas académicos actualizados según el modelo educativo institucional. | *Rediseño curricular según el modelo educativo.* | *Programas rediseñados y aprobados por el Consejo Académico.* | **60%** | 100% |
| Proceso | **3.3.2** Porcentaje de procesos académicos estandarizados y evaluados conforme a los lineamientos del modelo educativo institucional. | *Estandarización de procesos académicos.* | *Manual de procesos académicos e informes de evaluación.* | **60%** | 100% |
| Proceso | **3.3.3** Porcentaje de docentes que implementan el modelo educativo institucional. | *Acompañamiento pedagógico y observación de clases.* | *Fichas de observación de clases.* | **60%** | 100% |
| Proceso | **3.3.4** Porcentaje de estudiantes que valoran los elementos del modelo educativo institucional. | *Socialización del modelo educativo con los estudiantes.* | *Encuesta de valoración estudiantil.* | **60%** | 100% |
| **OE 3.4** Implementar metodologías activas de enseñanza según la modalidad. | | | | | |
| Aprendizaje | **3.4.1** Porcentaje de docentes capacitados en metodologías activas de enseñanza por modalidad. | *Capacitación en metodologías activas (presencial y virtual).* | *Certificados y listas de asistencia.* | **60%** | 100% |
| Aprendizaje | **3.4.2** Porcentaje de docentes aplicando las metodologías activas de enseñanza y aprendizaje. | *Seguimiento a la aplicación de metodologías activas en el aula.* | *Fichas de observación y planificaciones docentes.* | **79%** | 90% |
| **OE 3.5** Integrar la enseñanza del idioma inglés y español en la formación de misioneros nacionales e internacionales. | | | | | |
| Aprendizaje | **3.5.1** Cantidad de personas matriculadas en el programa de inglés y español. | *Programa de idiomas para misioneros.* | *Registro de matrícula.* | **50** | 327 |
| Aprendizaje | **3.5.2** Porcentaje de estudiantes que se gradúan de los programas de idioma. | *Tutorías y acompañamiento en los programas de idioma.* | *Actas de graduación y certificados.* | **82%** | 90% |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **OE 3.6** Garantizar la inversión continua en recursos didácticos, tecnológicos y bibliográficos que fortalezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje. | | | | | |
| Financiero | **3.6.1** Porcentaje del presupuesto educativo invertido en recursos académicos y tecnológicos. | *Plan anual de inversión en recursos académicos y tecnológicos.* | *Ejecución presupuestaria y órdenes de compra.* | **3%** | 15% |
| Financiero | **3.6.2** Porcentaje de aulas, laboratorios y espacios educativos operativos y en condiciones óptimas para el uso docente. | *Plan de mantenimiento y equipamiento de espacios educativos.* | *Inventario e informes de mantenimiento.* | **60%** | 100% |
| **OE 3.7** Aumentar el acceso y permanencia estudiantil a través de políticas de apoyo financiero y programas de becas institucionales. | | | | | |
| Financiero | **3.7.1** Monto total asignado a becas académicas y ayudas económicas para estudiantes activos. | *Programa institucional de becas y ayudas económicas.* | *Resoluciones de becas y registros contables.* | **$2,00 M** | $10,00 M |
| **OE 3.8** Optimizar la relación costo-beneficio de los programas académicos ofrecidos para garantizar su sostenibilidad financiera. Objetivos Específicos: Eje Investigación | | | | | |
| Financiero | **3.8.1** Índice de rentabilidad por programa académico. | *Análisis costo-beneficio por programa.* | *Informe de rentabilidad por programa.* | **5%** | 25% |
| **EJE 4 · INVESTIGACIÓN** | | | | | |
| **OE 4.1** Atraer aspirantes, estudiantes, docentes y egresados hacia la participación en proyectos de investigación, mediante la consolidación de la investigación y la innovación como marca de calidad del modelo educativo UNAD. | | | | | |
| Cliente | **4.1.2** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados de cada nivel y facultad involucrados en la producción científica original. | *Convocatoria anual de proyectos de investigación.* | *Registro de proyectos del CICIS-UNAD.* | **31** | 217 |
| Cliente | **4.1.3** Cantidad de producciones intelectuales de estudiantes, docentes o egresados registradas en la ONDA y el IBN. | *Asesoría para el registro de propiedad intelectual.* | *Certificados de registro ONDA / IBN.* | **4** | 34 |
| Cliente | **4.1.4** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados que participan en la Red de Investigadores Adventistas (REINAD) y otras redes nacionales. | *Vinculación a redes de investigación.* | *Constancias de membresía en redes.* | **5** | 53 |
| Cliente | **4.1.5** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados reconocidos por su actividad investigativa e innovación. | *Programa de reconocimiento a investigadores.* | *Actas de reconocimiento y certificados.* | **7** | 54 |
| Cliente | **4.1.6** Cantidad de ponencias estudiantiles, docentes y egresados en congresos científicos nacionales e internacionales. | *Apoyo para la participación en congresos.* | *Constancias de ponencias y programas de congresos.* | **8** | 45 |
| Cliente | **4.1.7** Cantidad de facultades que cuentan con una red de formación de investigadores activa. | *Creación de semilleros de investigación por facultad.* | *Actas de constitución e informes de actividades.* | **1** | 6 |
| **OE 4.2** Elaborar las políticas administrativas para incentivar la producción científica de docentes, estudiantes y egresados en la producción científica original y su publicación. | | | | | |
| Proceso | **4.2.1** Número de políticas administrativas elaboradas y aprobadas para incentivar la producción y publicación científica institucional. | *Elaboración de políticas de incentivo a la investigación.* | *Políticas aprobadas por la instancia correspondiente.* | **—** | 4 |
| **OE 4.3** Fortalecer la difusión de las actividades, proyectos y programas que desarrolla el CICIS-UNAD, tanto internas como externas. | | | | | |
| Proceso | **4.3.1** Porcentaje de noticias de investigación en la página del CICIS-UNAD, redes sociales y prensa nacional. | *Plan de comunicación científica del CICIS-UNAD.* | *Publicaciones en web, redes sociales y prensa.* | **100%** | 100% |
| **OE 4.4** Fomentar la producción cientifica hacia la consolidación de la Revista de Investigación Multidisciplinar en Ciencia, Innovación y Tecnología (RIMCIT) | | | | | |
| Proceso | **4.4.1** Porcentaje de avance de la Revista Institucional. | *Consolidación editorial e indexación de RIMCIT.* | *Informe editorial y números publicados.* | **60%** | 100% |
| Proceso | **4.4.2** Cantidad de artículos publicados en la revista institucional RIMCIT. | *Convocatoria permanente de artículos.* | *Números publicados de RIMCIT.* | **2** | 10 |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| Proceso | **4.4.3** Cantidad de proyectos de I+D+I en desarrollo con equipos mixtos (estudiantes y docentes). | *Fondo concursable para proyectos I+D+I mixtos.* | *Registro de proyectos e informes de avance.* | **0** | 8 |
| **OE 4.5** Desarrollar una cultura de investigación e innovación entre docentes y estudiantes, promoviendo la generación de conocimiento pertinente y el fortalecimiento de sus capacidades investigativas. | | | | | |
| Aprendizaje | **4.5.1** Número de docentes de tiempo completo mejorando su puntuación en el rango académico y en el registro nacional de investigadores. | *Plan de carrera investigadora docente.* | *Constancias del registro nacional de investigadores.* | **2** | 10 |
| Aprendizaje | **4.5.2** Cantidad de cursos ofrecidos de investigación, internos y externos. | *Programa de formación en investigación.* | *Programas de cursos y listas de asistencia.* | **9** | 45 |
| Aprendizaje | **4.5.3** Porcentaje de asignaturas que incluyen actividades intencionales de investigación. | *Integración de la investigación formativa en las asignaturas.* | *Programas de asignatura revisados.* | **60%** | 100% |
| **OE 4.6** Elevar las investigaciones hacia la fase traslacional, en vinculación con el CACSI, para fortalecer la influencia de la UNAD en la mejora de la calidad de vida en la sociedad dominicana. | | | | | |
| Aprendizaje | **4.6.1** Porcentaje de proyectos de investigación del CICIS-UNAD con enfoque traslacional hacia la comunidad blanco de su estudio. | *Proyectos de investigación traslacional con el CACSI.* | *Informes de transferencia a la comunidad.* | **30%** | 100% |
| **OE 4.7** Fortalecer el financiamiento de la investigación con el desarrollo de estrategias para la captación de fondos (red de donantes, fundaciones patrocinadoras, incluir egresados, oferta de servicios). | | | | | |
| Financiero | **4.7.1** Cantidad de proyectos con fondos disponibles para financiar investigaciones con inclusión de incentivos para los investigadores. | *Estrategia de captación de fondos para la investigación.* | *Acuerdos de financiamiento y presupuestos de proyectos.* | **1** | 6 |
| **EJE 5 · PROYECCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA** | | | | | |
| **OE 5.1** Fomentar el desarrollo sostenible de personas y comunidades, promoviendo un crecimiento equitativo y responsable que garantice el bienestar a largo plazo. | | | | | |
| Cliente | **5.1.1** Número de personas y comunidades que han implementado prácticas sostenibles. | *Programa comunitario de prácticas sostenibles.* | *Registros de beneficiarios e informes de seguimiento.* | **250** | 1.250 |
| **OE 5.2** Desarrollar programas de atención médica, servicios de bienestar y actividades que fomenten la salud integral. | | | | | |
| Cliente | **5.2.1** Cantidad de participantes que acceden a los programas de salud integral. | *Jornadas de salud integral y operativos médicos.* | *Registros de atención y listas de participantes.* | **150** | 750 |
| **OE 5.3** Implementar iniciativas que fortalezcan las habilidades laborales, fomenten el emprendimiento y mejoren las oportunidades de empleo para los miembros de la comunidad. | | | | | |
| Cliente | **5.3.1** Cantidad de comunitarios que desarrollen un emprendimiento a través de las iniciativas del centro. | *Incubadora comunitaria de emprendimientos.* | *Registro de emprendimientos y fichas de seguimiento.* | **6** | 30 |
| **OE 5.4** Establecer y fortalecer alianzas estratégicas con otras organizaciones comunitarias, gubernamentales y religiosas para maximizar el impacto de las iniciativas. | | | | | |
| Proceso | **5.4.1** Cantidad de actividades comunitarias realizadas en colaboración con otras organizaciones. | *Gestión de alianzas interinstitucionales.* | *Acuerdos de colaboración e informes de actividades.* | **5** | 29 |
| **OE 5.5** Fomentar la participación activa de los estudiantes en programas de prácticas comunitarias en colaboración con maestros y profesionales de salud, educación, finanzas, espiritual y tecnología, para promover el desarrollo integral mediante transferencia de conocimientos y habilidades. | | | | | |
| Proceso | **5.5.1** Cantidad de estudiantes, docentes y profesionales involucrados en los programas de extensión comunitaria. | *Programa de prácticas y voluntariado comunitario.* | *Listas de participantes e informes de extensión.* | **87** | 457 |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2025 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **OE 5.6** Desarrollar y ofrecer programas educativos integrales que respondan a necesidades locales y globales, para empoderar comunidades y fomentar el aprendizaje continuo en un entorno diverso y cambiante. | | | | | |
| Aprendizaje | **5.6.1** Cantidad de comunitarios capacitados en programas educativos integrales. | *Oferta de cursos y talleres comunitarios.* | *Listas de asistencia y certificados.* | **90** | 450 |
| **OE 5.7** Capacitar al personal para la planificación efectiva y la difusión estratégica de los proyectos comunitarios, asegurando comunicación clara e implementación exitosa. | | | | | |
| Aprendizaje | **5.7.1** Número de empleados capacitados para planificar y difundir proyectos comunitarios. | *Capacitación en gestión y difusión de proyectos comunitarios.* | *Certificados y listas de asistencia.* | **30** | 150 |
| **OE 5.8** Gestionar de manera eficiente los recursos financieros necesarios para la ejecución y éxito de los proyectos, asegurando su adecuada distribución y sostenibilidad a largo plazo. | | | | | |
| Financiero | **5.8.1** Porcentaje de recursos financieros gestionados y distribuidos según lo planificado, en relación con el presupuesto total de los proyectos. | *Presupuesto por proyecto con seguimiento de ejecución.* | *Informes de ejecución presupuestaria.* | **92%** | 100% |
| Financiero | **5.8.2** Cantidad de donantes y recursos financieros captados para proyectos comunitarios. | *Programa de captación de donantes.* | *Registro de donantes y acuerdos firmados.* | **5** | 25 |

*Nota.* Meta PEI = meta del período 2025-2029. Las columnas Iniciativa estratégica y Medio de verificación (en cursiva) son propuestas que deben ser validadas por las áreas responsables. Los montos se expresan en pesos; M = millones. Fuente: UNAD (2025a).

## Plan Operativo Anual 2026

Metas a alcanzar durante el año 2026, por eje, objetivo estratégico e indicador (Tabla 14).

**Tabla 14**

*Plan operativo anual 2026: metas por eje, objetivo específico e indicador*

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2026 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **EJE 1 · ESPIRITUAL** | | | | | |
| **OE 1.1** Fortalecer el posicionamiento en la Iglesia y la sociedad por la labor misionera a nivel nacional e internacional. | | | | | |
| Cliente | **1.1.1** Cantidad de iglesias adventistas visitadas por representantes de la UNAD. | *Programa de visitas institucionales y promoción en iglesias adventistas.* | *Registro de visitas con informes y evidencias firmadas por los pastores.* | **33** | 206 |
| Cliente | **1.1.2** Porcentaje de percepción social favorable del servicio misionero de los estudiantes. | *Encuesta anual de percepción del servicio misionero estudiantil.* | *Informe de resultados de la encuesta de percepción.* | **92%** | 95% |
| Cliente | **1.1.3** Número de estudiantes y empleados involucrados en actividades misioneras. | *Calendario misionero institucional para estudiantes y empleados.* | *Listas de participantes e informes de actividades misioneras.* | **70** | 350 |
| Cliente | **1.1.4** Cantidad de campañas evangelizadoras realizadas a nivel nacional e internacional por estudiantes y personal. | *Plan anual de campañas evangelizadoras nacionales e internacionales.* | *Informes de campañas y reportes de la Unión / Asociaciones.* | **131** | 615 |
| **OE 1.2** Fortalecer los programas de apoyo espiritual y social a la comunidad universitaria a través del PMDE. | | | | | |
| Proceso | **1.2.1** Número de estudiantes activos en ministerios espirituales. | *Fortalecimiento de los ministerios estudiantiles.* | *Registro de membresía de ministerios (Capellanía).* | **115** | 600 |
| Proceso | **1.2.2** Cantidad de estudiantes no adventistas que reciben estudios bíblicos. | *Programa de estudios bíblicos personalizados para estudiantes no adventistas.* | *Registro de instructores bíblicos y estudiantes atendidos.* | **100** | 420 |
| Proceso | **1.2.3** Número de programas espirituales realizados en alineación con el PMDE. | *Calendario anual de programas espirituales (semanas de oración, retiros, vigilias).* | *Calendario aprobado e informes de ejecución.* | **6** | 30 |
| Proceso | **1.2.4** Cantidad de bautismos en apoyo misionero a la Unión Dominicana. | *Alianza misionera UNAD - Unión Dominicana.* | *Registro de bautismos validado por la Unión.* | **250** | 1.250 |
| Proceso | **1.2.5** Número de estudiantes no adventistas bautizados. | *Acompañamiento discipular a estudiantes no adventistas.* | *Registro de bautismos de estudiantes (Capellanía).* | **10** | 45 |
| Proceso | **1.2.6** Cantidad de estudiantes que participan en el programa de mentoría. | *Programa institucional de mentoría estudiantil.* | *Listas de mentores y mentoreados; bitácoras de sesiones.* | **300** | 1.500 |
| **OE 1.3** Fortalecer la filosofía de la educación cristiana adventista en la comunidad universitaria. | | | | | |
| Aprendizaje | **1.3.1** Número de actividades formativas orientadas a la filosofía de la educación adventista. | *Ciclo anual de formación en filosofía de la educación adventista.* | *Programas, listas de asistencia y evaluaciones.* | **6** | 30 |
| Aprendizaje | **1.3.2** Porcentaje de asignaturas con integración explícita de la cosmovisión adventista. | *Revisión de programas de asignatura para la integración fe-enseñanza.* | *Programas de asignatura revisados y aprobados.* | **70%** | 100% |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2026 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| Aprendizaje | **1.3.3** Porcentaje de docentes capacitados en filosofía de la educación cristiana adventista. | *Capacitación docente en filosofía de la educación cristiana adventista.* | *Certificados y registros de capacitación (Talento Humano).* | **85%** | 100% |
| **OE 1.4** Promover el modelo de liderazgo misional integrado en la comunidad universitaria hacia un enfoque que fomente las competencias espirituales y técnicas necesarias para servir a instituciones con principios basados en la Fe. | | | | | |
| Aprendizaje | **1.4.1** Número de líderes entrenados sobre el modelo de liderazgo misional integrado (MLMI). | *Escuela de Liderazgo Misional Integrado (MLMI).* | *Registro de participantes y certificados.* | **50** | 200 |
| Aprendizaje | **1.4.2** Índice de progreso MLMI. | *Sistema de seguimiento del progreso del MLMI.* | *Informe de progreso del MLMI.* | **40%** | 100% |
| Aprendizaje | **1.4.3** Número de actividades para refuerzo de entrenamiento. | *Talleres de refuerzo y acompañamiento a líderes.* | *Agendas, listas de asistencia e informes.* | **3** | 12 |
| Aprendizaje | **1.4.4** Índice de evaluación anual. | *Evaluación anual de competencias de liderazgo misional.* | *Informe de evaluación anual.* | **60%** | 90% |
| **OE 1.5** Gestionar la provisión de recursos financieros para el desarrollo del programa espiritual. Objetivos Específicos: Eje Gestión | | | | | |
| Financiero | **1.5.1** Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado al programa espiritual institucional. | *Presupuesto anual del programa espiritual con seguimiento trimestral.* | *Estados de ejecución presupuestaria (Finanzas).* | **1%** | 5% |
| Financiero | **1.5.2** Monto recaudado para financiamiento del PMDE. | *Campaña de recaudación de fondos para el PMDE.* | *Reportes de ingresos y recibos de donaciones.* | **$200 mil** | $1,00 M |
| **EJE 2 · GESTIÓN** | | | | | |
| **OE 2.1** Fortalecer el posicionamiento de la institución en la sociedad. | | | | | |
| Cliente | **2.1.1** Ranking de las universidades nacionales. | *Plan de mejora de indicadores de ranking y visibilidad institucional.* | *Publicación oficial del ranking nacional.* | **24** | 21 |
| **OE 2.2** Incrementar la oferta académica institucional mediante la diversificación de carreras de grado y posgrado, y diplomados alineados con las demandas sociales y del mercado laboral. | | | | | |
| Cliente | **2.2.1** Cantidad de nuevos programas de grado y posgrado presenciales y virtuales. | *Diseño de nuevos programas a partir de estudios de pertinencia.* | *Resoluciones de aprobación del MESCYT y del Consejo Académico.* | **2** | 8 |
| Cliente | **2.2.2** Número de nuevos diplomados diseñados y aprobados por el Consejo Académico. | *Diseño de diplomados de educación continua.* | *Actas del Consejo Académico.* | **12** | 60 |
| **OE 2.3** Aumentar la cantidad de estudiantes de nuevo ingreso por periodo. | | | | | |
| Cliente | **2.3.1** Tasa de crecimiento de nuevos estudiantes de grado. | *Plan de promoción y captación de estudiantes de grado.* | *Reportes de Admisiones y Registro.* | **8%** | 40% |
| Cliente | **2.3.2** Tasa de crecimiento de nuevos estudiantes de posgrado. | *Campañas de captación para posgrado.* | *Reportes de admisiones de posgrado.* | **8%** | 40% |
| Cliente | **2.3.3** Número total de participantes nuevos en programas de diplomados ofertados por período. | *Oferta y promoción de diplomados por período.* | *Listas de inscripción de Educación Continua.* | **300** | 1.500 |
| **OE 2.4** Optimizar la calidad de los servicios institucionales a través del Sistema de Gestión de la Calidad, promoviendo la mejora continua de los procesos administrativos, académicos y de apoyo, para garantizar la eficiencia, la satisfacción y la transparencia. | | | | | |
| Proceso | **2.4.1** Nivel de satisfacción de los usuarios institucionales. | *Medición periódica de la satisfacción de usuarios.* | *Informe de encuestas de satisfacción.* | **89%** | 98% |
| Proceso | **2.4.2** Porcentaje de procesos con manuales y procedimientos actualizados. | *Actualización del mapa de procesos y manuales de procedimientos.* | *Manuales aprobados y publicados.* | **70%** | 100% |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2026 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| Proceso | **2.4.3** Porcentaje de cumplimiento de los estándares de calidad establecidos. | *Programa de auditorías internas de calidad.* | *Informes de auditoría interna.* | **89%** | 98% |
| Proceso | **2.4.4** Porcentaje de avance en la implementación y cumplimiento del Plan de Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad institucional. | *Plan de Mejora Continua del SGC.* | *Informe de seguimiento del Plan de Mejora.* | **85%** | 100% |
| **OE 2.5** Implementar una reingeniería institucional integral, dirigida por una entidad externa especializada, que garantice una transformación profunda y sostenible en la eficiencia, efectividad y relevancia de la institución. | | | | | |
| Proceso | **2.5.1** Porcentaje de avance en la elaboración, validación y aprobación del plan técnico de reingeniería institucional. | *Contratación de entidad externa y elaboración del plan técnico de reingeniería.* | *Plan técnico aprobado por la Junta de Gobierno.* | **55%** | 100% |
| Proceso | **2.5.2** Porcentaje de procesos administrativos y académicos optimizados conforme al rediseño propuesto. | *Rediseño e implementación de procesos optimizados.* | *Informes de implementación del rediseño.* | **70%** | 100% |
| Proceso | **2.5.3** Porcentaje de reducción del gasto operativo anual tras la implementación de la reingeniería. | *Programa de control y racionalización del gasto.* | *Estados financieros comparativos.* | **5%** | 25% |
| Proceso | **2.5.4** Número de estrategias financieras implementadas para reducir deuda institucional y diversificar ingresos. | *Plan de reestructuración financiera y diversificación de ingresos.* | *Informes de Finanzas presentados a la Junta.* | **3** | 15 |
| **OE 2.6** Establecer y fortalecer convenios nacionales e internacionales con universidades e instituciones afines que promuevan programas de formación y especialización de excelencia. | | | | | |
| Proceso | **2.6.1** Número de convenios nacionales e internacionales firmados y activos con universidades e instituciones afines por año académico. | *Programa de internacionalización y gestión de convenios.* | *Convenios firmados e informe de actividades.* | **5** | 25 |
| **OE 2.7** Capacitar continuamente el talento humano de la institución para fortalecer las competencias técnicas, administrativas y humanas que garanticen un desempeño eficiente y alineado con la misión institucional. | | | | | |
| Aprendizaje | **2.7.1** Número de empleados docentes y no docentes que cuentan con un plan de desarrollo profesional. | *Plan de desarrollo profesional individual.* | *Expedientes de Talento Humano con planes firmados.* | **85%** | 100% |
| Aprendizaje | **2.7.2** Porcentaje de colaboradores evaluados con desempeño sobresaliente, según los criterios del Manual de Efectividad Institucional. | *Sistema de evaluación del desempeño.* | *Informe de evaluación del desempeño.* | **85%** | 100% |
| **OE 2.8** Mejorar la salud financiera institucional mediante una gestión eficiente. | | | | | |
| Financiero | **2.8.1** Índice de liquidez y operativa institucional. | *Gestión del flujo de caja y capital de trabajo.* | *Estados financieros auditados.* | **4%** | 20% |
| Financiero | **2.8.2** Cantidad de ingresos generados por negocios e industrias institucionales. | *Fortalecimiento de industrias y unidades de negocio institucionales.* | *Estados de resultados por unidad de negocio.* | **$32,31 M** | $170,05 M |
| Financiero | **2.8.3** Volumen de producción agrícola vendida o utilizada internamente. | *Plan de producción agrícola institucional.* | *Registros de producción y ventas.* | **600** | 2.600 |
| Financiero | **2.8.4** Porcentaje reducido de la deuda institucional. | *Plan de amortización de la deuda.* | *Estados de cuenta y estados financieros.* | **2%** | 5% |
| **OE 2.9** Diseñar y ejecutar el PMDFE a través de donaciones, alianzas estratégicas, ONGs, instituciones adventistas y organismos internacionales. | | | | | |
| Financiero | **2.9.1** Cantidad de financiamiento externo captado para el Plan Maestro de Desarrollo. | *Gestión de donaciones y alianzas para el PMDFE.* | *Acuerdos de donación y registros contables.* | **$12,65 M** | $63,23 M |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2026 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **EJE 3 · ENSEÑANZA-APRENDIZAJE** | | | | | |
| **OE 3.1** Mejorar la satisfacción y experiencia de los estudiantes en su aprendizaje. | | | | | |
| Cliente | **3.1.1** Porcentaje de satisfacción estudiantil con el proceso de enseñanza-aprendizaje. | *Encuesta de satisfacción estudiantil por período.* | *Informe de resultados de la encuesta.* | **89%** | 98% |
| Cliente | **3.1.2** Porcentaje de asignaturas calificadas como 'excelentes' por los estudiantes. | *Evaluación docente por parte de los estudiantes.* | *Informe de evaluación docente.* | **89%** | 98% |
| Cliente | **3.1.3** Índice de retención estudiantil por período académico. | *Programa de retención y alertas tempranas con tutorías.* | *Reportes de Registro sobre retención.* | **74%** | 80% |
| **OE 3.2** Desarrollar en los egresados un perfil acorde a las necesidades del mercado que refleje los valores del modelo educativo. | | | | | |
| Cliente | **3.2.1** Porcentaje de empleabilidad de egresados en áreas afines a su formación. | *Estudio de seguimiento a egresados y bolsa de empleo.* | *Informe del estudio de egresados.* | **82%** | 85% |
| Cliente | **3.2.2** Porcentaje de programas académicos actualizados en función de estudios de mercado laboral. | *Estudios de mercado laboral por programa.* | *Estudios realizados y programas actualizados aprobados.* | **70%** | 100% |
| Cliente | **3.2.3** Porcentaje de empleadores que reconocen positivamente las competencias y valores formativos de los egresados. | *Encuesta a empleadores.* | *Informe de la encuesta a empleadores.* | **84%** | 90% |
| **OE 3.3** Optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la aplicación sistemática del modelo educativo institucional. | | | | | |
| Proceso | **3.3.1** Porcentaje de programas académicos actualizados según el modelo educativo institucional. | *Rediseño curricular según el modelo educativo.* | *Programas rediseñados y aprobados por el Consejo Académico.* | **70%** | 100% |
| Proceso | **3.3.2** Porcentaje de procesos académicos estandarizados y evaluados conforme a los lineamientos del modelo educativo institucional. | *Estandarización de procesos académicos.* | *Manual de procesos académicos e informes de evaluación.* | **70%** | 100% |
| Proceso | **3.3.3** Porcentaje de docentes que implementan el modelo educativo institucional. | *Acompañamiento pedagógico y observación de clases.* | *Fichas de observación de clases.* | **70%** | 100% |
| Proceso | **3.3.4** Porcentaje de estudiantes que valoran los elementos del modelo educativo institucional. | *Socialización del modelo educativo con los estudiantes.* | *Encuesta de valoración estudiantil.* | **70%** | 100% |
| **OE 3.4** Implementar metodologías activas de enseñanza según la modalidad. | | | | | |
| Aprendizaje | **3.4.1** Porcentaje de docentes capacitados en metodologías activas de enseñanza por modalidad. | *Capacitación en metodologías activas (presencial y virtual).* | *Certificados y listas de asistencia.* | **70%** | 100% |
| Aprendizaje | **3.4.2** Porcentaje de docentes aplicando las metodologías activas de enseñanza y aprendizaje. | *Seguimiento a la aplicación de metodologías activas en el aula.* | *Fichas de observación y planificaciones docentes.* | **82%** | 90% |
| **OE 3.5** Integrar la enseñanza del idioma inglés y español en la formación de misioneros nacionales e internacionales. | | | | | |
| Aprendizaje | **3.5.1** Cantidad de personas matriculadas en el programa de inglés y español. | *Programa de idiomas para misioneros.* | *Registro de matrícula.* | **61** | 327 |
| Aprendizaje | **3.5.2** Porcentaje de estudiantes que se gradúan de los programas de idioma. | *Tutorías y acompañamiento en los programas de idioma.* | *Actas de graduación y certificados.* | **84%** | 90% |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2026 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **OE 3.6** Garantizar la inversión continua en recursos didácticos, tecnológicos y bibliográficos que fortalezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje. | | | | | |
| Financiero | **3.6.1** Porcentaje del presupuesto educativo invertido en recursos académicos y tecnológicos. | *Plan anual de inversión en recursos académicos y tecnológicos.* | *Ejecución presupuestaria y órdenes de compra.* | **3%** | 15% |
| Financiero | **3.6.2** Porcentaje de aulas, laboratorios y espacios educativos operativos y en condiciones óptimas para el uso docente. | *Plan de mantenimiento y equipamiento de espacios educativos.* | *Inventario e informes de mantenimiento.* | **70%** | 100% |
| **OE 3.7** Aumentar el acceso y permanencia estudiantil a través de políticas de apoyo financiero y programas de becas institucionales. | | | | | |
| Financiero | **3.7.1** Monto total asignado a becas académicas y ayudas económicas para estudiantes activos. | *Programa institucional de becas y ayudas económicas.* | *Resoluciones de becas y registros contables.* | **$2,00 M** | $10,00 M |
| **OE 3.8** Optimizar la relación costo-beneficio de los programas académicos ofrecidos para garantizar su sostenibilidad financiera. Objetivos Específicos: Eje Investigación | | | | | |
| Financiero | **3.8.1** Índice de rentabilidad por programa académico. | *Análisis costo-beneficio por programa.* | *Informe de rentabilidad por programa.* | **5%** | 25% |
| **EJE 4 · INVESTIGACIÓN** | | | | | |
| **OE 4.1** Atraer aspirantes, estudiantes, docentes y egresados hacia la participación en proyectos de investigación, mediante la consolidación de la investigación y la innovación como marca de calidad del modelo educativo UNAD. | | | | | |
| Cliente | **4.1.2** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados de cada nivel y facultad involucrados en la producción científica original. | *Convocatoria anual de proyectos de investigación.* | *Registro de proyectos del CICIS-UNAD.* | **39** | 217 |
| Cliente | **4.1.3** Cantidad de producciones intelectuales de estudiantes, docentes o egresados registradas en la ONDA y el IBN. | *Asesoría para el registro de propiedad intelectual.* | *Certificados de registro ONDA / IBN.* | **5** | 34 |
| Cliente | **4.1.4** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados que participan en la Red de Investigadores Adventistas (REINAD) y otras redes nacionales. | *Vinculación a redes de investigación.* | *Constancias de membresía en redes.* | **8** | 53 |
| Cliente | **4.1.5** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados reconocidos por su actividad investigativa e innovación. | *Programa de reconocimiento a investigadores.* | *Actas de reconocimiento y certificados.* | **9** | 54 |
| Cliente | **4.1.6** Cantidad de ponencias estudiantiles, docentes y egresados en congresos científicos nacionales e internacionales. | *Apoyo para la participación en congresos.* | *Constancias de ponencias y programas de congresos.* | **8** | 45 |
| Cliente | **4.1.7** Cantidad de facultades que cuentan con una red de formación de investigadores activa. | *Creación de semilleros de investigación por facultad.* | *Actas de constitución e informes de actividades.* | **1** | 6 |
| **OE 4.2** Elaborar las políticas administrativas para incentivar la producción científica de docentes, estudiantes y egresados en la producción científica original y su publicación. | | | | | |
| Proceso | **4.2.1** Número de políticas administrativas elaboradas y aprobadas para incentivar la producción y publicación científica institucional. | *Elaboración de políticas de incentivo a la investigación.* | *Políticas aprobadas por la instancia correspondiente.* | **1** | 4 |
| **OE 4.3** Fortalecer la difusión de las actividades, proyectos y programas que desarrolla el CICIS-UNAD, tanto internas como externas. | | | | | |
| Proceso | **4.3.1** Porcentaje de noticias de investigación en la página del CICIS-UNAD, redes sociales y prensa nacional. | *Plan de comunicación científica del CICIS-UNAD.* | *Publicaciones en web, redes sociales y prensa.* | **100%** | 100% |
| **OE 4.4** Fomentar la producción cientifica hacia la consolidación de la Revista de Investigación Multidisciplinar en Ciencia, Innovación y Tecnología (RIMCIT) | | | | | |
| Proceso | **4.4.1** Porcentaje de avance de la Revista Institucional. | *Consolidación editorial e indexación de RIMCIT.* | *Informe editorial y números publicados.* | **70%** | 100% |
| Proceso | **4.4.2** Cantidad de artículos publicados en la revista institucional RIMCIT. | *Convocatoria permanente de artículos.* | *Números publicados de RIMCIT.* | **2** | 10 |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2026 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| Proceso | **4.4.3** Cantidad de proyectos de I+D+I en desarrollo con equipos mixtos (estudiantes y docentes). | *Fondo concursable para proyectos I+D+I mixtos.* | *Registro de proyectos e informes de avance.* | **2** | 8 |
| **OE 4.5** Desarrollar una cultura de investigación e innovación entre docentes y estudiantes, promoviendo la generación de conocimiento pertinente y el fortalecimiento de sus capacidades investigativas. | | | | | |
| Aprendizaje | **4.5.1** Número de docentes de tiempo completo mejorando su puntuación en el rango académico y en el registro nacional de investigadores. | *Plan de carrera investigadora docente.* | *Constancias del registro nacional de investigadores.* | **2** | 10 |
| Aprendizaje | **4.5.2** Cantidad de cursos ofrecidos de investigación, internos y externos. | *Programa de formación en investigación.* | *Programas de cursos y listas de asistencia.* | **8** | 45 |
| Aprendizaje | **4.5.3** Porcentaje de asignaturas que incluyen actividades intencionales de investigación. | *Integración de la investigación formativa en las asignaturas.* | *Programas de asignatura revisados.* | **70%** | 100% |
| **OE 4.6** Elevar las investigaciones hacia la fase traslacional, en vinculación con el CACSI, para fortalecer la influencia de la UNAD en la mejora de la calidad de vida en la sociedad dominicana. | | | | | |
| Aprendizaje | **4.6.1** Porcentaje de proyectos de investigación del CICIS-UNAD con enfoque traslacional hacia la comunidad blanco de su estudio. | *Proyectos de investigación traslacional con el CACSI.* | *Informes de transferencia a la comunidad.* | **50%** | 100% |
| **OE 4.7** Fortalecer el financiamiento de la investigación con el desarrollo de estrategias para la captación de fondos (red de donantes, fundaciones patrocinadoras, incluir egresados, oferta de servicios). | | | | | |
| Financiero | **4.7.1** Cantidad de proyectos con fondos disponibles para financiar investigaciones con inclusión de incentivos para los investigadores. | *Estrategia de captación de fondos para la investigación.* | *Acuerdos de financiamiento y presupuestos de proyectos.* | **1** | 6 |
| **EJE 5 · PROYECCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA** | | | | | |
| **OE 5.1** Fomentar el desarrollo sostenible de personas y comunidades, promoviendo un crecimiento equitativo y responsable que garantice el bienestar a largo plazo. | | | | | |
| Cliente | **5.1.1** Número de personas y comunidades que han implementado prácticas sostenibles. | *Programa comunitario de prácticas sostenibles.* | *Registros de beneficiarios e informes de seguimiento.* | **250** | 1.250 |
| **OE 5.2** Desarrollar programas de atención médica, servicios de bienestar y actividades que fomenten la salud integral. | | | | | |
| Cliente | **5.2.1** Cantidad de participantes que acceden a los programas de salud integral. | *Jornadas de salud integral y operativos médicos.* | *Registros de atención y listas de participantes.* | **150** | 750 |
| **OE 5.3** Implementar iniciativas que fortalezcan las habilidades laborales, fomenten el emprendimiento y mejoren las oportunidades de empleo para los miembros de la comunidad. | | | | | |
| Cliente | **5.3.1** Cantidad de comunitarios que desarrollen un emprendimiento a través de las iniciativas del centro. | *Incubadora comunitaria de emprendimientos.* | *Registro de emprendimientos y fichas de seguimiento.* | **6** | 30 |
| **OE 5.4** Establecer y fortalecer alianzas estratégicas con otras organizaciones comunitarias, gubernamentales y religiosas para maximizar el impacto de las iniciativas. | | | | | |
| Proceso | **5.4.1** Cantidad de actividades comunitarias realizadas en colaboración con otras organizaciones. | *Gestión de alianzas interinstitucionales.* | *Acuerdos de colaboración e informes de actividades.* | **5** | 29 |
| **OE 5.5** Fomentar la participación activa de los estudiantes en programas de prácticas comunitarias en colaboración con maestros y profesionales de salud, educación, finanzas, espiritual y tecnología, para promover el desarrollo integral mediante transferencia de conocimientos y habilidades. | | | | | |
| Proceso | **5.5.1** Cantidad de estudiantes, docentes y profesionales involucrados en los programas de extensión comunitaria. | *Programa de prácticas y voluntariado comunitario.* | *Listas de participantes e informes de extensión.* | **88** | 457 |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2026 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **OE 5.6** Desarrollar y ofrecer programas educativos integrales que respondan a necesidades locales y globales, para empoderar comunidades y fomentar el aprendizaje continuo en un entorno diverso y cambiante. | | | | | |
| Aprendizaje | **5.6.1** Cantidad de comunitarios capacitados en programas educativos integrales. | *Oferta de cursos y talleres comunitarios.* | *Listas de asistencia y certificados.* | **90** | 450 |
| **OE 5.7** Capacitar al personal para la planificación efectiva y la difusión estratégica de los proyectos comunitarios, asegurando comunicación clara e implementación exitosa. | | | | | |
| Aprendizaje | **5.7.1** Número de empleados capacitados para planificar y difundir proyectos comunitarios. | *Capacitación en gestión y difusión de proyectos comunitarios.* | *Certificados y listas de asistencia.* | **30** | 150 |
| **OE 5.8** Gestionar de manera eficiente los recursos financieros necesarios para la ejecución y éxito de los proyectos, asegurando su adecuada distribución y sostenibilidad a largo plazo. | | | | | |
| Financiero | **5.8.1** Porcentaje de recursos financieros gestionados y distribuidos según lo planificado, en relación con el presupuesto total de los proyectos. | *Presupuesto por proyecto con seguimiento de ejecución.* | *Informes de ejecución presupuestaria.* | **94%** | 100% |
| Financiero | **5.8.2** Cantidad de donantes y recursos financieros captados para proyectos comunitarios. | *Programa de captación de donantes.* | *Registro de donantes y acuerdos firmados.* | **5** | 25 |

*Nota.* Meta PEI = meta del período 2025-2029. Las columnas Iniciativa estratégica y Medio de verificación (en cursiva) son propuestas que deben ser validadas por las áreas responsables. Los montos se expresan en pesos; M = millones. Fuente: UNAD (2025a).

## Plan Operativo Anual 2027

Metas a alcanzar durante el año 2027, por eje, objetivo estratégico e indicador (Tabla 15).

**Tabla 15**

*Plan operativo anual 2027: metas por eje, objetivo específico e indicador*

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2027 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **EJE 1 · ESPIRITUAL** | | | | | |
| **OE 1.1** Fortalecer el posicionamiento en la Iglesia y la sociedad por la labor misionera a nivel nacional e internacional. | | | | | |
| Cliente | **1.1.1** Cantidad de iglesias adventistas visitadas por representantes de la UNAD. | *Programa de visitas institucionales y promoción en iglesias adventistas.* | *Registro de visitas con informes y evidencias firmadas por los pastores.* | **41** | 206 |
| Cliente | **1.1.2** Porcentaje de percepción social favorable del servicio misionero de los estudiantes. | *Encuesta anual de percepción del servicio misionero estudiantil.* | *Informe de resultados de la encuesta de percepción.* | **93%** | 95% |
| Cliente | **1.1.3** Número de estudiantes y empleados involucrados en actividades misioneras. | *Calendario misionero institucional para estudiantes y empleados.* | *Listas de participantes e informes de actividades misioneras.* | **70** | 350 |
| Cliente | **1.1.4** Cantidad de campañas evangelizadoras realizadas a nivel nacional e internacional por estudiantes y personal. | *Plan anual de campañas evangelizadoras nacionales e internacionales.* | *Informes de campañas y reportes de la Unión / Asociaciones.* | **131** | 615 |
| **OE 1.2** Fortalecer los programas de apoyo espiritual y social a la comunidad universitaria a través del PMDE. | | | | | |
| Proceso | **1.2.1** Número de estudiantes activos en ministerios espirituales. | *Fortalecimiento de los ministerios estudiantiles.* | *Registro de membresía de ministerios (Capellanía).* | **115** | 600 |
| Proceso | **1.2.2** Cantidad de estudiantes no adventistas que reciben estudios bíblicos. | *Programa de estudios bíblicos personalizados para estudiantes no adventistas.* | *Registro de instructores bíblicos y estudiantes atendidos.* | **100** | 420 |
| Proceso | **1.2.3** Número de programas espirituales realizados en alineación con el PMDE. | *Calendario anual de programas espirituales (semanas de oración, retiros, vigilias).* | *Calendario aprobado e informes de ejecución.* | **6** | 30 |
| Proceso | **1.2.4** Cantidad de bautismos en apoyo misionero a la Unión Dominicana. | *Alianza misionera UNAD - Unión Dominicana.* | *Registro de bautismos validado por la Unión.* | **250** | 1.250 |
| Proceso | **1.2.5** Número de estudiantes no adventistas bautizados. | *Acompañamiento discipular a estudiantes no adventistas.* | *Registro de bautismos de estudiantes (Capellanía).* | **10** | 45 |
| Proceso | **1.2.6** Cantidad de estudiantes que participan en el programa de mentoría. | *Programa institucional de mentoría estudiantil.* | *Listas de mentores y mentoreados; bitácoras de sesiones.* | **300** | 1.500 |
| **OE 1.3** Fortalecer la filosofía de la educación cristiana adventista en la comunidad universitaria. | | | | | |
| Aprendizaje | **1.3.1** Número de actividades formativas orientadas a la filosofía de la educación adventista. | *Ciclo anual de formación en filosofía de la educación adventista.* | *Programas, listas de asistencia y evaluaciones.* | **6** | 30 |
| Aprendizaje | **1.3.2** Porcentaje de asignaturas con integración explícita de la cosmovisión adventista. | *Revisión de programas de asignatura para la integración fe-enseñanza.* | *Programas de asignatura revisados y aprobados.* | **80%** | 100% |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2027 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| Aprendizaje | **1.3.3** Porcentaje de docentes capacitados en filosofía de la educación cristiana adventista. | *Capacitación docente en filosofía de la educación cristiana adventista.* | *Certificados y registros de capacitación (Talento Humano).* | **90%** | 100% |
| **OE 1.4** Promover el modelo de liderazgo misional integrado en la comunidad universitaria hacia un enfoque que fomente las competencias espirituales y técnicas necesarias para servir a instituciones con principios basados en la Fe. | | | | | |
| Aprendizaje | **1.4.1** Número de líderes entrenados sobre el modelo de liderazgo misional integrado (MLMI). | *Escuela de Liderazgo Misional Integrado (MLMI).* | *Registro de participantes y certificados.* | **50** | 200 |
| Aprendizaje | **1.4.2** Índice de progreso MLMI. | *Sistema de seguimiento del progreso del MLMI.* | *Informe de progreso del MLMI.* | **60%** | 100% |
| Aprendizaje | **1.4.3** Número de actividades para refuerzo de entrenamiento. | *Talleres de refuerzo y acompañamiento a líderes.* | *Agendas, listas de asistencia e informes.* | **3** | 12 |
| Aprendizaje | **1.4.4** Índice de evaluación anual. | *Evaluación anual de competencias de liderazgo misional.* | *Informe de evaluación anual.* | **70%** | 90% |
| **OE 1.5** Gestionar la provisión de recursos financieros para el desarrollo del programa espiritual. Objetivos Específicos: Eje Gestión | | | | | |
| Financiero | **1.5.1** Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado al programa espiritual institucional. | *Presupuesto anual del programa espiritual con seguimiento trimestral.* | *Estados de ejecución presupuestaria (Finanzas).* | **1%** | 5% |
| Financiero | **1.5.2** Monto recaudado para financiamiento del PMDE. | *Campaña de recaudación de fondos para el PMDE.* | *Reportes de ingresos y recibos de donaciones.* | **$200 mil** | $1,00 M |
| **EJE 2 · GESTIÓN** | | | | | |
| **OE 2.1** Fortalecer el posicionamiento de la institución en la sociedad. | | | | | |
| Cliente | **2.1.1** Ranking de las universidades nacionales. | *Plan de mejora de indicadores de ranking y visibilidad institucional.* | *Publicación oficial del ranking nacional.* | **23** | 21 |
| **OE 2.2** Incrementar la oferta académica institucional mediante la diversificación de carreras de grado y posgrado, y diplomados alineados con las demandas sociales y del mercado laboral. | | | | | |
| Cliente | **2.2.1** Cantidad de nuevos programas de grado y posgrado presenciales y virtuales. | *Diseño de nuevos programas a partir de estudios de pertinencia.* | *Resoluciones de aprobación del MESCYT y del Consejo Académico.* | **2** | 8 |
| Cliente | **2.2.2** Número de nuevos diplomados diseñados y aprobados por el Consejo Académico. | *Diseño de diplomados de educación continua.* | *Actas del Consejo Académico.* | **12** | 60 |
| **OE 2.3** Aumentar la cantidad de estudiantes de nuevo ingreso por periodo. | | | | | |
| Cliente | **2.3.1** Tasa de crecimiento de nuevos estudiantes de grado. | *Plan de promoción y captación de estudiantes de grado.* | *Reportes de Admisiones y Registro.* | **8%** | 40% |
| Cliente | **2.3.2** Tasa de crecimiento de nuevos estudiantes de posgrado. | *Campañas de captación para posgrado.* | *Reportes de admisiones de posgrado.* | **8%** | 40% |
| Cliente | **2.3.3** Número total de participantes nuevos en programas de diplomados ofertados por período. | *Oferta y promoción de diplomados por período.* | *Listas de inscripción de Educación Continua.* | **300** | 1.500 |
| **OE 2.4** Optimizar la calidad de los servicios institucionales a través del Sistema de Gestión de la Calidad, promoviendo la mejora continua de los procesos administrativos, académicos y de apoyo, para garantizar la eficiencia, la satisfacción y la transparencia. | | | | | |
| Proceso | **2.4.1** Nivel de satisfacción de los usuarios institucionales. | *Medición periódica de la satisfacción de usuarios.* | *Informe de encuestas de satisfacción.* | **92%** | 98% |
| Proceso | **2.4.2** Porcentaje de procesos con manuales y procedimientos actualizados. | *Actualización del mapa de procesos y manuales de procedimientos.* | *Manuales aprobados y publicados.* | **80%** | 100% |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2027 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| Proceso | **2.4.3** Porcentaje de cumplimiento de los estándares de calidad establecidos. | *Programa de auditorías internas de calidad.* | *Informes de auditoría interna.* | **92%** | 98% |
| Proceso | **2.4.4** Porcentaje de avance en la implementación y cumplimiento del Plan de Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad institucional. | *Plan de Mejora Continua del SGC.* | *Informe de seguimiento del Plan de Mejora.* | **90%** | 100% |
| **OE 2.5** Implementar una reingeniería institucional integral, dirigida por una entidad externa especializada, que garantice una transformación profunda y sostenible en la eficiencia, efectividad y relevancia de la institución. | | | | | |
| Proceso | **2.5.1** Porcentaje de avance en la elaboración, validación y aprobación del plan técnico de reingeniería institucional. | *Contratación de entidad externa y elaboración del plan técnico de reingeniería.* | *Plan técnico aprobado por la Junta de Gobierno.* | **75%** | 100% |
| Proceso | **2.5.2** Porcentaje de procesos administrativos y académicos optimizados conforme al rediseño propuesto. | *Rediseño e implementación de procesos optimizados.* | *Informes de implementación del rediseño.* | **80%** | 100% |
| Proceso | **2.5.3** Porcentaje de reducción del gasto operativo anual tras la implementación de la reingeniería. | *Programa de control y racionalización del gasto.* | *Estados financieros comparativos.* | **5%** | 25% |
| Proceso | **2.5.4** Número de estrategias financieras implementadas para reducir deuda institucional y diversificar ingresos. | *Plan de reestructuración financiera y diversificación de ingresos.* | *Informes de Finanzas presentados a la Junta.* | **3** | 15 |
| **OE 2.6** Establecer y fortalecer convenios nacionales e internacionales con universidades e instituciones afines que promuevan programas de formación y especialización de excelencia. | | | | | |
| Proceso | **2.6.1** Número de convenios nacionales e internacionales firmados y activos con universidades e instituciones afines por año académico. | *Programa de internacionalización y gestión de convenios.* | *Convenios firmados e informe de actividades.* | **5** | 25 |
| **OE 2.7** Capacitar continuamente el talento humano de la institución para fortalecer las competencias técnicas, administrativas y humanas que garanticen un desempeño eficiente y alineado con la misión institucional. | | | | | |
| Aprendizaje | **2.7.1** Número de empleados docentes y no docentes que cuentan con un plan de desarrollo profesional. | *Plan de desarrollo profesional individual.* | *Expedientes de Talento Humano con planes firmados.* | **90%** | 100% |
| Aprendizaje | **2.7.2** Porcentaje de colaboradores evaluados con desempeño sobresaliente, según los criterios del Manual de Efectividad Institucional. | *Sistema de evaluación del desempeño.* | *Informe de evaluación del desempeño.* | **90%** | 100% |
| **OE 2.8** Mejorar la salud financiera institucional mediante una gestión eficiente. | | | | | |
| Financiero | **2.8.1** Índice de liquidez y operativa institucional. | *Gestión del flujo de caja y capital de trabajo.* | *Estados financieros auditados.* | **4%** | 20% |
| Financiero | **2.8.2** Cantidad de ingresos generados por negocios e industrias institucionales. | *Fortalecimiento de industrias y unidades de negocio institucionales.* | *Estados de resultados por unidad de negocio.* | **$33,93 M** | $170,05 M |
| Financiero | **2.8.3** Volumen de producción agrícola vendida o utilizada internamente. | *Plan de producción agrícola institucional.* | *Registros de producción y ventas.* | **600** | 2.600 |
| Financiero | **2.8.4** Porcentaje reducido de la deuda institucional. | *Plan de amortización de la deuda.* | *Estados de cuenta y estados financieros.* | **3%** | 5% |
| **OE 2.9** Diseñar y ejecutar el PMDFE a través de donaciones, alianzas estratégicas, ONGs, instituciones adventistas y organismos internacionales. | | | | | |
| Financiero | **2.9.1** Cantidad de financiamiento externo captado para el Plan Maestro de Desarrollo. | *Gestión de donaciones y alianzas para el PMDFE.* | *Acuerdos de donación y registros contables.* | **$12,65 M** | $63,23 M |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2027 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **EJE 3 · ENSEÑANZA-APRENDIZAJE** | | | | | |
| **OE 3.1** Mejorar la satisfacción y experiencia de los estudiantes en su aprendizaje. | | | | | |
| Cliente | **3.1.1** Porcentaje de satisfacción estudiantil con el proceso de enseñanza-aprendizaje. | *Encuesta de satisfacción estudiantil por período.* | *Informe de resultados de la encuesta.* | **92%** | 98% |
| Cliente | **3.1.2** Porcentaje de asignaturas calificadas como 'excelentes' por los estudiantes. | *Evaluación docente por parte de los estudiantes.* | *Informe de evaluación docente.* | **92%** | 98% |
| Cliente | **3.1.3** Índice de retención estudiantil por período académico. | *Programa de retención y alertas tempranas con tutorías.* | *Reportes de Registro sobre retención.* | **76%** | 80% |
| **OE 3.2** Desarrollar en los egresados un perfil acorde a las necesidades del mercado que refleje los valores del modelo educativo. | | | | | |
| Cliente | **3.2.1** Porcentaje de empleabilidad de egresados en áreas afines a su formación. | *Estudio de seguimiento a egresados y bolsa de empleo.* | *Informe del estudio de egresados.* | **83%** | 85% |
| Cliente | **3.2.2** Porcentaje de programas académicos actualizados en función de estudios de mercado laboral. | *Estudios de mercado laboral por programa.* | *Estudios realizados y programas actualizados aprobados.* | **80%** | 100% |
| Cliente | **3.2.3** Porcentaje de empleadores que reconocen positivamente las competencias y valores formativos de los egresados. | *Encuesta a empleadores.* | *Informe de la encuesta a empleadores.* | **86%** | 90% |
| **OE 3.3** Optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la aplicación sistemática del modelo educativo institucional. | | | | | |
| Proceso | **3.3.1** Porcentaje de programas académicos actualizados según el modelo educativo institucional. | *Rediseño curricular según el modelo educativo.* | *Programas rediseñados y aprobados por el Consejo Académico.* | **80%** | 100% |
| Proceso | **3.3.2** Porcentaje de procesos académicos estandarizados y evaluados conforme a los lineamientos del modelo educativo institucional. | *Estandarización de procesos académicos.* | *Manual de procesos académicos e informes de evaluación.* | **80%** | 100% |
| Proceso | **3.3.3** Porcentaje de docentes que implementan el modelo educativo institucional. | *Acompañamiento pedagógico y observación de clases.* | *Fichas de observación de clases.* | **80%** | 100% |
| Proceso | **3.3.4** Porcentaje de estudiantes que valoran los elementos del modelo educativo institucional. | *Socialización del modelo educativo con los estudiantes.* | *Encuesta de valoración estudiantil.* | **80%** | 100% |
| **OE 3.4** Implementar metodologías activas de enseñanza según la modalidad. | | | | | |
| Aprendizaje | **3.4.1** Porcentaje de docentes capacitados en metodologías activas de enseñanza por modalidad. | *Capacitación en metodologías activas (presencial y virtual).* | *Certificados y listas de asistencia.* | **80%** | 100% |
| Aprendizaje | **3.4.2** Porcentaje de docentes aplicando las metodologías activas de enseñanza y aprendizaje. | *Seguimiento a la aplicación de metodologías activas en el aula.* | *Fichas de observación y planificaciones docentes.* | **81%** | 90% |
| **OE 3.5** Integrar la enseñanza del idioma inglés y español en la formación de misioneros nacionales e internacionales. | | | | | |
| Aprendizaje | **3.5.1** Cantidad de personas matriculadas en el programa de inglés y español. | *Programa de idiomas para misioneros.* | *Registro de matrícula.* | **65** | 327 |
| Aprendizaje | **3.5.2** Porcentaje de estudiantes que se gradúan de los programas de idioma. | *Tutorías y acompañamiento en los programas de idioma.* | *Actas de graduación y certificados.* | **86%** | 90% |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2027 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **OE 3.6** Garantizar la inversión continua en recursos didácticos, tecnológicos y bibliográficos que fortalezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje. | | | | | |
| Financiero | **3.6.1** Porcentaje del presupuesto educativo invertido en recursos académicos y tecnológicos. | *Plan anual de inversión en recursos académicos y tecnológicos.* | *Ejecución presupuestaria y órdenes de compra.* | **3%** | 15% |
| Financiero | **3.6.2** Porcentaje de aulas, laboratorios y espacios educativos operativos y en condiciones óptimas para el uso docente. | *Plan de mantenimiento y equipamiento de espacios educativos.* | *Inventario e informes de mantenimiento.* | **80%** | 100% |
| **OE 3.7** Aumentar el acceso y permanencia estudiantil a través de políticas de apoyo financiero y programas de becas institucionales. | | | | | |
| Financiero | **3.7.1** Monto total asignado a becas académicas y ayudas económicas para estudiantes activos. | *Programa institucional de becas y ayudas económicas.* | *Resoluciones de becas y registros contables.* | **$2,00 M** | $10,00 M |
| **OE 3.8** Optimizar la relación costo-beneficio de los programas académicos ofrecidos para garantizar su sostenibilidad financiera. Objetivos Específicos: Eje Investigación | | | | | |
| Financiero | **3.8.1** Índice de rentabilidad por programa académico. | *Análisis costo-beneficio por programa.* | *Informe de rentabilidad por programa.* | **5%** | 25% |
| **EJE 4 · INVESTIGACIÓN** | | | | | |
| **OE 4.1** Atraer aspirantes, estudiantes, docentes y egresados hacia la participación en proyectos de investigación, mediante la consolidación de la investigación y la innovación como marca de calidad del modelo educativo UNAD. | | | | | |
| Cliente | **4.1.2** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados de cada nivel y facultad involucrados en la producción científica original. | *Convocatoria anual de proyectos de investigación.* | *Registro de proyectos del CICIS-UNAD.* | **43** | 217 |
| Cliente | **4.1.3** Cantidad de producciones intelectuales de estudiantes, docentes o egresados registradas en la ONDA y el IBN. | *Asesoría para el registro de propiedad intelectual.* | *Certificados de registro ONDA / IBN.* | **7** | 34 |
| Cliente | **4.1.4** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados que participan en la Red de Investigadores Adventistas (REINAD) y otras redes nacionales. | *Vinculación a redes de investigación.* | *Constancias de membresía en redes.* | **9** | 53 |
| Cliente | **4.1.5** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados reconocidos por su actividad investigativa e innovación. | *Programa de reconocimiento a investigadores.* | *Actas de reconocimiento y certificados.* | **12** | 54 |
| Cliente | **4.1.6** Cantidad de ponencias estudiantiles, docentes y egresados en congresos científicos nacionales e internacionales. | *Apoyo para la participación en congresos.* | *Constancias de ponencias y programas de congresos.* | **10** | 45 |
| Cliente | **4.1.7** Cantidad de facultades que cuentan con una red de formación de investigadores activa. | *Creación de semilleros de investigación por facultad.* | *Actas de constitución e informes de actividades.* | **1** | 6 |
| **OE 4.2** Elaborar las políticas administrativas para incentivar la producción científica de docentes, estudiantes y egresados en la producción científica original y su publicación. | | | | | |
| Proceso | **4.2.1** Número de políticas administrativas elaboradas y aprobadas para incentivar la producción y publicación científica institucional. | *Elaboración de políticas de incentivo a la investigación.* | *Políticas aprobadas por la instancia correspondiente.* | **1** | 4 |
| **OE 4.3** Fortalecer la difusión de las actividades, proyectos y programas que desarrolla el CICIS-UNAD, tanto internas como externas. | | | | | |
| Proceso | **4.3.1** Porcentaje de noticias de investigación en la página del CICIS-UNAD, redes sociales y prensa nacional. | *Plan de comunicación científica del CICIS-UNAD.* | *Publicaciones en web, redes sociales y prensa.* | **100%** | 100% |
| **OE 4.4** Fomentar la producción cientifica hacia la consolidación de la Revista de Investigación Multidisciplinar en Ciencia, Innovación y Tecnología (RIMCIT) | | | | | |
| Proceso | **4.4.1** Porcentaje de avance de la Revista Institucional. | *Consolidación editorial e indexación de RIMCIT.* | *Informe editorial y números publicados.* | **80%** | 100% |
| Proceso | **4.4.2** Cantidad de artículos publicados en la revista institucional RIMCIT. | *Convocatoria permanente de artículos.* | *Números publicados de RIMCIT.* | **2** | 10 |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2027 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| Proceso | **4.4.3** Cantidad de proyectos de I+D+I en desarrollo con equipos mixtos (estudiantes y docentes). | *Fondo concursable para proyectos I+D+I mixtos.* | *Registro de proyectos e informes de avance.* | **2** | 8 |
| **OE 4.5** Desarrollar una cultura de investigación e innovación entre docentes y estudiantes, promoviendo la generación de conocimiento pertinente y el fortalecimiento de sus capacidades investigativas. | | | | | |
| Aprendizaje | **4.5.1** Número de docentes de tiempo completo mejorando su puntuación en el rango académico y en el registro nacional de investigadores. | *Plan de carrera investigadora docente.* | *Constancias del registro nacional de investigadores.* | **2** | 10 |
| Aprendizaje | **4.5.2** Cantidad de cursos ofrecidos de investigación, internos y externos. | *Programa de formación en investigación.* | *Programas de cursos y listas de asistencia.* | **10** | 45 |
| Aprendizaje | **4.5.3** Porcentaje de asignaturas que incluyen actividades intencionales de investigación. | *Integración de la investigación formativa en las asignaturas.* | *Programas de asignatura revisados.* | **80%** | 100% |
| **OE 4.6** Elevar las investigaciones hacia la fase traslacional, en vinculación con el CACSI, para fortalecer la influencia de la UNAD en la mejora de la calidad de vida en la sociedad dominicana. | | | | | |
| Aprendizaje | **4.6.1** Porcentaje de proyectos de investigación del CICIS-UNAD con enfoque traslacional hacia la comunidad blanco de su estudio. | *Proyectos de investigación traslacional con el CACSI.* | *Informes de transferencia a la comunidad.* | **70%** | 100% |
| **OE 4.7** Fortalecer el financiamiento de la investigación con el desarrollo de estrategias para la captación de fondos (red de donantes, fundaciones patrocinadoras, incluir egresados, oferta de servicios). | | | | | |
| Financiero | **4.7.1** Cantidad de proyectos con fondos disponibles para financiar investigaciones con inclusión de incentivos para los investigadores. | *Estrategia de captación de fondos para la investigación.* | *Acuerdos de financiamiento y presupuestos de proyectos.* | **1** | 6 |
| **EJE 5 · PROYECCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA** | | | | | |
| **OE 5.1** Fomentar el desarrollo sostenible de personas y comunidades, promoviendo un crecimiento equitativo y responsable que garantice el bienestar a largo plazo. | | | | | |
| Cliente | **5.1.1** Número de personas y comunidades que han implementado prácticas sostenibles. | *Programa comunitario de prácticas sostenibles.* | *Registros de beneficiarios e informes de seguimiento.* | **250** | 1.250 |
| **OE 5.2** Desarrollar programas de atención médica, servicios de bienestar y actividades que fomenten la salud integral. | | | | | |
| Cliente | **5.2.1** Cantidad de participantes que acceden a los programas de salud integral. | *Jornadas de salud integral y operativos médicos.* | *Registros de atención y listas de participantes.* | **150** | 750 |
| **OE 5.3** Implementar iniciativas que fortalezcan las habilidades laborales, fomenten el emprendimiento y mejoren las oportunidades de empleo para los miembros de la comunidad. | | | | | |
| Cliente | **5.3.1** Cantidad de comunitarios que desarrollen un emprendimiento a través de las iniciativas del centro. | *Incubadora comunitaria de emprendimientos.* | *Registro de emprendimientos y fichas de seguimiento.* | **6** | 30 |
| **OE 5.4** Establecer y fortalecer alianzas estratégicas con otras organizaciones comunitarias, gubernamentales y religiosas para maximizar el impacto de las iniciativas. | | | | | |
| Proceso | **5.4.1** Cantidad de actividades comunitarias realizadas en colaboración con otras organizaciones. | *Gestión de alianzas interinstitucionales.* | *Acuerdos de colaboración e informes de actividades.* | **6** | 29 |
| **OE 5.5** Fomentar la participación activa de los estudiantes en programas de prácticas comunitarias en colaboración con maestros y profesionales de salud, educación, finanzas, espiritual y tecnología, para promover el desarrollo integral mediante transferencia de conocimientos y habilidades. | | | | | |
| Proceso | **5.5.1** Cantidad de estudiantes, docentes y profesionales involucrados en los programas de extensión comunitaria. | *Programa de prácticas y voluntariado comunitario.* | *Listas de participantes e informes de extensión.* | **88** | 457 |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2027 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **OE 5.6** Desarrollar y ofrecer programas educativos integrales que respondan a necesidades locales y globales, para empoderar comunidades y fomentar el aprendizaje continuo en un entorno diverso y cambiante. | | | | | |
| Aprendizaje | **5.6.1** Cantidad de comunitarios capacitados en programas educativos integrales. | *Oferta de cursos y talleres comunitarios.* | *Listas de asistencia y certificados.* | **90** | 450 |
| **OE 5.7** Capacitar al personal para la planificación efectiva y la difusión estratégica de los proyectos comunitarios, asegurando comunicación clara e implementación exitosa. | | | | | |
| Aprendizaje | **5.7.1** Número de empleados capacitados para planificar y difundir proyectos comunitarios. | *Capacitación en gestión y difusión de proyectos comunitarios.* | *Certificados y listas de asistencia.* | **30** | 150 |
| **OE 5.8** Gestionar de manera eficiente los recursos financieros necesarios para la ejecución y éxito de los proyectos, asegurando su adecuada distribución y sostenibilidad a largo plazo. | | | | | |
| Financiero | **5.8.1** Porcentaje de recursos financieros gestionados y distribuidos según lo planificado, en relación con el presupuesto total de los proyectos. | *Presupuesto por proyecto con seguimiento de ejecución.* | *Informes de ejecución presupuestaria.* | **96%** | 100% |
| Financiero | **5.8.2** Cantidad de donantes y recursos financieros captados para proyectos comunitarios. | *Programa de captación de donantes.* | *Registro de donantes y acuerdos firmados.* | **5** | 25 |

*Nota.* Meta PEI = meta del período 2025-2029. Las columnas Iniciativa estratégica y Medio de verificación (en cursiva) son propuestas que deben ser validadas por las áreas responsables. Los montos se expresan en pesos; M = millones. Fuente: UNAD (2025a).

## Plan Operativo Anual 2028

Metas a alcanzar durante el año 2028, por eje, objetivo estratégico e indicador (Tabla 16).

**Tabla 16**

*Plan operativo anual 2028: metas por eje, objetivo específico e indicador*

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2028 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **EJE 1 · ESPIRITUAL** | | | | | |
| **OE 1.1** Fortalecer el posicionamiento en la Iglesia y la sociedad por la labor misionera a nivel nacional e internacional. | | | | | |
| Cliente | **1.1.1** Cantidad de iglesias adventistas visitadas por representantes de la UNAD. | *Programa de visitas institucionales y promoción en iglesias adventistas.* | *Registro de visitas con informes y evidencias firmadas por los pastores.* | **47** | 206 |
| Cliente | **1.1.2** Porcentaje de percepción social favorable del servicio misionero de los estudiantes. | *Encuesta anual de percepción del servicio misionero estudiantil.* | *Informe de resultados de la encuesta de percepción.* | **94%** | 95% |
| Cliente | **1.1.3** Número de estudiantes y empleados involucrados en actividades misioneras. | *Calendario misionero institucional para estudiantes y empleados.* | *Listas de participantes e informes de actividades misioneras.* | **70** | 350 |
| Cliente | **1.1.4** Cantidad de campañas evangelizadoras realizadas a nivel nacional e internacional por estudiantes y personal. | *Plan anual de campañas evangelizadoras nacionales e internacionales.* | *Informes de campañas y reportes de la Unión / Asociaciones.* | **111** | 615 |
| **OE 1.2** Fortalecer los programas de apoyo espiritual y social a la comunidad universitaria a través del PMDE. | | | | | |
| Proceso | **1.2.1** Número de estudiantes activos en ministerios espirituales. | *Fortalecimiento de los ministerios estudiantiles.* | *Registro de membresía de ministerios (Capellanía).* | **115** | 600 |
| Proceso | **1.2.2** Cantidad de estudiantes no adventistas que reciben estudios bíblicos. | *Programa de estudios bíblicos personalizados para estudiantes no adventistas.* | *Registro de instructores bíblicos y estudiantes atendidos.* | **100** | 420 |
| Proceso | **1.2.3** Número de programas espirituales realizados en alineación con el PMDE. | *Calendario anual de programas espirituales (semanas de oración, retiros, vigilias).* | *Calendario aprobado e informes de ejecución.* | **6** | 30 |
| Proceso | **1.2.4** Cantidad de bautismos en apoyo misionero a la Unión Dominicana. | *Alianza misionera UNAD - Unión Dominicana.* | *Registro de bautismos validado por la Unión.* | **250** | 1.250 |
| Proceso | **1.2.5** Número de estudiantes no adventistas bautizados. | *Acompañamiento discipular a estudiantes no adventistas.* | *Registro de bautismos de estudiantes (Capellanía).* | **10** | 45 |
| Proceso | **1.2.6** Cantidad de estudiantes que participan en el programa de mentoría. | *Programa institucional de mentoría estudiantil.* | *Listas de mentores y mentoreados; bitácoras de sesiones.* | **300** | 1.500 |
| **OE 1.3** Fortalecer la filosofía de la educación cristiana adventista en la comunidad universitaria. | | | | | |
| Aprendizaje | **1.3.1** Número de actividades formativas orientadas a la filosofía de la educación adventista. | *Ciclo anual de formación en filosofía de la educación adventista.* | *Programas, listas de asistencia y evaluaciones.* | **6** | 30 |
| Aprendizaje | **1.3.2** Porcentaje de asignaturas con integración explícita de la cosmovisión adventista. | *Revisión de programas de asignatura para la integración fe-enseñanza.* | *Programas de asignatura revisados y aprobados.* | **90%** | 100% |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2028 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| Aprendizaje | **1.3.3** Porcentaje de docentes capacitados en filosofía de la educación cristiana adventista. | *Capacitación docente en filosofía de la educación cristiana adventista.* | *Certificados y registros de capacitación (Talento Humano).* | **95%** | 100% |
| **OE 1.4** Promover el modelo de liderazgo misional integrado en la comunidad universitaria hacia un enfoque que fomente las competencias espirituales y técnicas necesarias para servir a instituciones con principios basados en la Fe. | | | | | |
| Aprendizaje | **1.4.1** Número de líderes entrenados sobre el modelo de liderazgo misional integrado (MLMI). | *Escuela de Liderazgo Misional Integrado (MLMI).* | *Registro de participantes y certificados.* | **50** | 200 |
| Aprendizaje | **1.4.2** Índice de progreso MLMI. | *Sistema de seguimiento del progreso del MLMI.* | *Informe de progreso del MLMI.* | **80%** | 100% |
| Aprendizaje | **1.4.3** Número de actividades para refuerzo de entrenamiento. | *Talleres de refuerzo y acompañamiento a líderes.* | *Agendas, listas de asistencia e informes.* | **3** | 12 |
| Aprendizaje | **1.4.4** Índice de evaluación anual. | *Evaluación anual de competencias de liderazgo misional.* | *Informe de evaluación anual.* | **80%** | 90% |
| **OE 1.5** Gestionar la provisión de recursos financieros para el desarrollo del programa espiritual. Objetivos Específicos: Eje Gestión | | | | | |
| Financiero | **1.5.1** Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado al programa espiritual institucional. | *Presupuesto anual del programa espiritual con seguimiento trimestral.* | *Estados de ejecución presupuestaria (Finanzas).* | **1%** | 5% |
| Financiero | **1.5.2** Monto recaudado para financiamiento del PMDE. | *Campaña de recaudación de fondos para el PMDE.* | *Reportes de ingresos y recibos de donaciones.* | **$200 mil** | $1,00 M |
| **EJE 2 · GESTIÓN** | | | | | |
| **OE 2.1** Fortalecer el posicionamiento de la institución en la sociedad. | | | | | |
| Cliente | **2.1.1** Ranking de las universidades nacionales. | *Plan de mejora de indicadores de ranking y visibilidad institucional.* | *Publicación oficial del ranking nacional.* | **22** | 21 |
| **OE 2.2** Incrementar la oferta académica institucional mediante la diversificación de carreras de grado y posgrado, y diplomados alineados con las demandas sociales y del mercado laboral. | | | | | |
| Cliente | **2.2.1** Cantidad de nuevos programas de grado y posgrado presenciales y virtuales. | *Diseño de nuevos programas a partir de estudios de pertinencia.* | *Resoluciones de aprobación del MESCYT y del Consejo Académico.* | **1** | 8 |
| Cliente | **2.2.2** Número de nuevos diplomados diseñados y aprobados por el Consejo Académico. | *Diseño de diplomados de educación continua.* | *Actas del Consejo Académico.* | **12** | 60 |
| **OE 2.3** Aumentar la cantidad de estudiantes de nuevo ingreso por periodo. | | | | | |
| Cliente | **2.3.1** Tasa de crecimiento de nuevos estudiantes de grado. | *Plan de promoción y captación de estudiantes de grado.* | *Reportes de Admisiones y Registro.* | **8%** | 40% |
| Cliente | **2.3.2** Tasa de crecimiento de nuevos estudiantes de posgrado. | *Campañas de captación para posgrado.* | *Reportes de admisiones de posgrado.* | **8%** | 40% |
| Cliente | **2.3.3** Número total de participantes nuevos en programas de diplomados ofertados por período. | *Oferta y promoción de diplomados por período.* | *Listas de inscripción de Educación Continua.* | **300** | 1.500 |
| **OE 2.4** Optimizar la calidad de los servicios institucionales a través del Sistema de Gestión de la Calidad, promoviendo la mejora continua de los procesos administrativos, académicos y de apoyo, para garantizar la eficiencia, la satisfacción y la transparencia. | | | | | |
| Proceso | **2.4.1** Nivel de satisfacción de los usuarios institucionales. | *Medición periódica de la satisfacción de usuarios.* | *Informe de encuestas de satisfacción.* | **95%** | 98% |
| Proceso | **2.4.2** Porcentaje de procesos con manuales y procedimientos actualizados. | *Actualización del mapa de procesos y manuales de procedimientos.* | *Manuales aprobados y publicados.* | **90%** | 100% |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2028 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| Proceso | **2.4.3** Porcentaje de cumplimiento de los estándares de calidad establecidos. | *Programa de auditorías internas de calidad.* | *Informes de auditoría interna.* | **95%** | 98% |
| Proceso | **2.4.4** Porcentaje de avance en la implementación y cumplimiento del Plan de Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad institucional. | *Plan de Mejora Continua del SGC.* | *Informe de seguimiento del Plan de Mejora.* | **95%** | 100% |
| **OE 2.5** Implementar una reingeniería institucional integral, dirigida por una entidad externa especializada, que garantice una transformación profunda y sostenible en la eficiencia, efectividad y relevancia de la institución. | | | | | |
| Proceso | **2.5.1** Porcentaje de avance en la elaboración, validación y aprobación del plan técnico de reingeniería institucional. | *Contratación de entidad externa y elaboración del plan técnico de reingeniería.* | *Plan técnico aprobado por la Junta de Gobierno.* | **95%** | 100% |
| Proceso | **2.5.2** Porcentaje de procesos administrativos y académicos optimizados conforme al rediseño propuesto. | *Rediseño e implementación de procesos optimizados.* | *Informes de implementación del rediseño.* | **90%** | 100% |
| Proceso | **2.5.3** Porcentaje de reducción del gasto operativo anual tras la implementación de la reingeniería. | *Programa de control y racionalización del gasto.* | *Estados financieros comparativos.* | **5%** | 25% |
| Proceso | **2.5.4** Número de estrategias financieras implementadas para reducir deuda institucional y diversificar ingresos. | *Plan de reestructuración financiera y diversificación de ingresos.* | *Informes de Finanzas presentados a la Junta.* | **3** | 15 |
| **OE 2.6** Establecer y fortalecer convenios nacionales e internacionales con universidades e instituciones afines que promuevan programas de formación y especialización de excelencia. | | | | | |
| Proceso | **2.6.1** Número de convenios nacionales e internacionales firmados y activos con universidades e instituciones afines por año académico. | *Programa de internacionalización y gestión de convenios.* | *Convenios firmados e informe de actividades.* | **5** | 25 |
| **OE 2.7** Capacitar continuamente el talento humano de la institución para fortalecer las competencias técnicas, administrativas y humanas que garanticen un desempeño eficiente y alineado con la misión institucional. | | | | | |
| Aprendizaje | **2.7.1** Número de empleados docentes y no docentes que cuentan con un plan de desarrollo profesional. | *Plan de desarrollo profesional individual.* | *Expedientes de Talento Humano con planes firmados.* | **95%** | 100% |
| Aprendizaje | **2.7.2** Porcentaje de colaboradores evaluados con desempeño sobresaliente, según los criterios del Manual de Efectividad Institucional. | *Sistema de evaluación del desempeño.* | *Informe de evaluación del desempeño.* | **95%** | 100% |
| **OE 2.8** Mejorar la salud financiera institucional mediante una gestión eficiente. | | | | | |
| Financiero | **2.8.1** Índice de liquidez y operativa institucional. | *Gestión del flujo de caja y capital de trabajo.* | *Estados financieros auditados.* | **4%** | 20% |
| Financiero | **2.8.2** Cantidad de ingresos generados por negocios e industrias institucionales. | *Fortalecimiento de industrias y unidades de negocio institucionales.* | *Estados de resultados por unidad de negocio.* | **$35,62 M** | $170,05 M |
| Financiero | **2.8.3** Volumen de producción agrícola vendida o utilizada internamente. | *Plan de producción agrícola institucional.* | *Registros de producción y ventas.* | **600** | 2.600 |
| Financiero | **2.8.4** Porcentaje reducido de la deuda institucional. | *Plan de amortización de la deuda.* | *Estados de cuenta y estados financieros.* | **4%** | 5% |
| **OE 2.9** Diseñar y ejecutar el PMDFE a través de donaciones, alianzas estratégicas, ONGs, instituciones adventistas y organismos internacionales. | | | | | |
| Financiero | **2.9.1** Cantidad de financiamiento externo captado para el Plan Maestro de Desarrollo. | *Gestión de donaciones y alianzas para el PMDFE.* | *Acuerdos de donación y registros contables.* | **$12,65 M** | $63,23 M |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2028 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **EJE 3 · ENSEÑANZA-APRENDIZAJE** | | | | | |
| **OE 3.1** Mejorar la satisfacción y experiencia de los estudiantes en su aprendizaje. | | | | | |
| Cliente | **3.1.1** Porcentaje de satisfacción estudiantil con el proceso de enseñanza-aprendizaje. | *Encuesta de satisfacción estudiantil por período.* | *Informe de resultados de la encuesta.* | **95%** | 98% |
| Cliente | **3.1.2** Porcentaje de asignaturas calificadas como 'excelentes' por los estudiantes. | *Evaluación docente por parte de los estudiantes.* | *Informe de evaluación docente.* | **95%** | 98% |
| Cliente | **3.1.3** Índice de retención estudiantil por período académico. | *Programa de retención y alertas tempranas con tutorías.* | *Reportes de Registro sobre retención.* | **78%** | 80% |
| **OE 3.2** Desarrollar en los egresados un perfil acorde a las necesidades del mercado que refleje los valores del modelo educativo. | | | | | |
| Cliente | **3.2.1** Porcentaje de empleabilidad de egresados en áreas afines a su formación. | *Estudio de seguimiento a egresados y bolsa de empleo.* | *Informe del estudio de egresados.* | **84%** | 85% |
| Cliente | **3.2.2** Porcentaje de programas académicos actualizados en función de estudios de mercado laboral. | *Estudios de mercado laboral por programa.* | *Estudios realizados y programas actualizados aprobados.* | **90%** | 100% |
| Cliente | **3.2.3** Porcentaje de empleadores que reconocen positivamente las competencias y valores formativos de los egresados. | *Encuesta a empleadores.* | *Informe de la encuesta a empleadores.* | **88%** | 90% |
| **OE 3.3** Optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la aplicación sistemática del modelo educativo institucional. | | | | | |
| Proceso | **3.3.1** Porcentaje de programas académicos actualizados según el modelo educativo institucional. | *Rediseño curricular según el modelo educativo.* | *Programas rediseñados y aprobados por el Consejo Académico.* | **90%** | 100% |
| Proceso | **3.3.2** Porcentaje de procesos académicos estandarizados y evaluados conforme a los lineamientos del modelo educativo institucional. | *Estandarización de procesos académicos.* | *Manual de procesos académicos e informes de evaluación.* | **90%** | 100% |
| Proceso | **3.3.3** Porcentaje de docentes que implementan el modelo educativo institucional. | *Acompañamiento pedagógico y observación de clases.* | *Fichas de observación de clases.* | **90%** | 100% |
| Proceso | **3.3.4** Porcentaje de estudiantes que valoran los elementos del modelo educativo institucional. | *Socialización del modelo educativo con los estudiantes.* | *Encuesta de valoración estudiantil.* | **90%** | 100% |
| **OE 3.4** Implementar metodologías activas de enseñanza según la modalidad. | | | | | |
| Aprendizaje | **3.4.1** Porcentaje de docentes capacitados en metodologías activas de enseñanza por modalidad. | *Capacitación en metodologías activas (presencial y virtual).* | *Certificados y listas de asistencia.* | **90%** | 100% |
| Aprendizaje | **3.4.2** Porcentaje de docentes aplicando las metodologías activas de enseñanza y aprendizaje. | *Seguimiento a la aplicación de metodologías activas en el aula.* | *Fichas de observación y planificaciones docentes.* | **86%** | 90% |
| **OE 3.5** Integrar la enseñanza del idioma inglés y español en la formación de misioneros nacionales e internacionales. | | | | | |
| Aprendizaje | **3.5.1** Cantidad de personas matriculadas en el programa de inglés y español. | *Programa de idiomas para misioneros.* | *Registro de matrícula.* | **71** | 327 |
| Aprendizaje | **3.5.2** Porcentaje de estudiantes que se gradúan de los programas de idioma. | *Tutorías y acompañamiento en los programas de idioma.* | *Actas de graduación y certificados.* | **88%** | 90% |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2028 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **OE 3.6** Garantizar la inversión continua en recursos didácticos, tecnológicos y bibliográficos que fortalezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje. | | | | | |
| Financiero | **3.6.1** Porcentaje del presupuesto educativo invertido en recursos académicos y tecnológicos. | *Plan anual de inversión en recursos académicos y tecnológicos.* | *Ejecución presupuestaria y órdenes de compra.* | **3%** | 15% |
| Financiero | **3.6.2** Porcentaje de aulas, laboratorios y espacios educativos operativos y en condiciones óptimas para el uso docente. | *Plan de mantenimiento y equipamiento de espacios educativos.* | *Inventario e informes de mantenimiento.* | **90%** | 100% |
| **OE 3.7** Aumentar el acceso y permanencia estudiantil a través de políticas de apoyo financiero y programas de becas institucionales. | | | | | |
| Financiero | **3.7.1** Monto total asignado a becas académicas y ayudas económicas para estudiantes activos. | *Programa institucional de becas y ayudas económicas.* | *Resoluciones de becas y registros contables.* | **$2,00 M** | $10,00 M |
| **OE 3.8** Optimizar la relación costo-beneficio de los programas académicos ofrecidos para garantizar su sostenibilidad financiera. Objetivos Específicos: Eje Investigación | | | | | |
| Financiero | **3.8.1** Índice de rentabilidad por programa académico. | *Análisis costo-beneficio por programa.* | *Informe de rentabilidad por programa.* | **5%** | 25% |
| **EJE 4 · INVESTIGACIÓN** | | | | | |
| **OE 4.1** Atraer aspirantes, estudiantes, docentes y egresados hacia la participación en proyectos de investigación, mediante la consolidación de la investigación y la innovación como marca de calidad del modelo educativo UNAD. | | | | | |
| Cliente | **4.1.2** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados de cada nivel y facultad involucrados en la producción científica original. | *Convocatoria anual de proyectos de investigación.* | *Registro de proyectos del CICIS-UNAD.* | **52** | 217 |
| Cliente | **4.1.3** Cantidad de producciones intelectuales de estudiantes, docentes o egresados registradas en la ONDA y el IBN. | *Asesoría para el registro de propiedad intelectual.* | *Certificados de registro ONDA / IBN.* | **8** | 34 |
| Cliente | **4.1.4** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados que participan en la Red de Investigadores Adventistas (REINAD) y otras redes nacionales. | *Vinculación a redes de investigación.* | *Constancias de membresía en redes.* | **15** | 53 |
| Cliente | **4.1.5** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados reconocidos por su actividad investigativa e innovación. | *Programa de reconocimiento a investigadores.* | *Actas de reconocimiento y certificados.* | **12** | 54 |
| Cliente | **4.1.6** Cantidad de ponencias estudiantiles, docentes y egresados en congresos científicos nacionales e internacionales. | *Apoyo para la participación en congresos.* | *Constancias de ponencias y programas de congresos.* | **9** | 45 |
| Cliente | **4.1.7** Cantidad de facultades que cuentan con una red de formación de investigadores activa. | *Creación de semilleros de investigación por facultad.* | *Actas de constitución e informes de actividades.* | **1** | 6 |
| **OE 4.2** Elaborar las políticas administrativas para incentivar la producción científica de docentes, estudiantes y egresados en la producción científica original y su publicación. | | | | | |
| Proceso | **4.2.1** Número de políticas administrativas elaboradas y aprobadas para incentivar la producción y publicación científica institucional. | *Elaboración de políticas de incentivo a la investigación.* | *Políticas aprobadas por la instancia correspondiente.* | **1** | 4 |
| **OE 4.3** Fortalecer la difusión de las actividades, proyectos y programas que desarrolla el CICIS-UNAD, tanto internas como externas. | | | | | |
| Proceso | **4.3.1** Porcentaje de noticias de investigación en la página del CICIS-UNAD, redes sociales y prensa nacional. | *Plan de comunicación científica del CICIS-UNAD.* | *Publicaciones en web, redes sociales y prensa.* | **100%** | 100% |
| **OE 4.4** Fomentar la producción cientifica hacia la consolidación de la Revista de Investigación Multidisciplinar en Ciencia, Innovación y Tecnología (RIMCIT) | | | | | |
| Proceso | **4.4.1** Porcentaje de avance de la Revista Institucional. | *Consolidación editorial e indexación de RIMCIT.* | *Informe editorial y números publicados.* | **90%** | 100% |
| Proceso | **4.4.2** Cantidad de artículos publicados en la revista institucional RIMCIT. | *Convocatoria permanente de artículos.* | *Números publicados de RIMCIT.* | **2** | 10 |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2028 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| Proceso | **4.4.3** Cantidad de proyectos de I+D+I en desarrollo con equipos mixtos (estudiantes y docentes). | *Fondo concursable para proyectos I+D+I mixtos.* | *Registro de proyectos e informes de avance.* | **2** | 8 |
| **OE 4.5** Desarrollar una cultura de investigación e innovación entre docentes y estudiantes, promoviendo la generación de conocimiento pertinente y el fortalecimiento de sus capacidades investigativas. | | | | | |
| Aprendizaje | **4.5.1** Número de docentes de tiempo completo mejorando su puntuación en el rango académico y en el registro nacional de investigadores. | *Plan de carrera investigadora docente.* | *Constancias del registro nacional de investigadores.* | **2** | 10 |
| Aprendizaje | **4.5.2** Cantidad de cursos ofrecidos de investigación, internos y externos. | *Programa de formación en investigación.* | *Programas de cursos y listas de asistencia.* | **8** | 45 |
| Aprendizaje | **4.5.3** Porcentaje de asignaturas que incluyen actividades intencionales de investigación. | *Integración de la investigación formativa en las asignaturas.* | *Programas de asignatura revisados.* | **90%** | 100% |
| **OE 4.6** Elevar las investigaciones hacia la fase traslacional, en vinculación con el CACSI, para fortalecer la influencia de la UNAD en la mejora de la calidad de vida en la sociedad dominicana. | | | | | |
| Aprendizaje | **4.6.1** Porcentaje de proyectos de investigación del CICIS-UNAD con enfoque traslacional hacia la comunidad blanco de su estudio. | *Proyectos de investigación traslacional con el CACSI.* | *Informes de transferencia a la comunidad.* | **90%** | 100% |
| **OE 4.7** Fortalecer el financiamiento de la investigación con el desarrollo de estrategias para la captación de fondos (red de donantes, fundaciones patrocinadoras, incluir egresados, oferta de servicios). | | | | | |
| Financiero | **4.7.1** Cantidad de proyectos con fondos disponibles para financiar investigaciones con inclusión de incentivos para los investigadores. | *Estrategia de captación de fondos para la investigación.* | *Acuerdos de financiamiento y presupuestos de proyectos.* | **1** | 6 |
| **EJE 5 · PROYECCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA** | | | | | |
| **OE 5.1** Fomentar el desarrollo sostenible de personas y comunidades, promoviendo un crecimiento equitativo y responsable que garantice el bienestar a largo plazo. | | | | | |
| Cliente | **5.1.1** Número de personas y comunidades que han implementado prácticas sostenibles. | *Programa comunitario de prácticas sostenibles.* | *Registros de beneficiarios e informes de seguimiento.* | **250** | 1.250 |
| **OE 5.2** Desarrollar programas de atención médica, servicios de bienestar y actividades que fomenten la salud integral. | | | | | |
| Cliente | **5.2.1** Cantidad de participantes que acceden a los programas de salud integral. | *Jornadas de salud integral y operativos médicos.* | *Registros de atención y listas de participantes.* | **150** | 750 |
| **OE 5.3** Implementar iniciativas que fortalezcan las habilidades laborales, fomenten el emprendimiento y mejoren las oportunidades de empleo para los miembros de la comunidad. | | | | | |
| Cliente | **5.3.1** Cantidad de comunitarios que desarrollen un emprendimiento a través de las iniciativas del centro. | *Incubadora comunitaria de emprendimientos.* | *Registro de emprendimientos y fichas de seguimiento.* | **6** | 30 |
| **OE 5.4** Establecer y fortalecer alianzas estratégicas con otras organizaciones comunitarias, gubernamentales y religiosas para maximizar el impacto de las iniciativas. | | | | | |
| Proceso | **5.4.1** Cantidad de actividades comunitarias realizadas en colaboración con otras organizaciones. | *Gestión de alianzas interinstitucionales.* | *Acuerdos de colaboración e informes de actividades.* | **4** | 29 |
| **OE 5.5** Fomentar la participación activa de los estudiantes en programas de prácticas comunitarias en colaboración con maestros y profesionales de salud, educación, finanzas, espiritual y tecnología, para promover el desarrollo integral mediante transferencia de conocimientos y habilidades. | | | | | |
| Proceso | **5.5.1** Cantidad de estudiantes, docentes y profesionales involucrados en los programas de extensión comunitaria. | *Programa de prácticas y voluntariado comunitario.* | *Listas de participantes e informes de extensión.* | **94** | 457 |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2028 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **OE 5.6** Desarrollar y ofrecer programas educativos integrales que respondan a necesidades locales y globales, para empoderar comunidades y fomentar el aprendizaje continuo en un entorno diverso y cambiante. | | | | | |
| Aprendizaje | **5.6.1** Cantidad de comunitarios capacitados en programas educativos integrales. | *Oferta de cursos y talleres comunitarios.* | *Listas de asistencia y certificados.* | **90** | 450 |
| **OE 5.7** Capacitar al personal para la planificación efectiva y la difusión estratégica de los proyectos comunitarios, asegurando comunicación clara e implementación exitosa. | | | | | |
| Aprendizaje | **5.7.1** Número de empleados capacitados para planificar y difundir proyectos comunitarios. | *Capacitación en gestión y difusión de proyectos comunitarios.* | *Certificados y listas de asistencia.* | **30** | 150 |
| **OE 5.8** Gestionar de manera eficiente los recursos financieros necesarios para la ejecución y éxito de los proyectos, asegurando su adecuada distribución y sostenibilidad a largo plazo. | | | | | |
| Financiero | **5.8.1** Porcentaje de recursos financieros gestionados y distribuidos según lo planificado, en relación con el presupuesto total de los proyectos. | *Presupuesto por proyecto con seguimiento de ejecución.* | *Informes de ejecución presupuestaria.* | **98%** | 100% |
| Financiero | **5.8.2** Cantidad de donantes y recursos financieros captados para proyectos comunitarios. | *Programa de captación de donantes.* | *Registro de donantes y acuerdos firmados.* | **5** | 25 |

*Nota.* Meta PEI = meta del período 2025-2029. Las columnas Iniciativa estratégica y Medio de verificación (en cursiva) son propuestas que deben ser validadas por las áreas responsables. Los montos se expresan en pesos; M = millones. Fuente: UNAD (2025a).

## Plan Operativo Anual 2029

Metas a alcanzar durante el año 2029, por eje, objetivo estratégico e indicador (Tabla 17).

**Tabla 17**

*Plan operativo anual 2029: metas por eje, objetivo específico e indicador*

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2029 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **EJE 1 · ESPIRITUAL** | | | | | |
| **OE 1.1** Fortalecer el posicionamiento en la Iglesia y la sociedad por la labor misionera a nivel nacional e internacional. | | | | | |
| Cliente | **1.1.1** Cantidad de iglesias adventistas visitadas por representantes de la UNAD. | *Programa de visitas institucionales y promoción en iglesias adventistas.* | *Registro de visitas con informes y evidencias firmadas por los pastores.* | **60** | 206 |
| Cliente | **1.1.2** Porcentaje de percepción social favorable del servicio misionero de los estudiantes. | *Encuesta anual de percepción del servicio misionero estudiantil.* | *Informe de resultados de la encuesta de percepción.* | **95%** | 95% |
| Cliente | **1.1.3** Número de estudiantes y empleados involucrados en actividades misioneras. | *Calendario misionero institucional para estudiantes y empleados.* | *Listas de participantes e informes de actividades misioneras.* | **70** | 350 |
| Cliente | **1.1.4** Cantidad de campañas evangelizadoras realizadas a nivel nacional e internacional por estudiantes y personal. | *Plan anual de campañas evangelizadoras nacionales e internacionales.* | *Informes de campañas y reportes de la Unión / Asociaciones.* | **111** | 615 |
| **OE 1.2** Fortalecer los programas de apoyo espiritual y social a la comunidad universitaria a través del PMDE. | | | | | |
| Proceso | **1.2.1** Número de estudiantes activos en ministerios espirituales. | *Fortalecimiento de los ministerios estudiantiles.* | *Registro de membresía de ministerios (Capellanía).* | **115** | 600 |
| Proceso | **1.2.2** Cantidad de estudiantes no adventistas que reciben estudios bíblicos. | *Programa de estudios bíblicos personalizados para estudiantes no adventistas.* | *Registro de instructores bíblicos y estudiantes atendidos.* | **100** | 420 |
| Proceso | **1.2.3** Número de programas espirituales realizados en alineación con el PMDE. | *Calendario anual de programas espirituales (semanas de oración, retiros, vigilias).* | *Calendario aprobado e informes de ejecución.* | **6** | 30 |
| Proceso | **1.2.4** Cantidad de bautismos en apoyo misionero a la Unión Dominicana. | *Alianza misionera UNAD - Unión Dominicana.* | *Registro de bautismos validado por la Unión.* | **250** | 1.250 |
| Proceso | **1.2.5** Número de estudiantes no adventistas bautizados. | *Acompañamiento discipular a estudiantes no adventistas.* | *Registro de bautismos de estudiantes (Capellanía).* | **10** | 45 |
| Proceso | **1.2.6** Cantidad de estudiantes que participan en el programa de mentoría. | *Programa institucional de mentoría estudiantil.* | *Listas de mentores y mentoreados; bitácoras de sesiones.* | **300** | 1.500 |
| **OE 1.3** Fortalecer la filosofía de la educación cristiana adventista en la comunidad universitaria. | | | | | |
| Aprendizaje | **1.3.1** Número de actividades formativas orientadas a la filosofía de la educación adventista. | *Ciclo anual de formación en filosofía de la educación adventista.* | *Programas, listas de asistencia y evaluaciones.* | **6** | 30 |
| Aprendizaje | **1.3.2** Porcentaje de asignaturas con integración explícita de la cosmovisión adventista. | *Revisión de programas de asignatura para la integración fe-enseñanza.* | *Programas de asignatura revisados y aprobados.* | **100%** | 100% |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2029 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| Aprendizaje | **1.3.3** Porcentaje de docentes capacitados en filosofía de la educación cristiana adventista. | *Capacitación docente en filosofía de la educación cristiana adventista.* | *Certificados y registros de capacitación (Talento Humano).* | **100%** | 100% |
| **OE 1.4** Promover el modelo de liderazgo misional integrado en la comunidad universitaria hacia un enfoque que fomente las competencias espirituales y técnicas necesarias para servir a instituciones con principios basados en la Fe. | | | | | |
| Aprendizaje | **1.4.1** Número de líderes entrenados sobre el modelo de liderazgo misional integrado (MLMI). | *Escuela de Liderazgo Misional Integrado (MLMI).* | *Registro de participantes y certificados.* | **50** | 200 |
| Aprendizaje | **1.4.2** Índice de progreso MLMI. | *Sistema de seguimiento del progreso del MLMI.* | *Informe de progreso del MLMI.* | **100%** | 100% |
| Aprendizaje | **1.4.3** Número de actividades para refuerzo de entrenamiento. | *Talleres de refuerzo y acompañamiento a líderes.* | *Agendas, listas de asistencia e informes.* | **3** | 12 |
| Aprendizaje | **1.4.4** Índice de evaluación anual. | *Evaluación anual de competencias de liderazgo misional.* | *Informe de evaluación anual.* | **90%** | 90% |
| **OE 1.5** Gestionar la provisión de recursos financieros para el desarrollo del programa espiritual. Objetivos Específicos: Eje Gestión | | | | | |
| Financiero | **1.5.1** Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado al programa espiritual institucional. | *Presupuesto anual del programa espiritual con seguimiento trimestral.* | *Estados de ejecución presupuestaria (Finanzas).* | **1%** | 5% |
| Financiero | **1.5.2** Monto recaudado para financiamiento del PMDE. | *Campaña de recaudación de fondos para el PMDE.* | *Reportes de ingresos y recibos de donaciones.* | **$200 mil** | $1,00 M |
| **EJE 2 · GESTIÓN** | | | | | |
| **OE 2.1** Fortalecer el posicionamiento de la institución en la sociedad. | | | | | |
| Cliente | **2.1.1** Ranking de las universidades nacionales. | *Plan de mejora de indicadores de ranking y visibilidad institucional.* | *Publicación oficial del ranking nacional.* | **21** | 21 |
| **OE 2.2** Incrementar la oferta académica institucional mediante la diversificación de carreras de grado y posgrado, y diplomados alineados con las demandas sociales y del mercado laboral. | | | | | |
| Cliente | **2.2.1** Cantidad de nuevos programas de grado y posgrado presenciales y virtuales. | *Diseño de nuevos programas a partir de estudios de pertinencia.* | *Resoluciones de aprobación del MESCYT y del Consejo Académico.* | **1** | 8 |
| Cliente | **2.2.2** Número de nuevos diplomados diseñados y aprobados por el Consejo Académico. | *Diseño de diplomados de educación continua.* | *Actas del Consejo Académico.* | **12** | 60 |
| **OE 2.3** Aumentar la cantidad de estudiantes de nuevo ingreso por periodo. | | | | | |
| Cliente | **2.3.1** Tasa de crecimiento de nuevos estudiantes de grado. | *Plan de promoción y captación de estudiantes de grado.* | *Reportes de Admisiones y Registro.* | **8%** | 40% |
| Cliente | **2.3.2** Tasa de crecimiento de nuevos estudiantes de posgrado. | *Campañas de captación para posgrado.* | *Reportes de admisiones de posgrado.* | **8%** | 40% |
| Cliente | **2.3.3** Número total de participantes nuevos en programas de diplomados ofertados por período. | *Oferta y promoción de diplomados por período.* | *Listas de inscripción de Educación Continua.* | **300** | 1.500 |
| **OE 2.4** Optimizar la calidad de los servicios institucionales a través del Sistema de Gestión de la Calidad, promoviendo la mejora continua de los procesos administrativos, académicos y de apoyo, para garantizar la eficiencia, la satisfacción y la transparencia. | | | | | |
| Proceso | **2.4.1** Nivel de satisfacción de los usuarios institucionales. | *Medición periódica de la satisfacción de usuarios.* | *Informe de encuestas de satisfacción.* | **98%** | 98% |
| Proceso | **2.4.2** Porcentaje de procesos con manuales y procedimientos actualizados. | *Actualización del mapa de procesos y manuales de procedimientos.* | *Manuales aprobados y publicados.* | **100%** | 100% |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2029 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| Proceso | **2.4.3** Porcentaje de cumplimiento de los estándares de calidad establecidos. | *Programa de auditorías internas de calidad.* | *Informes de auditoría interna.* | **98%** | 98% |
| Proceso | **2.4.4** Porcentaje de avance en la implementación y cumplimiento del Plan de Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad institucional. | *Plan de Mejora Continua del SGC.* | *Informe de seguimiento del Plan de Mejora.* | **100%** | 100% |
| **OE 2.5** Implementar una reingeniería institucional integral, dirigida por una entidad externa especializada, que garantice una transformación profunda y sostenible en la eficiencia, efectividad y relevancia de la institución. | | | | | |
| Proceso | **2.5.1** Porcentaje de avance en la elaboración, validación y aprobación del plan técnico de reingeniería institucional. | *Contratación de entidad externa y elaboración del plan técnico de reingeniería.* | *Plan técnico aprobado por la Junta de Gobierno.* | **100%** | 100% |
| Proceso | **2.5.2** Porcentaje de procesos administrativos y académicos optimizados conforme al rediseño propuesto. | *Rediseño e implementación de procesos optimizados.* | *Informes de implementación del rediseño.* | **100%** | 100% |
| Proceso | **2.5.3** Porcentaje de reducción del gasto operativo anual tras la implementación de la reingeniería. | *Programa de control y racionalización del gasto.* | *Estados financieros comparativos.* | **5%** | 25% |
| Proceso | **2.5.4** Número de estrategias financieras implementadas para reducir deuda institucional y diversificar ingresos. | *Plan de reestructuración financiera y diversificación de ingresos.* | *Informes de Finanzas presentados a la Junta.* | **3** | 15 |
| **OE 2.6** Establecer y fortalecer convenios nacionales e internacionales con universidades e instituciones afines que promuevan programas de formación y especialización de excelencia. | | | | | |
| Proceso | **2.6.1** Número de convenios nacionales e internacionales firmados y activos con universidades e instituciones afines por año académico. | *Programa de internacionalización y gestión de convenios.* | *Convenios firmados e informe de actividades.* | **5** | 25 |
| **OE 2.7** Capacitar continuamente el talento humano de la institución para fortalecer las competencias técnicas, administrativas y humanas que garanticen un desempeño eficiente y alineado con la misión institucional. | | | | | |
| Aprendizaje | **2.7.1** Número de empleados docentes y no docentes que cuentan con un plan de desarrollo profesional. | *Plan de desarrollo profesional individual.* | *Expedientes de Talento Humano con planes firmados.* | **100%** | 100% |
| Aprendizaje | **2.7.2** Porcentaje de colaboradores evaluados con desempeño sobresaliente, según los criterios del Manual de Efectividad Institucional. | *Sistema de evaluación del desempeño.* | *Informe de evaluación del desempeño.* | **100%** | 100% |
| **OE 2.8** Mejorar la salud financiera institucional mediante una gestión eficiente. | | | | | |
| Financiero | **2.8.1** Índice de liquidez y operativa institucional. | *Gestión del flujo de caja y capital de trabajo.* | *Estados financieros auditados.* | **4%** | 20% |
| Financiero | **2.8.2** Cantidad de ingresos generados por negocios e industrias institucionales. | *Fortalecimiento de industrias y unidades de negocio institucionales.* | *Estados de resultados por unidad de negocio.* | **$37,41 M** | $170,05 M |
| Financiero | **2.8.3** Volumen de producción agrícola vendida o utilizada internamente. | *Plan de producción agrícola institucional.* | *Registros de producción y ventas.* | **600** | 2.600 |
| Financiero | **2.8.4** Porcentaje reducido de la deuda institucional. | *Plan de amortización de la deuda.* | *Estados de cuenta y estados financieros.* | **5%** | 5% |
| **OE 2.9** Diseñar y ejecutar el PMDFE a través de donaciones, alianzas estratégicas, ONGs, instituciones adventistas y organismos internacionales. | | | | | |
| Financiero | **2.9.1** Cantidad de financiamiento externo captado para el Plan Maestro de Desarrollo. | *Gestión de donaciones y alianzas para el PMDFE.* | *Acuerdos de donación y registros contables.* | **$12,65 M** | $63,23 M |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2029 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **EJE 3 · ENSEÑANZA-APRENDIZAJE** | | | | | |
| **OE 3.1** Mejorar la satisfacción y experiencia de los estudiantes en su aprendizaje. | | | | | |
| Cliente | **3.1.1** Porcentaje de satisfacción estudiantil con el proceso de enseñanza-aprendizaje. | *Encuesta de satisfacción estudiantil por período.* | *Informe de resultados de la encuesta.* | **98%** | 98% |
| Cliente | **3.1.2** Porcentaje de asignaturas calificadas como 'excelentes' por los estudiantes. | *Evaluación docente por parte de los estudiantes.* | *Informe de evaluación docente.* | **98%** | 98% |
| Cliente | **3.1.3** Índice de retención estudiantil por período académico. | *Programa de retención y alertas tempranas con tutorías.* | *Reportes de Registro sobre retención.* | **80%** | 80% |
| **OE 3.2** Desarrollar en los egresados un perfil acorde a las necesidades del mercado que refleje los valores del modelo educativo. | | | | | |
| Cliente | **3.2.1** Porcentaje de empleabilidad de egresados en áreas afines a su formación. | *Estudio de seguimiento a egresados y bolsa de empleo.* | *Informe del estudio de egresados.* | **85%** | 85% |
| Cliente | **3.2.2** Porcentaje de programas académicos actualizados en función de estudios de mercado laboral. | *Estudios de mercado laboral por programa.* | *Estudios realizados y programas actualizados aprobados.* | **100%** | 100% |
| Cliente | **3.2.3** Porcentaje de empleadores que reconocen positivamente las competencias y valores formativos de los egresados. | *Encuesta a empleadores.* | *Informe de la encuesta a empleadores.* | **90%** | 90% |
| **OE 3.3** Optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la aplicación sistemática del modelo educativo institucional. | | | | | |
| Proceso | **3.3.1** Porcentaje de programas académicos actualizados según el modelo educativo institucional. | *Rediseño curricular según el modelo educativo.* | *Programas rediseñados y aprobados por el Consejo Académico.* | **100%** | 100% |
| Proceso | **3.3.2** Porcentaje de procesos académicos estandarizados y evaluados conforme a los lineamientos del modelo educativo institucional. | *Estandarización de procesos académicos.* | *Manual de procesos académicos e informes de evaluación.* | **100%** | 100% |
| Proceso | **3.3.3** Porcentaje de docentes que implementan el modelo educativo institucional. | *Acompañamiento pedagógico y observación de clases.* | *Fichas de observación de clases.* | **100%** | 100% |
| Proceso | **3.3.4** Porcentaje de estudiantes que valoran los elementos del modelo educativo institucional. | *Socialización del modelo educativo con los estudiantes.* | *Encuesta de valoración estudiantil.* | **100%** | 100% |
| **OE 3.4** Implementar metodologías activas de enseñanza según la modalidad. | | | | | |
| Aprendizaje | **3.4.1** Porcentaje de docentes capacitados en metodologías activas de enseñanza por modalidad. | *Capacitación en metodologías activas (presencial y virtual).* | *Certificados y listas de asistencia.* | **100%** | 100% |
| Aprendizaje | **3.4.2** Porcentaje de docentes aplicando las metodologías activas de enseñanza y aprendizaje. | *Seguimiento a la aplicación de metodologías activas en el aula.* | *Fichas de observación y planificaciones docentes.* | **90%** | 90% |
| **OE 3.5** Integrar la enseñanza del idioma inglés y español en la formación de misioneros nacionales e internacionales. | | | | | |
| Aprendizaje | **3.5.1** Cantidad de personas matriculadas en el programa de inglés y español. | *Programa de idiomas para misioneros.* | *Registro de matrícula.* | **80** | 327 |
| Aprendizaje | **3.5.2** Porcentaje de estudiantes que se gradúan de los programas de idioma. | *Tutorías y acompañamiento en los programas de idioma.* | *Actas de graduación y certificados.* | **90%** | 90% |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2029 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **OE 3.6** Garantizar la inversión continua en recursos didácticos, tecnológicos y bibliográficos que fortalezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje. | | | | | |
| Financiero | **3.6.1** Porcentaje del presupuesto educativo invertido en recursos académicos y tecnológicos. | *Plan anual de inversión en recursos académicos y tecnológicos.* | *Ejecución presupuestaria y órdenes de compra.* | **3%** | 15% |
| Financiero | **3.6.2** Porcentaje de aulas, laboratorios y espacios educativos operativos y en condiciones óptimas para el uso docente. | *Plan de mantenimiento y equipamiento de espacios educativos.* | *Inventario e informes de mantenimiento.* | **100%** | 100% |
| **OE 3.7** Aumentar el acceso y permanencia estudiantil a través de políticas de apoyo financiero y programas de becas institucionales. | | | | | |
| Financiero | **3.7.1** Monto total asignado a becas académicas y ayudas económicas para estudiantes activos. | *Programa institucional de becas y ayudas económicas.* | *Resoluciones de becas y registros contables.* | **$2,00 M** | $10,00 M |
| **OE 3.8** Optimizar la relación costo-beneficio de los programas académicos ofrecidos para garantizar su sostenibilidad financiera. Objetivos Específicos: Eje Investigación | | | | | |
| Financiero | **3.8.1** Índice de rentabilidad por programa académico. | *Análisis costo-beneficio por programa.* | *Informe de rentabilidad por programa.* | **5%** | 25% |
| **EJE 4 · INVESTIGACIÓN** | | | | | |
| **OE 4.1** Atraer aspirantes, estudiantes, docentes y egresados hacia la participación en proyectos de investigación, mediante la consolidación de la investigación y la innovación como marca de calidad del modelo educativo UNAD. | | | | | |
| Cliente | **4.1.2** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados de cada nivel y facultad involucrados en la producción científica original. | *Convocatoria anual de proyectos de investigación.* | *Registro de proyectos del CICIS-UNAD.* | **52** | 217 |
| Cliente | **4.1.3** Cantidad de producciones intelectuales de estudiantes, docentes o egresados registradas en la ONDA y el IBN. | *Asesoría para el registro de propiedad intelectual.* | *Certificados de registro ONDA / IBN.* | **10** | 34 |
| Cliente | **4.1.4** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados que participan en la Red de Investigadores Adventistas (REINAD) y otras redes nacionales. | *Vinculación a redes de investigación.* | *Constancias de membresía en redes.* | **16** | 53 |
| Cliente | **4.1.5** Cantidad de estudiantes, docentes y egresados reconocidos por su actividad investigativa e innovación. | *Programa de reconocimiento a investigadores.* | *Actas de reconocimiento y certificados.* | **14** | 54 |
| Cliente | **4.1.6** Cantidad de ponencias estudiantiles, docentes y egresados en congresos científicos nacionales e internacionales. | *Apoyo para la participación en congresos.* | *Constancias de ponencias y programas de congresos.* | **10** | 45 |
| Cliente | **4.1.7** Cantidad de facultades que cuentan con una red de formación de investigadores activa. | *Creación de semilleros de investigación por facultad.* | *Actas de constitución e informes de actividades.* | **2** | 6 |
| **OE 4.2** Elaborar las políticas administrativas para incentivar la producción científica de docentes, estudiantes y egresados en la producción científica original y su publicación. | | | | | |
| Proceso | **4.2.1** Número de políticas administrativas elaboradas y aprobadas para incentivar la producción y publicación científica institucional. | *Elaboración de políticas de incentivo a la investigación.* | *Políticas aprobadas por la instancia correspondiente.* | **1** | 4 |
| **OE 4.3** Fortalecer la difusión de las actividades, proyectos y programas que desarrolla el CICIS-UNAD, tanto internas como externas. | | | | | |
| Proceso | **4.3.1** Porcentaje de noticias de investigación en la página del CICIS-UNAD, redes sociales y prensa nacional. | *Plan de comunicación científica del CICIS-UNAD.* | *Publicaciones en web, redes sociales y prensa.* | **100%** | 100% |
| **OE 4.4** Fomentar la producción cientifica hacia la consolidación de la Revista de Investigación Multidisciplinar en Ciencia, Innovación y Tecnología (RIMCIT) | | | | | |
| Proceso | **4.4.1** Porcentaje de avance de la Revista Institucional. | *Consolidación editorial e indexación de RIMCIT.* | *Informe editorial y números publicados.* | **100%** | 100% |
| Proceso | **4.4.2** Cantidad de artículos publicados en la revista institucional RIMCIT. | *Convocatoria permanente de artículos.* | *Números publicados de RIMCIT.* | **2** | 10 |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2029 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| Proceso | **4.4.3** Cantidad de proyectos de I+D+I en desarrollo con equipos mixtos (estudiantes y docentes). | *Fondo concursable para proyectos I+D+I mixtos.* | *Registro de proyectos e informes de avance.* | **2** | 8 |
| **OE 4.5** Desarrollar una cultura de investigación e innovación entre docentes y estudiantes, promoviendo la generación de conocimiento pertinente y el fortalecimiento de sus capacidades investigativas. | | | | | |
| Aprendizaje | **4.5.1** Número de docentes de tiempo completo mejorando su puntuación en el rango académico y en el registro nacional de investigadores. | *Plan de carrera investigadora docente.* | *Constancias del registro nacional de investigadores.* | **2** | 10 |
| Aprendizaje | **4.5.2** Cantidad de cursos ofrecidos de investigación, internos y externos. | *Programa de formación en investigación.* | *Programas de cursos y listas de asistencia.* | **10** | 45 |
| Aprendizaje | **4.5.3** Porcentaje de asignaturas que incluyen actividades intencionales de investigación. | *Integración de la investigación formativa en las asignaturas.* | *Programas de asignatura revisados.* | **100%** | 100% |
| **OE 4.6** Elevar las investigaciones hacia la fase traslacional, en vinculación con el CACSI, para fortalecer la influencia de la UNAD en la mejora de la calidad de vida en la sociedad dominicana. | | | | | |
| Aprendizaje | **4.6.1** Porcentaje de proyectos de investigación del CICIS-UNAD con enfoque traslacional hacia la comunidad blanco de su estudio. | *Proyectos de investigación traslacional con el CACSI.* | *Informes de transferencia a la comunidad.* | **100%** | 100% |
| **OE 4.7** Fortalecer el financiamiento de la investigación con el desarrollo de estrategias para la captación de fondos (red de donantes, fundaciones patrocinadoras, incluir egresados, oferta de servicios). | | | | | |
| Financiero | **4.7.1** Cantidad de proyectos con fondos disponibles para financiar investigaciones con inclusión de incentivos para los investigadores. | *Estrategia de captación de fondos para la investigación.* | *Acuerdos de financiamiento y presupuestos de proyectos.* | **2** | 6 |
| **EJE 5 · PROYECCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA** | | | | | |
| **OE 5.1** Fomentar el desarrollo sostenible de personas y comunidades, promoviendo un crecimiento equitativo y responsable que garantice el bienestar a largo plazo. | | | | | |
| Cliente | **5.1.1** Número de personas y comunidades que han implementado prácticas sostenibles. | *Programa comunitario de prácticas sostenibles.* | *Registros de beneficiarios e informes de seguimiento.* | **250** | 1.250 |
| **OE 5.2** Desarrollar programas de atención médica, servicios de bienestar y actividades que fomenten la salud integral. | | | | | |
| Cliente | **5.2.1** Cantidad de participantes que acceden a los programas de salud integral. | *Jornadas de salud integral y operativos médicos.* | *Registros de atención y listas de participantes.* | **150** | 750 |
| **OE 5.3** Implementar iniciativas que fortalezcan las habilidades laborales, fomenten el emprendimiento y mejoren las oportunidades de empleo para los miembros de la comunidad. | | | | | |
| Cliente | **5.3.1** Cantidad de comunitarios que desarrollen un emprendimiento a través de las iniciativas del centro. | *Incubadora comunitaria de emprendimientos.* | *Registro de emprendimientos y fichas de seguimiento.* | **6** | 30 |
| **OE 5.4** Establecer y fortalecer alianzas estratégicas con otras organizaciones comunitarias, gubernamentales y religiosas para maximizar el impacto de las iniciativas. | | | | | |
| Proceso | **5.4.1** Cantidad de actividades comunitarias realizadas en colaboración con otras organizaciones. | *Gestión de alianzas interinstitucionales.* | *Acuerdos de colaboración e informes de actividades.* | **9** | 29 |
| **OE 5.5** Fomentar la participación activa de los estudiantes en programas de prácticas comunitarias en colaboración con maestros y profesionales de salud, educación, finanzas, espiritual y tecnología, para promover el desarrollo integral mediante transferencia de conocimientos y habilidades. | | | | | |
| Proceso | **5.5.1** Cantidad de estudiantes, docentes y profesionales involucrados en los programas de extensión comunitaria. | *Programa de prácticas y voluntariado comunitario.* | *Listas de participantes e informes de extensión.* | **100** | 457 |

| Perspectiva | Indicador (KPI) | Iniciativa estratégica | Medio de verificación | Meta 2029 | Meta PEI |
|---|---|---|---|---|---|
| **OE 5.6** Desarrollar y ofrecer programas educativos integrales que respondan a necesidades locales y globales, para empoderar comunidades y fomentar el aprendizaje continuo en un entorno diverso y cambiante. | | | | | |
| Aprendizaje | **5.6.1** Cantidad de comunitarios capacitados en programas educativos integrales. | *Oferta de cursos y talleres comunitarios.* | *Listas de asistencia y certificados.* | **90** | 450 |
| **OE 5.7** Capacitar al personal para la planificación efectiva y la difusión estratégica de los proyectos comunitarios, asegurando comunicación clara e implementación exitosa. | | | | | |
| Aprendizaje | **5.7.1** Número de empleados capacitados para planificar y difundir proyectos comunitarios. | *Capacitación en gestión y difusión de proyectos comunitarios.* | *Certificados y listas de asistencia.* | **30** | 150 |
| **OE 5.8** Gestionar de manera eficiente los recursos financieros necesarios para la ejecución y éxito de los proyectos, asegurando su adecuada distribución y sostenibilidad a largo plazo. | | | | | |
| Financiero | **5.8.1** Porcentaje de recursos financieros gestionados y distribuidos según lo planificado, en relación con el presupuesto total de los proyectos. | *Presupuesto por proyecto con seguimiento de ejecución.* | *Informes de ejecución presupuestaria.* | **100%** | 100% |
| Financiero | **5.8.2** Cantidad de donantes y recursos financieros captados para proyectos comunitarios. | *Programa de captación de donantes.* | *Registro de donantes y acuerdos firmados.* | **5** | 25 |

*Nota.* Meta PEI = meta del período 2025-2029. Las columnas Iniciativa estratégica y Medio de verificación (en cursiva) son propuestas que deben ser validadas por las áreas responsables. Los montos se expresan en pesos; M = millones. Fuente: UNAD (2025a).

SECCIÓN 6

# Proyección de Matrícula

Reúne el diagnóstico de matrícula 2020-2024 y la proyección 2025-2029 de la Sede y la Extensión, insumo académico y financiero que sustenta las metas de crecimiento del plan.

EN ESTA SECCIÓN


› Diagnóstico 2020-2024
› Proyección 2025-2029
› Gráficos de la proyección
› Composición según afiliación religiosa

## Diagnóstico de la Matrícula 2020-2024

La matrícula es la principal fuente de ingresos y el indicador más directo del alcance de la misión educativa. Por ello, el plan se apoya en una proyección de estudiantes para la Sede y la Extensión, construida a partir del diagnóstico del quinquenio anterior.

Entre 2020 y 2024 la matrícula total pasó de 1.908 a 1.676 estudiantes (-12,2 %). La Sede descendió de 986 a 841 (-14,7 %) y la Extensión, de 922 a 835 (-9,4 %). Los datos se resumen en la Tabla 18.

**Tabla 18**

*Matrícula observada de la Sede y la Extensión, 2020-2024*

| Año | Sede | Extensión | Total |
|---|---|---|---|
| 2020 | 986 | 922 | **1.908** |
| 2021 | 842 | 838 | **1.680** |
| 2022 | 851 | 831 | **1.682** |
| 2023 | 816 | 840 | **1.656** |
| 2024 | 841 | 835 | **1.676** |
| **Variación 2020-2024** | **-14,7 %** | **-9,4 %** | **-12,2 %** |

*Nota.* Elaboración propia con base en las proyecciones de matrícula y desarrollo de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (UNAD, 2025).

## Proyección de la Matrícula 2025-2029

La proyección estima que la matrícula total aumentará de 2.311 estudiantes en 2025 a 3.017 en 2029, un crecimiento de 30,5 % en el período y una tasa media anual de 6,9 %. La Sede pasaría de 1.145 a 1.403 estudiantes (22,5 %) y la Extensión, de 1.166 a 1.614 (38,4 %). Comparada con la matrícula observada en 2024 (1.676), la cifra proyectada para 2025 implica un incremento inicial de 37,9 %, por lo que el cumplimiento de la meta del primer año dependerá en gran medida de las estrategias de captación y de la ampliación de la oferta académica que contempla el Eje de Gestión.

**Tabla 19**

*Proyección de la matrícula de la Sede y la Extensión, 2025-2029*

| Año | Sede | Variación anual | Extensión | Variación anual | Total | Variación anual |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2025 | 1.145 | 36,1 % | 1.166 | 39,6 % | **2.311** | 37,9 % |
| 2026 | 1.148 | 0,3 % | 1.347 | 15,5 % | **2.495** | 8,0 % |
| 2027 | 1.243 | 8,3 % | 1.438 | 6,8 % | **2.681** | 7,5 % |
| 2028 | 1.335 | 7,4 % | 1.533 | 6,6 % | **2.868** | 7,0 % |
| 2029 | 1.403 | 5,1 % | 1.614 | 5,3 % | **3.017** | 5,2 % |

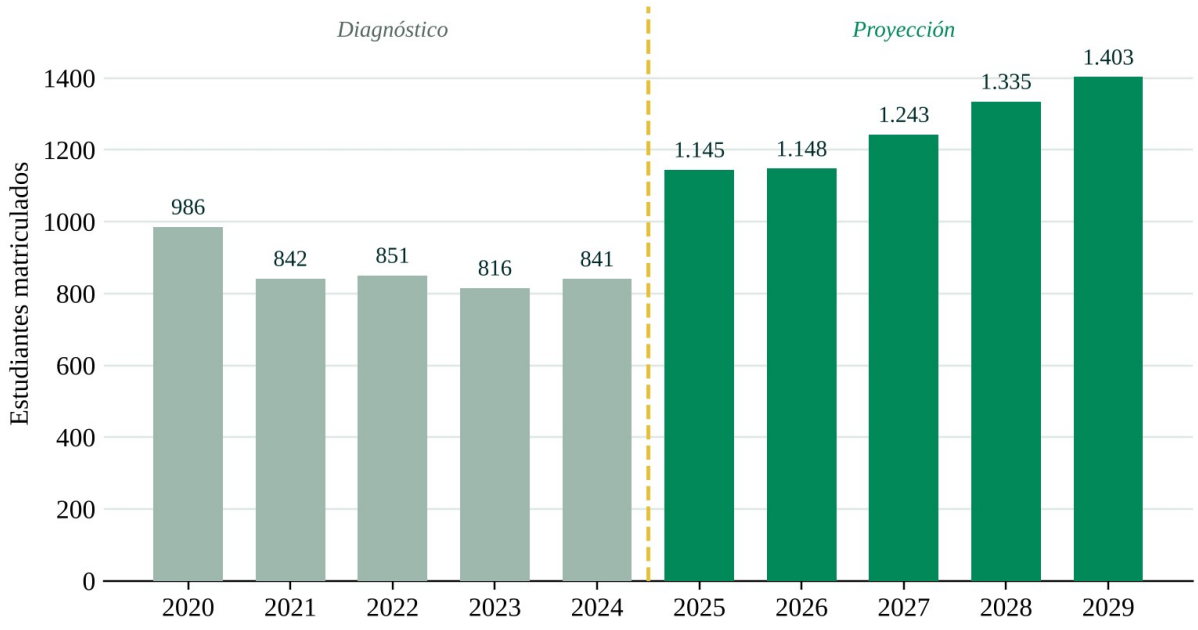
*Nota.* La variación de 2025 se calcula respecto de la matrícula observada en 2024. Las cifras se redondean al entero más cercano. Elaboración propia con base en UNAD (2025).

## Gráficos de la Proyección

Las figuras siguientes comparan el diagnóstico 2020-2024 (barras grises) con la proyección 2025-2029 (barras verdes). La línea punteada separa ambos períodos.

**Figura 26**

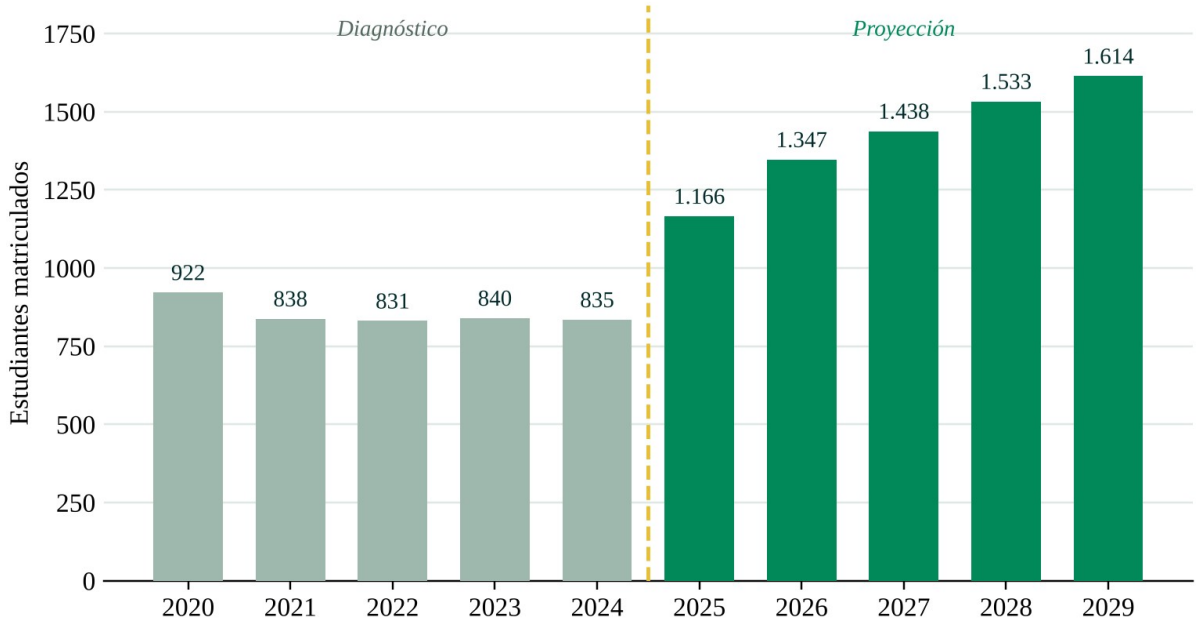
*Matrícula observada (2020-2024) y proyectada (2025-2029) de la Sede*




*Nota.* Elaboración propia con base en UNAD (2025).

**Figura 27**

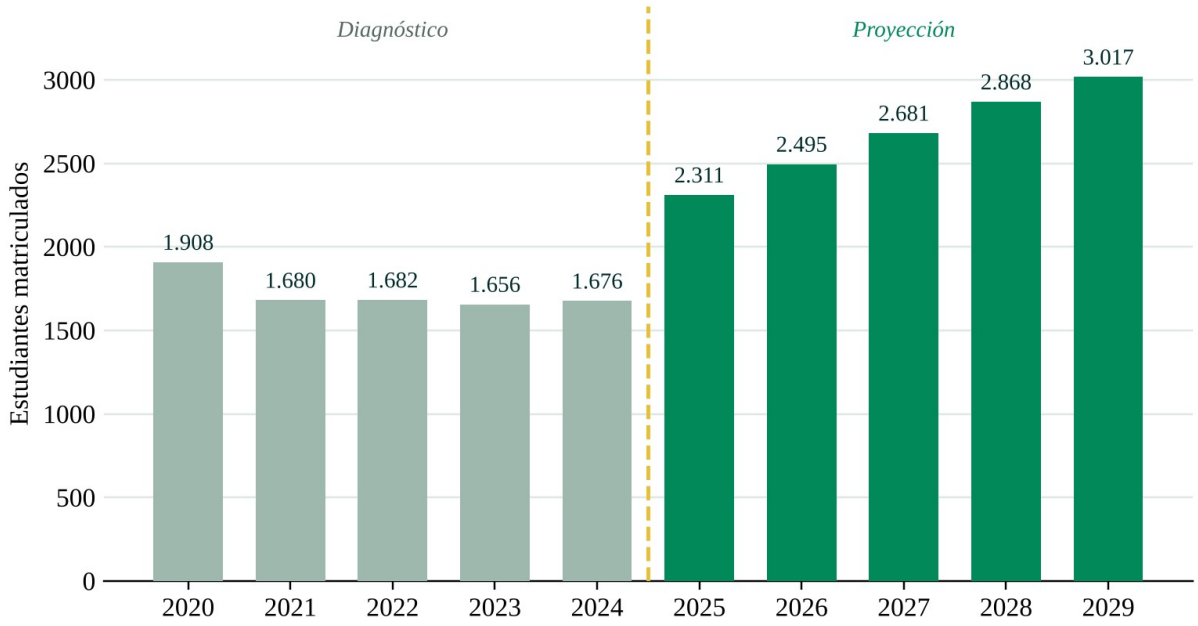
*Matrícula observada (2020-2024) y proyectada (2025-2029) de la Extensión*




*Nota.* Elaboración propia con base en UNAD (2025).

**Figura 28**

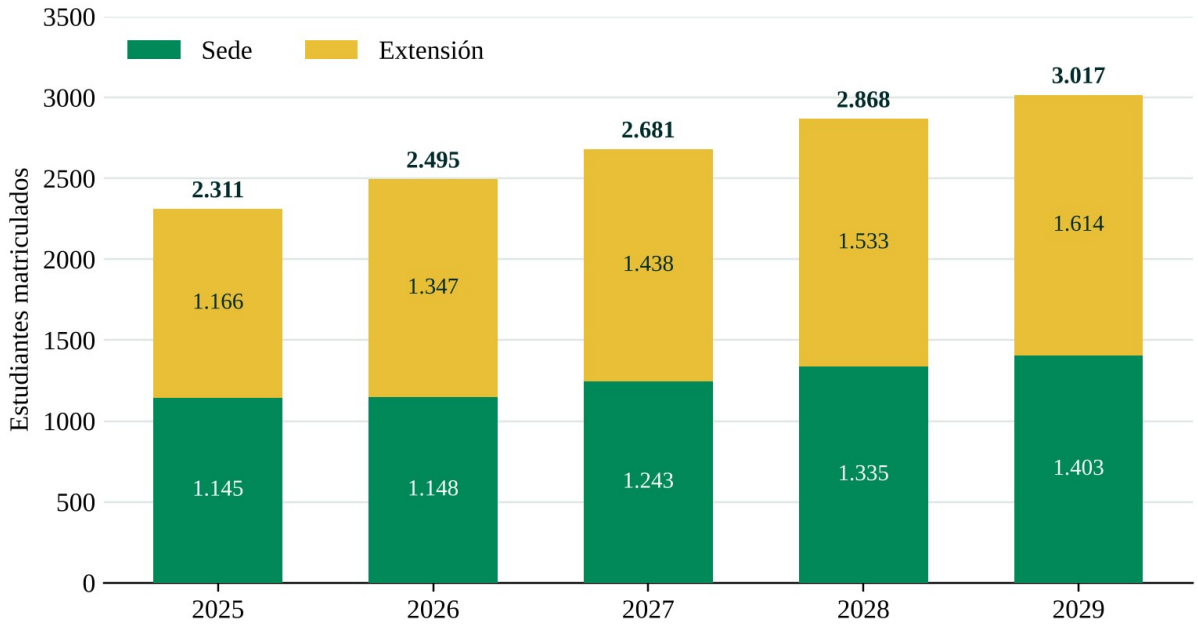
*Matrícula observada (2020-2024) y proyectada (2025-2029) de la Sede y la Extensión en conjunto*




*Nota.* Elaboración propia con base en UNAD (2025).

**Figura 29**

*Composición de la matrícula proyectada, 2025-2029: Sede y Extensión*




*Nota.* Los totales sobre cada barra corresponden a la suma de la Sede y la Extensión. Elaboración propia con base en UNAD (2025).

## Composición según Afiliación Religiosa

La proyección distingue entre estudiantes adventistas y no adventistas, un dato relevante para el Eje Espiritual, cuyas metas incluyen estudios bíblicos, mentoría y bautismos de estudiantes. La Tabla 20 presenta la composición proyectada.

**Tabla 20**

*Matrícula proyectada de la Sede y la Extensión según afiliación religiosa, 2025-2029*

| Año | Sede: adventistas | Sede: no adventistas | Extensión: adventistas | Extensión: no adventistas | % adventistas (Sede y Extensión) |
|---|---|---|---|---|---|
| 2025 | 687 | 458 | 699 | 466 | **60,0 %** |
| 2026 | 689 | 459 | 796 | 531 | **60,0 %** |
| 2027 | 746 | 500 | 850 | 567 | **59,9 %** |
| 2028 | 755 | 534 | 920 | 613 | **59,4 %** |
| 2029 | 789 | 561 | 968 | 645 | **59,3 %** |

*Nota.* Las cifras se redondean al entero más cercano, por lo que la suma de las columnas puede diferir en una unidad del total proyectado. Elaboración propia con base en UNAD (2025).

# Referencias

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review, 35*(5), 113-124.

Congreso Nacional de la República Dominicana. (2001). *Ley n.º 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología*.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3.ª ed.). Wiley.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Universidad Adventista Dominicana. (2025a). *Plan estratégico institucional 2025-2029*.

Universidad Adventista Dominicana, Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo. (2024a). *Análisis FODA de la Junta de Gobierno* [Formularios manuscritos no publicados].

Universidad Adventista Dominicana, Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo. (2024b). *Análisis FODA completo 2024: Plan Estratégico Institucional 2020-2024* [Presentación de diapositivas no publicada].

Universidad Adventista Dominicana, Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo. (2024c). *Hojas de trabajo y plantillas de planificación estratégica* [Formatos no publicados].

Universidad Adventista Dominicana, Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo. (2024d). *Matriz de priorización de infraestructura* [Hoja de cálculo no publicada].

Universidad Adventista Dominicana, Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo. (2024e). *Comparativo de proyecciones de matrícula de la Sede y la Extensión* [Hoja de cálculo no publicada].

Universidad Adventista Dominicana, Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo. (2024f). *Productos de los talleres de la Fase 2 de formulación: hojas de misión, valores, visión, prospectiva y tendencias* [Documentos de trabajo no publicados].

Universidad Adventista Dominicana, Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo. (2024g). *Puntos de corrección de los ejes estratégicos, 14 de octubre de 2024* [Documento de trabajo no publicado].

Universidad Adventista Dominicana, Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo. (2025). *Proyecciones de matrícula y desarrollo 2025-2029* [Hoja de cálculo no publicada].

SECCIÓN 7

# Anexos

Reúne las evidencias que sustentan el diagnóstico del plan: los formularios manuscritos del análisis FODA de la Junta de Gobierno y la presentación completa del análisis FODA 2024, las hojas de trabajo de los talleres, la priorización de infraestructura, el diagnóstico histórico de matrícula, las plantillas de matriz y proyección y los productos de los talleres de formulación (misión, visión, valores, tendencias, variables y correcciones por eje) y el diagnóstico de matrícula 2020-2024 de la Sede, la Extensión y el consolidado.

EN ESTA SECCIÓN


› Anexo A. Análisis FODA de la Junta de Gobierno
› Anexo B. Presentación del análisis FODA 2024
› Anexo C. Hojas de trabajo de planificación estratégica
› Anexo D. Matriz de priorización de infraestructura
› Anexo E. Diagnóstico de matrícula 2014-2020
› Anexo F. Plantillas de matriz estratégica y proyección
› Anexo G. Misión, visión y valores: resultados de los talleres
› Anexo H. Tendencias, variables estratégicas e influencia y dependencia
› Anexo I. Registro de correcciones de los ejes estratégicos
› Anexo J. Diagnóstico de matrícula 2020-2024: Sede, Extensión y consolidado

## Anexo A. Análisis FODA de la Junta de Gobierno

Este anexo reproduce los formularios manuscritos con los que los miembros de la Junta de Gobierno aportaron sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Incluye diez formularios individuales y dos hojas adicionales con la perspectiva de la Extensión (UNAD, 2024a). Se presentan tal como fueron entregados, como evidencia del proceso participativo.

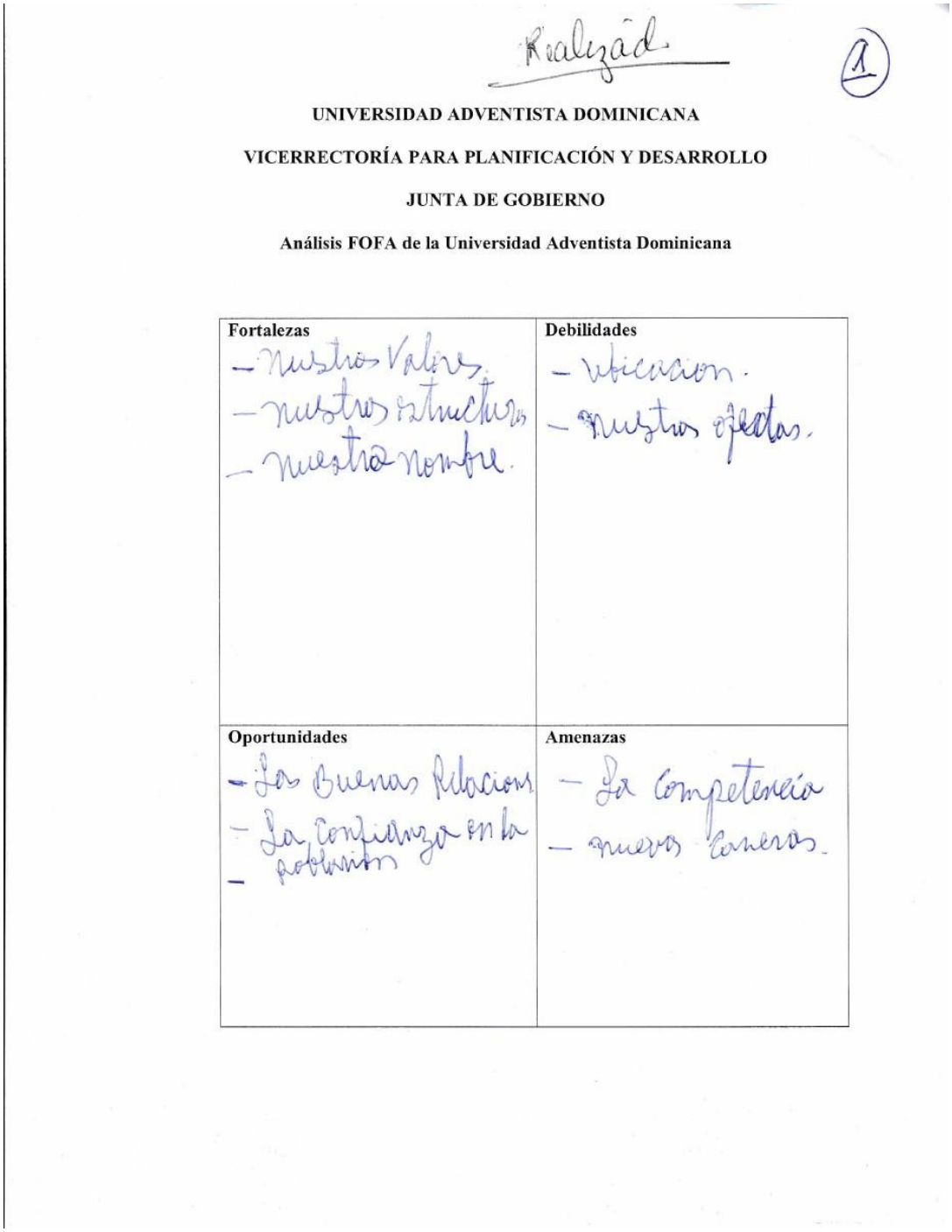
Los formularios se completaron durante la fase de diagnóstico del plan. Aunque cada miembro redactó sus aportes de manera independiente, varios temas se repiten con claridad. Entre las fortalezas se mencionan con frecuencia la filosofía adventista, el respaldo de la Iglesia, la calidad y el compromiso del personal, el campus y los terrenos disponibles para nuevos proyectos. Entre las debilidades aparecen la situación financiera, la baja matrícula, la oferta limitada de carreras y la necesidad de mejorar la infraestructura (UNAD, 2024a).

Las oportunidades señaladas giran en torno a la red de iglesias y colegios adventistas como fuente de estudiantes, el uso de la tecnología y la educación virtual, la promoción en redes sociales y las alianzas con instituciones y gobierno. Las amenazas más repetidas son la competencia de otras universidades, la fuga de docentes, la inseguridad del entorno y las variaciones en la tasa de cambio. Estos aportes se integraron luego en el análisis general que se resume en la Sección 2 (UNAD, 2024a).

La escritura manuscrita se conserva sin transcribir para que el lector pueda comprobar la fuente original. Cada hoja se identifica con un número de figura y se indica si corresponde a un formulario individual o a las hojas adicionales sobre la Extensión.

**Figura A1**

*Análisis FODA de la Junta de Gobierno: formulario 1 (hoja 1 de 12)*



Realizad.

1

**UNIVERSIDAD ADVENTISTA DOMINICANA**

**VICERRECTORÍA PARA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

**JUNTA DE GOBIERNO**

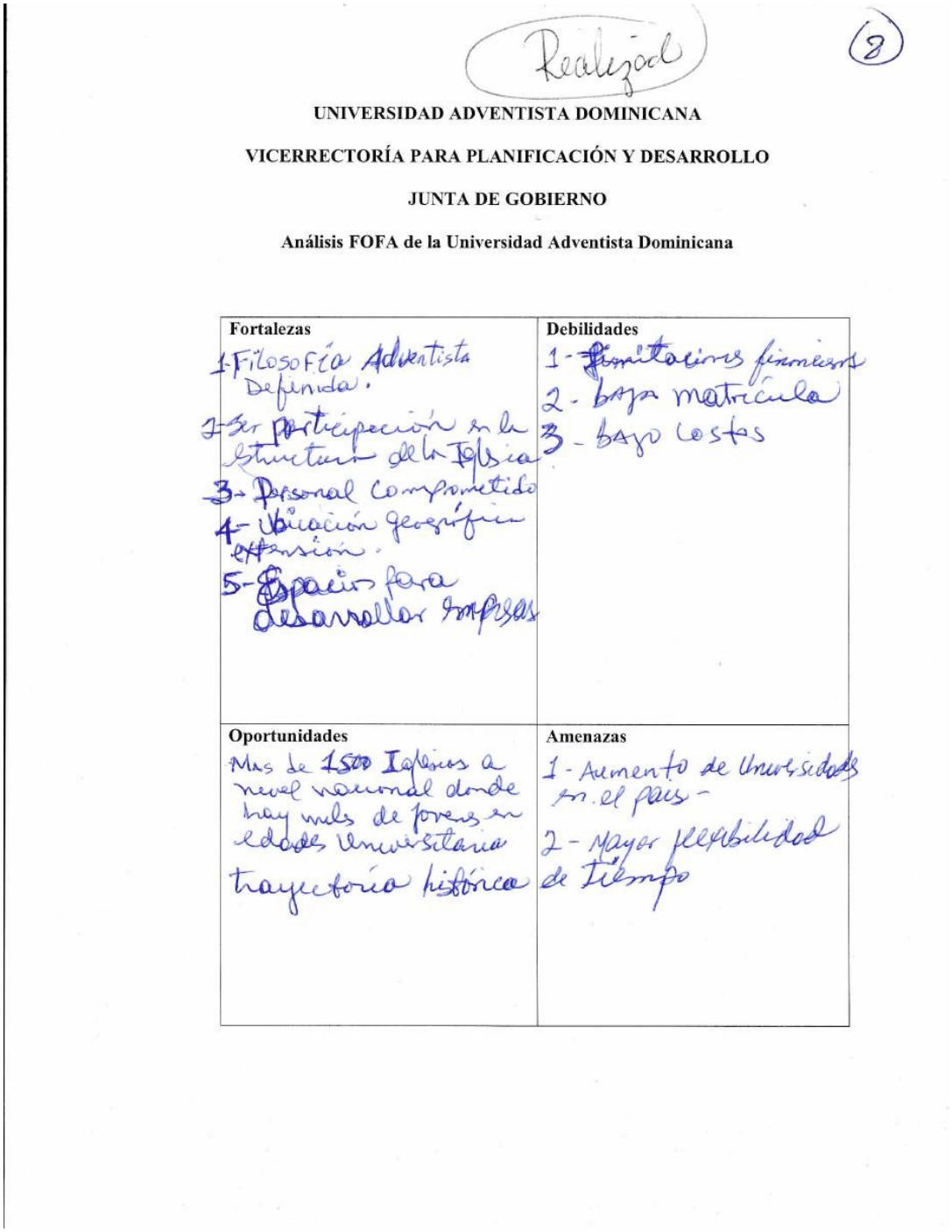
**Análisis FOFA de la Universidad Adventista Dominicana**

| **Fortalezas** | **Debilidades** |
|---|---|
| – Nuestro Valores.<br>– nuestra estructura<br>– nuestro nombre. | – ubicacion.<br>– nuestras ofertas. |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| – Las Buenas Relacions<br>– La confianza en la población<br>– | – La competencia<br>– nuevos Comercios. |

*Nota.* Documento manuscrito digitalizado. Fuente: UNAD, 2024a.

**Figura A2**

*Análisis FODA de la Junta de Gobierno: formulario 2 (hoja 2 de 12)*



Realizado

(2)

**UNIVERSIDAD ADVENTISTA DOMINICANA**

**VICERRECTORÍA PARA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

**JUNTA DE GOBIERNO**

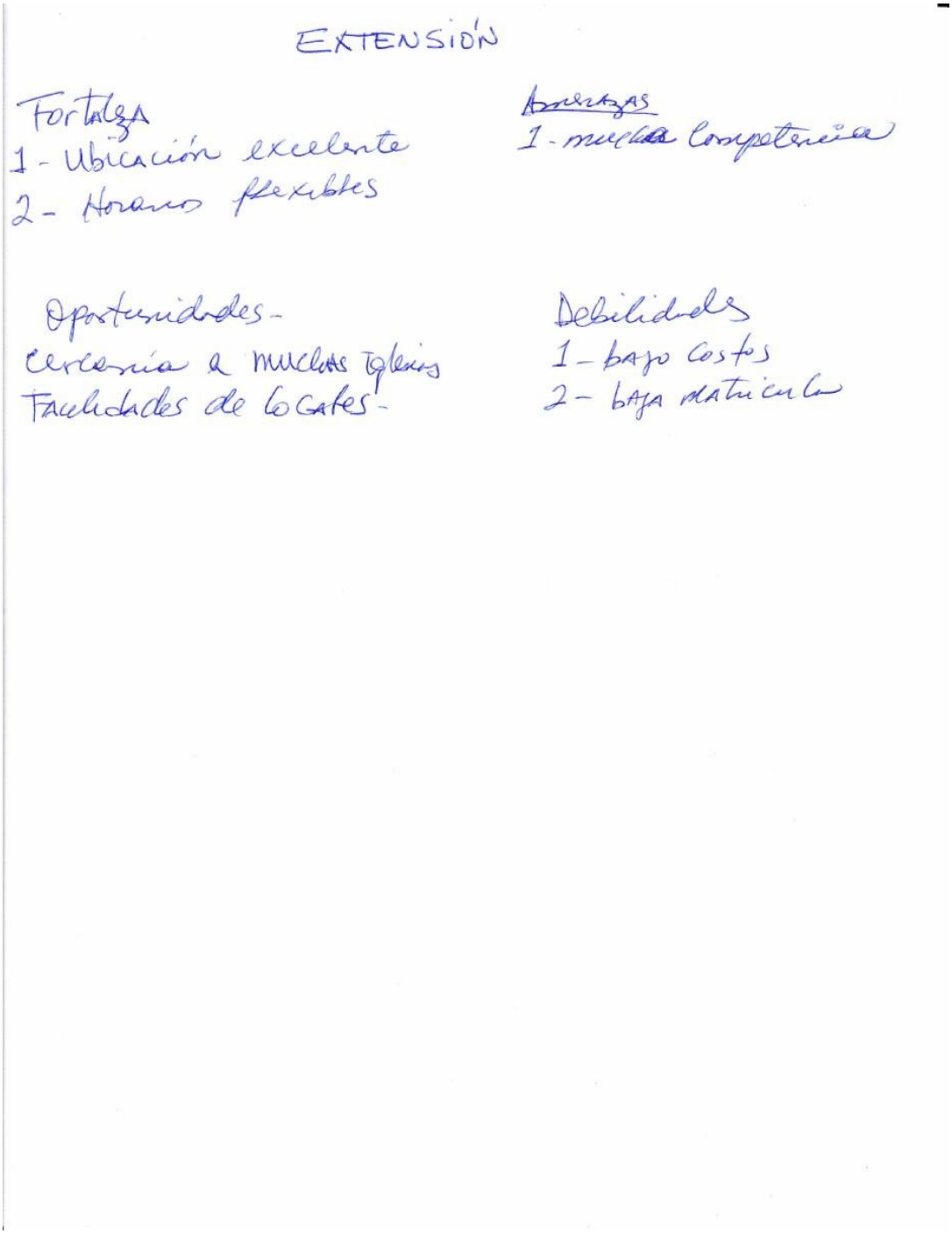
**Análisis FOFA de la Universidad Adventista Dominicana**

| **Fortalezas** | **Debilidades** |
|---|---|
| 1- Filosofía Adventista Definida.<br>2- Participación en la Estructura de la Iglesia<br>3- Personal Comprometido<br>4- Ubicación geográfica extensión.<br>5- Espacio para desarrollar Empresas | 1- Limitaciones financieras<br>2- baja matrícula<br>3- bajo costos |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| Mas de 1500 Iglesias a nivel nacional donde hay mas de jovenes en edades Universitaria<br>trayectoria histórica | 1- Aumento de Universidades en el país -<br>2- Mayor flexibilidad de tiempo |

*Nota.* Documento manuscrito digitalizado. Fuente: UNAD, 2024a.

**Figura A3**

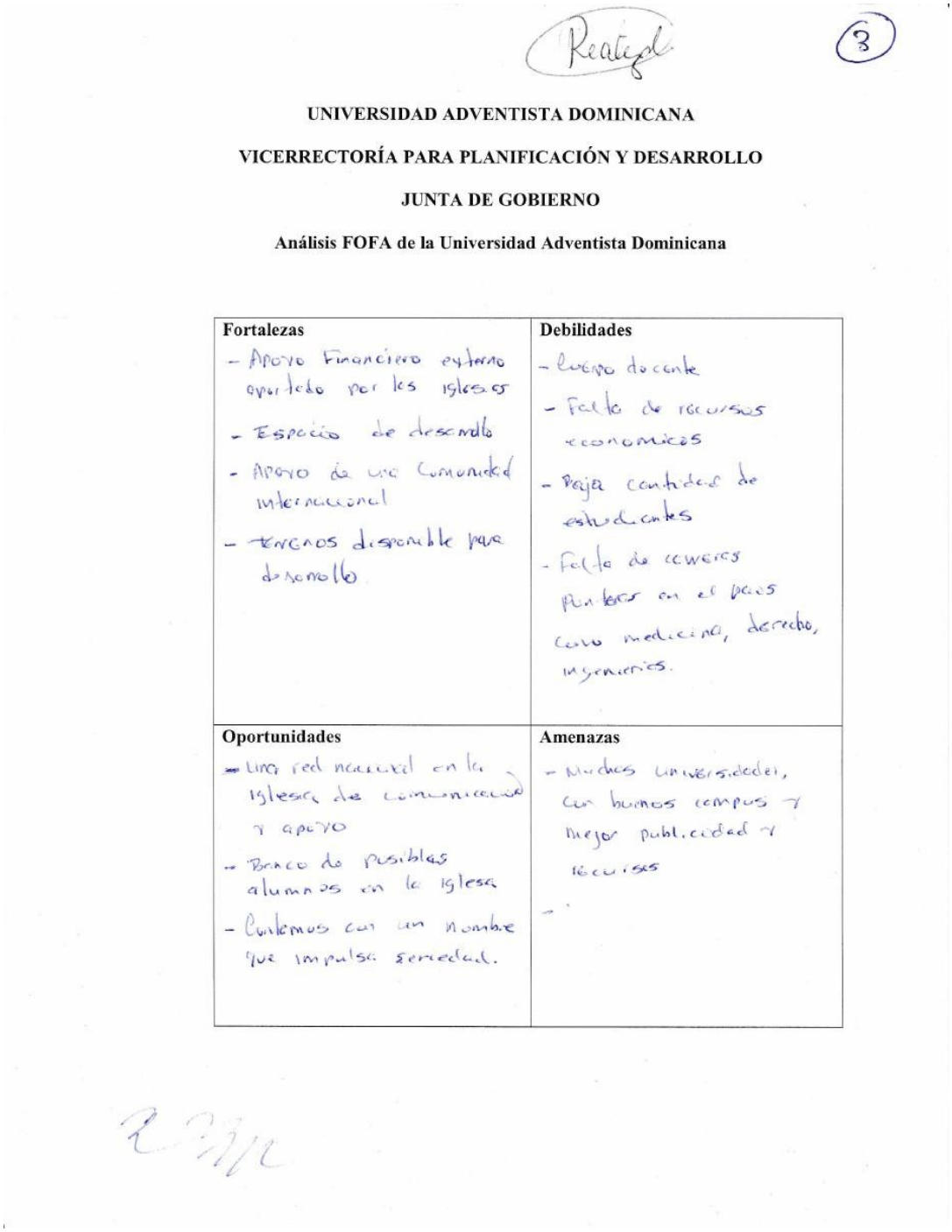
*Análisis FODA de la Junta de Gobierno: perspectiva de la Extensión (hoja 3 de 12)*




*Nota.* Documento manuscrito digitalizado. Fuente: UNAD, 2024a.

**Figura A4**

*Análisis FODA de la Junta de Gobierno: formulario 3 (hoja 4 de 12)*



Reatejd

3

**UNIVERSIDAD ADVENTISTA DOMINICANA**

**VICERRECTORÍA PARA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

**JUNTA DE GOBIERNO**

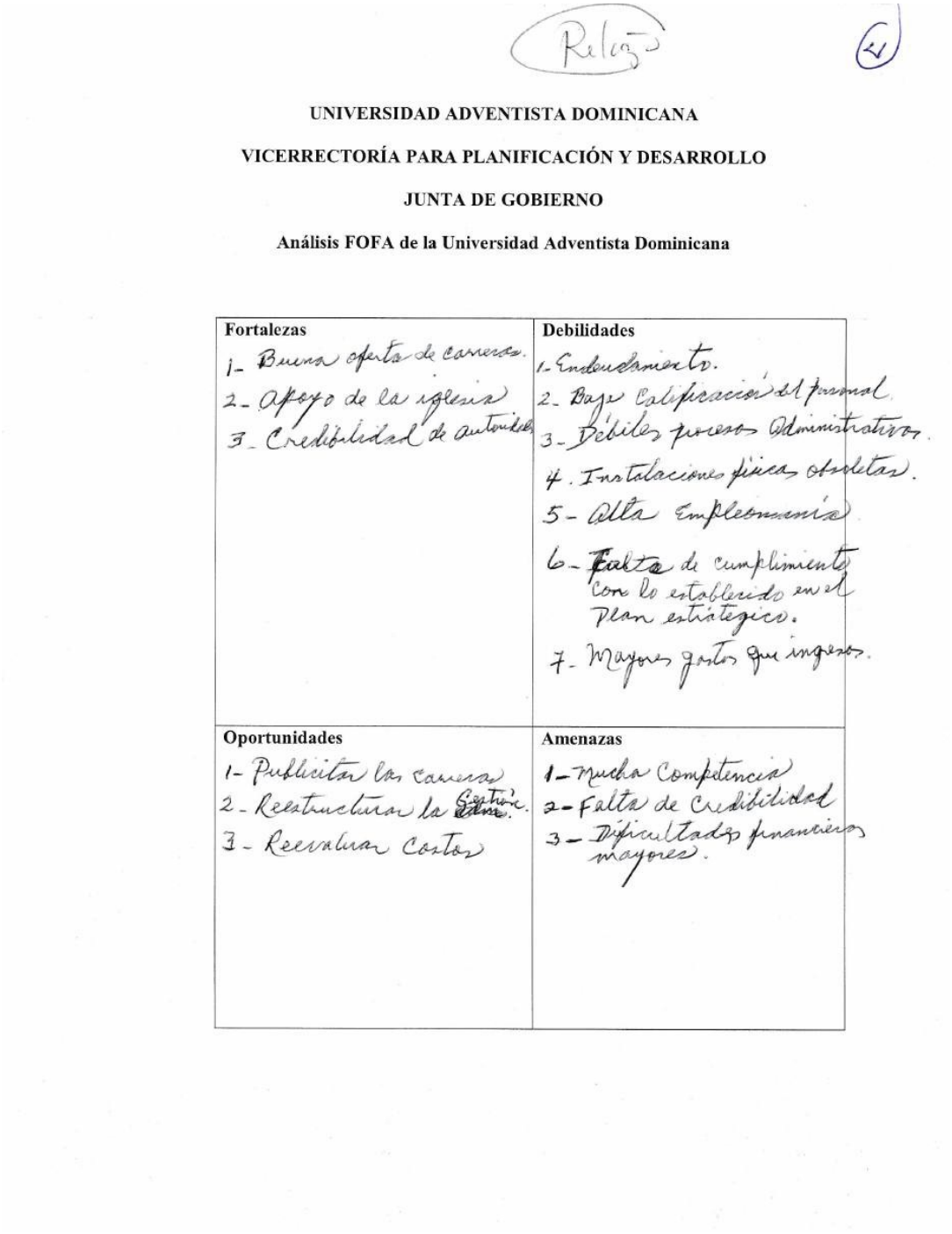
**Análisis FOFA de la Universidad Adventista Dominicana**

| **Fortalezas** | **Debilidades** |
|---|---|
| - Apoyo Financiero externo aportado por las iglesias<br>- Espacio de desarrollo<br>- Apoyo de una Comunidad internacional<br>- Terrenos disponible para desarrollo | - Cuerpo docente<br>- Falta de recursos economicos<br>- Poca cantidad de estudiantes<br>- Falta de careras Punteras en el pais como medicina, derecho, ingenierias. |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| - Una red nacional en la iglesia de comunicación y apoyo<br>- Banco de posibles alumnos en la iglesia<br>- Contamos con un nombre que impulsa seriedad. | - Muchas universidades, con buenos campus y mejor publicidad y recursos<br>- |

*Nota.* Documento manuscrito digitalizado. Fuente: UNAD, 2024a.

**Figura A5**

*Análisis FODA de la Junta de Gobierno: formulario 4 (hoja 5 de 12)*



Relog

UNIVERSIDAD ADVENTISTA DOMINICANA

VICERRECTORÍA PARA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

JUNTA DE GOBIERNO

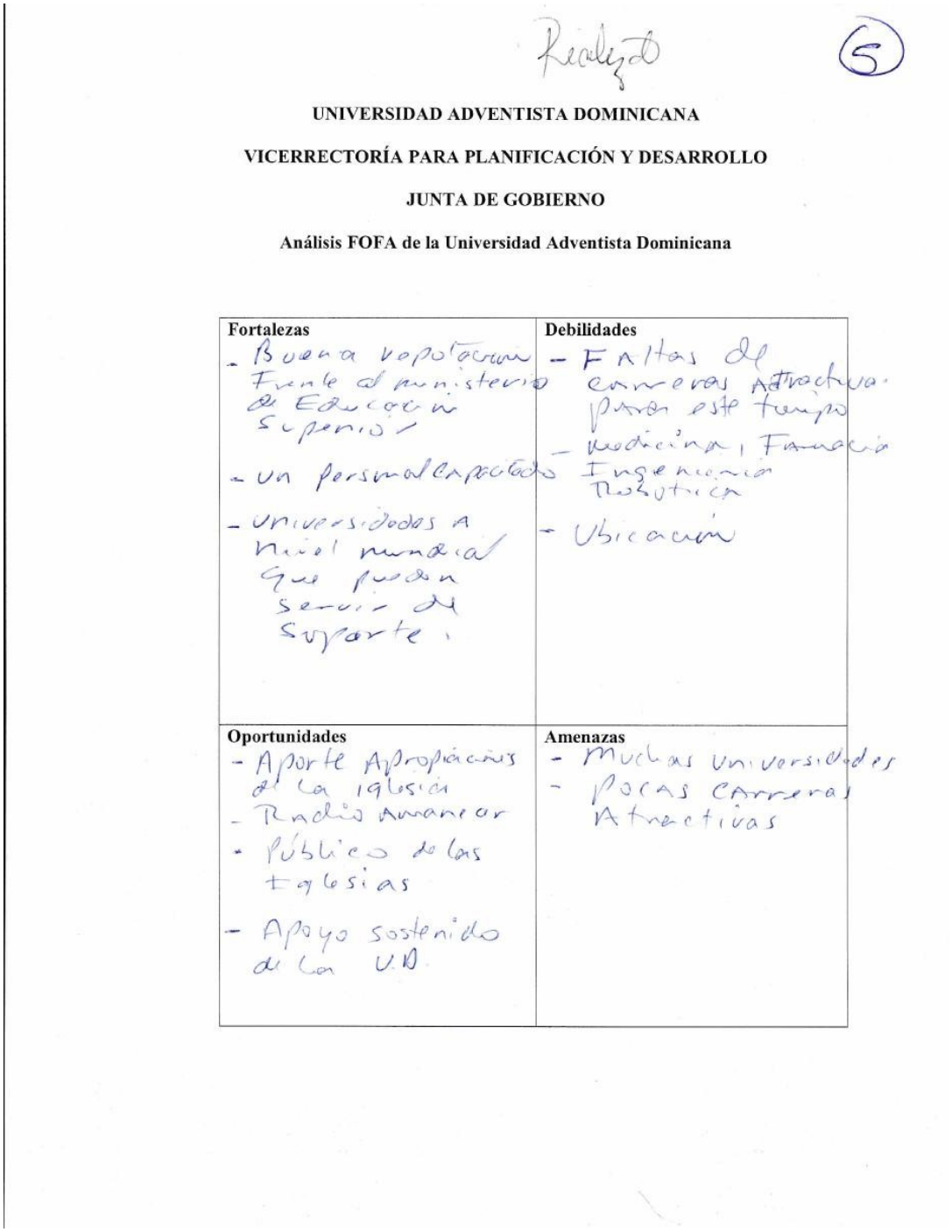
Análisis FOFA de la Universidad Adventista Dominicana

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| 1- Buena oferta de carreras.<br>2- Apoyo de la iglesia<br>3- Credibilidad de autoridades | 1- Endeudamiento.<br>2- Baja calificación del personal<br>3- Débiles procesos Administrativos.<br>4. Instalaciones físicas obsoletas.<br>5- Alta Empleomanía<br>6- Falta de cumplimiento con lo establecido en el plan estratégico.<br>7- Mayores gastos que ingresos. |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| 1- Publicitar las carreras<br>2- Reestructurar la Gestión.<br>3- Recortar Costos | 1- Mucha Competencia<br>2- Falta de Credibilidad<br>3- Dificultades financieras mayores. |

*Nota.* Documento manuscrito digitalizado. Fuente: UNAD, 2024a.

**Figura A6**

*Análisis FODA de la Junta de Gobierno: formulario 5 (hoja 6 de 12)*



Realizó (5)

**UNIVERSIDAD ADVENTISTA DOMINICANA**

**VICERRECTORÍA PARA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

**JUNTA DE GOBIERNO**

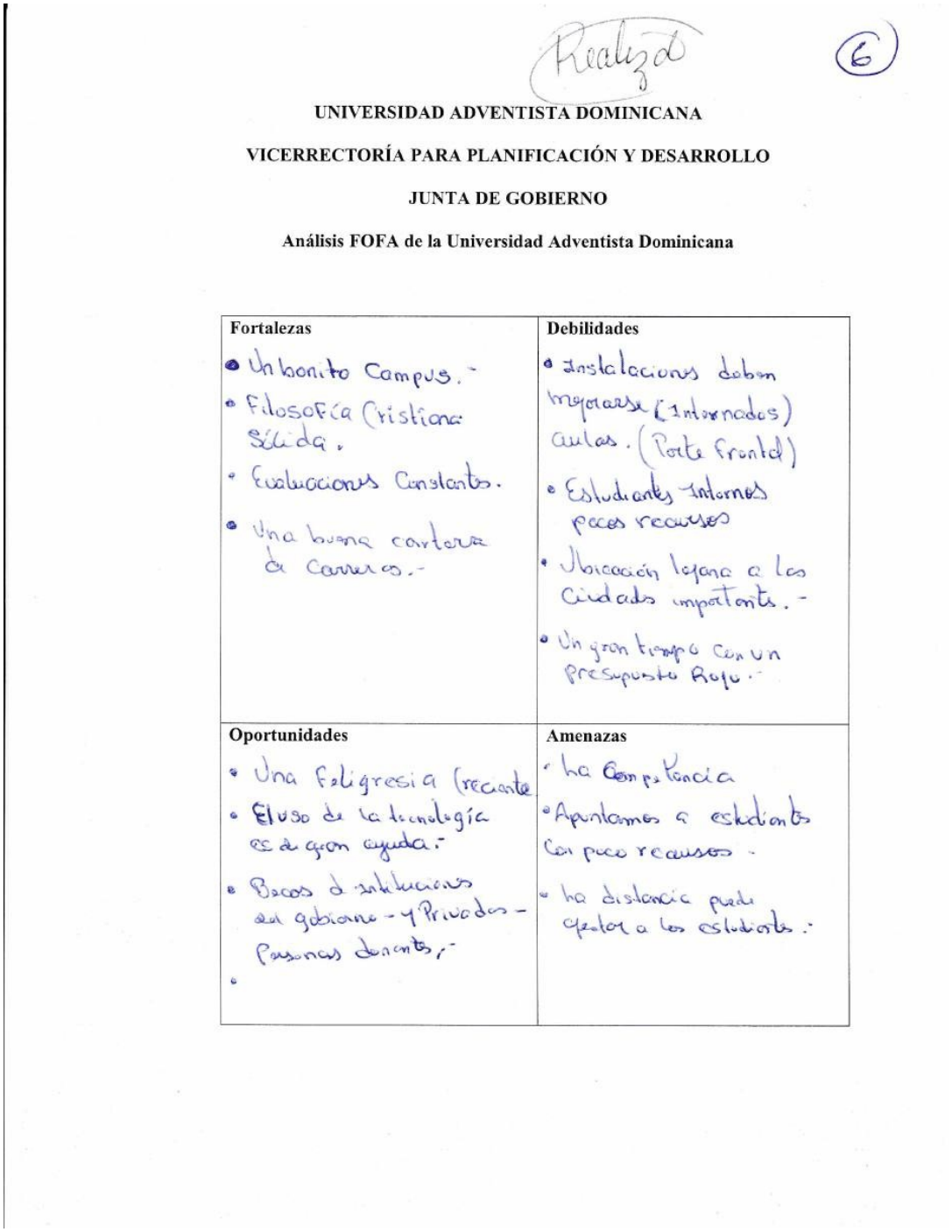
**Análisis FOFA de la Universidad Adventista Dominicana**

| **Fortalezas** | **Debilidades** |
|---|---|
| - Buena Vapolación Frente al ministerio de Educación Superior<br>- Un personal capacitado<br>- Universidades a nivel mundial que puedan servir de soporte. | - Faltas de carreras Atractivas para este tiempo<br>- Medicina, Farmacia Ingeniería Robótica<br>- Ubicación |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| - Aporte Apropiaciones de la Iglesia<br>- Radio Amanecer<br>- Público de las Iglesias<br>- Apoyo sostenido de la U.A. | - Muchas Universidades<br>- Pocas Carreras Atractivas |

*Nota.* Documento manuscrito digitalizado. Fuente: UNAD, 2024a.

**Figura A7**

*Análisis FODA de la Junta de Gobierno: formulario 6 (hoja 7 de 12)*



Realizó (6)

**UNIVERSIDAD ADVENTISTA DOMINICANA**

**VICERRECTORÍA PARA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

**JUNTA DE GOBIERNO**

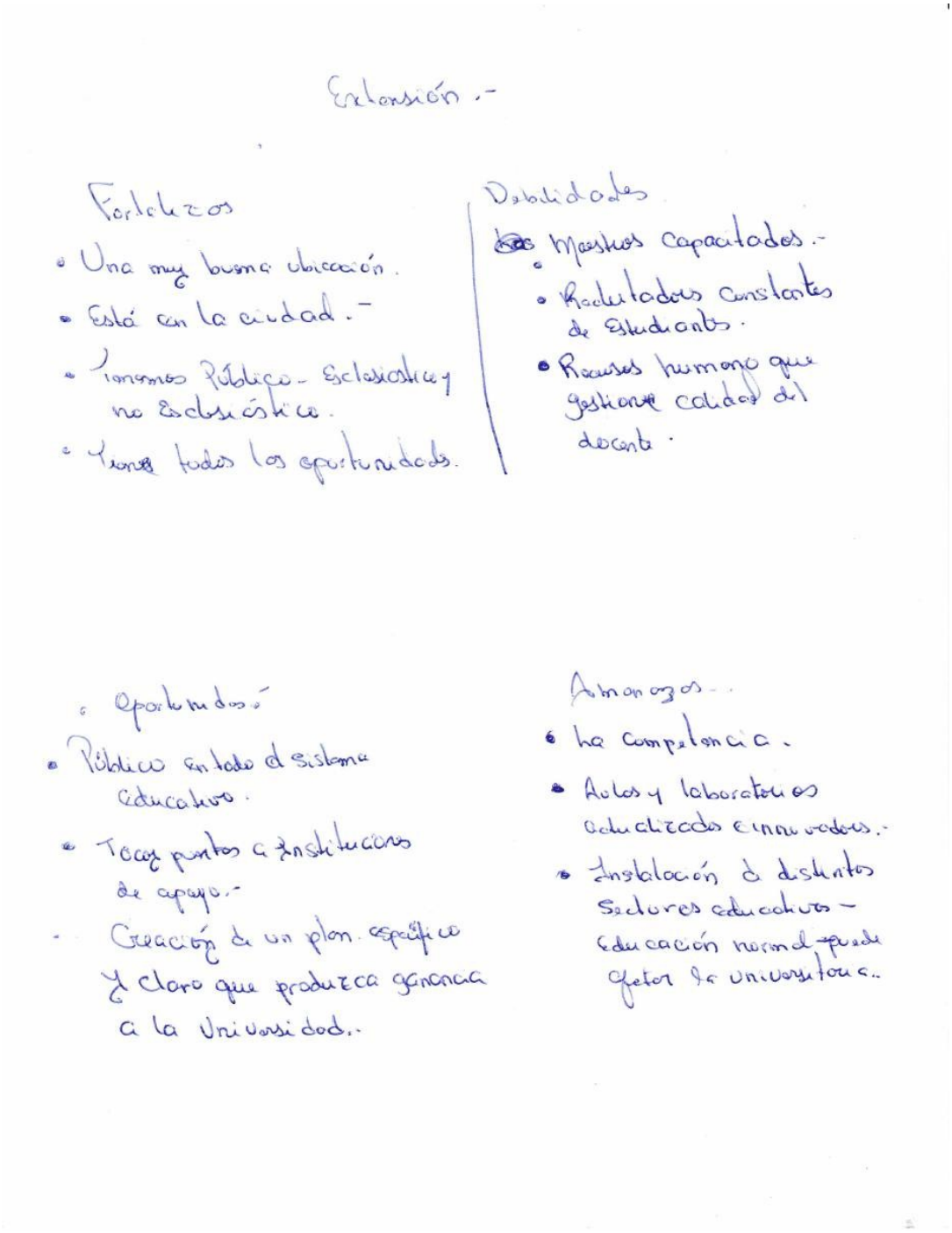
**Análisis FOFA de la Universidad Adventista Dominicana**

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| • Un bonito Campus.- • Filosofía Cristiana sólida. • Evaluaciones Constantes. • Una buena cartera de Carreras.- | • Instalaciones deben mejorarse (Internados) aulas. (Parte frontal) • Estudiantes Internos pocos recursos • Ubicación lejana a las Ciudades importantes.- • Un gran tiempo con un presupuesto Roto.- |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| • Una Feligresía (reciente) • El uso de la tecnología es de gran ayuda.- • Becas de instituciones del gobierno - y Privadas - Personas donantes.- • | • La Competencia • Apuntamos a estudiantes con poco recursos.- • La distancia puede afectar a los estudiantes.- |

*Nota.* Documento manuscrito digitalizado. Fuente: UNAD, 2024a.

**Figura A8**

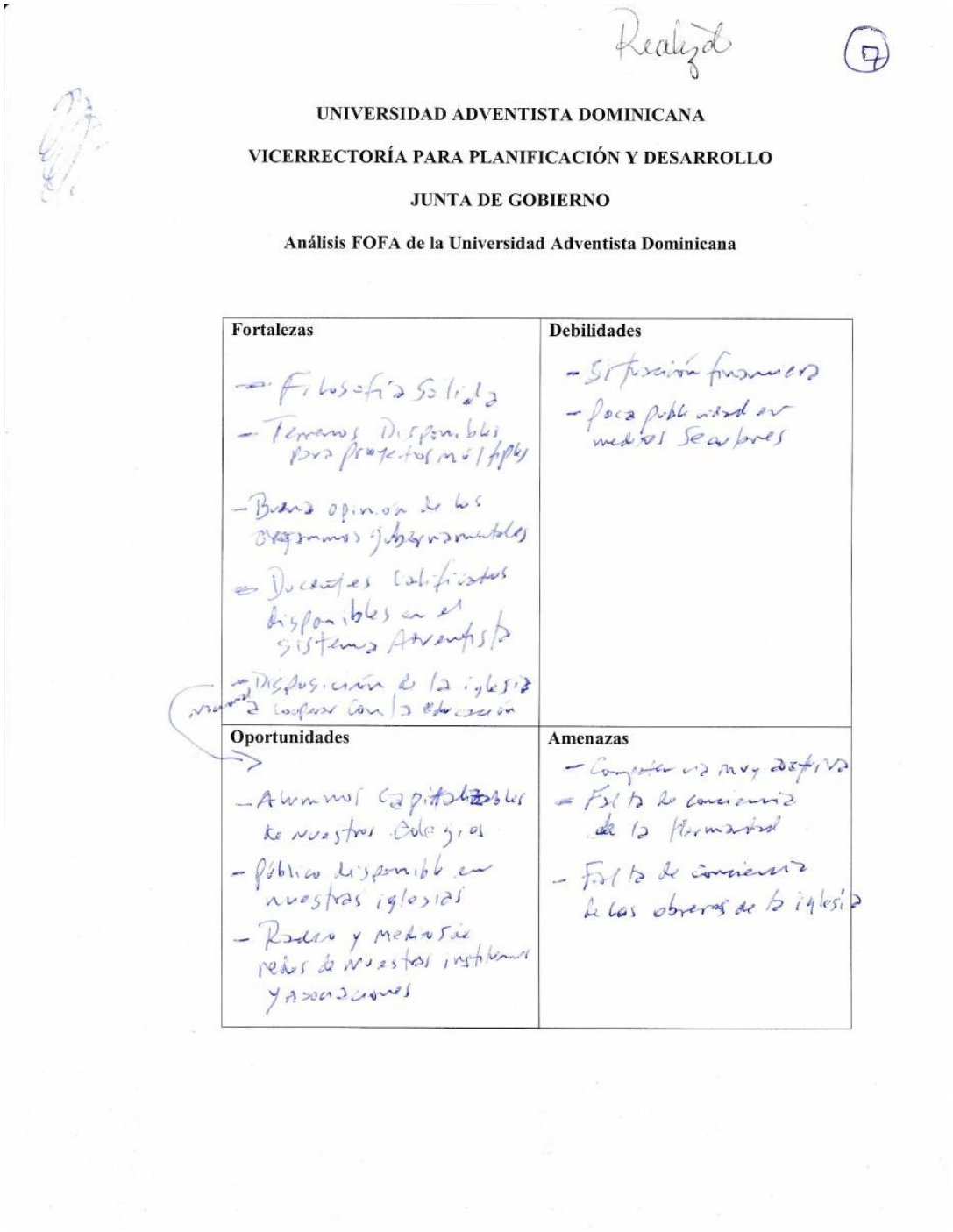
*Análisis FODA de la Junta de Gobierno: perspectiva de la Extensión (hoja 8 de 12)*




*Nota.* Documento manuscrito digitalizado. Fuente: UNAD, 2024a.

**Figura A9**

*Análisis FODA de la Junta de Gobierno: formulario 7 (hoja 9 de 12)*



Realizó (7)

**UNIVERSIDAD ADVENTISTA DOMINICANA**

**VICERRECTORÍA PARA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

**JUNTA DE GOBIERNO**

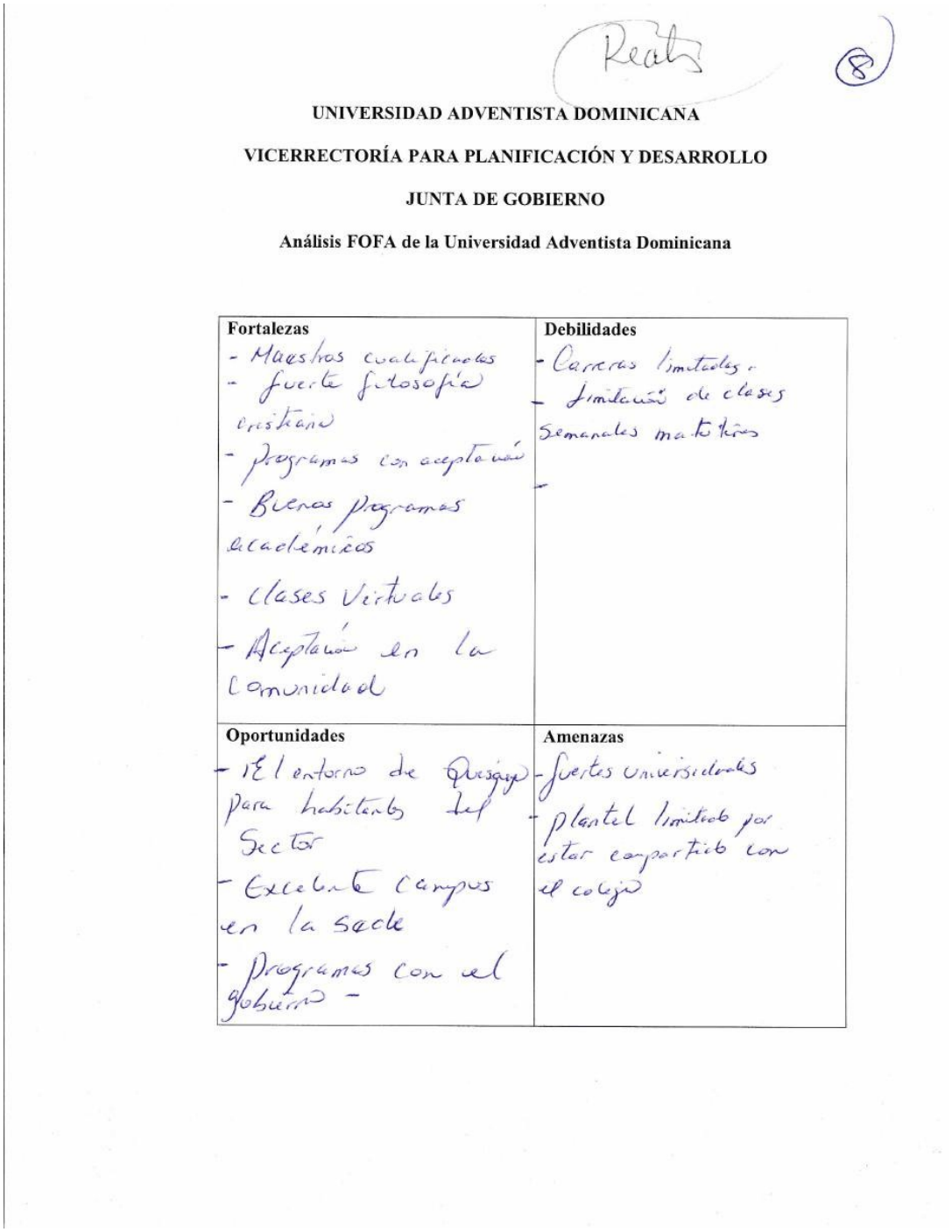
**Análisis FOFA de la Universidad Adventista Dominicana**

| **Fortalezas** | **Debilidades** |
|---|---|
| – Filosofía Solida<br>– Terrenos Disponibles para proyectos múltiples<br>– Buena opinión de los organismos gubernamentales<br>– Docentes calificados disponibles en el sistema Adventista<br>– Disposición de la iglesia nacional a trabajar con la educación | – Situación financiera<br>– Poca publicidad en medios locales |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| – Alumnos capitalizables de nuestros colegios<br>– Público disponible en nuestras iglesias<br>– Radio y medios de redes de nuestras instituciones y asociaciones | – Competencia muy agresiva<br>– Falta de conciencia de la Normatividad<br>– Falta de conciencia de los obreros de la iglesia |

*Nota.* Documento manuscrito digitalizado. Fuente: UNAD, 2024a.

**Figura A10**

*Análisis FODA de la Junta de Gobierno: formulario 8 (hoja 10 de 12)*



Reat 8

**UNIVERSIDAD ADVENTISTA DOMINICANA**

**VICERRECTORÍA PARA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

**JUNTA DE GOBIERNO**

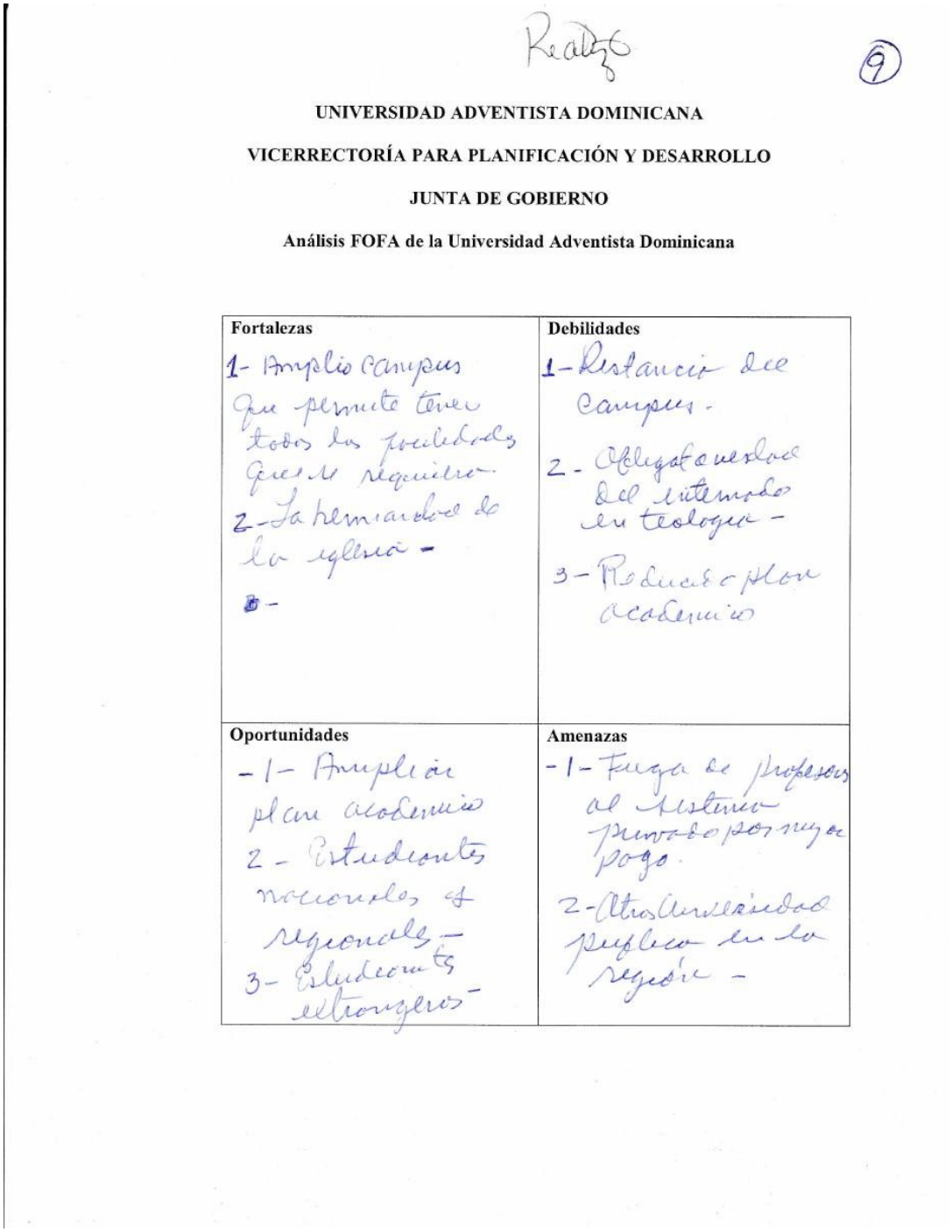
**Análisis FOFA de la Universidad Adventista Dominicana**

| **Fortalezas** | **Debilidades** |
|---|---|
| - Maestros cualificados<br>- fuerte filosofía cristiana<br>- programas con aceptación<br>- Buenos programas académicos<br>- clases Virtuales<br>- Aceptación en la comunidad | - Carreras limitadas.<br>- limitación de clases semanales matutinas<br>- |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| - El entorno de Quisqueya para habilitados del Sector<br>- Excelente campus en la sede<br>- Programas con el gobierno - | - fuertes universidades<br>- plantel limitado por estar compartido con el colegio |

*Nota.* Documento manuscrito digitalizado. Fuente: UNAD, 2024a.

**Figura A11**

*Análisis FODA de la Junta de Gobierno: formulario 9 (hoja 11 de 12)*



Realizó

9

**UNIVERSIDAD ADVENTISTA DOMINICANA**

**VICERRECTORÍA PARA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

**JUNTA DE GOBIERNO**

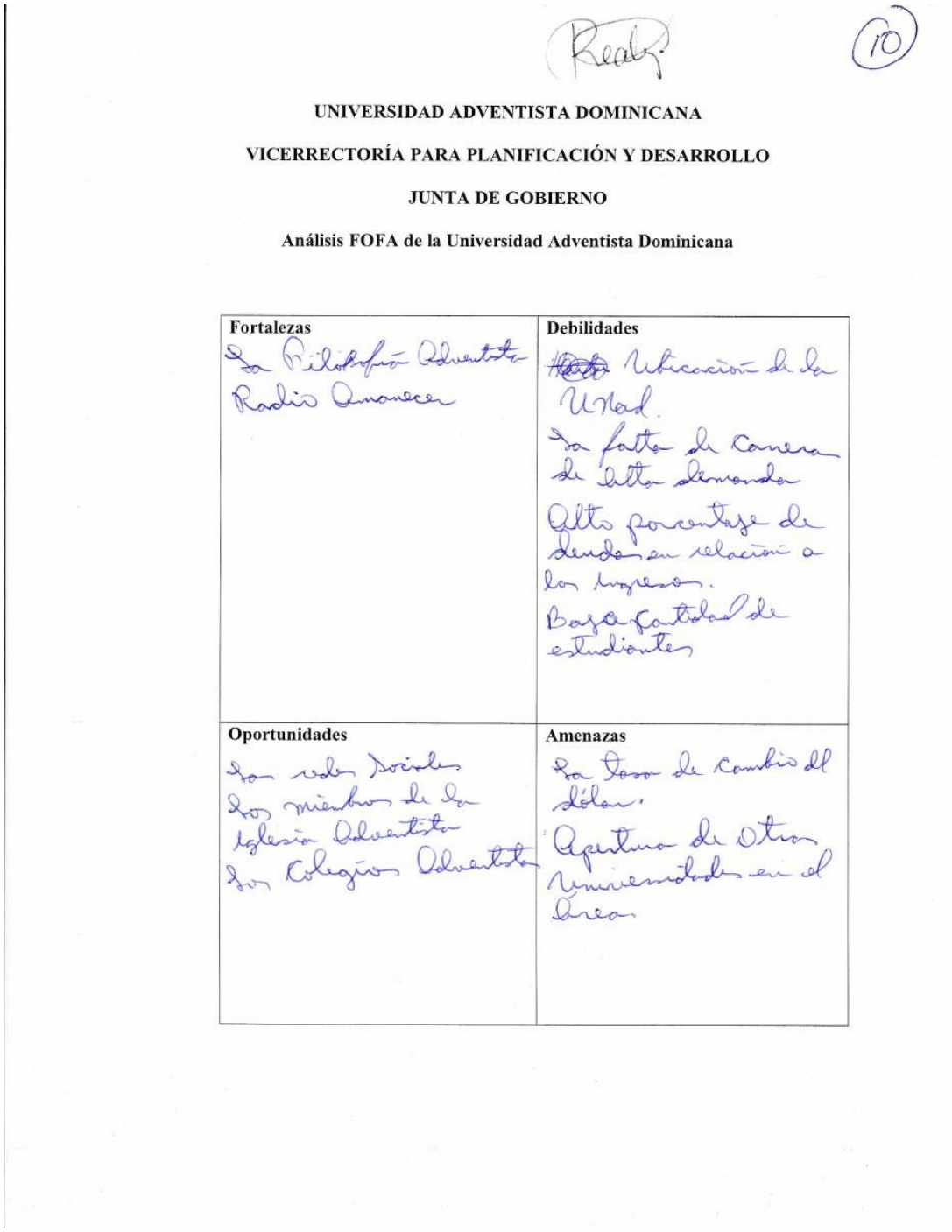
**Análisis FOFA de la Universidad Adventista Dominicana**

| **Fortalezas** | **Debilidades** |
|---|---|
| 1- Amplio campus que permite tener todas las facilidades que se requiere.<br>2- La herencia de la iglesia -<br>3- | 1- Distancia del campus -<br>2- Obligatoriedad del internado en teología -<br>3- Reducción plan académico |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| -1- Ampliar plan académico<br>2- Estudiantes nacionales & regionales -<br>3- Estudiantes extranjeros - | -1- Fuga de profesores al sistema privado por mejor pago.<br>2- Atractividad pública en la región - |

*Nota.* Documento manuscrito digitalizado. Fuente: UNAD, 2024a.

**Figura A12**

*Análisis FODA de la Junta de Gobierno: formulario 10 (hoja 12 de 12)*



Ready

10

**UNIVERSIDAD ADVENTISTA DOMINICANA**

**VICERRECTORÍA PARA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

**JUNTA DE GOBIERNO**

**Análisis FOFA de la Universidad Adventista Dominicana**

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| La Filadelfia Adventista<br>Radio Amanecer | Ubicación de la UNad.<br>La falta de carrera de alta demanda<br>Alto porcentaje de deudas en relación a los ingresos.<br>Baja cantidad de estudiantes |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| Las redes Sociales<br>Los miembros de la Iglesia Adventista<br>Los Colegios Adventistas | La tasa de cambio del dólar.<br>Apertura de otras Universidades en el área |

*Nota.* Documento manuscrito digitalizado. Fuente: UNAD, 2024a.

## Anexo B. Presentación del Análisis FODA 2024

Este anexo reproduce la presentación del análisis FODA completo, preparada para la revisión del Plan Estratégico Institucional 2020-2024 y la formulación del plan 2025-2029. Fue tabulada por la Mg. Ivette Vanderhorst, la Dra. Alfa Suero y el Lic. Jorge Lora, y presentada por videoconferencia el 16 de septiembre de 2024 (UNAD, 2024b). Contiene los resultados por grupo consultado, las conclusiones y el mapa de grupos de interés. Las 98 diapositivas se muestran de dos en dos.

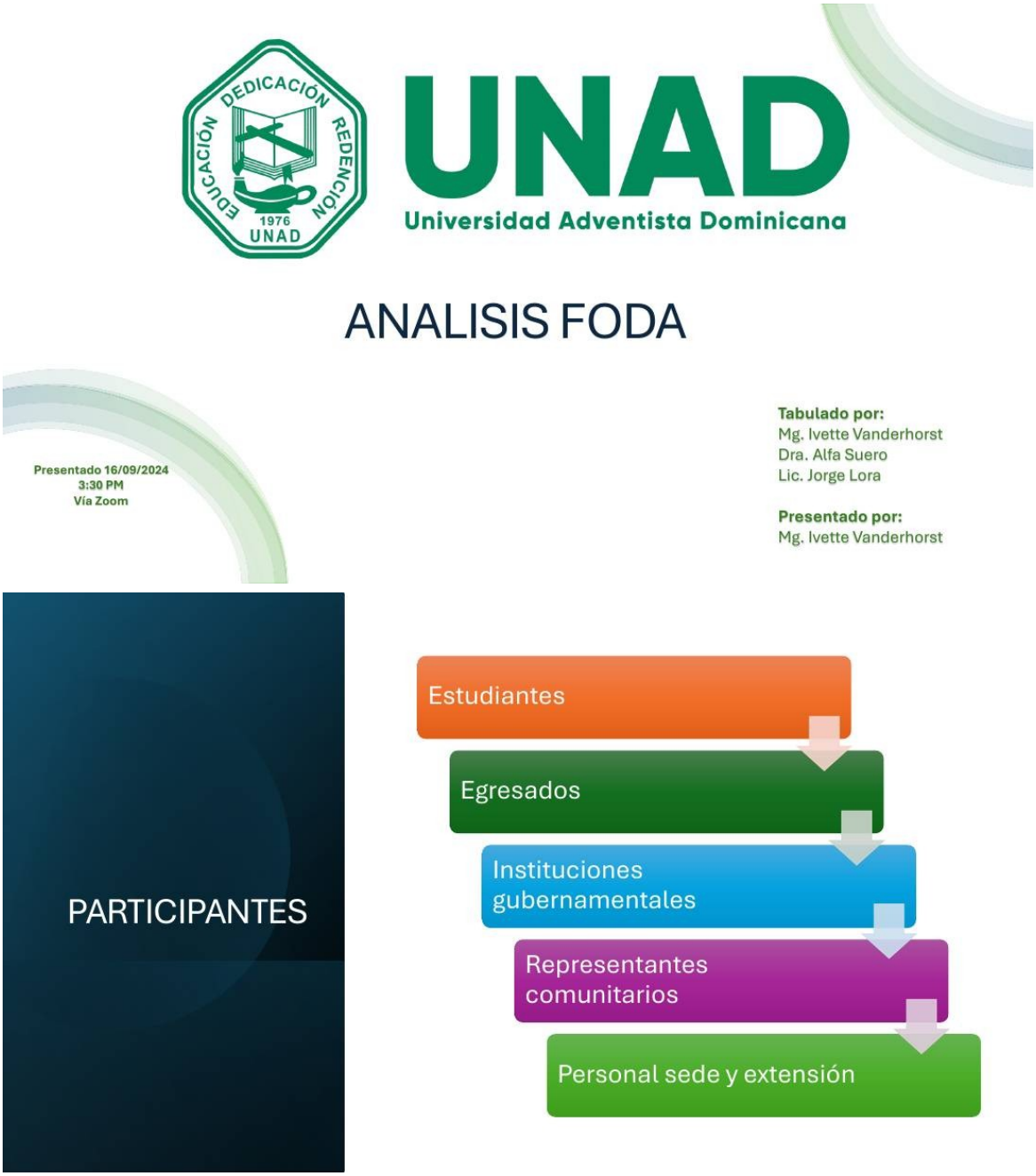
La presentación sigue una secuencia lógica. Comienza con los participantes consultados (estudiantes, egresados, instituciones gubernamentales, representantes comunitarios y personal de la Sede y la Extensión) y con el referente filosófico de la Universidad. Continúa con el mapa de grupos de interés, que clasifica a cada grupo según su influencia y su interés, y con la revisión de la misión, la visión y los valores (UNAD, 2024b).

A continuación se presentan los resultados del FODA por grupo consultado: personal, egresados, estudiantes y otros. Cada grupo aporta fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas desde su experiencia, y cada bloque termina con conclusiones. Entre los temas que más se repiten están la identidad cristiana, la calidad docente, la necesidad de ampliar y modernizar la oferta de carreras, la infraestructura y los desafíos financieros (UNAD, 2024b).

Las diapositivas se reproducen sin modificaciones, incluidas las nubes de palabras y los gráficos de respuestas. Se recomienda consultarlas junto con el resumen del análisis FODA de la Sección 2, que sintetiza los hallazgos comunes a todos los grupos.

**Figura B1**

*Diapositivas 1 y 2 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B2**

*Diapositivas 3 y 4 de la presentación del análisis FODA 2024*




- La influencia de los valores y principios adventistas en la experiencia educativa es excelente (5). Para asegurar que la institución siga siendo fiel a su filosofía mientras se adapta a los desafíos actuales, se sugieren cambios como mejorar la oferta de carreras atractivas, actualizar aulas y laboratorios, cooperar con la iglesia en la educación, recibir apoyo financiero externo de las iglesias y comunidades internacionales, y cumplir con los estándares de las Agencias Acreditadoras.







*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B3**

*Diapositivas 5 y 6 de la presentación del análisis FODA 2024*



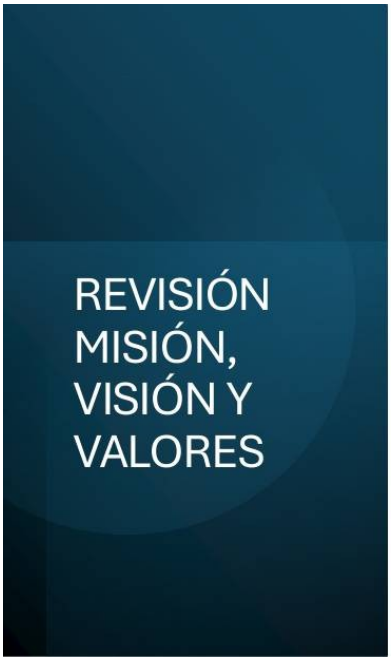

- **Alta influencia / Alto interés:** Estudiantes, personal docente y administrativo, Iglesia Adventista, autoridades educativas gubernamentales.
- **Alta influencia / Bajo interés:** Donantes, patrocinadores, empresas y empleadores.
- **Baja influencia / Alto interés**: Padres y tutores, egresados, comunidades locales.
- **Baja influencia / Bajo interés:** Proveedores y contratistas.

| Stakeholders | Intereses | Impacto |
|---|---|---|
| Estudiantes actuales y futuros | Acceso a educación de calidad, valores cristianos, becas, programas accesibles y variados | Nivel de satisfacción impacta la reputación de la universidad |
| Padres y tutores de los estudiantes | Costo-efectividad, educación con valores, seguridad de los estudiantes | Percepción positiva influye en las recomendaciones |
| Docentes y personal administrativo | Condiciones laborales justas, desarrollo profesional, estabilidad laboral | Motivación y satisfacción del personal inciden en la calidad educativa |
| Egresados (alumni) | Prestigio de la universidad, redes de contactos, oportunidades de desarrollo y posgrado | Los egresados actúan como embajadores de la universidad |
| Iglesia Adventista del Séptimo Día | Cumplimiento de la misión educativa adventista, valores cristianos | Influye en decisiones estratégicas y proporciona apoyo moral y financiero |
| Gobierno y ministerios de educación | Cumplimiento de normas y regulaciones, acreditación de programas | Aprobación y apoyo son esenciales para la acreditación |
| Donantes y patrocinadores | Buena administración de fondos, mejora de la educación y bienestar de los estudiantes | Su financiamiento es clave para infraestructura y programas de expansión |
| Empresas y empleadores | Contratar profesionales con principios éticos y habilidades técnicas | Demanda de graduados afecta la percepción del éxito de la universidad |
| Comunidades locales | Colaboración en proyectos, desarrollo comunitario, seguridad | Influyen en la percepción externa de la universidad |
| Proveedores y contratistas | Relaciones comerciales estables, pagos puntuales, contratos justos | Afectan la operación diaria y el desarrollo de la infraestructura |

*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B4**

*Diapositivas 7 y 8 de la presentación del análisis FODA 2024*







## REVISIÓN MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

- La amplia mayoría parece estar satisfecha con la declaración actual de misión, visión y valores. Esto puede reflejar que la comunidad percibe que estos principios aún están alineados con las necesidades y metas de la institución. Esta estabilidad sugiere que no sienten la necesidad de un cambio radical, lo que puede ser un indicativo de que los valores establecidos son lo suficientemente flexibles y sólidos.

*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B5**

*Diapositivas 9 y 10 de la presentación del análisis FODA 2024*



**RESPUESTA SÍ**

- Los valores ocultan la misión y naturaleza de la institución porque no incluyen nada directo a la filosofía.




- Se destacan opiniones y sugerencias de la comunidad universitaria sobre la calidad educativa, valores adventistas y mejoras necesarias en la Universidad. Se sugiere mejorar la formación espiritual, calidad académica, infraestructura y atención personalizada, así como promover la identidad adventista, aumentar la diversidad académica y tecnológica. Se mencionan desafíos como la seguridad en el campus y la diversidad estudiantil. Se proponen cambios como mejoras salariales, teletrabajo, tecnología actualizada y ambiente seguro. Los valores adventistas influyen positivamente en la experiencia educativa.

*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B6**

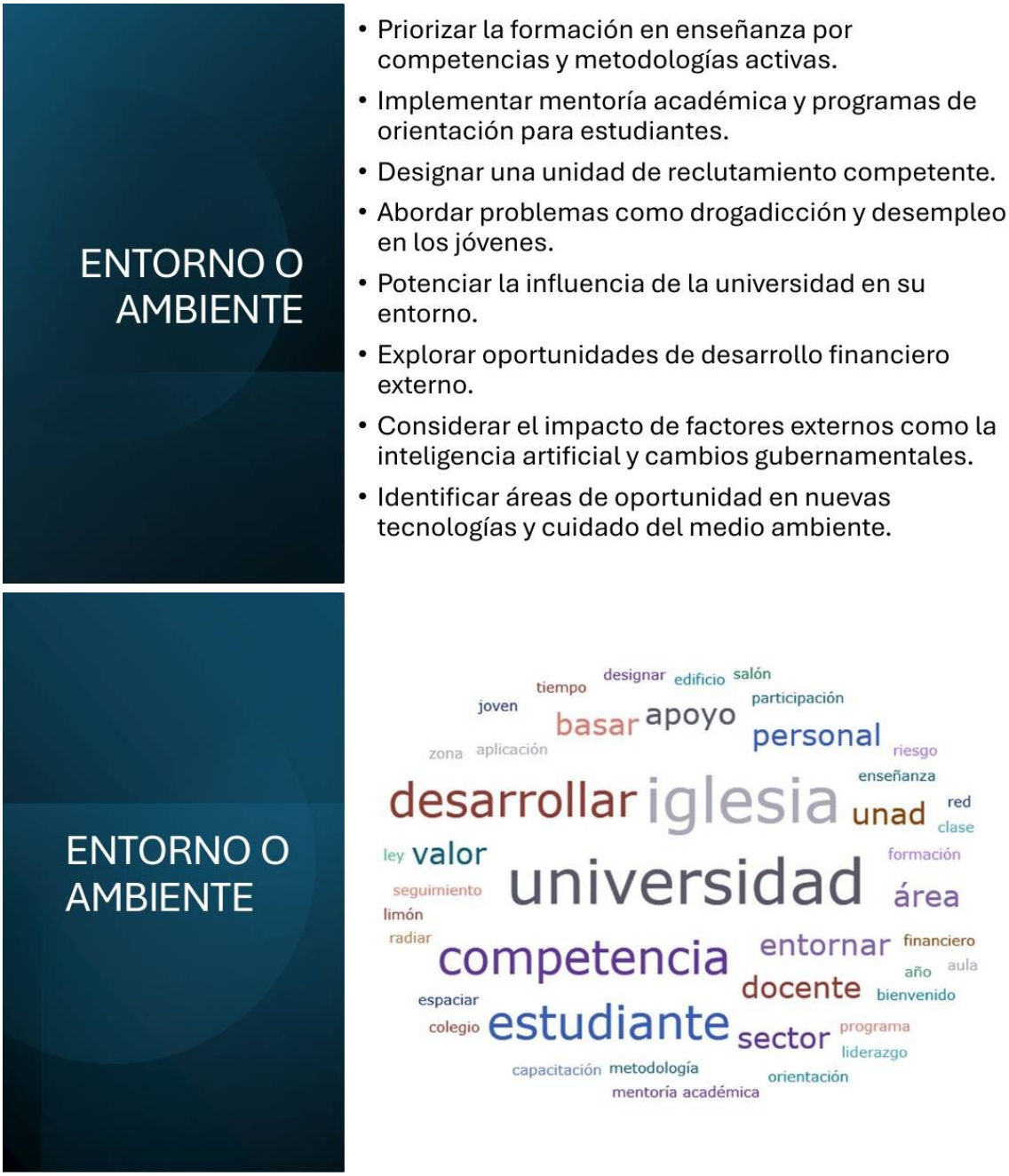
*Diapositivas 11 y 12 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B7**

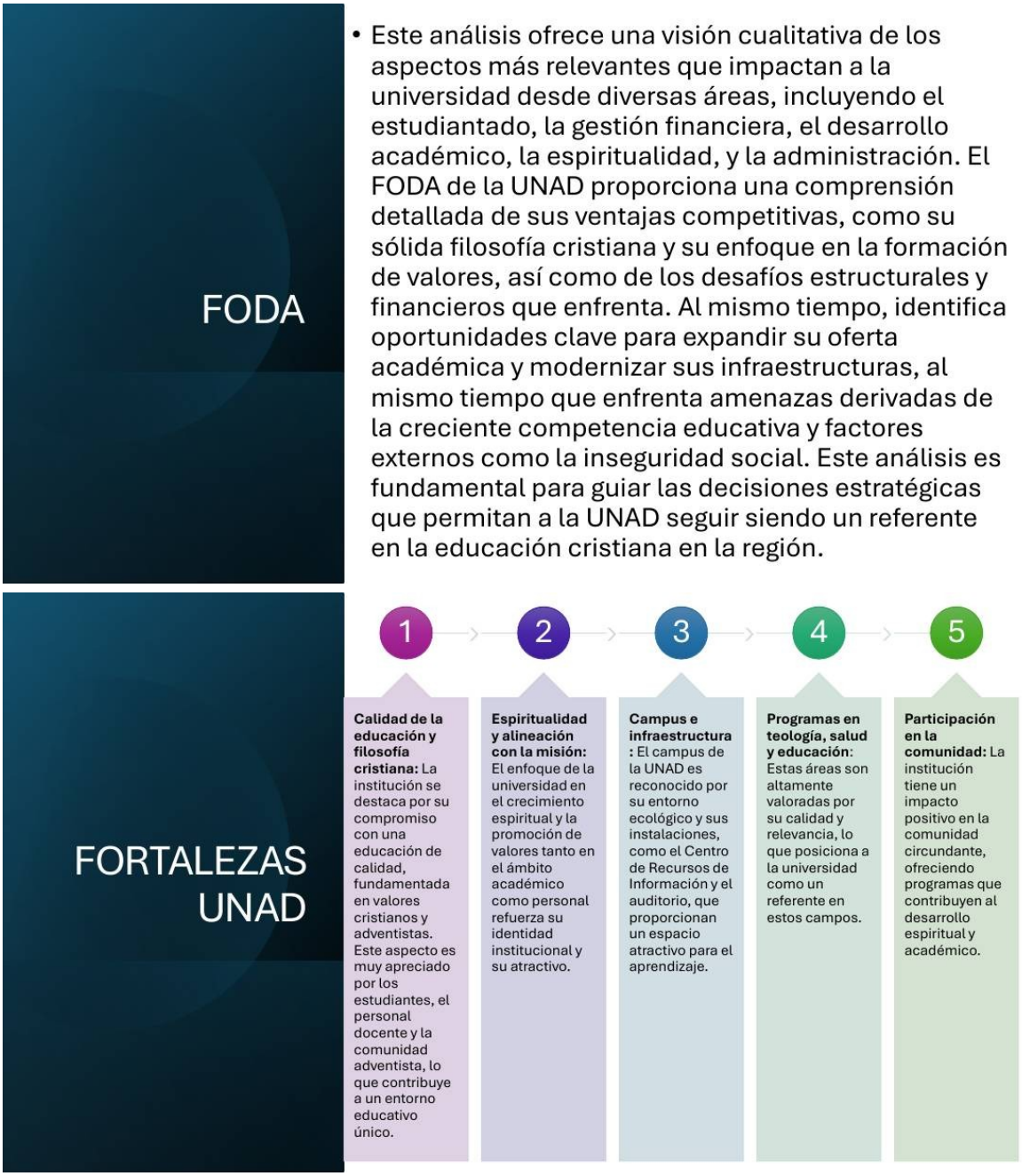
*Diapositivas 13 y 14 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B8**

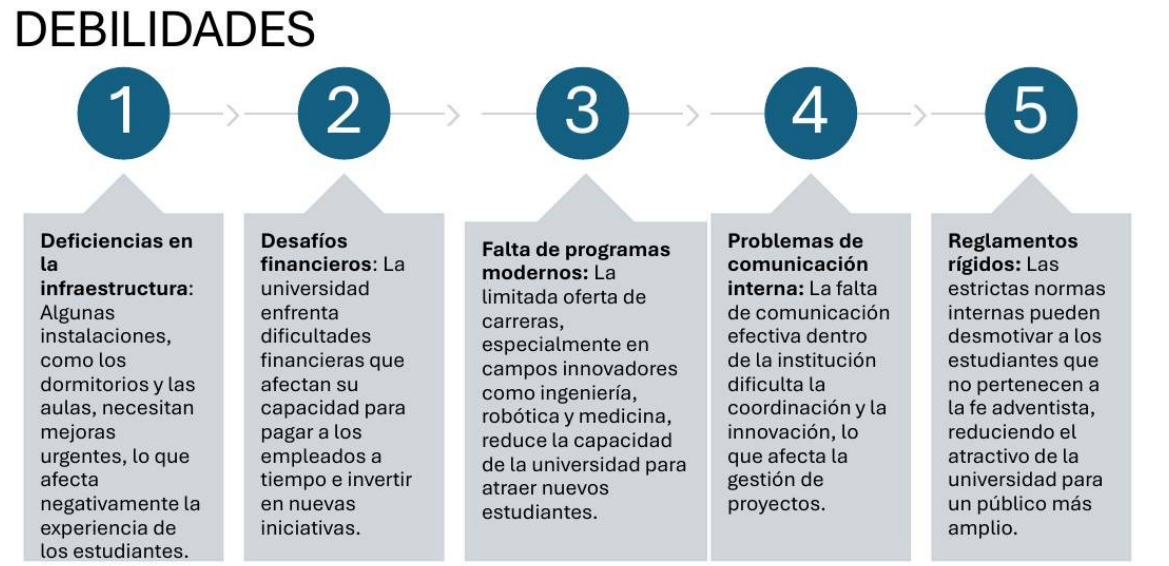
*Diapositivas 15 y 16 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B9**

*Diapositivas 17 y 18 de la presentación del análisis FODA 2024*







*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B10**

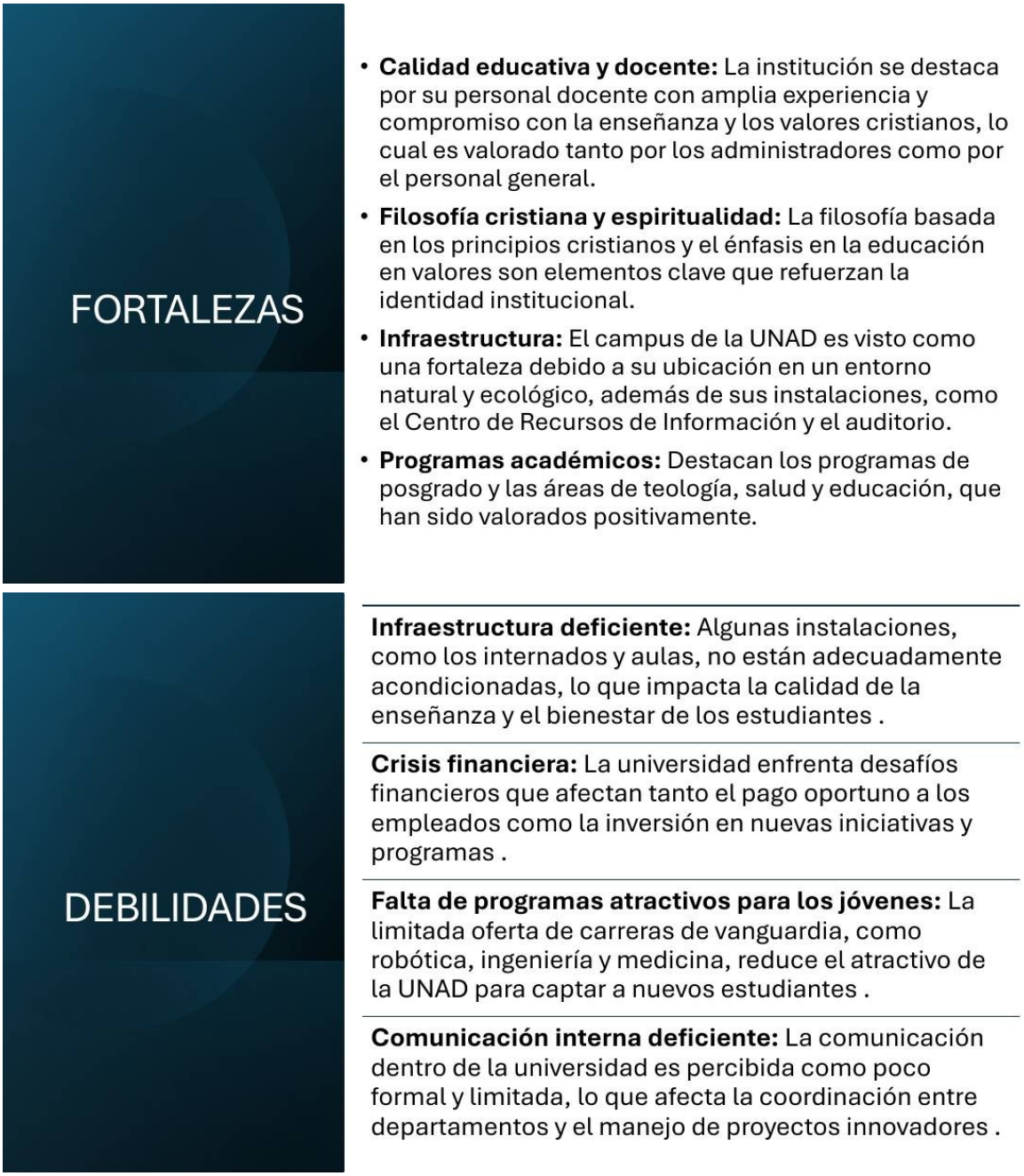
*Diapositivas 19 y 20 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B11**

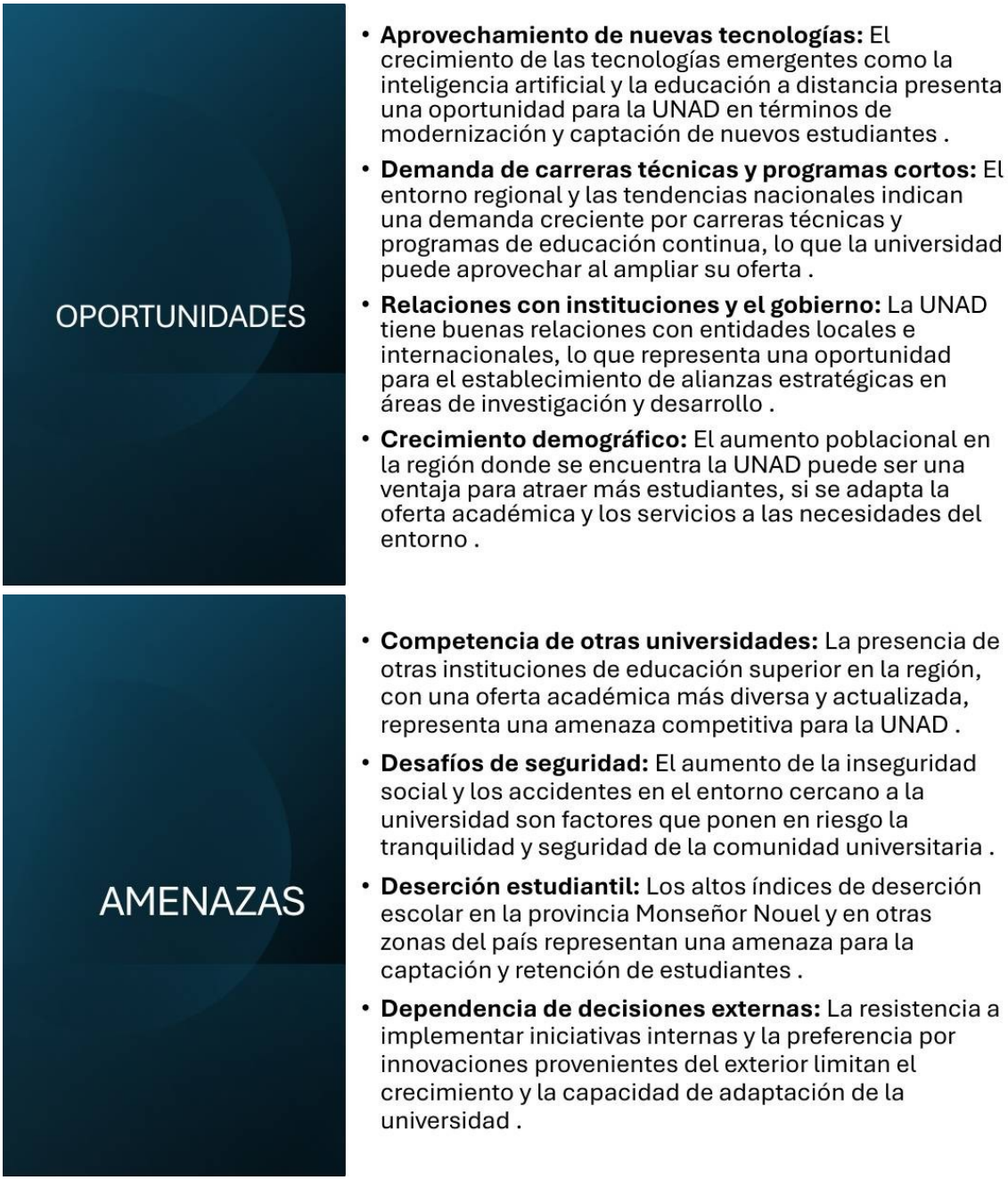
*Diapositivas 21 y 22 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B12**

*Diapositivas 23 y 24 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B13**

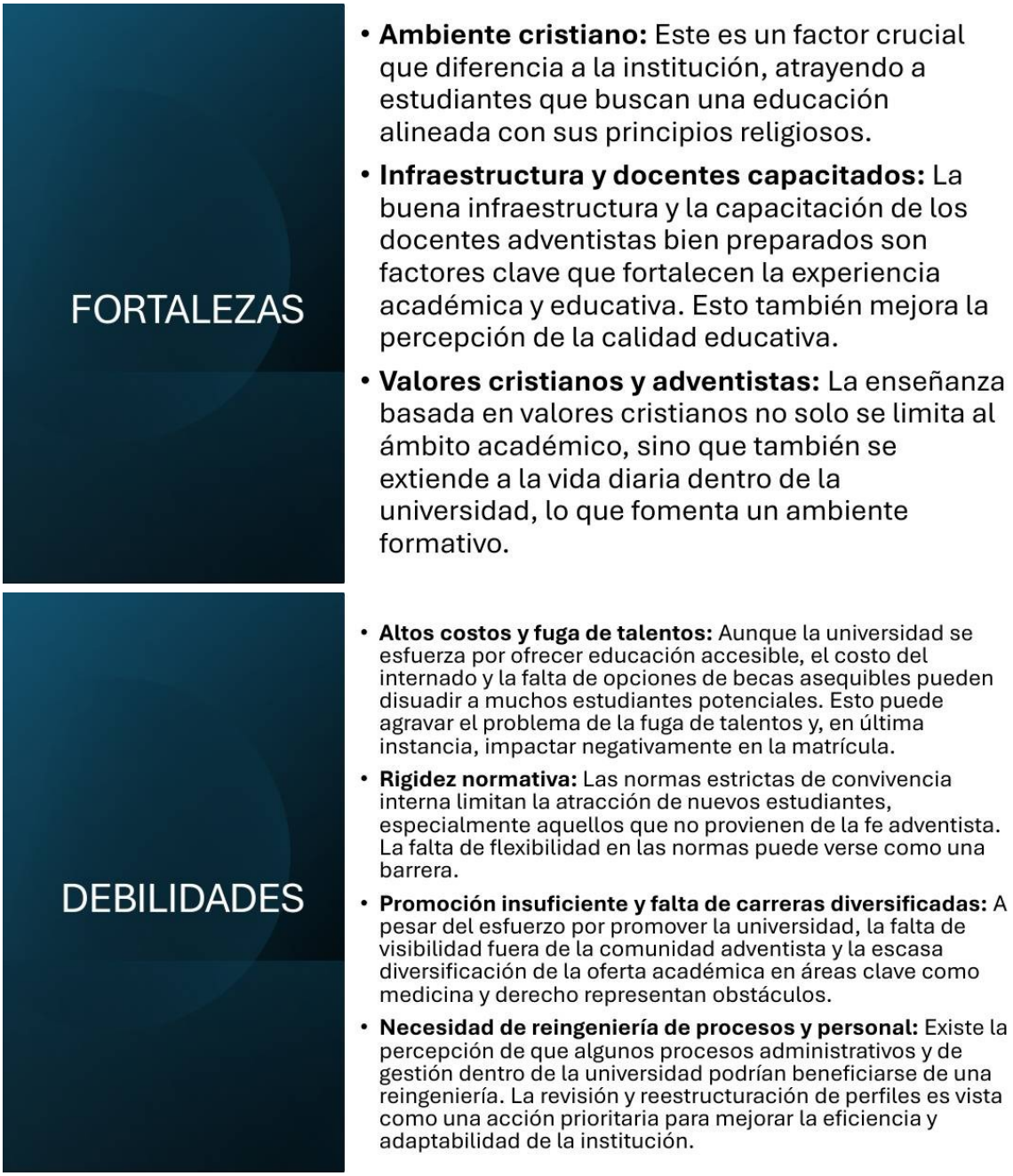
*Diapositivas 25 y 26 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B14**

*Diapositivas 27 y 28 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B15**

*Diapositivas 29 y 30 de la presentación del análisis FODA 2024*




- **Avances tecnológicos y educación virtual:** La creciente demanda de educación virtual es una oportunidad clave. Al expandir su oferta en línea, la universidad podría atraer a estudiantes que residen en áreas lejanas o en otros países, especialmente aquellos que comparten la fe adventista y buscan una formación a distancia con principios cristianos.
- **Carreras en áreas emergentes:** Ampliar la oferta curricular para incluir carreras como robótica, inteligencia artificial, medicina y otras áreas emergentes no solo respondería a la demanda del mercado, sino que también posicionaría a la universidad como una institución progresista.
- **Mercado en crecimiento:** Existe una oportunidad para hacer un mayor trabajo de mercadeo, particularmente en comunidades aledañas, y fortalecer la oferta para estudiantes de secundaria que buscan opciones universitarias. Esto podría aumentar significativamente la matrícula.

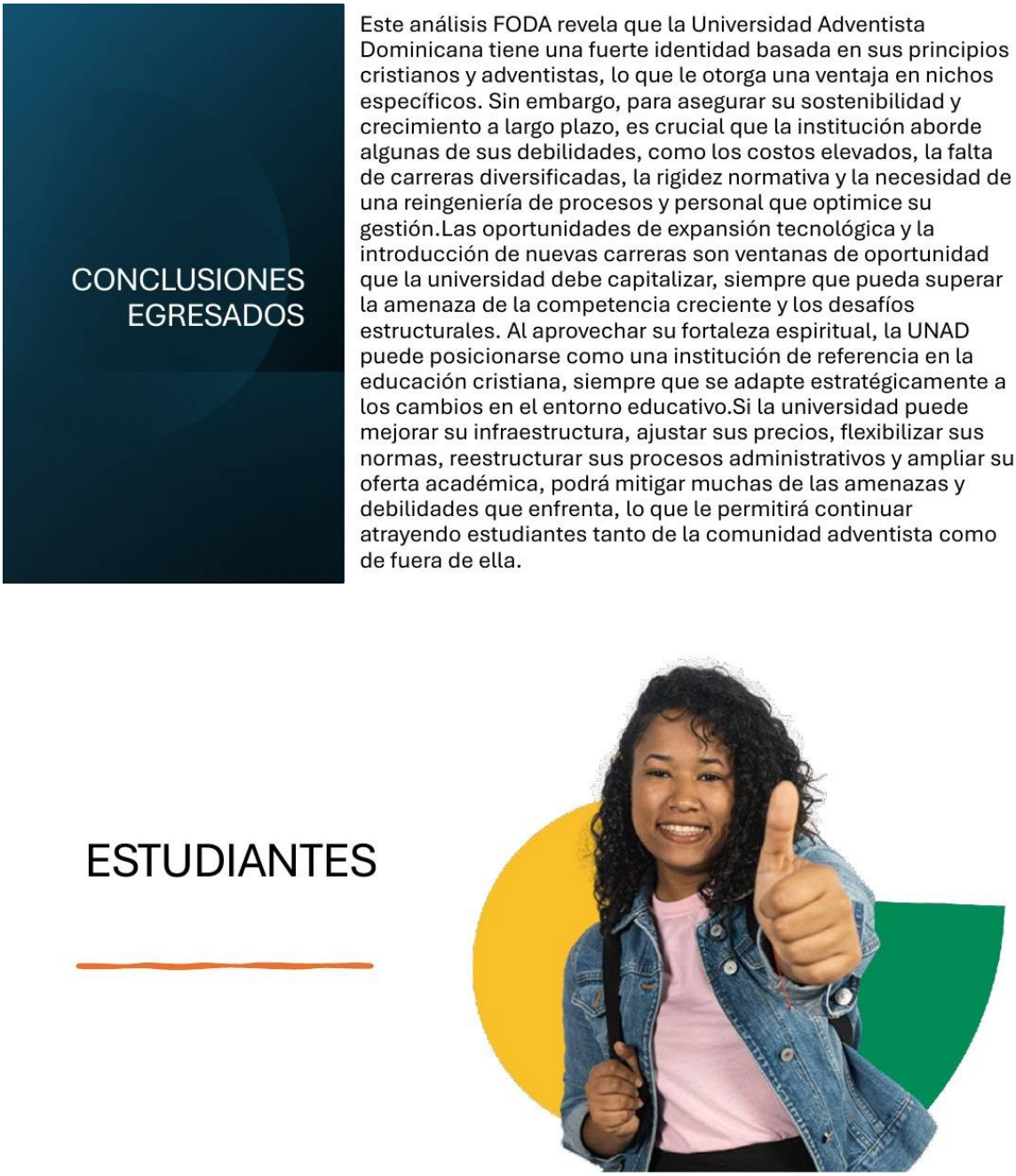



- **Competencia con otras universidades:** La competencia con otras universidades, especialmente aquellas con una oferta académica más diversificada y precios más competitivos, es una amenaza constante. Además, la falta de programas de becas que permitan competir en precio con otras instituciones puede hacer que la universidad pierda atractivo.
- **Problemas de infraestructura y seguridad:** La falta de un puente peatonal frente a la universidad ha sido mencionada como un riesgo externo significativo, ya que afecta la seguridad de los estudiantes. No abordar este problema podría perjudicar la reputación de la universidad e incluso poner en riesgo la vida de los estudiantes.
- **Desafíos en adaptarse a la virtualidad:** Si bien la educación virtual representa una oportunidad, también es una amenaza. Las universidades que ya están bien establecidas en esta modalidad podrían atraer a estudiantes que buscan programas más flexibles. Si la UNAD no se adapta lo suficientemente rápido a estas nuevas demandas, podría perder relevancia.

*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B16**

*Diapositivas 31 y 32 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B17**

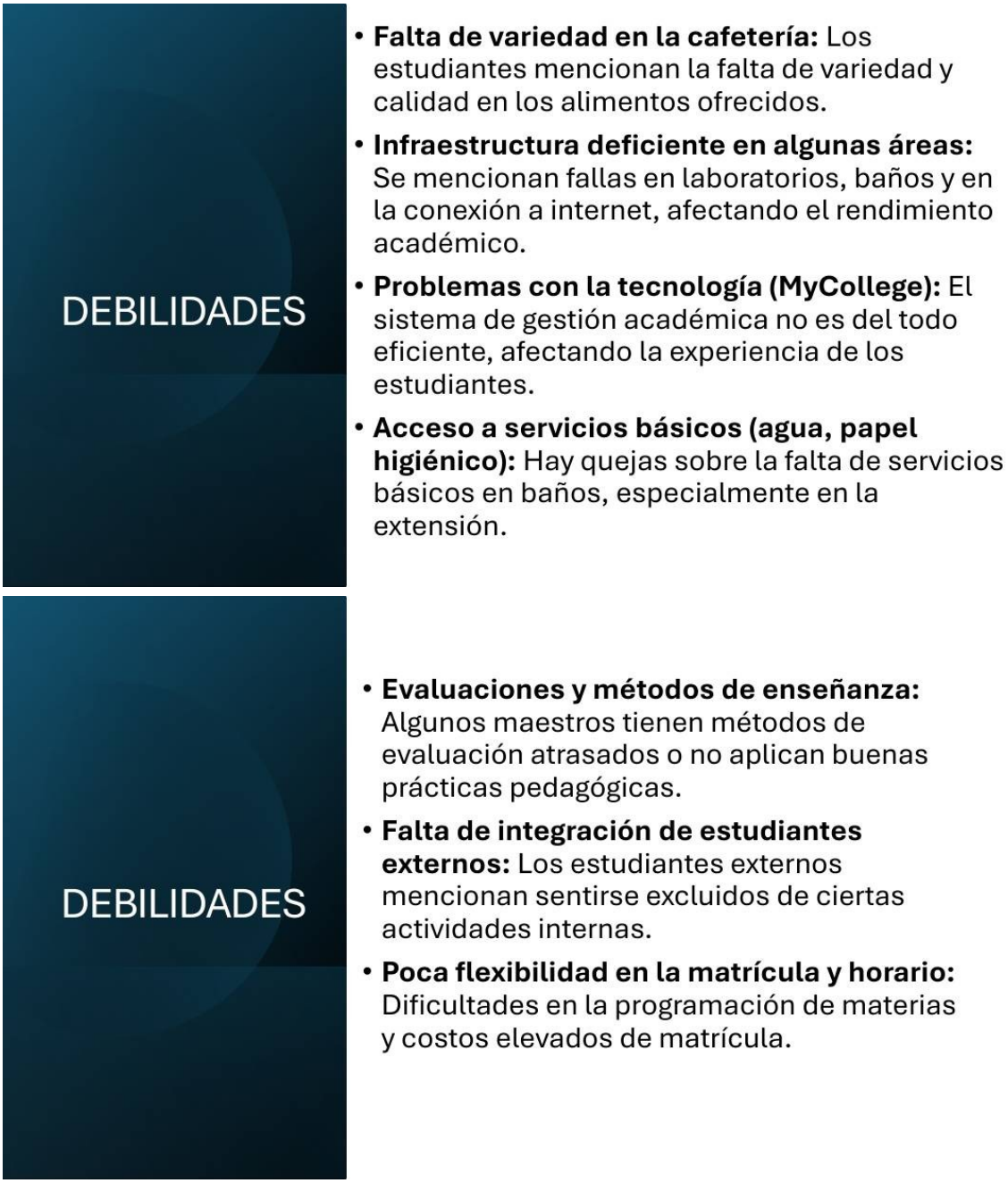
*Diapositivas 33 y 34 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B18**

*Diapositivas 35 y 36 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B19**

*Diapositivas 37 y 38 de la presentación del análisis FODA 2024*




- **Ampliar la oferta académica:** Incluir nuevas carreras como medicina, ingeniería, e incrementar la cantidad de materias ofertadas por semestre.
- **Expansión en programas en línea y virtuales:** Dada la creciente demanda de programas en línea, la universidad podría ofrecer más opciones de educación virtual.
- **Alianzas con empresas y becas**: Establecer alianzas con empresas para prácticas profesionales y becas para estudiantes podría mejorar la retención y la percepción institucional.
- **Mejorar la presencia en redes sociales y publicidad**: Aumentar la visibilidad de la universidad mediante campañas de publicidad más agresivas.

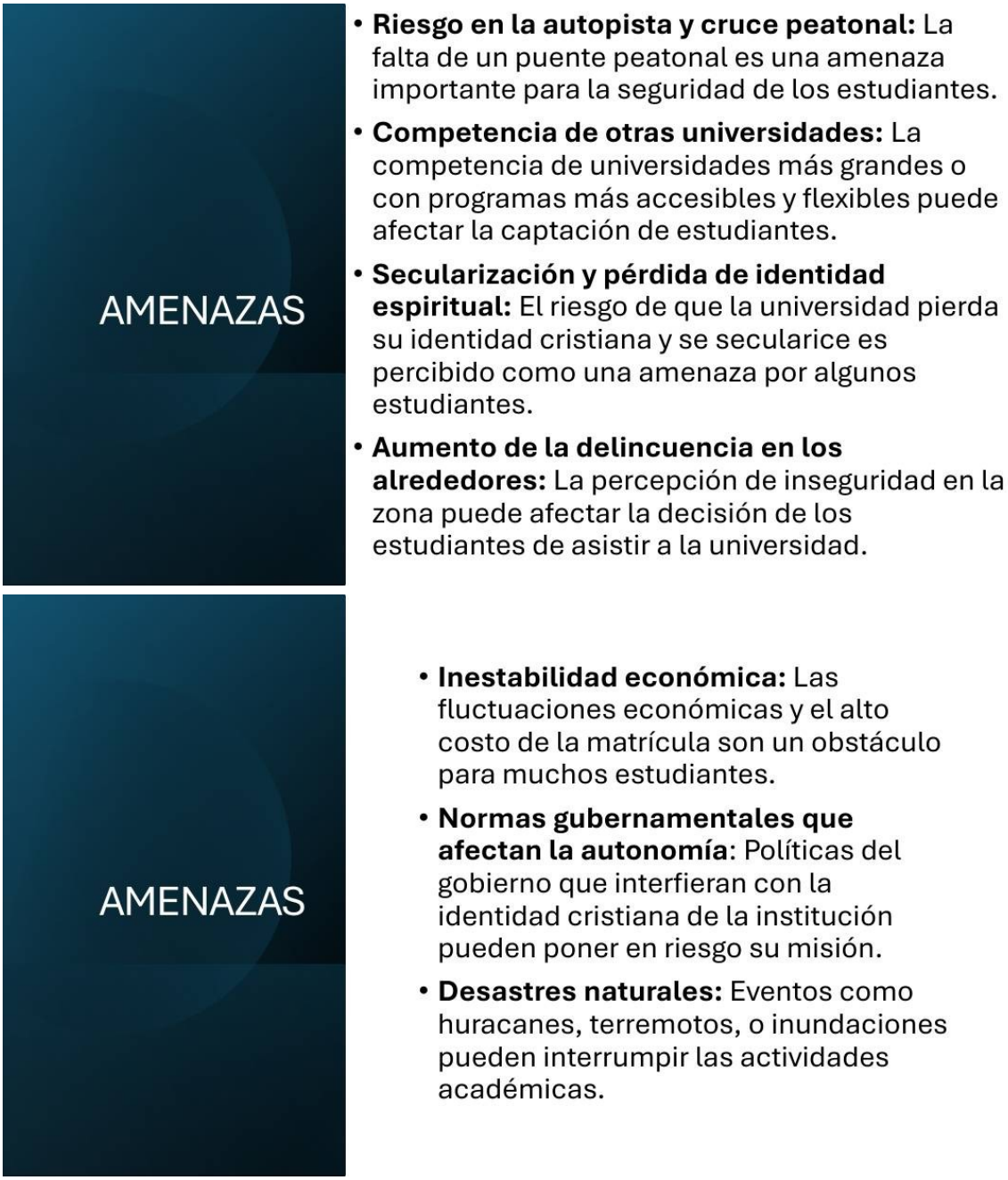



- **Uso de la tecnología:** Modernización de las aulas y la utilización de herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia educativa.
- **Actividades extracurriculares y de bienestar:** La implementación de más programas recreativos, deportivos y de bienestar para mejorar la vida estudiantil.
- **Proyectos de innovación y emprendimiento:** Ofrecer talleres y charlas sobre innovación y emprendimiento podría aumentar la relevancia y el impacto social de la universidad.

*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B20**

*Diapositivas 39 y 40 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B21**

*Diapositivas 41 y 42 de la presentación del análisis FODA 2024*




- Este análisis cualitativo refleja una serie de percepciones complejas de los estudiantes que apuntan tanto a aspectos positivos como negativos de la universidad. En términos generales, la universidad es valorada por su fuerte enfoque en la educación basada en principios cristianos y por la calidad humana de sus docentes. No obstante, enfrenta varios desafíos internos, principalmente relacionados con la tecnología, la infraestructura y la metodología pedagógica. Externamente, la competencia con otras universidades y la falta de infraestructura de seguridad son factores que podrían influir negativamente en su desarrollo a mediano y largo plazo. Para mitigar estas amenazas y aprovechar las oportunidades, sería necesario que la universidad invierta en mejorar su infraestructura, modernizar sus procesos tecnológicos y académicos, y reforzar su identidad cristiana para diferenciarse en un mercado educativo cada vez más competitivo.Este tipo de análisis cualitativo permite una comprensión más profunda de las áreas que necesitan atención inmediata y de las que pueden capitalizarse para mejorar la experiencia general de los estudiantes y el desempeño institucional.

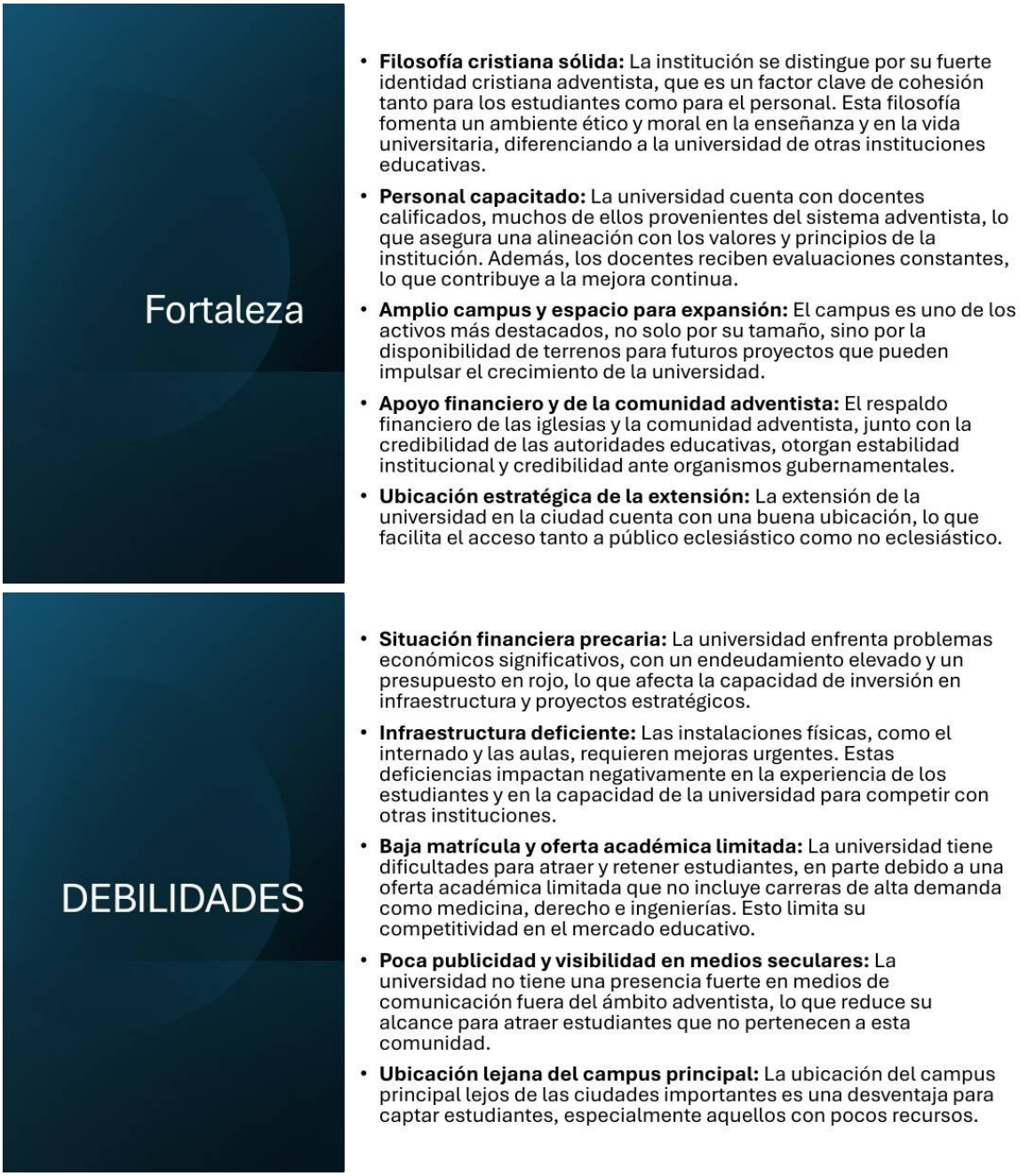





*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B22**

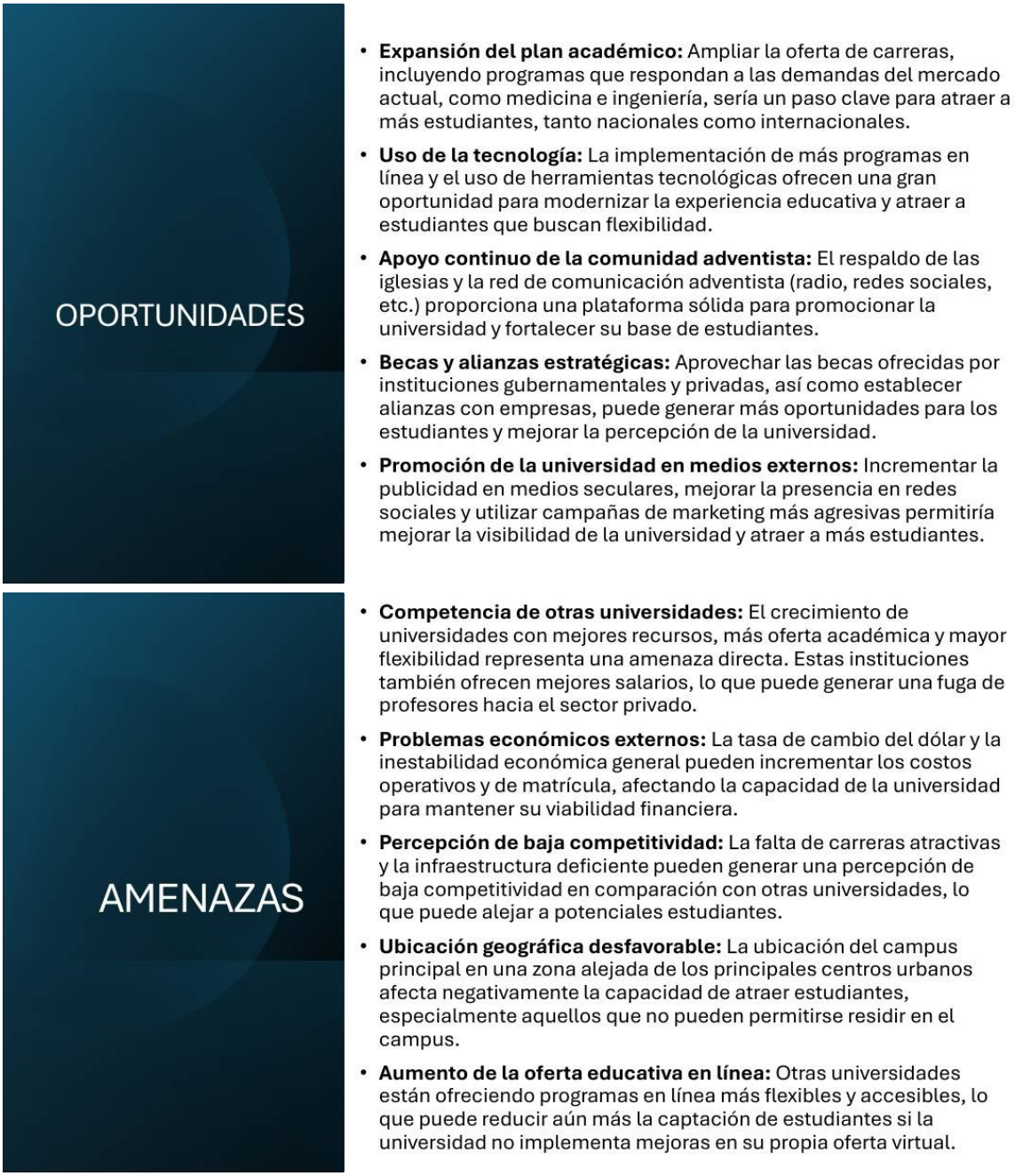
*Diapositivas 43 y 44 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B23**

*Diapositivas 45 y 46 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B24**

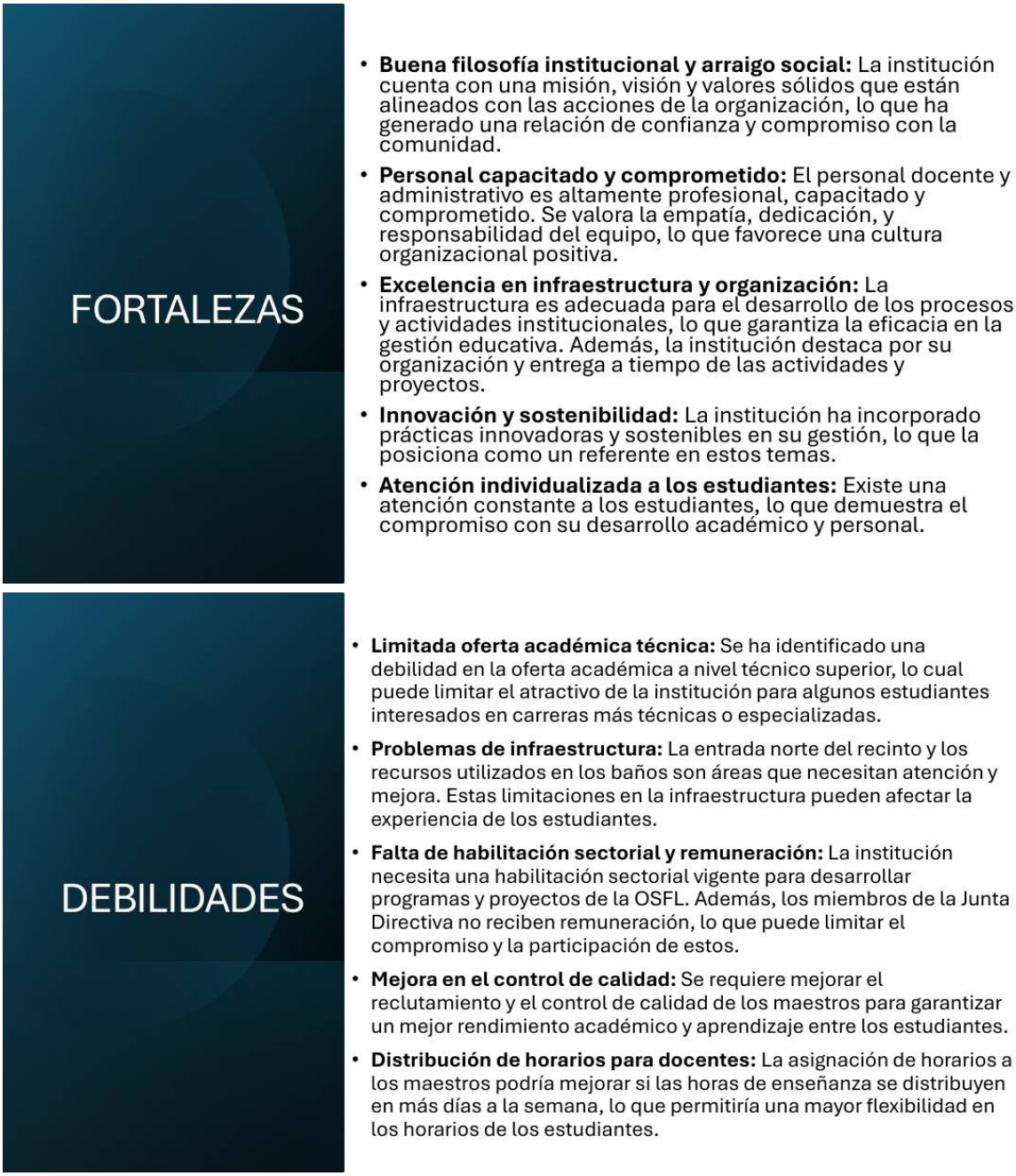
*Diapositivas 47 y 48 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B25**

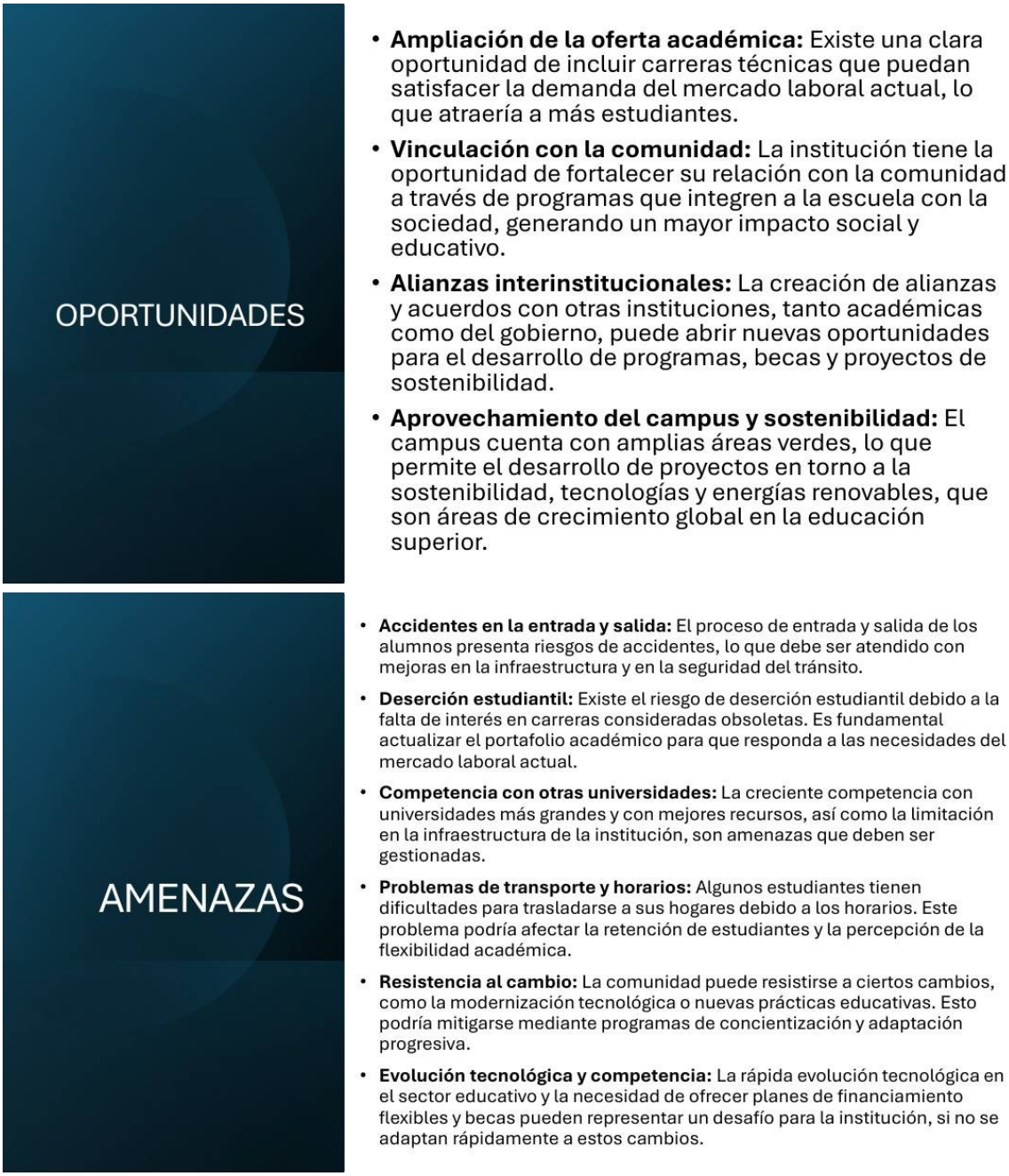
*Diapositivas 49 y 50 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B26**

*Diapositivas 51 y 52 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B27**

*Diapositivas 53 y 54 de la presentación del análisis FODA 2024*

CONCLUSIONES GUBERNAMENTALES

La institución tiene una sólida base en su filosofía institucional, personal capacitado, y buena infraestructura que le permite seguir avanzando hacia una mayor sostenibilidad e innovación. Sin embargo, necesita mejorar su oferta académica técnica y algunos aspectos de su infraestructura para mantener su competitividad y evitar la deserción estudiantil. La competencia con otras universidades, los problemas de transporte y la necesidad de actualizar las carreras son las principales amenazas que debe afrontar. Las oportunidades están principalmente en la expansión de la oferta académica y el fortalecimiento de las relaciones comunitarias a través de alianzas estratégicas y proyectos sostenibles. El futuro de la institución dependerá de su capacidad para adaptarse a las necesidades del mercado educativo actual, mejorar su infraestructura y seguir brindando una educación basada en sus sólidos principios filosóficos.

COMUNITARIOS



*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B28**

*Diapositivas 55 y 56 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B29**

*Diapositivas 57 y 58 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B30**

*Diapositivas 59 y 60 de la presentación del análisis FODA 2024*

## FODA POR ÁREAS



## RECTORIA

| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | ➢ Amenazas |
|---|---|---|---|
| ➢ Compromiso con los valores cristianos.<br>➢ Relaciones sólidas con la comunidad adventista.<br>➢ Personal calificado y capacitado.<br>➢ Buen manejo de la filosofía institucional. | ➢ Alianzas estratégicas.<br>➢ Expansión del portafolio académico.<br>➢ Uso de tecnología y educación virtual.<br>➢ Mayor participación de la comunidad adventista | ➢ Problemas financieros.<br>➢ Oferta académica limitada.<br>➢ Procesos administrativos desactualizados.<br>➢ Falta de visibilidad fuera del ámbito adventista.<br>➢ Carga laboral excesiva (Empleados con varias funciones) | ➢ Competencia de otras universidades.<br>➢ Inestabilidad económica externa.<br>➢ Resistencia al cambio interno.<br>➢ Desafíos de infraestructura. |

*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B31**

*Diapositivas 61 y 62 de la presentación del análisis FODA 2024*

## VICERRECTORÍA ESPIRITUAL

| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | Amenazas |
|---|---|---|---|
| ➢ Enfoque en la formación integral basada en valores cristianos.<br>➢ Ambiente espiritual y ético.<br>➢ Programas de crecimiento espiritual.<br>➢ Compromiso del personal docente con la misión cristiana | ➢ Expansión de programas espirituales a través de plataformas en línea.<br>➢ Aprovechar la red global adventista.<br>➢ Fortalecimiento de la espiritualidad en el currículo académico.<br>➢ Desarrollo de actividades espirituales extracurriculares | ➢ Riesgo de secularización.<br>➢ Falta de integración de la espiritualidad en algunas áreas académicas.<br>➢ Actividades espirituales no siempre accesibles. | ➢ Secularización del entorno educativo.<br>➢ Competencia de instituciones no religiosas.<br>➢ Resistencia al cambio espiritual.<br>➢ Desconexión de los estudiantes externos. |

## VICERRECTORÍA EJECUTIVA

| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | Amenazas |
|---|---|---|---|
| ➢ Liderazgo comprometido con los valores adventistas.<br>➢ Infraestructura destacada (Aula inteligente de posgrado y Vicerrectoría Ejecutiva).<br>➢ Posición geográfica estratégica del campus.<br>➢ Compromiso del personal con la misión y principios de la universidad. | ➢ Expansión de programas académicos y tecnológicos, aprovechando la demanda de programas en línea.<br>➢ Desarrollo de alianzas estratégicas con instituciones educativas y empresas.<br>➢ Implementación de programas innovadores que pueden atraer a más estudiantes.<br>➢ Mejorar la eficiencia administrativa mediante la automatización de procesos y el uso de tecnología. | ➢ Falta de recursos humanos para atender eficientemente a estudiantes y áreas académicas.<br>➢ Problemas de infraestructura y tecnología (mejoras en internet, laboratorios, y equipos tecnológicos).<br>➢ Sobrecarga de reuniones. | ➢ Competencia con universidades que ofrecen programas más actualizados y flexibles.<br>➢ Factores económicos externos que afectan los costos operativos (inflación, costos crecientes).<br>➢ Pérdida de estudiantes y docentes capacitados debido a la falta de retención. |

*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B32**

*Diapositivas 63 y 64 de la presentación del análisis FODA 2024*

## VICERRECTORÍA ACADÉMICA

| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | Amenazas |
|---|---|---|---|
| ➢ Programas académicos de calidad en áreas clave.<br>➢ Personal docente calificado.<br>➢ Enfoque en la formación integral.<br>➢ Ambiente académico con valores espirituales. | ➢ Ampliación de la oferta académica.<br>➢ Expansión de la educación en línea.<br>➢ Alianzas estratégicas con empresas e instituciones.<br>➢ Aprovechamiento de la tecnología educativa<br>➢ Mejorar la eficiencia administrative (Automatización de procesos desde inscripción hasta evaluación académica) | ➢ Oferta académica limitada.<br>➢ Deficiencias en la infraestructura (Laboratorio y salones).<br>➢ Metodología pedagógica obsoleta.<br>➢ Bajos niveles de innovación educativa.<br>➢ Problemas con la plataforma tecnológica (MyCollege).<br>➢ Burocracia en procesos administrativos (Imposición de reuniones). | ➢ Competencia de otras universidades.<br>➢ Inestabilidad económica.<br>➢ Fuga de talento docente.<br>➢ Cambios en las regulaciones gubernamentales.<br>➢ Pérdida de estudiantes y docentes capacitados |

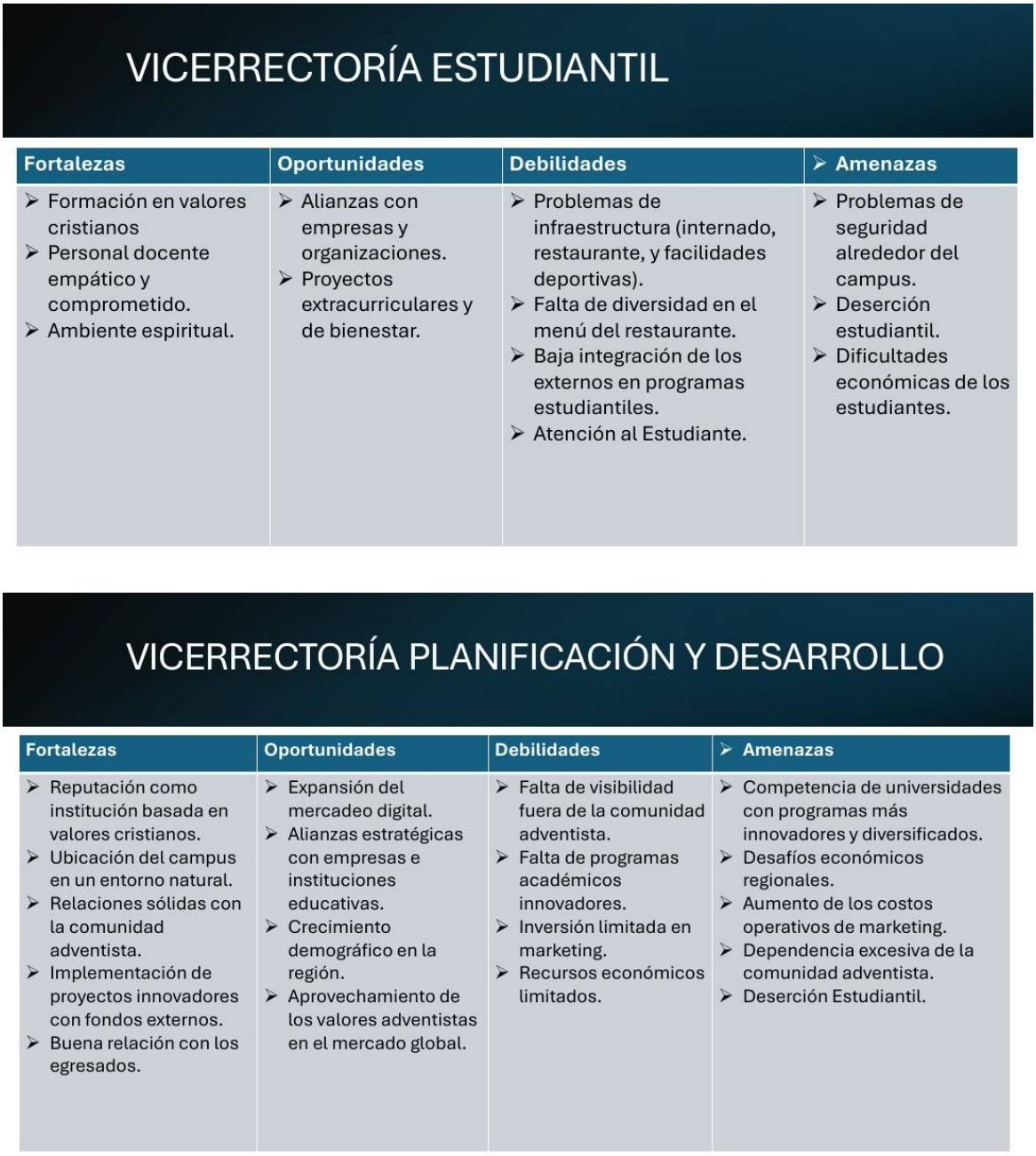
## VICERRECTORÍA FINANCIERA

| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | Amenazas |
|---|---|---|---|
| ➢ Apoyo financiero de la comunidad adventista.<br>➢ Capacidad de generar ingresos por programas académicos establecidos.<br>➢ Becas gubernamentales. | ➢ Diversificación de fuentes de ingresos.<br>➢ Alianzas con el sector privado.<br>➢ Búsqueda de financiamiento externo.<br>➢ Incrementar la matrícula con programas innovadores. | ➢ Problemas de liquidez y endeudamiento.<br>➢ Retrasos en los pagos a empleados (Clases y trabajos extracurriculares).<br>➢ Dependencia excesiva de donaciones y contribuciones externas.<br>➢ Capacidad limitada para implementar nuevos proyectos. | ➢ Crisis económica externa.<br>➢ Competencia de universidades con mayores recursos.<br>➢ Inflación y aumento de costos operativos.<br>➢ Regulaciones gubernamentales restrictivas.<br>➢ Inestabilidad en los pagos gubernamentales. |

*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B33**

*Diapositivas 65 y 66 de la presentación del análisis FODA 2024*



VICERRECTORÍA ESTUDIANTIL

| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | ➢ Amenazas |
|---|---|---|---|
| ➢ Formación en valores cristianos<br>➢ Personal docente empático y comprometido.<br>➢ Ambiente espiritual. | ➢ Alianzas con empresas y organizaciones.<br>➢ Proyectos extracurriculares y de bienestar. | ➢ Problemas de infraestructura (internado, restaurante, y facilidades deportivas).<br>➢ Falta de diversidad en el menú del restaurante.<br>➢ Baja integración de los externos en programas estudiantiles.<br>➢ Atención al Estudiante. | ➢ Problemas de seguridad alrededor del campus.<br>➢ Deserción estudiantil.<br>➢ Dificultades económicas de los estudiantes. |

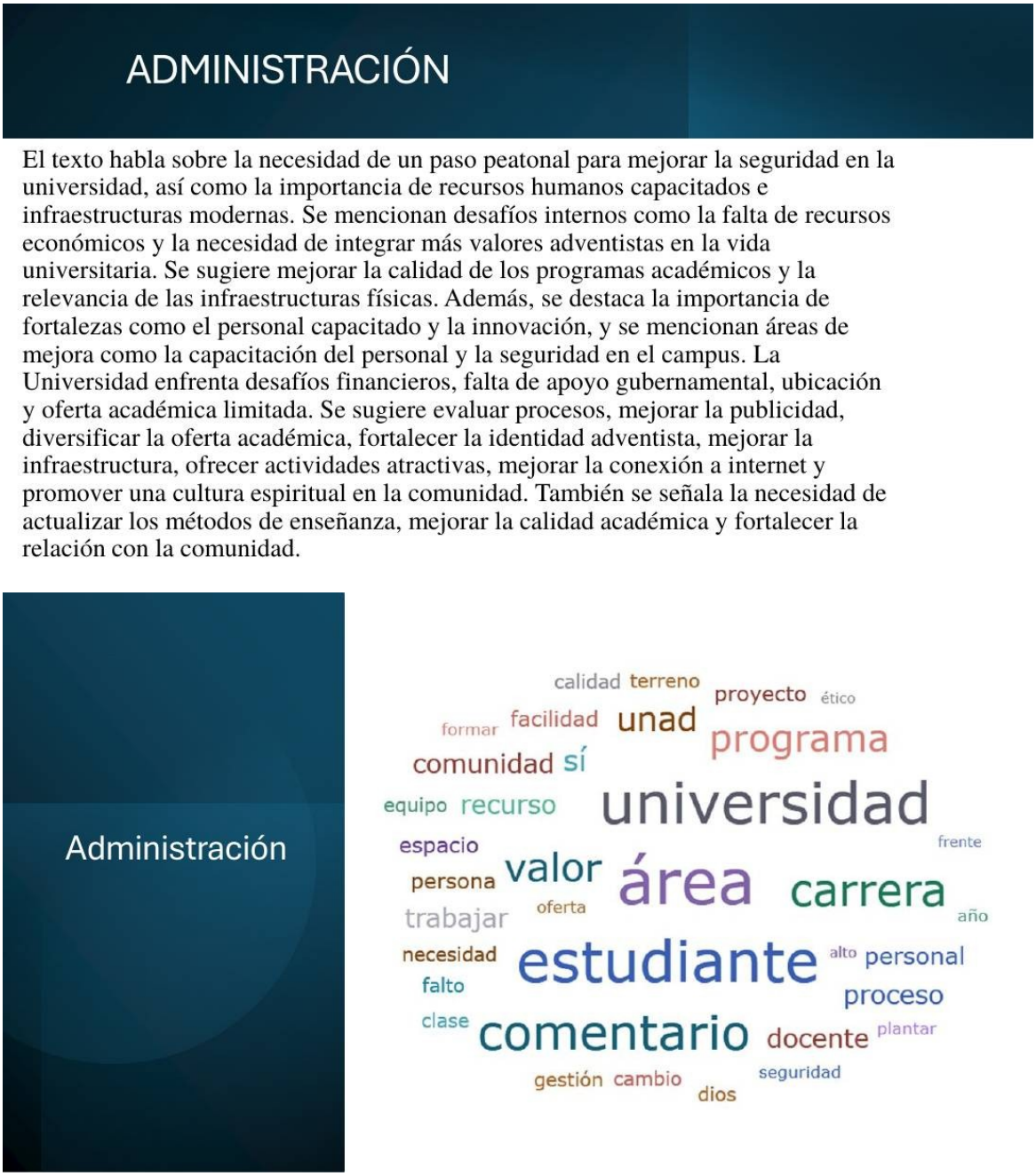
VICERRECTORÍA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | ➢ Amenazas |
|---|---|---|---|
| ➢ Reputación como institución basada en valores cristianos.<br>➢ Ubicación del campus en un entorno natural.<br>➢ Relaciones sólidas con la comunidad adventista.<br>➢ Implementación de proyectos innovadores con fondos externos.<br>➢ Buena relación con los egresados. | ➢ Expansión del mercadeo digital.<br>➢ Alianzas estratégicas con empresas e instituciones educativas.<br>➢ Crecimiento demográfico en la región.<br>➢ Aprovechamiento de los valores adventistas en el mercado global. | ➢ Falta de visibilidad fuera de la comunidad adventista.<br>➢ Falta de programas académicos innovadores.<br>➢ Inversión limitada en marketing.<br>➢ Recursos económicos limitados. | ➢ Competencia de universidades con programas más innovadores y diversificados.<br>➢ Desafíos económicos regionales.<br>➢ Aumento de los costos operativos de marketing.<br>➢ Dependencia excesiva de la comunidad adventista.<br>➢ Deserción Estudiantil. |

*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B34**

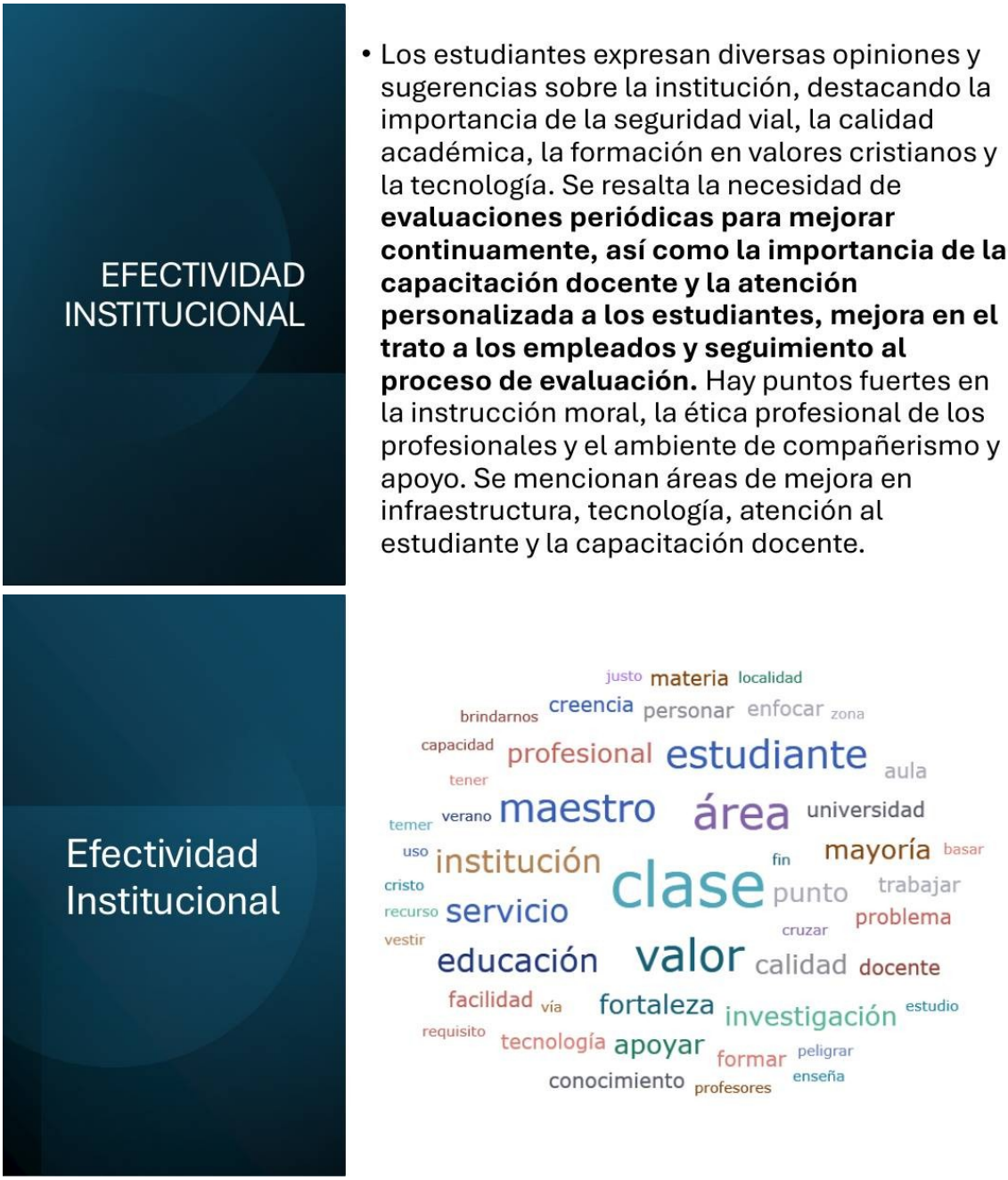
*Diapositivas 67 y 68 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B35**

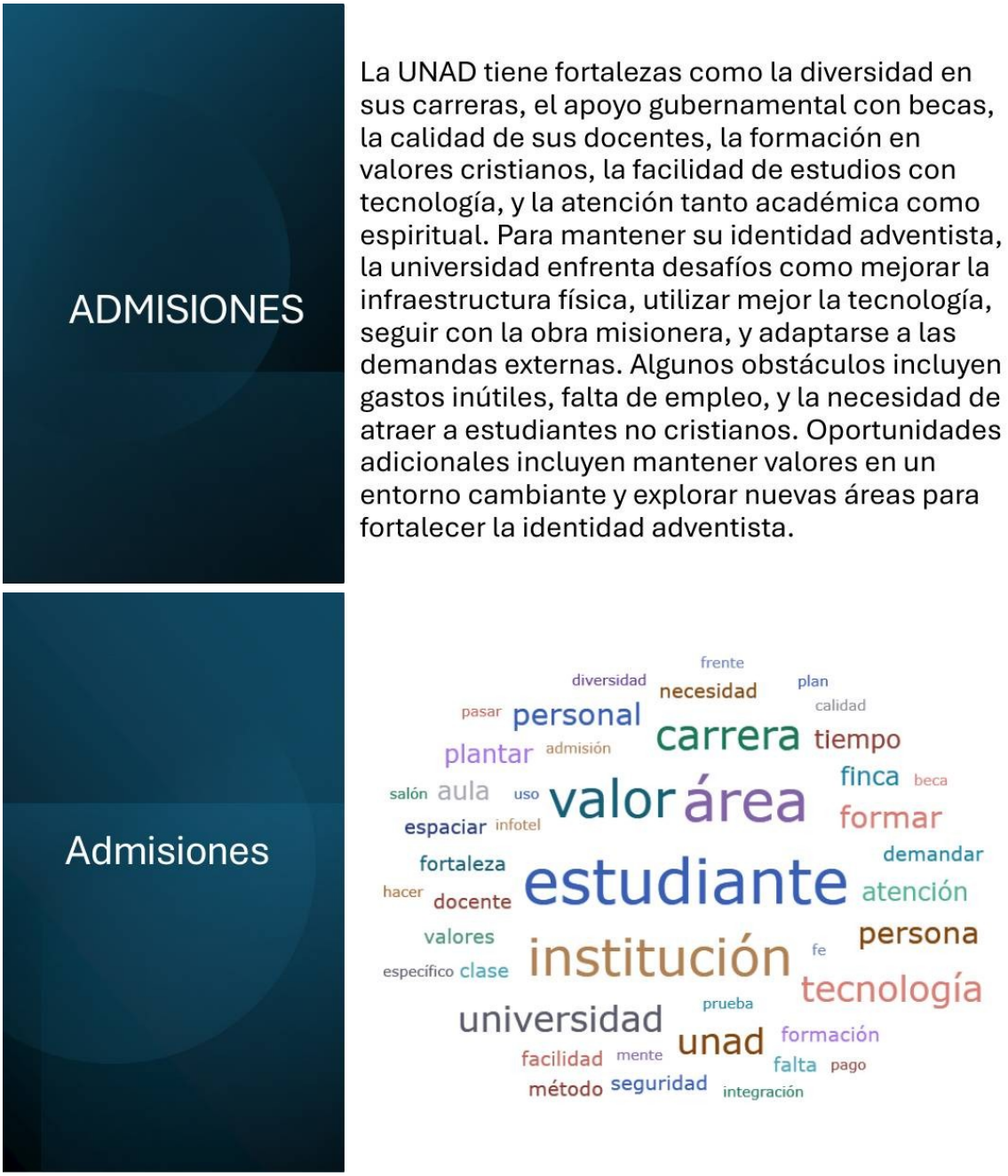
*Diapositivas 69 y 70 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B36**

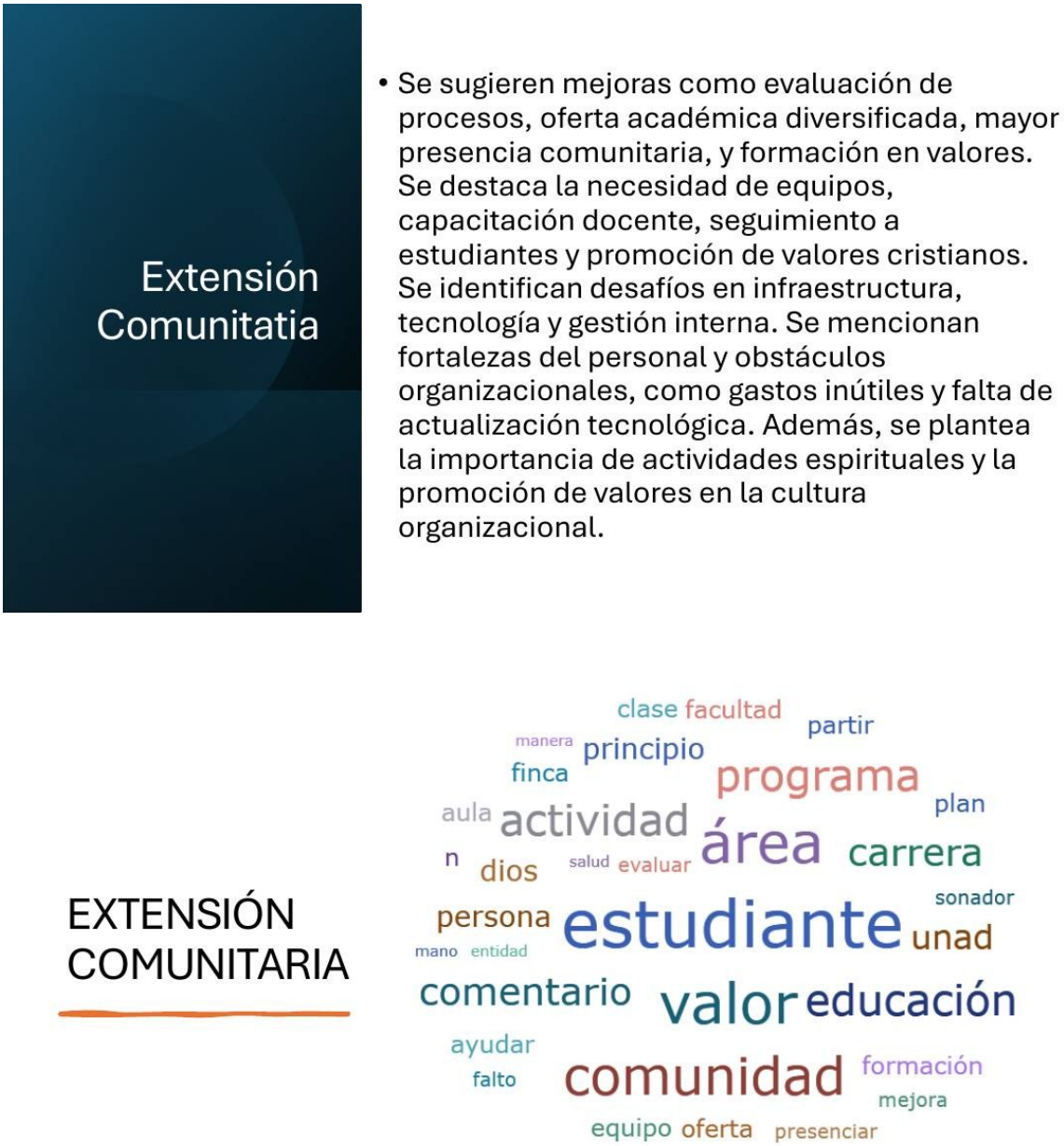
*Diapositivas 71 y 72 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B37**

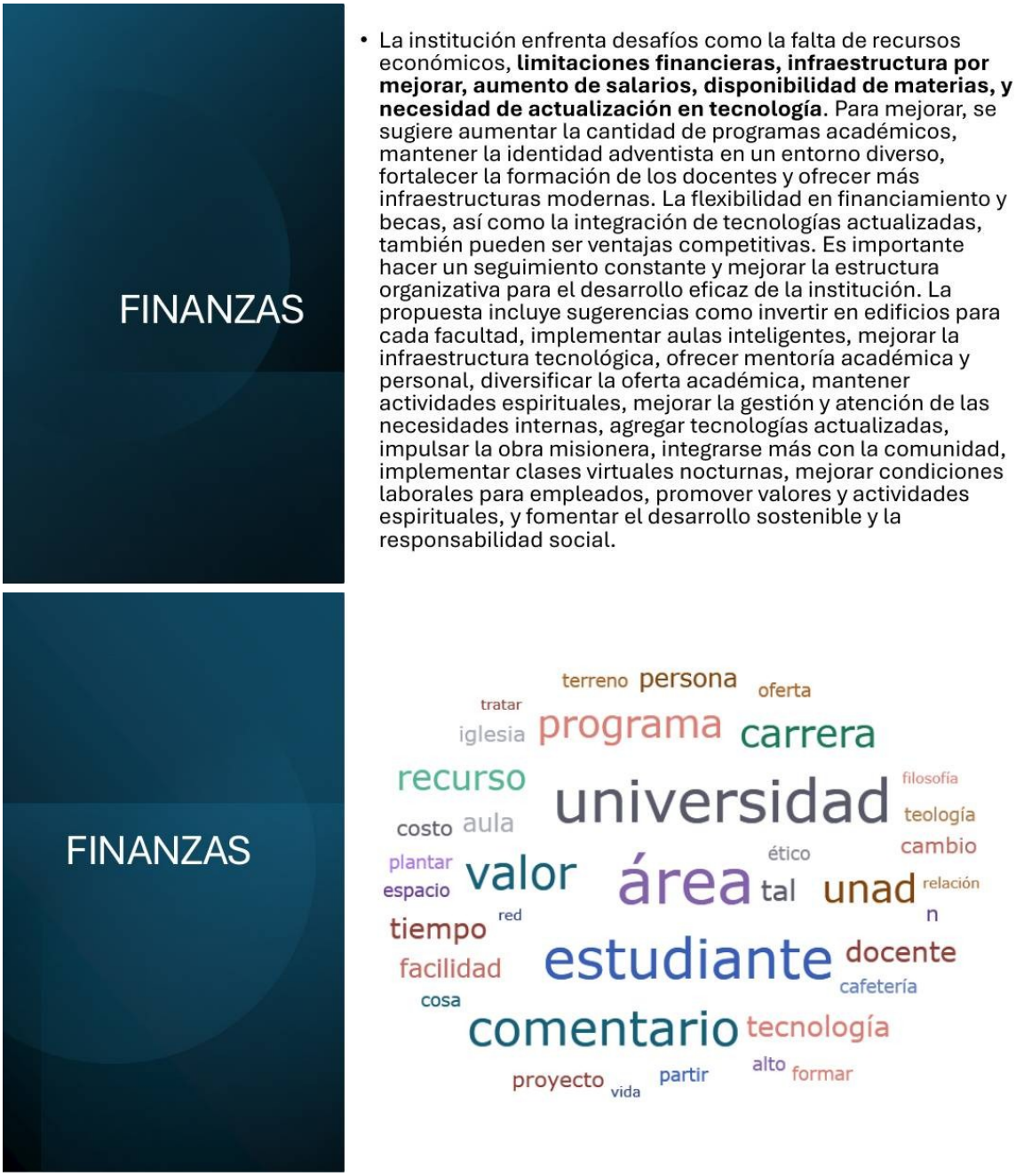
*Diapositivas 73 y 74 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B38**

*Diapositivas 75 y 76 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B39**

*Diapositivas 77 y 78 de la presentación del análisis FODA 2024*




- La situación actual de la institución puede mejorar mediante la creación de más áreas verdes para los alumnos, talleres técnicos-formativos para generar recursos económicos y aumentar la comunicación interna. Se mencionan desafíos como la **disminución de la matrícula y la falta de recurso**s, así como fortalezas como un personal capacitado y una cultura positiva. Se destaca la importancia de la educación en valores cristianos y la necesidad de actualizarse en tecnología. Los aspectos a considerar para mejorar la institución incluyen**: crecimiento de la industria de alimentos saludables, oferta académica atractiva, mejora de la calidad académica, aumento de la banda ancha, impulso de actividades comunitarias, preparación de laboratorios y áreas de restaurante, oferta de carreras modernas, incentivación de actividades sociales, actualización de infraestructuras, capacitación docente, mejora en servicios sanitarios, promoción de valores y creencias, y evaluación continua de procesos y recursos**. Se deben superar obstáculos en la cultura organizacional, mantener la identidad adventista, mejorar la infraestructura y tecnología, fortalecer las actividades espirituales, y atraer diversidad estudiantil.



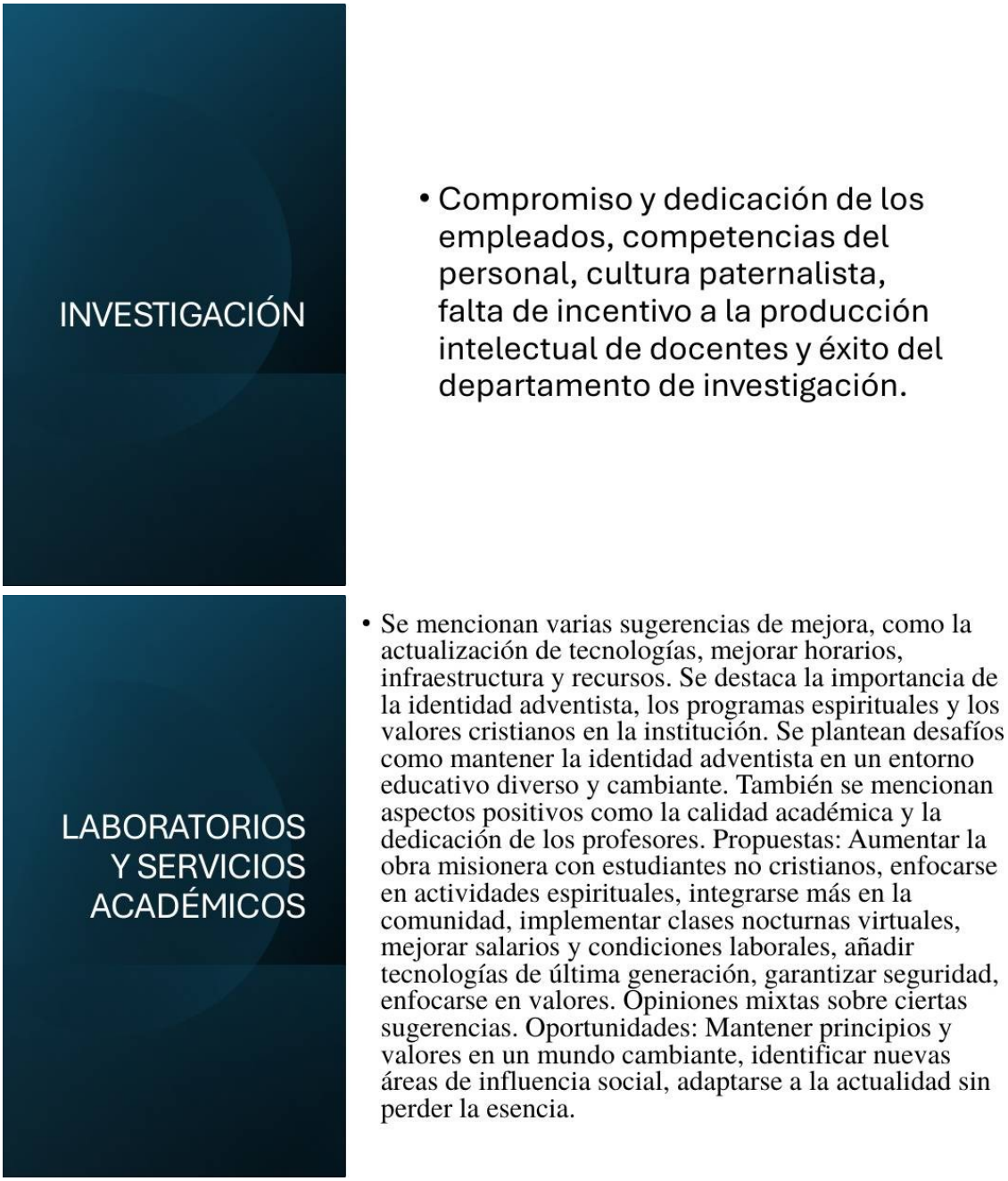




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B40**

*Diapositivas 79 y 80 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B41**

*Diapositivas 81 y 82 de la presentación del análisis FODA 2024*







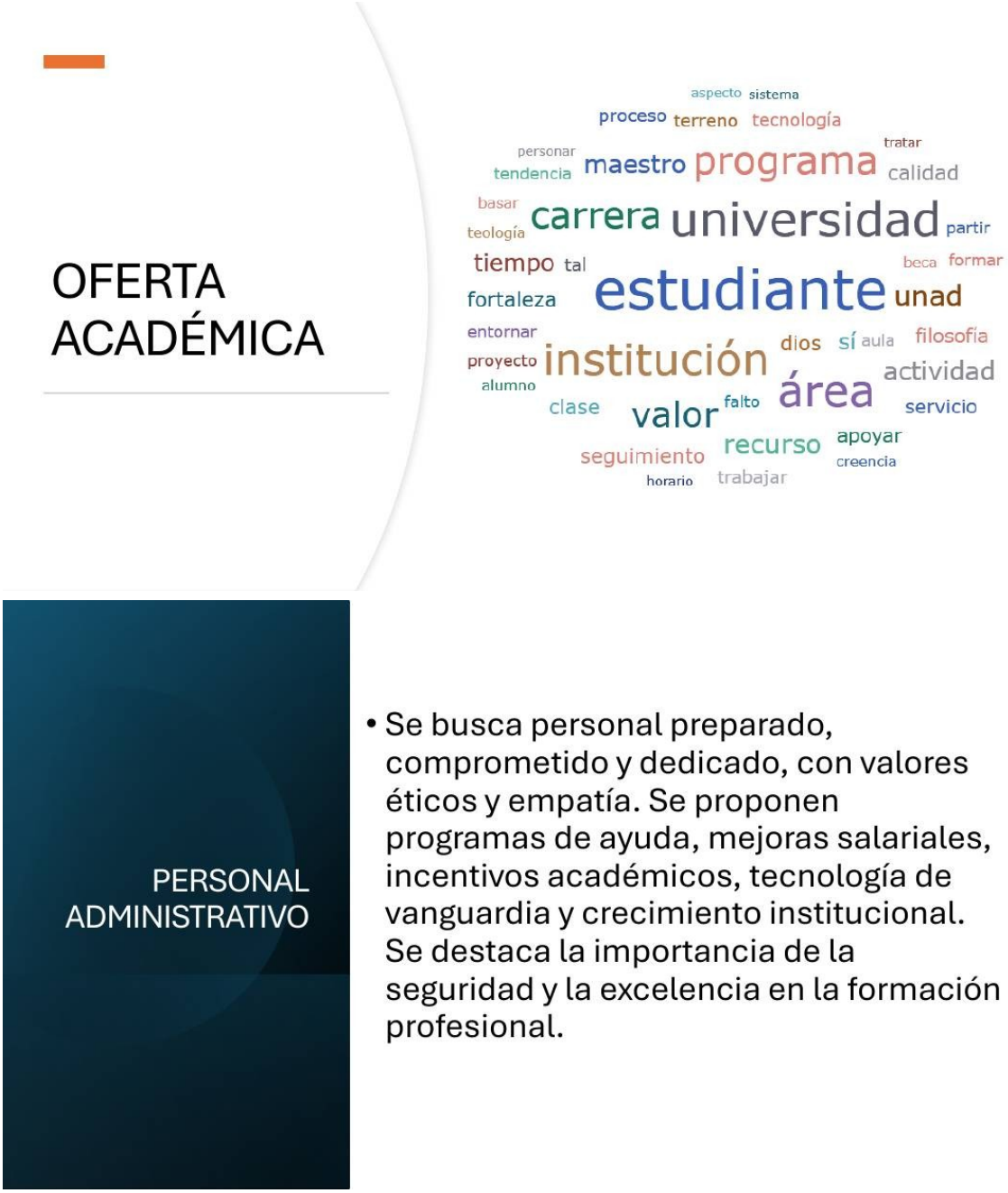



Necesidad de actualizar tecnología e infraestructura debido a falta de recursos, con **tendencia hacia educación en línea y flexibilidad en horarios**. Recomendación de ofertar carreras en demanda, educación en valores cristianos, mejorar interacción en redes sociales y enfoque tecnológico. Mejoras incluyen diversidad en cafetería, papelería, tecnología en aulas y capacitación tecnológica para docentes. Fortalezas en calidad académica, profesorado y instalaciones, con oportunidades en capacitación docente, carreras actualizadas e infraestructura. Destaque en excelencia académica, relación docente-estudiante y valores cristianos, con sugerencia de integrar valores adventistas y fortalecer identidad en entorno diverso. Desafíos como falta de recursos y competencia, programas académicos fuertes y necesidad de más diversidad. Importancia de apoyo a estudiantes y colaboración comunitaria. En personal administrativo destaca compromiso, calidad académica y gestión; obstáculos incluyen falta de gestión financiera adecuada, diversificación académica e infraestructura. Mejoras sugeridas en calidad docente, aprovechamiento de terrenos, programas de mentoría y actividad espiritual.

*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B42**

*Diapositivas 83 y 84 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B43**

*Diapositivas 85 y 86 de la presentación del análisis FODA 2024*










- Integrar valores adventistas en la institución a través de capillas de oración, programas espirituales y enseñanza en valores. Debilidades: proceso de pago, oferta académica limitada y problemas en la cafetería. Fortalezas: relaciones internacionales y programas académicos destacados. Factores de riesgo: disminución de matrícula y pérdida de financiamiento. Fortalezas de administradores: calidad de docentes. Amenazas potenciales: cambios en la legislación y regulaciones gubernamentales. Se recomienda mejorar la calidad académica, ofrecer carreras atractivas y realizar actividades comunitarias beneficiosas. Cultura organizacional: se menciona la necesidad de revisar y mejorar aspectos como valores, calidad de docentes, gestión de ingresos, tecnología, infraestructura, reclutamiento, diversificación académica, capacitación docente y seguimiento de procesos. Oportunidades: aprovechar tecnología de última generación, fortalecer identidad adventista, mantener valores en entorno cambiante, identificar nuevas áreas de impacto social y adaptarse a actualidad sin perder esencia adventista.

*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B44**

*Diapositivas 87 y 88 de la presentación del análisis FODA 2024*







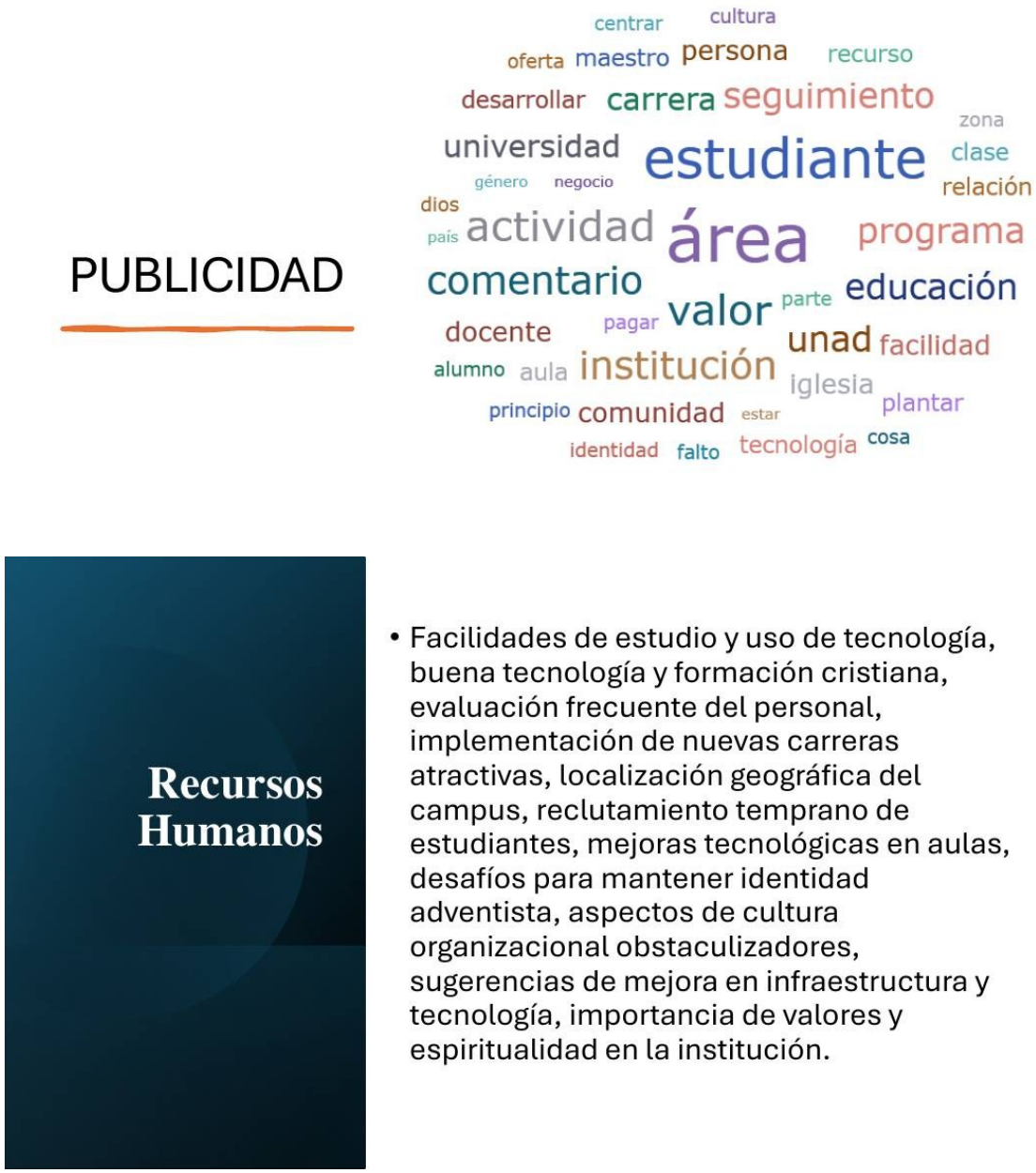



- El texto habla sobre comentarios y opiniones de diferentes personas relacionadas con una institución educativa adventista. Se mencionan aspectos positivos como la calidad del personal, la infraestructura, la cultura organizacional, entre otros. También se destacan áreas de mejora como la publicidad, las necesidades financieras, la oferta académica, entre otros. Se discute sobre los desafíos para mantener la identidad adventista en un entorno educativo diverso y cambiante, así como sugerencias para fortalecer la institución.

*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B45**

*Diapositivas 89 y 90 de la presentación del análisis FODA 2024*




*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B46**

*Diapositivas 91 y 92 de la presentación del análisis FODA 2024*










- El registro extensión de la universidad atiende las necesidades de los estudiantes y proporciona información oportuna sobre la disponibilidad de documentos solicitados

*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B47**

*Diapositivas 93 y 94 de la presentación del análisis FODA 2024*




- Se destaca la formación espiritual, la calidad académica y la tecnología en la institución. Se sugiere mejorar el acceso al agua potable, la cafetería y la premiación a los estudiantes. Se destacan los valores cristianos, la empatía en la enseñanza y la infraestructura. Hay áreas de mejora identificadas como la capacitación del personal y la seguridad en la institución. Los encuestados valoran la calidad académica y la formación basada en valores cristianos de la institución. Existe una valoración positiva general en cuanto a la enseñanza, la atención al estudiante y la infraestructura. El documento menciona varias áreas de mejora y desafíos para una universidad adventista en un entorno educativo diverso y cambiante. Entre ellos se destacan la necesidad de utilizar mejor la tecnología, mejorar la infraestructura, fortalecer la identidad adventista, incentivar la producción intelectual en los docentes, mejorar la cultura organizacional y fortalecer la obra misionera con estudiantes no cristianos. También se menciona la importancia de las actividades espirituales y el seguimiento espiritual, así como la necesidad de integrarse más con la comunidad.







*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B48**

*Diapositivas 95 y 96 de la presentación del análisis FODA 2024*




- Integrar los valores adventistas en la vida universitaria, mejorar aspectos como la oferta académica y la estructura física, enfrentar desafíos para mantener la identidad adventista en un entorno diverso, y promover actividades espirituales y contacto con la comunidad.







*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

**Figura B49**

*Diapositivas 97 y 98 de la presentación del análisis FODA 2024*




- Se sugiere mejorar diversos aspectos en la universidad como la comunidad estudiantil, la plataforma digital, la comida, el acceso al agua potable, la capacitación en matemáticas, la planificación académica y la oferta académica. Se destaca la importancia de integrar valores adventistas en la vida académica, social y espiritual de la comunidad universitaria. También se mencionan fortalezas y debilidades en diferentes áreas. Para el desarrollo de la institución, se propone agregar tecnología avanzada, reducir gastos innecesarios, mejorar la empleabilidad de los estudiantes, hacer carreras más atractivas, aumentar la obra misionera y enfatizar actividades espirituales, entre otras sugerencias.







*Nota.* Fuente: UNAD, 2024b.

## Anexo C. Hojas de Trabajo de Planificación Estratégica

Este anexo reúne las hojas de trabajo utilizadas en los talleres de formulación del plan: misión, valores, análisis de tendencias, variables estratégicas, visión y FODA por eje (UNAD, 2024c). Las hojas 1, 2 y 6 se presentan como formatos en blanco; las hojas 4 y 7 conservan los ejemplos y el contenido con que fueron entregadas.

### Hoja de trabajo 1: Misión

**Tabla C1**

*Formato para la definición de la misión*

| | |
|---|---|
| **¿Quiénes somos?** | |
| **¿Qué hacemos?** | |
| **¿Cómo lo hacemos?** | |
| **¿Para quién servimos?** | |
| **¿Qué nos distingue de cualquier otra organización?** | |
| **Declaración de misión** | |

*Nota.* Responda las preguntas referidas a su organización. Plantilla institucional de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (UNAD, 2024c).

### Hoja de trabajo 2: Valores

**Tabla C2**

*Hoja 2-A. Valores prioritarios*

| Elemento de la misión | Valores |
|---|---|
| | |
| | |

| Elemento de la misión | Valores |
|---|---|
| | |
| | |

*Nota.* Plantilla institucional de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (UNAD, 2024c).

## Tabla C3

*Hoja 2-B. Definición de los valores*

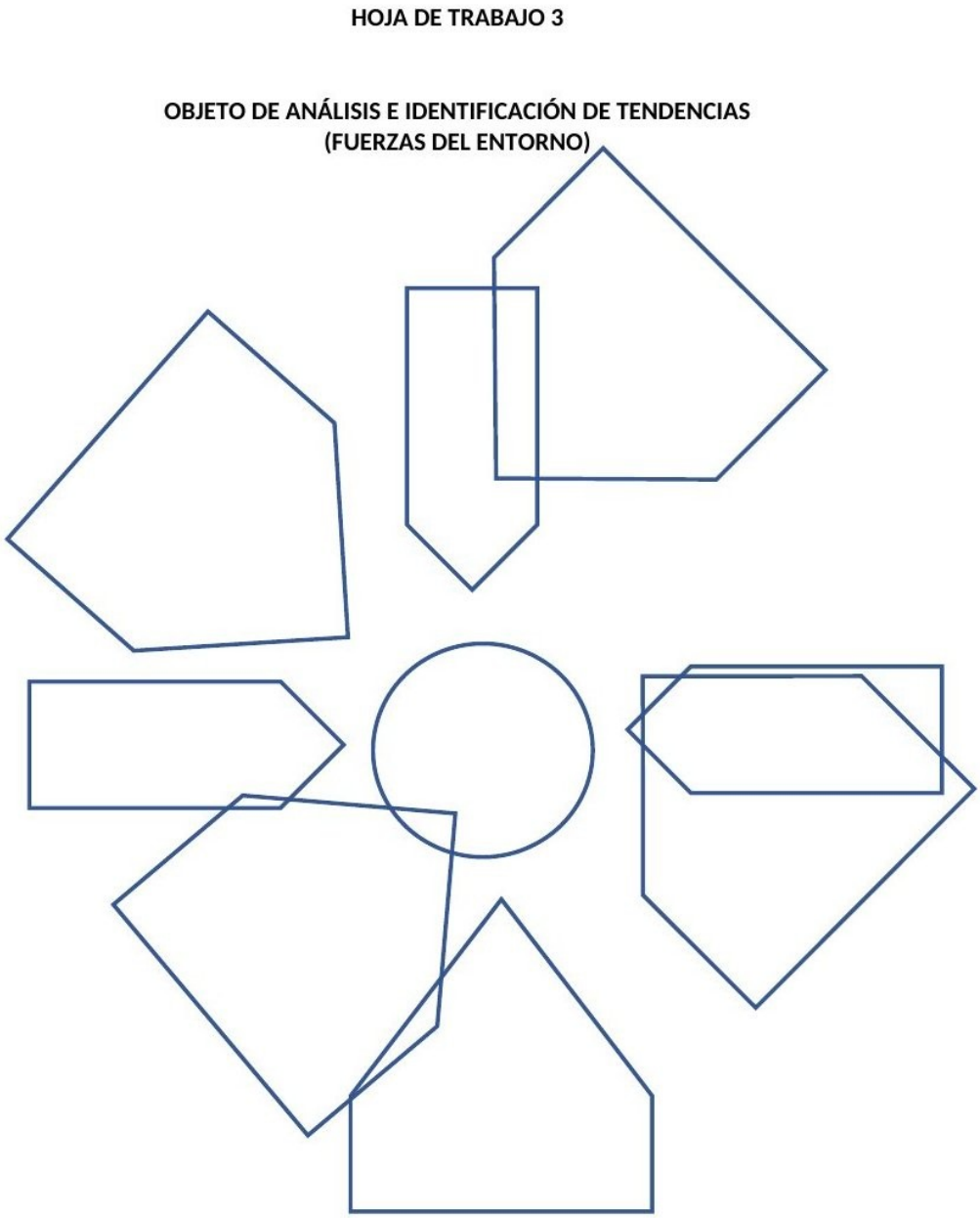
| Valor | Definición por perspectiva |
|---|---|
| **Perspectiva aspiracional** | ¿Para qué es necesario este valor? |
| **Perspectiva fundamental** | ¿Por qué necesitamos este valor? Con base fundamentada. |
| **Perspectiva operacional** | ¿Cómo utilizo este valor? En el quehacer diario y en nuestras relaciones. |

*Nota.* Plantilla institucional de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (UNAD, 2024c).

## Hoja de trabajo 3: Objeto de análisis e identificación de tendencias

**Figura C1**

*Formato para el análisis de tendencias (fuerzas del entorno)*




*Nota.* Plantilla institucional de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (UNAD, 2024c).

## Hoja de trabajo 4: Variables estratégicas por tendencia

### Tabla C4

*Identificación de variables estratégicas por tendencia y situación actual*

| Tendencia (fuerza del entorno) | Variables estratégicas y situación actual |
|---|---|
| **Ejemplo: tendencias educativas** | **Variable estratégica 1:** Programa de estudio.<br>**Situación actual y su posible evolución:** 50 % de los planes de estudio en proceso de rediseño. Posible evolución: se espera concluir en el primer cuatrimestre de 2025. |
| | **Variable estratégica 2:** Ideología de género.<br>**Situación actual y su posible evolución:** Actualmente el MESCyT y el MINERD buscan implementar medidas para fomentar la educación en ideología de género en el nivel secundario. Posible evolución: afectará en el futuro, de forma obligatoria, una transformación a nivel universitario. |
| | **Variable estratégica 3:**<br>**Situación actual y su posible evolución:** |

*Nota.* El ejemplo y la variable 2 se reproducen tal como aparecen en la hoja entregada. Plantilla institucional de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (UNAD, 2024c).

## Hoja de trabajo 6: Visión

### Tabla C5

*Formato para la definición de la visión*

| | |
|---|---|
| **¿Cuál es la imagen deseada de la organización en el horizonte de cinco años?** | |
| **¿Cómo seremos en el futuro?** | |
| **¿Qué haremos en el futuro?** | |
| **Declaración de visión** | |

*Nota.* Plantilla institucional de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (UNAD, 2024c). En la hoja original el encabezado dice “Hoja de trabajo 3”; aquí se numera como hoja 6, según el nombre del archivo.

## Hoja de trabajo 7: Identificación FODA del Eje Espiritual

**Meta general:** Promover la transformación de las personas a la imagen divina por medio de estudios de la Biblia, la oración y la meditación, para servir a la Iglesia y la sociedad.

**Objetivo:** Definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes para el logro de los objetivos.

**Tabla C6**

*FODA del Eje Espiritual*

| Fortalezas (aspectos internos positivos) | Debilidades (aspectos internos que impiden el logro) |
|---|---|
| 1. Facultad de Teología, pastor y capellanes comprometidos.<br>2. Cuerpo docente adventista calificado.<br>3. Campus universitario con un paisaje acogedor.<br>4. Integración de la fe en la enseñanza.<br>5. Programas espirituales. | 1. Docentes no adventistas.<br>2. Falta de integración de algunos miembros a la evangelización.<br>3. Falta de apoyo y seguimiento a los estudiantes externos.<br>4. Modelaje inadecuado de algunos miembros. |
| **Oportunidades (aspectos externos positivos)** | **Amenazas (aspectos externos negativos)** |
| 1. Población universitaria no adventista a evangelizar.<br>2. Proyectar la universidad a través del servicio brindado a la población del entorno.<br>3. Acceso al programa de becas del gobierno. | 1. Ideología de género.<br>2. Agnosticismo.<br>3. Transculturación.<br>4. Docentes no adventistas.<br>5. Políticas gubernamentales. |

*Nota.* Plantilla institucional de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (UNAD, 2024c).

**Tabla C7**

*Bosquejo del mapa estratégico del Eje Espiritual por perspectiva*

| Perspectiva | Objetivo estratégico |
|---|---|
| **Clientes** | Afianzar el posicionamiento en la Iglesia y la sociedad por la labor misionera. |
| **Procesos** | Fortalecer la vida espiritual de los alumnos a través de programas alineados al PMDE.<br>Fortalecer la práctica de vida adventista en los estudiantes de internado y los externos.<br>Fortalecer los programas de apoyo espiritual a la comunidad universitaria.<br>Proyectar un programa misionero a nivel nacional. |
| **Aprendizaje** | Integrar la filosofía de la educación cristiana en la comunidad universitaria. |
| **Financiero** | Asegurar la provisión de recursos financieros para el desarrollo del programa espiritual. |

*Nota.* Matriz para bosquejo. Plantilla institucional de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (UNAD, 2024c).

## Anexo D. Matriz de Priorización de Infraestructura

Este anexo presenta la matriz utilizada para priorizar las necesidades de infraestructura según tres criterios: nivel de uso, acceso financiero e impacto en la misión. La prioridad se asigna según el puntaje total de cada necesidad (UNAD, 2024d).

**Tabla D1**

*Matriz de priorización de necesidades de infraestructura*

| Necesidad | Nivel de uso | Acceso financiero | Impacto en la misión | Total | % | Prioridad |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Auditorio para 300 personas** | 3 | 3 | 5 | **11** | 28,9 % | **2** |
| **Templo** | 2 | 1 | 6 | **9** | 23,7 % | **3** |
| **Aulas** | 8 | 3 | 7 | **18** | 47,4 % | **1** |
| **Laboratorio de cómputo** | — | — | — | — | — | — |
| **Laboratorio de enfermería** | — | — | — | — | — | — |
| **Total** | | | | **38** | **100 %** | |

*Nota.* El porcentaje es el puntaje de cada necesidad sobre el total (38 puntos). Los laboratorios de cómputo y de enfermería no fueron puntuados en la hoja entregada. El campo de conclusiones de la hoja original quedó sin completar. Fuente: UNAD (2024d).

# Anexo E. Diagnóstico de Matrícula 2014-2020 y Comparativo con la Proyección 2020

Este anexo documenta la serie histórica de matrícula de la Sede y de la Extensión entre 2014 y 2020 y compara la matrícula observada en 2020 con la proyección que se había formulado para ese año. Complementa el diagnóstico y la proyección 2025-2029 presentados en la Sección 6 (UNAD, 2024e).

**Tabla E1**

*Matrícula observada de la Sede por programa, 2014-2020*

| Facultad / programa | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Facultad de Ciencias Administrativas** | | | | | | | |
| Administración | 84 | 78 | 75 | 72 | 40 | 48 | 50 |
| Contabilidad | 151 | 151 | 155 | 178 | 123 | 112 | 102 |
| **Facultad de Ingeniería y Técnología** | | | | | | | |
| Ingeniería de Sistema de Información | 93 | 120 | 114 | 135 | 40 | 26 | 17 |
| Ingeniería de Software | — | — | — | — | 67 | 68 | 71 |
| **Facultad de Teología** | | | | | | | |
| Teología | 91 | 107 | 116 | 115 | 91 | 88 | 83 |
| **Facultad de Humanidades** | | | | | | | |
| Biología | 43 | 65 | 148 | 165 | 104 | 35 | 29 |
| Matemática | 63 | 94 | 140 | 167 | 49 | 72 | 62 |
| Lenguas Modernas | — | — | — | — | — | — | 2 |
| Español | — | — | — | — | — | — | 1 |
| **Facultad de Ciencias de la Salud** | | | | | | | |
| Enfermería | 74 | 75 | 98 | 103 | 101 | 68 | 69 |
| Psicología Educativa | 142 | 195 | 281 | 350 | 369 | 345 | 314 |
| Psicología Clínica | 56 | 65 | 83 | 90 | 74 | 95 | 104 |
| **Posgrado** | | | | | | | |
| Gestión de Centros Educativos | 3 | 21 | 64 | 60 | 44 | 21 | 18 |
| **Gestión Empresarial** | | | | | | | |
| Docencia Universitaria | 60 | 65 | 4 | 6 | 7 | 0 | 4 |
| **Sub total** | **860** | **1.036** | **1.278** | **1.441** | **1.109** | **978** | **926** |

*Nota.* Total de estudiantes (adventistas y no adventistas). Un guion indica que el programa no existía o no registró matrícula en ese año. Fuente: UNAD (2024e).

**Tabla E2**

*Matrícula observada de la Extensión por programa, 2014-2020*

| Facultad / programa | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Facultad de Ciencias Administrativas** | | | | | | | |
| Administración | 116 | 114 | 110 | 94 | 47 | 41 | 38 |
| Contabilidad | 384 | 356 | 324 | 292 | 155 | 114 | 96 |
| Mercadeo | — | — | — | — | — | — | 2 |
| **Facultad de Ingeniería y Técnología** | | | | | | | |
| Ingeniería en sistemas de información | 175 | 179 | 176 | 167 | 119 | 42 | 32 |
| Ingeniería de Software | — | — | — | — | — | 77 | 75 |
| **Facultad de Humanidades** | | | | | | | |
| Primaria | 107 | 93 | 111 | 156 | 53 | 44 | 33 |
| Matemática | 50 | 58 | 72 | 64 | 18 | 13 | 4 |
| **Facultad de Ciencias de la Salud** | | | | | | | |
| Enfermería | 523 | 607 | 625 | 629 | 402 | 288 | 204 |
| Psicología Educativa | 261 | 275 | 312 | 340 | 296 | 294 | 192 |
| Psicología Clínica | 237 | 223 | 223 | 224 | 127 | 134 | 106 |
| **Posgrado** | | | | | | | |
| Gestión de Centros Educativos | 49 | 49 | 32 | 57 | 39 | 34 | 0 |
| Gestión Empresarial | — | — | — | — | — | — | 0 |
| Docencia Universitaria | 97 | 78 | 92 | 89 | 25 | 21 | 1 |
| **Sub total** | **1.999** | **2.032** | **2.077** | **2.112** | **1.281** | **1.102** | **783** |

*Nota.* Total de estudiantes (adventistas y no adventistas). Un guion indica que el programa no existía o no registró matrícula en ese año. Fuente: UNAD (2024e).

## Tabla E3

*Comparativo entre la matrícula proyectada y la observada en 2020, Sede*

| Facultad / programa | Proyectado 2020 | Observado 2020 | Diferencia |
|---|---|---|---|
| **Facultad de Ciencias Administrativas** | | | |
| Administración | 63 | 50 | −13 |
| Contabilidad | 115 | 102 | −13 |
| **Facultad de Ingeniería y Técnología** | | | |
| Ingeniería de Sistema de Información | — | 16 | 16 |
| Ingeniería de Software | 70 | 71 | 1 |
| Informatica | 0 | 1 | 1 |
| **Facultad de Teología** | | | |
| Teología | 112 | 83 | −28 |
| **Facultad de Humanidades** | | | |
| Biología | 83 | 29 | −53 |
| Matemática | 46 | 62 | 16 |
| Lenguas modernas | — | 2 | 2 |
| Educación Español | — | 1 | 1 |
| **Facultad de Ciencias de la Salud** | | | |
| Enfermería | 76 | 69 | −7 |
| Psicología Educativa | 352 | 314 | −38 |
| Psicología Clínica | 120 | 104 | −16 |
| **Posgrado** | | | |
| Gestión de Centros Educativos | 34 | 18 | −16 |
| Gestión Empresarial | 38 | 0 | −38 |
| Docencia Universitaria | 39 | 4 | −35 |
| **Sub total** | **1.147** | **926** | **−221** |

*Nota.* Las cifras se redondean al entero más cercano; la diferencia es matrícula observada menos proyectada. Fuente: UNAD (2024e).

## Tabla E4

*Comparativo entre la matrícula proyectada y la observada en 2020, Extensión*

| Facultad / programa | Proyectado 2020 | Observado 2020 | Diferencia |
|---|---|---|---|
| **Facultad de Ciencias Administrativas** | | | |
| Administración | 83 | 38 | −45 |
| Contabilidad | 153 | 95 | −58 |
| Mercadeo | 0 | 2 | 2 |
| **Facultad de Ingeniería y Técnología** | | | |
| Ingeniería de Sistema de Información | — | 30 | 30 |
| Ingeniería de Software | 93 | 75 | −18 |
| Informatica | 0 | 2 | 2 |
| **Facultad de Teología** | | | |
| Teología | 0 | 0 | 0 |

| Facultad / programa | Proyectado 2020 | Observado 2020 | Diferencia |
|---|---|---|---|
| **Facultad de Humanidades** | | | |
| Primaria | 54 | 24 | −30 |
| Matemática | 64 | 4 | −60 |
| Educ. Basica | — | 9 | 9 |
| Educación Español | — | 0 | 0 |
| **Facultad de Ciencias de la Salud** | | | |
| Enfermería | 304 | 204 | −100 |
| Psicología Educativa | 288 | 192 | −96 |
| Psicología Clínica | 120 | 106 | −14 |
| **Posgrado** | | | |
| Gestión de Centros Educativos | 50 | 0 | −50 |
| Gestión Empresarial | 60 | 0 | −60 |
| Docencia Universitaria | 58 | 1 | −57 |
| **Sub total** | **1.327** | **782** | **−545** |

*Nota.* Las cifras se redondean al entero más cercano; la diferencia es matrícula observada menos proyectada. Fuente: UNAD (2024e).

En 2020 la matrícula observada de la Sede fue 221 estudiantes menor que la proyectada (926 frente a 1.147), y la de la Extensión, 545 menor (782 frente a 1.327)., lo que ofrece un punto de referencia para la proyección 2025-2029 (UNAD, 2024e).

# Anexo F. Plantillas de Matriz Estratégica y de Proyección de Matrícula

Este anexo reproduce los formatos de la matriz estratégica de cada eje y de la proyección de matrícula por programa (UNAD, 2024c). La matriz completa de indicadores se presenta en la Sección 4 y la proyección de matrícula, en la Sección 6.

## Plantilla de la matriz estratégica por eje

### Tabla F1

*Plantilla de la matriz estratégica por eje*

| Perspectiva | Objetivo estratégico | Indicador | Meta gral. | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | Iniciativa estratégica | Responsable | R / A / V |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Cliente** | | | | | | | | | | | |
| **Proceso** | | | | | | | | | | | |
| **Aprendizaje** | | | | | | | | | | | |
| **Financiero** | | | | | | | | | | | |

*Nota.* Cada eje se encabeza con su objetivo estratégico. La columna R / A / V se reproduce como figura en la hoja original. Fuente: UNAD, 2024c.

## Plantilla de proyección de matrícula

### Tabla F2

*Plantilla de proyección de matrícula por programa*

| Facultad / programa | Año 1 Ad | Año 1 No Ad | Año 1 Tot. | Año 2 Ad | Año 2 No Ad | Año 2 Tot. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Facultad de…** | | | | | | |
| Carrera de… | | | | | | |
| Carrera de… | | | | | | |
| **Subtotal** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |

*Nota.* Ad = estudiantes adventistas; No Ad = estudiantes no adventistas; Tot. = total. El formato original incluye una sección para el diagnóstico de los programas existentes y otra para el número de alumnos por programas nuevos. Fuente: UNAD, 2024c.

## Anexo G. Misión, Visión y Valores: Resultados de los Talleres por Grupo

Este anexo resume el trabajo de los ocho grupos que participaron en los talleres de la Fase 2 de formulación del plan, dedicados a revisar la misión, la visión y los valores de la Universidad (UNAD, 2024f). Cada grupo completó una hoja de trabajo de misión, con cinco preguntas guía, y una hoja de visión, con preguntas sobre la imagen deseada, la forma de ser y las acciones futuras. Además, los resultados de todos los grupos fueron tabulados en un cuadro comparativo frente a las declaraciones del quinquenio 2020-2024.

Por decisión de edición, el anexo presenta un resumen consolidado y no la reproducción completa de cada hoja. Las respuestas se transcriben de forma abreviada y respetan las ideas y la redacción de cada grupo. Cuando un grupo dejó una pregunta sin responder, así se indica. El resumen permite ver, en pocas páginas, en qué coinciden los grupos y en qué puntos proponen cambios a la declaración vigente (UNAD, 2024f).

En la misión, la mayoría de los grupos coincidió en tres ideas: formar profesionales con excelencia, apoyarse en los valores cristianos y en la filosofía adventista, y servir a Dios, a la patria y al mundo. Cinco de los ocho grupos dejaron la declaración vigente sin cambios en su redacción final, mientras que tres propusieron ajustes, entre ellos la incorporación del verbo «especializar» (UNAD, 2024f). La declaración de misión que recoge la Sección 1 del plan incorpora esa expresión.

En la visión, cuatro grupos mantuvieron la declaración vigente y cuatro propusieron variantes, que enfatizan la formación integral, la respuesta a las necesidades de la sociedad o el carácter moderno, innovador y especializado de la formación. Las hojas de visión de varios grupos contienen además acciones concretas, como ampliar la oferta académica, fortalecer la educación a distancia, automatizar procesos y mejorar la infraestructura, que dialogan con los objetivos estratégicos de los cinco ejes (UNAD, 2024f).

## Hoja de trabajo 1: preguntas guía de la misión

### Tabla G1

*Respuestas de los grupos a las preguntas guía de la misión*

| Grupo | ¿Quiénes somos? | ¿Qué hacemos? | ¿Cómo lo hacemos? | ¿Para quién servimos? | ¿Qué nos distingue? |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | La UNAD. | Forma y especializa profesionales excelentes e innovadores. | Con valores cristianos, basado en la filosofía adventista. | Comprometidos para servir a Dios, la patria y el mundo. | Sin respuesta. |
| 2 | Institución de educación superior perteneciente a la Iglesia Adventista del Séptimo Día. | Formar profesionales de alto nivel. | Integrando los valores cristianos en todos los procesos de la vida educativa. | A Dios, a la patria y al mundo. | Nuestra filosofía adventista. |
| 3 | Institución educativa de nivel superior, sin fines de lucro, de la Iglesia Adventista. | Formar y especializar profesionales. | Con excelencia y basados en valores cristianos. | Dios, la patria y el mundo. | Un programa basado en valores de la fe adventista. |
| 4 | Institución educativa de nivel superior. | Formar profesionales con calidad educativa. | Con excelencia. | Para Dios, la patria y el mundo. | Los valores cristianos y la excelencia. |
| 5 | Institución de educación superior de la Iglesia Adventista en República Dominicana. | Formar profesionales excelentes, innovadores y comprometidos, con valores cristianos. | Enseñanza y aprendizaje basados en competencias; modelaje cristiano. | Miembros de la Iglesia Adventista y comunidad nacional e internacional. | Modelo educativo integral: competencias intelectuales, valores cristianos, cuidado de la salud y sana convivencia. |
| 6 | Institución universitaria fundamentada en los valores cristianos de la Biblia. | Educar, formar y encauzar a las nuevas generaciones hacia sus metas, bajo valores bíblicos. | Con estrategias analíticas, innovadoras y reflexivas, desde una perspectiva científica y humana; servicio mediante proyectos comunitarios. | Para Dios, la patria y el mundo. | Formación integral que atiende lo espiritual, emocional, físico y social. |
| 7 | Institución de educación superior cristiana adventista del séptimo día. | Formar profesionales capacitados; ofrecer formación de licenciatura, maestría y doctorado. | Planes de estudio conformes a las leyes y a los principios filosóficos adventistas; presentando a Jesús como fuente de restauración. | Para Dios, la comunidad, la patria y el mundo (el grupo observa que falta el concepto de comunidad). | La filosofía cristiana; la Biblia como regla de fe y práctica. |
| 8 | Institución educativa adventista sin fines de lucro. | Formar y especializar profesionales investigadores e innovadores, enfocados en el servicio. | Programa basado en competencias que fomentan valores cristianos con enfoque adventista. | Para Dios, la patria y el mundo. | El enfoque adventista de la cultura institucional. |

*Nota.* Respuestas abreviadas de las hojas de trabajo 1 de los grupos 1 a 8. Fuente: UNAD, 2024f.

## Declaración de misión propuesta por cada grupo

La Tabla G2 compara la declaración final de cada grupo con la misión del quinquenio 2020-2024, que dice: «Formar profesionales excelentes, innovadores, con valores cristianos basados en la filosofía adventista, comprometidos para servir a Dios, la patria y el mundo» (UNAD, 2024f).

**Tabla G2**

*Declaración de misión propuesta por grupo frente a la misión 2020-2024*

| Grupo | Declaración propuesta | Relación con la misión 2020-2024 |
|---|---|---|
| 1 | La UNAD forma y especializa profesionales excelentes, innovadores, con valores cristianos, basado en la filosofía adventista, comprometidos para servir a Dios, la patria y el mundo. | Añade «y especializa». |
| 2 | Formar profesionales competentes e innovadores, que integren la filosofía adventista para servir con excelencia a Dios, la patria y al mundo en esta vida y la venidera. | Redacción nueva: cambia «excelentes» por «competentes» y añade «en esta vida y la venidera». |
| 3 | Formar profesionales excelentes, innovadores, con valores cristianos basados en la filosofía adventista, comprometidos para servir a Dios, la patria y el mundo. | Sin cambios en el contenido. |
| 4 | Formar profesionales excelentes, innovadores, con valores cristianos basados en la filosofía adventista, comprometidos para servir a Dios, la patria y el mundo. | Sin cambios en el contenido. |
| 5 | Formar profesionales excelentes, innovadores, con valores cristianos basados en la filosofía adventista, comprometidos para servir a Dios, la patria y el mundo. | Sin cambios en el contenido. |
| 6 | Formar profesionales excelentes, innovadores, con valores cristianos basados en la filosofía adventista, comprometidos para servir a Dios, la patria y el mundo. | Sin cambios en el contenido. |
| 7 | Formar y especializar profesionales excelentes, innovadores acorde a los cambios, con valores cristianos basados en la filosofía adventista, comprometidos en servir a Dios, la comunidad, la patria y el mundo. | Añade «y especializar», «acorde a los cambios» y «la comunidad». |
| 8 | Debe quedar igual. La innovación depende de la investigación para ser real y comercializable. | Propone mantener la misión vigente. |

*Nota.* Transcripción de las declaraciones finales de las hojas de trabajo 1. Fuente: UNAD, 2024f.

### Hoja de trabajo 6: visión

La Tabla G3 reúne la declaración de visión de cada grupo y los aportes más relevantes de su hoja. En la tabulación original aparecen dos redacciones de la visión 2020-2024, una con la expresión «formación profesional» y otra con «formación y especialización profesional», por lo que no se presenta una columna de comparación única (UNAD, 2024f).

**Tabla G3**

*Declaración de visión propuesta por grupo y aportes de la hoja de trabajo*

| Grupo | Declaración de visión propuesta | Aportes destacados de la hoja |
|---|---|---|
| 1 | Ser un referente de la excelencia en la formación profesional con valores cristianos. | Responde las tres preguntas con una sola frase; no añade acciones. |
| 2 | Ser un referente por la formación integral de profesionales con valores cristianos. | Imagen deseada: institución que integra los valores cristianos en todo el quehacer de la vida educativa y forma profesionales competentes. |
| 3 | Ser un referente por la excelencia en la formación profesional con valores cristianos, que responda a las necesidades de la sociedad. | Referente regional en calidad educativa y empleabilidad; programas en diferentes modalidades, incluso virtuales o híbridos (robótica, inteligencia artificial, medicina, ingeniería civil); egresados como promotores en redes; procesos automatizados; programa espiritual-formativo sólido; vínculo con la comunidad. |
| 4 | Ser un referente por la excelencia en la formación profesional con valores cristianos. | Fomentar la educación integral; convenios nacionales e internacionales; investigación y servicio comunitario; modelar la filosofía adventista; estándares de calidad; ampliar la oferta académica; educación a distancia; uso de las TIC; automatización de procesos. |
| 5 | Ser un referente por la excelencia en la formación profesional con valores cristianos. | Entidad atrayente para todos los grupos de interés; nuevos programas que respondan a las necesidades de los clientes; actualización permanente; aumentar la población de estudiantes adventistas; ser agente de cambio y transformación. |

| Grupo | Declaración de visión propuesta | Aportes destacados de la hoja |
|---|---|---|
| 6 | Ser un referente por la excelencia en la formación profesional con valores cristianos. | Institución reconocida que suba de posición en el ranking; mayor impacto en la misión de la Iglesia Adventista en República Dominicana; nuevas ofertas académicas; mayores ingresos que den estabilidad; mayor difusión en los medios; mejor infraestructura. |
| 7 | Ser un referente por excelencia académica, moderna e innovadora en la formación profesional y especializada con valores cristianos. | Matrícula más amplia y en crecimiento; infraestructura en mejora continua; formación de misioneros cristianos; atención a las necesidades de la comunidad; solidez financiera; referente de educación cristiana nacional e internacional. |
| 8 | Ser un referente por la excelencia en la formación profesional con valores cristianos. | Considera la declaración vigente una excelente descripción de lo que se debe ser, afirmada por las evaluaciones externas. Propone retener al personal capacitado, fortalecer la docencia, contar con al menos dos docentes a tiempo completo por facultad y recinto, equilibrar el tiempo de docencia, investigación e influencia comunitaria, y mejorar los salarios de entrada. |

*Nota.* Declaraciones finales y aportes abreviados de las hojas de trabajo 6 (visión). Fuente: UNAD, 2024f.

### Hoja de trabajo 2: valores

La hoja de valores se completó solo de manera parcial: cinco de los ocho grupos entregaron el formato sin respuestas. La Tabla G4 recoge lo que sí quedó registrado (UNAD, 2024f).

### Tabla G4

*Aportes registrados en la hoja de valores*

| Grupo | Aporte registrado |
|---|---|
| 5 | Lista como valores prioritarios el compromiso, la excelencia y la innovación, sin completar las definiciones. |
| 7 | Sobre la innovación, anota que se necesita motivar el cambio y mantenerse a la vanguardia, descubriendo creativamente nuevas metodologías y formas de hacer mejor las cosas en un mundo cambiante y exigente. |
| 8 | Relaciona cada elemento de la misión con un valor: profesionales excelentes con excelencia, innovadores con creatividad, y comprometidos con el servicio a Dios, a la patria y al mundo con compromiso y servicio. Propone conservar los mismos valores y corregir el término «innovación» por «creatividad», porque la innovación es producto de la creatividad. |

*Nota.* Los grupos 1, 2, 3, 4 y 6 entregaron la hoja de valores sin completar. Fuente: UNAD, 2024f.

## Anexo H. Tendencias, Variables Estratégicas y Análisis de Influencia y Dependencia

Este anexo documenta la parte prospectiva de los talleres de formulación. Antes de definir los objetivos estratégicos, los participantes identificaron las tendencias del entorno educativo que podrían afectar a la Universidad en el período 2025-2029 y, a partir de ellas, las variables estratégicas sobre las que la institución puede o debe actuar (UNAD, 2024f). Reúne tres productos: las tendencias educativas registradas, la lista consolidada de variables por tendencia y el análisis de las variables según su influencia y su dependencia.

La hoja de trabajo 4 se completó por grupos y luego se consolidó en una sola hoja con todas las tendencias y variables. El resultado son ocho tendencias y veinticuatro variables estratégicas. Las tendencias abarcan la educación inclusiva, la innovación tecnológica, la integración de valores, la internacionalización de los servicios académicos, la imagen institucional, la sostenibilidad y el medioambiente, la salud integral y la responsabilidad social con influencia comunitaria (UNAD, 2024f).

El análisis de influencia y dependencia clasifica las variables según el peso que tienen sobre las demás y el que reciben de ellas. Las variables de poder son las que influyen más de lo que dependen: permiten generar cambios o mantener el control del sistema. Las variables de conflicto dependen más de lo que influyen y, por eso, son vulnerables a los cambios que provocan otras variables (UNAD, 2024f).

El anexo se presenta como resumen consolidado. No se reproducen las matrices de influencia y dependencia en blanco ni el modelo de ejemplo con veintiuna variables que acompañaba al taller, pues no contienen resultados propios de la Universidad. Sí se incluye la clasificación final de las variables que resultó del análisis (UNAD, 2024f).

## Tendencias educativas identificadas

### Tabla H1

*Tendencias del entorno educativo y manifestaciones registradas en el taller*

| Tendencia | Manifestaciones registradas |
|---|---|
| **Innovación tecnológica** | Uso de la inteligencia artificial y la tecnología; teletrabajo; automatización de los servicios de admisión; vinculación entre docencia, atención comunitaria y centro de investigación desde las facultades. |
| **Sostenibilidad y medioambiente** | Energías renovables. |
| **Internacionalización de los servicios académicos** | Estudios en línea (virtuales, con períodos de práctica individual en los veranos); convenios entre universidades; dobles titulaciones; comercio digital; internacionalización de la enseñanza; idioma inglés; educación continua; youtubers; reducción de horas laborales; seguridad de estar internos y alejarse de la ciudad; desempleo y empleabilidad; importancia de la relación entre personas en la modalidad presencial y de la práctica directa en los laboratorios; mecanismo para agilizar la convalidación y departamento para extranjería; facilitar la estadía en el campus; combinación de virtualidad y presencialidad; mejor organización del costo o presupuesto de las carreras pensando en otros países. |
| **Responsabilidad social e influencia comunitaria** | Proyectos sociales; paraísos fiscales. |
| **Salud integral** | Cuidado de la salud; salud mental; alimentación. |
| **Imagen institucional** | Influencia de los jóvenes para atraer a más jóvenes. |
| **Integración de valores** | Antivalores; buen trato (las personas buscan aceptación); belleza del campus para la presencialidad. |
| **Educación inclusiva** | Integración de las personas con discapacidad. |

*Nota.* Los elementos se ubican en la tendencia donde los registró la hoja «Educational trending». Fuente: UNAD, 2024f.

## Variables estratégicas por tendencia

La Tabla H2 enumera las veinticuatro variables consolidadas. La numeración sigue el orden de la hoja de trabajo 4 y la última columna indica la clasificación obtenida en el análisis de influencia y dependencia (UNAD, 2024f).

### Tabla H2

*Variables estratégicas por tendencia y clasificación según influencia y dependencia*

| Variable | Tendencia | Variable estratégica | Clasificación |
|---|---|---|---|
| **V1** | Educación inclusiva | Integración de estudiantes con discapacidad | **Poder** |
| **V2** | Educación inclusiva | Atención a los estudiantes con ideologías diferentes | **Poder** |
| **V3** | Educación inclusiva | Adecuación de planta física | **Poder** |
| **V4** | Educación inclusiva | Atención a estudiantes de otras etnias, religión y otros aspectos | **Poder** |
| **V5** | Innovación tecnológica | Uso de la tecnología | **Conflicto** |
| **V6** | Innovación tecnológica | Automatización de procesos | — |
| **V7** | Integración de valores | Antivalores | **Conflicto** |
| **V8** | Integración de valores | Gestión de calidad | — |
| **V9** | Integración de valores | La belleza del campus para la presencialidad | **Conflicto** |
| **V10** | Internacionalización de los servicios académicos | Educación a distancia | **Poder** |

| Variable | Tendencia | Variable estratégica | Clasificación |
|---|---|---|---|
| V11 | Internacionalización de los servicios académicos | Convenios y titulaciones | Conflicto |
| V12 | Internacionalización de los servicios académicos | Impacto en la empleabilidad | Conflicto |
| V13 | Imagen institucional | Nivel de empleabilidad acorde con el perfil de egreso | — |
| V14 | Imagen institucional | Promoción a través de la vida estudiantil activa | Conflicto |
| V15 | Imagen institucional | Colaboradores comprometidos con el modelaje cristiano | — |
| V16 | Sostenibilidad y medioambiente | Energía renovable | Conflicto |
| V17 | Sostenibilidad y medioambiente | Cuidado medioambiental | Poder |
| V18 | Sostenibilidad y medioambiente | Manejo de desechos | — |
| V19 | Salud integral | Alimentación | — |
| V20 | Salud integral | Cuidado de la salud | — |
| V21 | Salud integral | Salud mental (registrada como «Salud» en el análisis) | Conflicto |
| V22 | Responsabilidad social e influencia comunitaria | Proyectos comunitarios que fomentan el desarrollo y proveen espacio para la investigación | — |
| V23 | Responsabilidad social e influencia comunitaria | Vinculación interna (facultades y departamentos) y externa (instituciones de interés compartido) | — |
| V24 | Responsabilidad social e influencia comunitaria | Programa de atención a necesidades específicas | Poder |

*Nota.* Un guion indica que la variable no fue clasificada como de poder ni de conflicto en la hoja de análisis. La numeración de V21 a V24 se deduce del orden de la hoja de trabajo 4. Fuente: UNAD, 2024f.

## Variables de poder y variables de conflicto

El análisis identificó siete variables de poder, de alta influencia y baja dependencia, que se consideraron claves para generar cambios, y ocho de conflicto, de alta dependencia y baja influencia, que se interpretaron como puntos débiles vulnerables a otras variables (UNAD, 2024f).

### Tabla H3

*Variables de poder y variables de conflicto según el análisis de los talleres*

| Variables de poder (influencia mayor que dependencia) | Variables de conflicto (dependencia mayor que influencia) |
|---|---|
| V4. Atención a estudiantes de otras etnias, religión y otros | V16. Energía renovable |
| V2. Atención a los estudiantes con ideologías diferentes | V12. Impacto en la empleabilidad |
| V17. Cuidado medioambiental | V7. Antivalores |
| V3. Adecuación de planta física | V9. La belleza del campus para la presencialidad |
| V1. Integración de estudiantes con discapacidad | V5. Uso de la tecnología |
| V10. Educación a distancia | V21. Salud |
| V24. Programa de atención a necesidades específicas | V11. Convenios y titulaciones |
| | V14. Promoción a través de la vida estudiantil activa |

*Nota.* Las variables se listan en el orden en que las presenta la hoja de análisis. Fuente: UNAD, 2024f.

## Anexo I. Registro de Correcciones de los Ejes Estratégicos (14 de octubre de 2024)

Este anexo conserva el registro de las correcciones que se pidieron a los grupos de cada eje estratégico el 14 de octubre de 2024, durante la etapa final de formulación (UNAD, 2024g). El documento revisa, para cada eje, la meta general y los objetivos propuestos, y deja constancia de lo que cada grupo debía ajustar antes de entregar su mapa estratégico. Sirve como evidencia del proceso de mejora continua con que se elaboró la matriz que se presenta en la Sección 4.

El registro desarrolla con detalle el Eje de Enseñanza y Aprendizaje, cuyo grupo reformuló su meta general y sus objetivos. Para los demás ejes anota las tareas pendientes: elaborar el mapa estratégico, enviarlo a la persona encargada de consolidarlo y corregir la redacción. En el Eje de Investigación se dejó constancia de que, el 17 de octubre, se corrigieron algunos puntos, como reducir los indicadores y fusionar objetivos, y de que se esperaba el cierre del trabajo (UNAD, 2024g).

Las tablas siguientes transcriben ese registro de forma resumida. Se trata de un documento de trabajo, de modo que las metas y los objetivos citados corresponden a borradores. Las versiones finales de cada eje, con sus objetivos, indicadores e iniciativas, son las que aparecen en las Secciones 3 y 4 del plan.

El registro muestra la revisión de la coherencia entre las metas generales, los objetivos específicos y la filosofía institucional. En el caso del Eje de Enseñanza y Aprendizaje, por ejemplo, se observó que no existía un objetivo propio sobre el compromiso con los valores cristianos, pues la meta general ya integra la filosofía adventista, y se ajustó al eje un objetivo que había sido registrado en la perspectiva de Procesos (UNAD, 2024g).

## Eje de Enseñanza y Aprendizaje

### Tabla I1

*Meta general del Eje de Enseñanza y Aprendizaje: versión anterior y propuesta actual*

| Elemento | Versión anterior | Propuesta actual |
|---|---|---|
| **Meta general** | Formar profesionales de excelencia, competentes, basados en valores cristianos. | Consolidar el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la integración de la filosofía adventista, la implementación de metodologías pedagógicas activas, el uso efectivo de tecnologías digitales y la promoción de un aprendizaje autónomo y colaborativo, que garantice la formación integral y el desarrollo de competencias profesionales, críticas y éticas en los estudiantes. |

*Nota.* Se indica que la información debía reajustarse. Fuente: UNAD, 2024g.

### Tabla I2

*Objetivos del Eje de Enseñanza y Aprendizaje: versión anterior, propuesta actual y observación*

| Objetivo anterior | Propuesta actual | Observación |
|---|---|---|
| Fomentar el desarrollo académico en nuestros docentes; capacitación permanente de nuestros docentes y estudiantes. | Sin cambios. | Los objetivos son los mismos. |
| Motivar al compromiso con los valores cristianos a los actores en el proceso de formación. | No se formuló un objetivo relacionado. | La meta general ya establece consolidar el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la integración de la filosofía adventista. |
| Incursionar en metodologías innovadoras de enseñanza. | Implementar metodologías activas de enseñanza según la modalidad. | Había sido registrada en la perspectiva de Procesos; se ajusta en el eje de Enseñanza. |

*Nota.* Fuente: UNAD, 2024g.

## Seguimiento por eje

### Tabla I3

*Puntos de corrección pendientes por eje estratégico al 14 de octubre de 2024*

| Eje estratégico | Punto de corrección registrado |
|---|---|
| **Enseñanza y Aprendizaje** | El grupo fue convocado para el viernes 18 de octubre de 2024. Una vez termine, debe corregir su mapa y la redacción. |
| **Espiritual** | Realizar el mapa estratégico, enviarlo a la persona encargada de consolidarlo y corregir la redacción. |
| **Gestión** | Realizar el mapa estratégico, enviarlo a la persona encargada de consolidarlo y corregir la redacción. |
| **Investigación** | Realizar el mapa estratégico, enviarlo y corregir la redacción. El jueves 17 de octubre se corrigieron los siguientes puntos: reducir indicadores y fusionar algunos objetivos. Se esperaba el cierre del trabajo. |
| **Proyección Social y Extensión Comunitaria** | Realizar el mapa estratégico, enviarlo a la persona encargada de consolidarlo y corregir la redacción. |

*Nota.* Fuente: UNAD, 2024g.

## Anexo J. Diagnóstico de Matrícula 2020-2024: Sede, Extensión y Consolidado

Este anexo presenta el diagnóstico de matrícula del período 2020-2024 de la Sede, de la Extensión y de ambas sedes en conjunto, tal como figura en la hoja de cálculo de proyecciones de matrícula y desarrollo 2025-2029 (UNAD, 2025). Es la serie histórica sobre la que se construyó la proyección que se presenta en la Sección 6. Cada apartado incluye una tabla con la matrícula anual y su variación respecto al año anterior, y un gráfico de la evolución.

Entre 2020 y 2024 la matrícula de la Sede pasó de 986 a 841 estudiantes, una variación de −145 (−14,7 %). La de la Extensión pasó de 922 a 835, con una variación de −87 (−9,4 %). El consolidado de ambas sedes pasó de 1.908 a 1.676, es decir, −232 estudiantes (−12,2 %) (UNAD, 2025).

En los tres casos la mayor caída ocurre entre 2020 y 2021, y desde 2021 las series se mantienen relativamente estables, con variaciones anuales pequeñas. En la Sede, la matrícula de 2021 fue 144 estudiantes menor que la de 2020; en la Extensión, 84 menor. Desde entonces el consolidado se ha movido entre 1.656 y 1.682 estudiantes (UNAD, 2025).

Los valores de 2020 a 2024 coinciden con los del diagnóstico de la Sección 6. El consolidado es la suma de la Sede y la Extensión de cada año. Las cifras corresponden al total de estudiantes matriculados y no distinguen por programa ni por afiliación religiosa; esos desgloses se encuentran en la Sección 6 y en el Anexo E.

**Tabla J1**

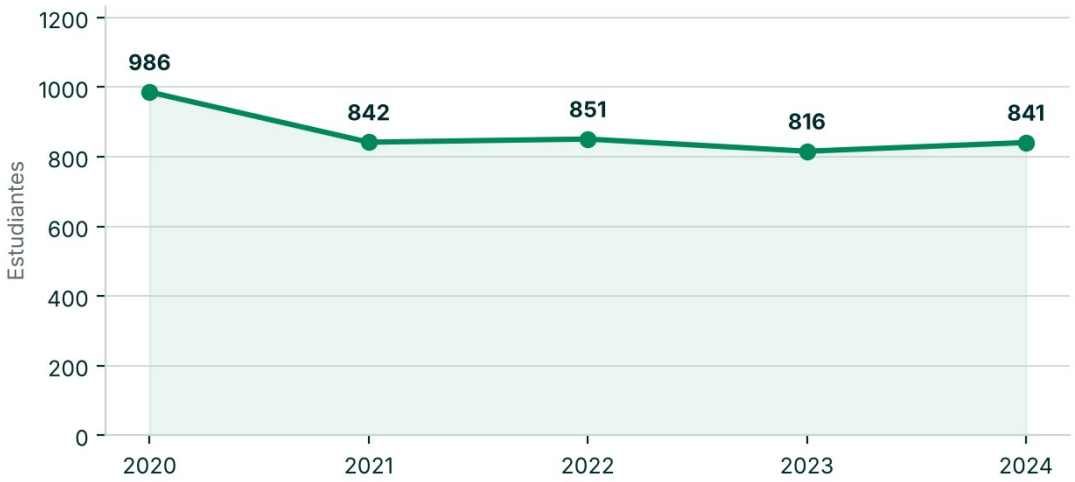
*Diagnóstico de matrícula de la Sede, 2020-2024*

| Año | Matrícula | Variación anual (estudiantes) | Variación anual (%) |
|---|---|---|---|
| **2020** | 986 | — | — |
| **2021** | 842 | −144 | −14,6 % |
| **2022** | 851 | +9 | +1,1 % |
| **2023** | 816 | −35 | −4,1 % |
| **2024** | 841 | +25 | +3,1 % |
| **2020-2024** | | **−145** | **−14,7 %** |

*Nota.* Total de estudiantes matriculados. La variación del último renglón compara 2024 con 2020. Fuente: UNAD, 2025.

**Figura J1**

*Evolución de la matrícula de la Sede, 2020-2024*




*Nota.* Elaboración propia con datos de UNAD, 2025.

**Tabla J2**

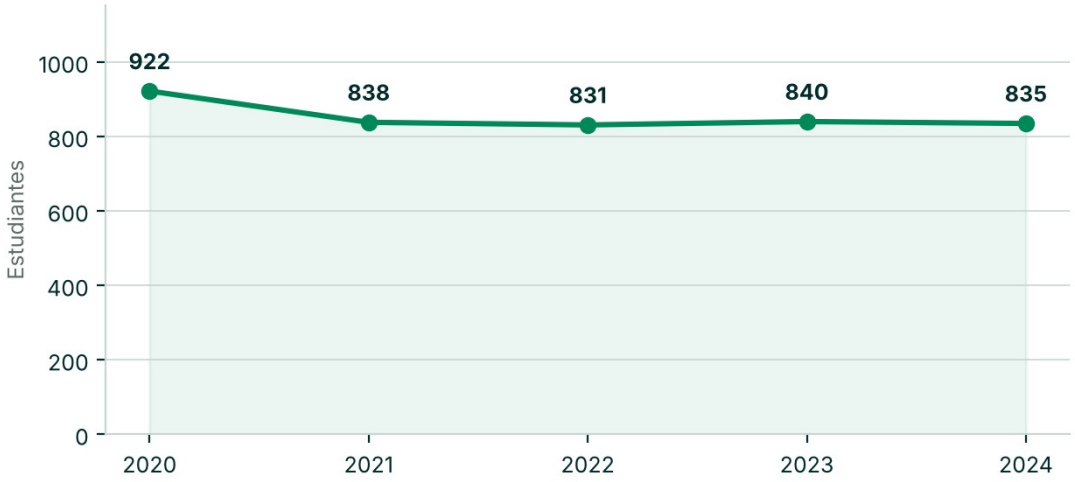
*Diagnóstico de matrícula de la Extensión, 2020-2024*

| Año | Matrícula | Variación anual (estudiantes) | Variación anual (%) |
|---|---|---|---|
| **2020** | 922 | — | — |
| **2021** | 838 | −84 | −9,1 % |
| **2022** | 831 | −7 | −0,8 % |
| **2023** | 840 | +9 | +1,1 % |
| **2024** | 835 | −5 | −0,6 % |
| **2020-2024** | | **−87** | **−9,4 %** |

*Nota.* Total de estudiantes matriculados. La variación del último renglón compara 2024 con 2020. Fuente: UNAD, 2025.

**Figura J2**

*Evolución de la matrícula de la Extensión, 2020-2024*




*Nota.* Elaboración propia con datos de UNAD, 2025.

**Tabla J3**

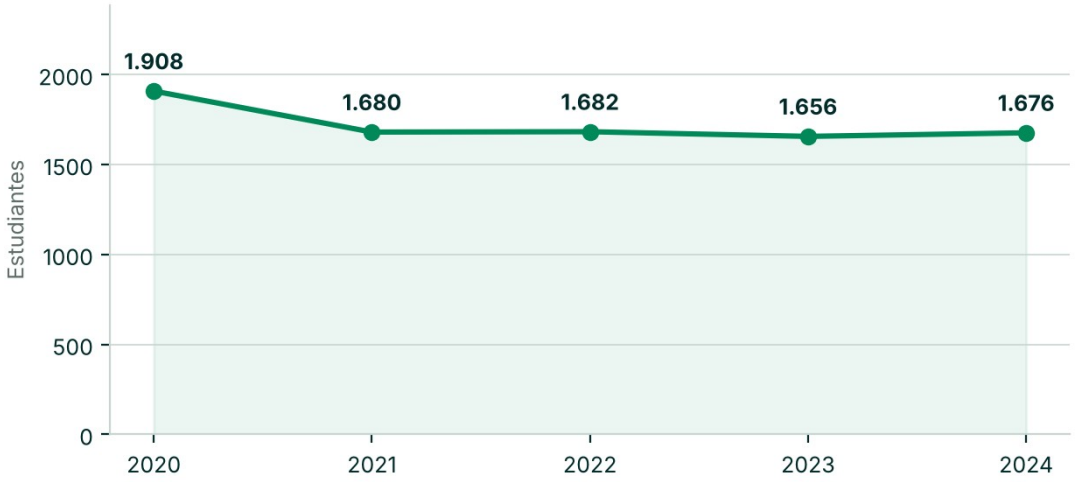
*Diagnóstico de matrícula consolidado de la Sede y la Extensión, 2020-2024*

| Año | Matrícula | Variación anual (estudiantes) | Variación anual (%) |
|---|---|---|---|
| **2020** | 1.908 | — | — |
| **2021** | 1.680 | −228 | −11,9 % |
| **2022** | 1.682 | +2 | +0,1 % |
| **2023** | 1.656 | −26 | −1,5 % |
| **2024** | 1.676 | +20 | +1,2 % |
| **2020-2024** | | **−232** | **−12,2 %** |

*Nota.* Suma de la matrícula de la Sede y la de la Extensión de cada año. Fuente: UNAD, 2025.

**Figura J3**

*Evolución de la matrícula consolidada de la Sede y la Extensión, 2020-2024*




*Nota.* Elaboración propia con datos de UNAD, 2025.