



Educación superior a distancia virtual

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS**  
**Vicerrectoría de Planificación, Innovación y Desarrollo**

**PLAN ESTRATÉGICO  
DE DESARROLLO  
SINTÉTICO  
2021-2025**



**Universidad Abierta Para Adultos, UAPA**  
**Vicerrectoría de Planificación, Innovación y Desarrollo**

**PLAN ESTRATÉGICO  
DE DESARROLLO  
(SINTÉTICO)  
2021-2025**

**Serie Documentos Institucionales**



Santiago de los Caballeros,  
Rep. Dom., 2021

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2021-2025**

©Vicerrectoría de Planificación, Innovación y Desarrollo(Sintético)

Al cuidado de:

**Lennys Tejada Betancourt**

Diagramación y diseño:

**Rafael Emilio Genao**

Corrección y estilo:

**Luisa Hernández**

Primera edición:

**Octubre de 2021**

Impreso en Reproducciones UAPA.  
Santiago de los Caballeros, Rep. Dom.

Todos los derechos reservados. Se prohíbe la reproducción parcial o total de este órgano sin el permiso previo, por escrito, de la Universidad Abierta Para Adultos, UAPA.



# CONTENIDO

## PRESENTACIÓN INTRODUCCIÓN

<b>Capítulo I</b>	15
<b>Perfil institucional</b>	
Naturaleza	
Fundación	
Gobierno	
Integración	
Propósito y principios	
Finalidades	
Modelo educativo	
Oferta académica	
Distribución de la comunidad universitaria	
Organigrama	
<b>Capítulo II</b>	29
<b>Misión, visión y valores de la UAPA</b>	
Misión	
Visión	
Valores	

<b>Capítulo III</b>	39
<b>Ejes, objetivos estratégicos y líneas de actuación</b>	
Ejes estratégicos	
Objetivos estratégicos	
Líneas de actuación	
<b>Capítulo IV</b>	69
<b>Implementación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico</b>	
Introducción	
Difusión	
Asesoramiento	
Plan Operativo Anual	
Monitoreo	
Revisión y evaluación	
	77
<b>APÉNDICES</b>	
<i>Apéndice A:</i> Lineamientos orientadores del Plan Estratégico de Desarrollo	
<i>Apéndice B:</i> Esquema planeación estratégica 2021 - 2025	

# PRESENTACIÓN

Iniciada la tercera década del siglo XXI el mundo fue sacudido por la pandemia COVID-19. Representó un contexto de mucha reflexión en cuanto a cómo será la dinámica educativa en tiempos venideros: los sistemas de aprendizaje, los medios de comunicación e integración, la producción y divulgación científica, las nuevas maneras de incluir a la sociedad externa a la vida universitaria en los planes de desarrollo social y económico, el medioambiente y, por supuesto, los riesgos biológicos a grandes escalas.

En todo este escenario, la tecnología juega un rol fundamental. Ya no será un factor de apoyo para el desarrollo, sino el medio imprescindible para la interacción social, haciendo más agudo los cambios que exigirán de todos mayor innovación, más creatividad y mejor manejo de las tecnologías e información.

En este contexto, la planificación estratégica juega un rol de suma importancia porque insta a las Instituciones de Educación Superior a responder a las necesidades del país en un ambiente muy dinámico, sin desviarse del camino elegido por sus autoridades de cara y en consonancia con las políticas nacionales en materia de educación superior.

El Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad Abierta para Adultos que aquí se presenta, contiene los lineamientos fundamentales que orientarán el quehacer de la Institución en los próximos cinco años. Se trata de una expresión genuina de ideas puestas en común de manera abierta, crítica, participativa, incluyente, por representantes de todos los colectivos que conforman la comunidad universitaria, a través de distintas técnicas tanto presenciales como virtuales.

El presente documento de gestión es el resultado del trabajo grupal consensuado que incidirá de manera positiva en la toma de decisiones a nivel de todos los estamentos de la Universidad: los recintos, los centros, los departamentos, los institutos, las escuelas de grado y postgrado, las oficinas de apoyo y las unidades de servicios.

En síntesis, el Plan Estratégico es el instrumento de determinación de los objetivos que se han de alcanzar en el horizonte 2021 – 2025, así como las estrategias o líneas de actuación para la consecución de objetivos, acciones, indicadores y metas que los concretizan.

Cabe destacar que el Plan Estratégico tiene un carácter flexible, es decir, que no puede concebirse como una programación rígida de espaldas a los cambios, retos y circunstancias que se presentan en el tiempo. Mucho menos podemos concebirlo como un mero registro académico que puede ser archivado, olvidado o ignorado cuando sea conveniente hacerlo a juicio de alguien en particular. Todos debemos asumirlo como un documento dinámico y viviente que será utilizado para la toma de decisiones y asegurar los recursos presupuestarios.

Tenemos la firme convicción de que al transcurrir de este quinquenio la UAPA seguirá honrando y aumentando su prestigio, y estará en primera fila en la construcción de un futuro mejor para el pueblo dominicano.

Antes de finalizar, deseo expresar, a nombre de la Junta de Directores y el mío propio, nuestro agradecimiento a cada una de las personas que participaron en la elaboración del Plan Estratégico, por la dedicación, esfuerzo, sacrificio familiar y aportación de ideas que hicieron posible este trabajo que permitirá a nuestra UAPA un mayor nivel de calidad y excelencia.

**Dr. Ángel Hernández**  
Rector

# INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica constituye una piedra angular de la Gestión Universitaria en la actualidad.

En la literatura sobre planificación estratégica hay consenso sobre su esencia de pensar las vías sobre un futuro deseado, canalizado, como sostiene Ander-Egg (2007) en la direccionalidad y ajuste, en tanto sea necesario, de la trayectoria del proceso hacia la concretización de lo que se quiere alcanzar. De esta lógica surge el plan estratégico, documento en el que los responsables de una organización reflejan cuál será la estrategia a seguir en el mediano plazo (generalmente entre tres a cinco años) para alcanzar sus aspiraciones.

La Universidad Abierta para Adultos, UAPA, es una institución relativamente joven que con apenas veintiséis años de existencia (1995 – 2021), tiene una experiencia y cultura de Dirección Estratégica, producto de la implementación de cuatro planes estratégicos de desarrollo (2001 – 2005, 2006 – 2010, 2011 – 2015 y 2016 – 2020), que le ha permitido consolidarse como una Universidad autoregulada, de calidad, innovadora y en mejoramiento continuo.

Al igual que los anteriores, el “Plan Estratégico de Desarrollo 2021 - 2025”, se elaboró colectivamente con una visión prospectiva que le permita a la UAPA enfrentar, con el menor grado de incertidumbre, los escenarios futuros más probables en materia de educación superior a distancia. Con este quinto plan se inicia un nuevo ciclo de desarrollo y madurez institucional que nos conducirá a lograr el posicionamiento y la imagen que deseamos alcanzar para el año 2025, fecha en que la institución, arribará a sus treinta (30) años de existencia.

# 1. Perspectivas y retos

El diseño de este Plan Estratégico tuvo como punto de partida retos y perspectivas que sirvieron como marco orientador de todo el trabajo:

## **Perspectivas**

El Plan Estratégico de Desarrollo se aborda desde una cuádruple perspectiva a futuro que permite a la Universidad ser:

### **Más abierta**

- Interacción con la sociedad, la economía y el estado.
- Visibilidad internacional en el ámbito de la educación a distancia y la cooperación académica.
- Transparencia en todas las funciones.

### **Más innovadora**

- En la formación profesional.
- En la investigación.
- En su vinculación social.
- En la gestión y el buen gobierno.
- En emprendimiento, asesoría y servicios.

### **Más inteligente**

- Digitalizada en todos sus aspectos administrativos.
- Virtualizada en su enseñanza.
- Con sistemas inteligentes de aprendizaje en Educación a Distancia.
- Sustentable y sostenible.

## **Retos**

Este Plan Estratégico, asume retos que constituyen los elementos orientadores del esfuerzo colectivo enfocados a los ejes estratégicos asumidos:

### **Retos de formación profesional**

- Oferta de carreras y programas formativos (grado y postgrado).
- Aseguramiento del perfil de egreso.
- Internacionalización del currículo.
- Estrategias de aprendizaje.
- Efectividad de los facilitadores.
- Entornos de aprendizaje.

### **Retos de investigación, innovación y desarrollo**

- Investigación con participación internacional.
- Investigación interdisciplinaria.
- Innovación en el campus.
- Innovación para la sociedad.
- Asesorías y servicios a la sociedad.
- Emprendimiento.

### **Retos en vinculación social y comunicación**

- Internacionalización en casa.
- Cooperación internacional.
- Vínculo universidad, empresas, estado y sociedad.
- Relación con las universidades dominicanas.
- Relación con el entorno cercano.
- Efectividad de la comunicación.

### **Retos en gestión y buen gobierno**

- Integridad y transparencia.
- Diversificación de recursos.
- Bienestar de la comunidad universitaria.
- Infraestructura física y tecnológica.
- Aseguramiento de la calidad.
- Gestión de personal.

## **2. Diagnóstico institucional**

El punto de partida del Plan Estratégico consistió en un diagnóstico de la situación presente de la Institución a través de un análisis interno para determinar las fortalezas y debilidades de la Universidad y de un análisis externo para detectar las oportunidades de crecimiento y las amenazas del entorno (FODA), complementado con una amplia reflexión sobre las expectativas de los intereses interiores de los directivos, facilitadores, participantes y personal administrativo y de servicios, así como también de las expectativas exteriores de proveedores, acreedores, comunidad local y sociedad en general.

Para el diagnóstico, también se implementaron canales de participación que facilitó la incorporación de insumos relevantes de los colectivos de la Universidad, tales como:

**Tu idea vale:** Como un canal de participación abierta, tipo red social, que permitió a los miembros de la comunidad universitaria, sin distinción alguna, poder exponer sus ideas en relación a los ejes del plan estratégico y a los retos iniciales propuestos por el equipo que conduce el proceso de elaboración del plan.



**Nosotros queremos:** Este es un canal de participación colectiva de cada una de las instancias que aparecen en la estructura organizacional de la Universidad, tanto académicas como administrativas. Cada departamento, centro, instituto, programa, coordinación y unidad, contribuyó a la elaboración del plan estratégico aportando sus ideas y propuestas como equipos que conforman las diferentes vicerrectorías que constituyen la Universidad.

**Ayúdame a innovar:** Este es un canal de participación abierta con expertos internacionales o nacionales que permitió desarrollar foros, ponencias, sobre diferentes enfoques y experiencias innovadoras en aspectos claves de los ejes estratégicos y los retos propuestos, que fueron fuentes de nuevas ideas para el plan.

El diagnóstico dio las pautas para un análisis prospectivo que permitió definir lo que se quiere ser y hacer en el próximo quinquenio 2021 – 2025.

### **3. Formulación de la misión, visión y valores de la Universidad**

En esta fase se revisaron la misión o razón de ser de la Institución, y la visión como lo que queremos ser en el futuro y sus valores.

### **4. Establecimiento de ejes, objetivos estratégicos, líneas de actuación (estrategias) y acciones.**

La arquitectura estratégica fue diseñada con cuatro grandes ejes estratégicos que se desglosan en 21 objetivos estratégicos, que comprenden 76 líneas de actuación y que se operacionalizan en 267 acciones.

## **5. Despliegue, control y evaluación.**

El proceso de planeación estratégica de la Universidad no termina con la aprobación definitiva del Plan Estratégico de Desarrollo, por lo cual también se establecieron los mecanismos de implementación del plan, su seguimiento o monitoreo periódico para poder intervenir a tiempo en las acciones que se desvíen de la meta fijada, y los momentos y procedimientos de evaluación del plan.

En el plan se incluyen casi todas las conclusiones a las que llegaron las mesas de trabajo, en cuanto a objetivos estratégicos, líneas de actuación y acciones con sus indicadores y metas de control.

El resultado de todo este proceso colaborativo de amplia participación, es este documento de gestión, dinámico y flexible, que traza la carta de ruta hacia donde deben dirigirse los mayores esfuerzos, recursos y talentos humanos en este quinquenio, en el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión 2025.

*Capítulo I*  
**PERFIL  
INSTITUCIONAL**







## 1.1 NATURALEZA

La Universidad Abierta para Adultos, UAPA, es una institución privada, sin fines de lucro, con personería jurídica y patrimonio propio, creada por iniciativa de la Fundación Pro-Universidad Abierta para Adultos, Inc., con su domicilio en la ciudad de Santiago de los Caballeros, República Dominicana, cuyo objeto es la Educación Superior a Distancia en sus diferentes modalidades.

Como persona jurídica se rige por la ley de Educación Superior, Ciencia y Tecnología actualmente vigente, por sus estatutos y por las normas, reglamentos y políticas internas de ellos emanadas que regulan su integración, estructura, organización y funcionamiento.

En virtud de su naturaleza, la Universidad se rige por sus estatutos, administra su patrimonio, elige sus autoridades académicas y designa o contrata su personal tanto docente como administrativo y de servicios.

## 1.2 FUNDACIÓN

La Universidad Abierta para Adultos –UAPA- fue concebida en abril de 1991, cuando un grupo de profesionales del país decidió crear una institución universitaria novedosa en su concepción filosófica y organizativa. El proyecto para solicitar al Poder Ejecutivo la autorización para expedir títulos académicos fue depositado el 11 de septiembre de ese año en el Consejo Nacional de Educación Superior, CONES.

Tres años más tarde, precisamente en septiembre de 1994, el CONES conoció el informe de evaluación del proyecto presentado para obtener el reconocimiento legal de la UAPA. Con auto-

rización previa de dicho organismo, la UAPA inició sus labores docentes y administrativas el 14 enero de 1995. En octubre de ese año el Poder Ejecutivo emitió el Decreto 230-95 de fecha 12 de octubre, mediante el cual se le otorgó personería jurídica y capacidad legal para expedir títulos académicos con igual fuerza, alcance y validez que los expedidos por las instituciones del nivel superior de igual categoría.

La docencia inició con 28 participantes provenientes de Santiago, Moca, Puerto Plata y Mao.

### 1.3 GOBIERNO

La Junta de Directores es el órgano de dirección de mayor jerarquía de la Universidad Abierta Para Adultos, UAPA, está compuesta por las siguientes autoridades:



**Mirian Acosta Peralta**  
Presidenta



**Juan Vladimir Hernández Acosta**  
Primer Vicepresidente



**Fernando Hernández**  
Segundo Vicepresidente



**Raisa Hernández Acosta**  
Secretaria



**Alejandra Hernández Acosta**  
Tesorera



**Ángel Enrique Hernández Castillo**  
Vocal



**Corina Montero Encarnación**  
Vocal



**Gregoria Miladys Francisco**  
Miembro

## 1.4 INTEGRACIÓN

La Universidad Abierta para Adultos está integrada por su campus principal ubicado en la ciudad de Santiago, República Dominicana, sede de la Rectoría, y por los Recintos Santo Domingo Oriental, ubicado en el municipio de Santo Domingo Este, y Cibao Oriental, ubicado en el Municipio de Nagua, sin perjuicio de las sedes o recintos que decida establecer en otras partes del país o del extranjero, de acuerdo con las leyes y normativas vigentes.

## 1.5 PROPÓSITO Y PRINCIPIOS

El propósito fundamental de la Universidad Abierta Para Adultos es el desarrollo de facilidades educativas que garanticen igualdad de oportunidades de estudios de nivel superior a todas las personas, a través de la educación a distancia en sus modalidades semipresencial y virtual, sin perjuicio de cualquier otra que pueda surgir.



Se fundamenta en los siguientes principios:

La educación es un derecho de toda persona, y su satisfacción requiere la atención de los poderes públicos y el sector privado.

Las personas, independientemente de su condición social, religión, etnia, ideología política, sexo, localización geográfica o preferencia sexual tienen la necesidad de desarrollar al máximo sus capacidades personales, en un proceso de aprendizaje que dura toda la vida.

El derecho a aprender de toda persona debe ser garantizado a través de formas distintas de enseñanza que reconozcan y propicien la responsabilidad del mismo en su propio aprendizaje.

## 1.6 FINALIDADES

Para brindar educación superior al servicio de la sociedad, la acción de la UAPA está orientada por las finalidades siguientes:

- a) Contribuir al fortalecimiento de la cultura e identidad nacional.
- b) Fomentar la consolidación del sistema democrático como forma de vida y de gobierno del pueblo.
- c) Garantizar el ejercicio pleno de la pluralidad ideológica y la libertad de cátedras en las actividades propias de la Institución.

- d) Incentivar la democratización de acceso a los estudios universitarios, en beneficio de todos los sectores de la población.
- e) Garantizar igualdad de oportunidades en el acceso a todas las personas, sin discriminación alguna por razones de raza, nacionalidad, sexo, etnia, ideología política, religión y zona de residencia.
- f) Contribuir al establecimiento de lazos efectivos entre la sociedad, la Universidad, el Estado y el mercado laboral, incorporando la experiencia adquirida como parte integrante de la formación universitaria.
- g) Contribuir con la sociedad mediante el desarrollo de una conciencia crítica en sus ciudadanos, que les permita participar en la solución de los problemas básicos de la misma.
- h) Fomentar la calidad y excelencia en sus actividades, estableciendo sistemas de planificación, evaluación y control.
- i) Contribuir a la generación y difusión de nuevos conocimientos a través de la investigación e innovación.
- j) Fomentar la responsabilidad social a través de programas que contribuyan a solucionar los problemas básicos de la sociedad.
- k) Proporcionar formación integral para el ejercicio idóneo de actividades profesionales, a través de programas reglados y de educación continuada.

- l) Acoger, defender y promover los valores que les son propios, tales como: calidad, solidaridad, equidad, cooperación, responsabilidad, innovación, ética, pluralismo, talento humano, honestidad y sensibilidad medioambiental.

## 1.7 MODELO EDUCATIVO

En correspondencia con las recomendaciones de organismos especializados como la UNESCO y la Asociación Internacional de Universidades, así como con su propia concepción de la educación superior a distancia, la UAPA funciona bajo un Modelo Educativo por Competencias Centrado en el Aprendizaje, MECCA, que promueve la formación integral de sus participantes. Se busca que como profesionales muestren desempeños competentes y pertinentes con las condiciones sociales y productivas de un mundo globalizado y cambiante.

Este modelo educativo es lo que le da una identidad propia a la UAPA, que la diferencia de otras universidades dominicanas y extranjeras con características parecidas.

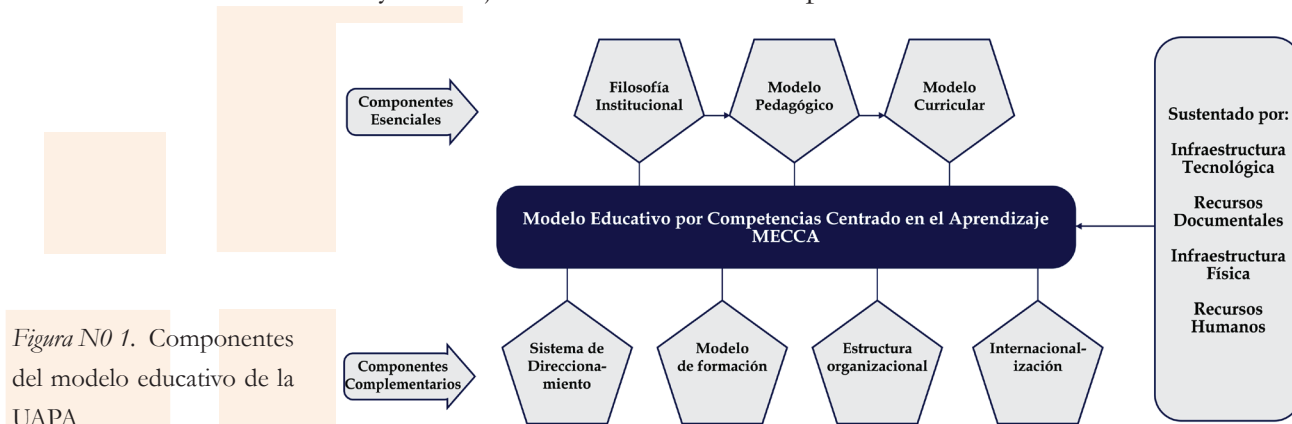


Figura N0 1. Componentes del modelo educativo de la UAPA

## 1.8 OFERTA ACADÉMICA

La oferta académica de la UAPA está conformada por programas curriculares a nivel de pre-grado (técnico superior y agrimensura), de grado (licenciatura e ingeniería) y de postgrado (especialidad, maestría y doctorado). También se ofrecen diplomados y cursos de formación continuada de corta y mediana duración que permiten obtener diplomas o certificados de asistencia.

### Oferta de pre-grado:

- Técnico Superior en Ciencias de la Educación, mención Educación Básica
- Técnico Superior en Ciencias de la Educación, mención Educación Inicial
- Técnico Superior en Mercadeo
- Agrimensura

### Oferta de grado:

- Licenciatura en Derecho
- Licenciatura en Administración de Empresas
- Licenciatura en Contabilidad Empresarial
- Licenciatura en Mercadeo
- Licenciatura en Psicología Clínica
- Licenciatura en Psicología Educativa
- Licenciatura en Psicología
- Licenciatura en Psicología Industrial
- Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas
- Licenciatura en Lenguas Modernas, Mención Turismo



- Licenciatura en Ciencias de la Educación, Mención Ciencias Naturales
- Licenciatura en Ciencias de la Educación, Mención Ciencias Sociales
- Licenciatura en Ciencias de la Educación, Mención Educación Básica
- Licenciatura en Ciencias de la Educación, Mención Didáctica de las Lenguas Extranjeras
- Licenciatura en Ciencias de la Educación, Mención Educación Inicial
- Licenciatura en Ciencias de la Educación, Mención Lengua Española
- Licenciatura en Ciencias de la Educación, Mención Matemática-Física
- Licenciatura en Ciencias de la Educación, Ciencias de la Naturaleza
- Licenciatura en Ciencias de la Educación, Mención Ciencias Sociales
- Licenciatura en Ciencias de la Educación, Investigación Educativa
- Licenciatura en Ciencias de la Educación, Mención Didáctica de las Lenguas Extranjeras
- Licenciatura en Ciencias de la Educación, Mención Didáctica de la Lengua Española
- Licenciatura en Ciencias de la Educación, Mención Matemática - Física
- Licenciatura en Ciencias de la Educación, Mención Primer Ciclo de la Educación Básica
- Licenciatura en Ciencias de la Educación, Mención Educación Básica
- Licenciatura en Informática Gerencial
- Ingeniería en Software
- Licenciatura en Periodismo Digital
- Licenciatura en Enfermería

### **Oferta de Postgrado:**

- Especialidad en Biología con Orientación a la Enseñanza
- Especialidad en Educación, Mención Lengua Española, Segundo Ciclo
- Especialidad en Educación, Mención Matemática y Física, Segundo Ciclo
- Especialidad en Gestión de Centros Educativos
- Especialidad en Educación, Mención Historia y Geografía, Segundo Ciclo
- Especialidad en Informática, con Orientación a la Enseñanza

- Especialidad en Lengua Española y Literatura, con Orientación a la Enseñanza
- Especialidad en Matemática, con Orientación a la Enseñanza
- Especialidad en Gerencia de Recursos Humanos
- Especialidad en Mercadeo
- Especialidad en Historia, con Orientación a la Enseñanza
- Especialidad en Habilitación Docente: Matemática para el Nivel Secundario
- Especialidad en Habilitación Docente en Lenguas Extranjeras(Inglés) para Nivel Secundario
- Especialidad en Habilitación Docente en Lenguas Extranjeras(Francés) para Nivel Secundario
- Especialidad en Habilitación Docente Modalidad en Artes, Nivel Secundario(Educación Musical, Artes plásticas y Teatro)
- Maestría en Derecho Civil y Procesal Civil Contemporáneos
- Maestría en Derecho Constitucional
- Maestría en Maestría en Dirección Financiera
- Maestría en Educación Inicial
- Maestría en Ciencias de la Educación, Gestión de Centros Educativos
- Maestría en Gerencia de Recursos Humanos
- Maestría en Gestión de la Tecnología Educativa
- Maestría en Legislación de Tierras
- Maestría en Mercadeo, Mención Gerencia de Mercadeo
- Maestría en Psicología Clínica
- Maestría en Derecho Penal y Procesal Penal Contemporáneos
- Maestría en Terapia Familiar
- Maestría en Historia, con Orientación a la Enseñanza
- Maestría en Ciberseguridad
- Maestría en Intervención Psicopedagógica
- Maestría en Gestión de Instituciones Educativas Virtuales
- Maestría en Innovación y Gestión Empresarial
- Maestría en Dirección y Gestión Tributaria

- Maestría en Derecho Laboral y Procesal Laboral
- Doctorado en Ciencias de la Educación

## 1.9 DISTRIBUCIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Al momento de elaborar este documento, la comunidad universitaria se distribuye de la manera siguiente:

- Participantes activos: 17,314
- Facilitadores: 563
- Autoridades Superiores: Rector y 6 Vicerrectores
- Autoridades Académicas: 27
- Personal administrativo y de servicios: 365
- Egresados: 37,510



# ORGANIGRAMA

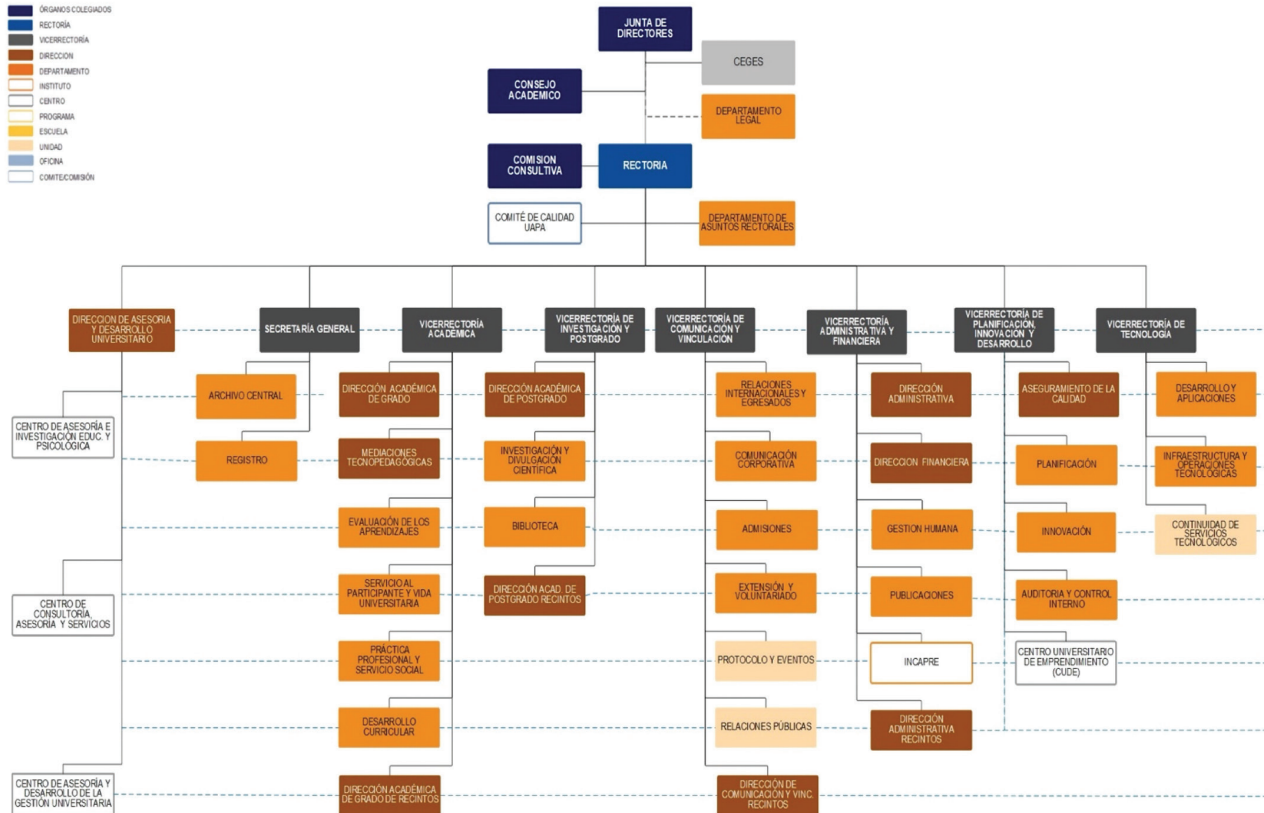


figura No. 2



*Capítulo II*  
**MISIÓN, VISIÓN  
Y VALORES  
DE LA UAPA**







## 2.1 MISIÓN

La declaración de la misión constituye un paso decisivo y fundamental en el proceso de Planificación Estratégica. Es un proceso difícil de consensuar, ya que hasta la elección de una palabra puede generar discusiones y controversias interminables.

La declaración de la misión establece la razón de ser fundamental de la Universidad y especifica el rol funcional que desempeña en la sociedad.

La misión es importante como guía y disciplina de manera que todos los miembros de la comunidad universitaria actúen en función de la misma.

En jornada de trabajo conjunta entre las autoridades superiores de la Universidad, los integrantes de las mesas de trabajo y los miembros de la Comisión Ejecutiva del PED, se consensuó la siguiente declaración de misión:

### MISIÓN

**Ofrecer educación superior a distancia de calidad, a través de un modelo educativo innovador, centrado en el aprendizaje, que facilite la formación integral de profesionales capaces de responder a las exigencias laborales y sociales.**

Apoyando esta adhesión a la calidad, la UAPA se compromete a:

- Fortalecer la aplicación del Modelo Educativo por Competencias Centrado en el Aprendizaje, MECCA, que propicia la formación integral de los participantes.

- Fomentar la investigación científica y la innovación en el quehacer institucional.
- Potenciar el uso de las TIC en la docencia.
- Desarrollar y poner en práctica metodologías de avanzada en el proceso docente, orientadas a que el participante sea el principal agente de su formación, actuando con responsabilidad, ideas innovadoras y creatividad.
- Mantener una planta de facilitadores altamente capacitados y actualizados, comprometidos con la institución, valorados por la comunidad universitaria y por la sociedad en su conjunto.
- Propiciar la formación integral de los participantes conjugando de manera armónica y flexible las ciencias, las artes, las humanidades y las tecnologías en la vida universitaria.
- Fomentar una cultura de responsabilidad social en el quehacer universitario.
- Impulsar la vinculación de la universidad con los sectores representativos de la sociedad y fortalecer los planes de asistencia social comunitaria.
- Proporcionar un ambiente de respeto a las normas y valores éticos que nos permitan actuar con transparencia en el cumplimiento de nuestras funciones.
- Reconocer el desempeño y los logros en todos los niveles y crear un ambiente profesional que promueva la superación y realización personal, así como el orgullo y la cohesión en la Institución.
- Formar profesionales calificados en diferentes áreas vinculadas al desarrollo socioeconómico nacional e internacional que sean capaces de identificarse y presentar soluciones a los problemas de su entorno.

- Promover alianzas estratégicas con entidades de filosofías afines a la nuestra en el entendido de que así lograremos fortalecer la calidad, la diversidad en nuestras ofertas curriculares y mantenernos en un alto grado de competitividad.

## 2.2 VISIÓN

La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar en el futuro, es esa perspectiva de mejorar en el futuro con el trabajo y esfuerzo diario desplegado en el cumplimiento de la misión institucional.

La declaración de la visión establece el estado ideal a que se aspira llegar al finalizar la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo. Además de ser coherente con la misión, la visión debe ser retadora, inspiradora y posible, no una ilusión.

Las discusiones entre los actores responsables del Plan Estratégico arribaron a la siguiente declaración de visión:

### VISIÓN

Ser una institución líder en educación superior a distancia, acreditada, con prestigio nacional e internacional, vinculada al desarrollo social sostenible.

La Universidad Abierta para Adultos, se visualiza en el futuro como la más importante y reconocida institución de educación superior a distancia en la República Dominicana:

- Acreditada internacionalmente y en mejoramiento continuo, como garantía de calidad en su labor de formación de profesionales.

- Con Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad acorde con las mejores prácticas internacionales en esta materia.
- Con un alto nivel de internacionalización del currículo.
- Forjadora de profesionales, en distintas áreas del saber, comprometidos con el aprendizaje permanente, la búsqueda de la excelencia en el trabajo e identificados con los más altos valores éticos y humanistas.
- Poseedora de un cuerpo de facilitadores altamente calificados, creativos, innovadores y eficientemente productivos, trabajando en un ambiente universitario estimulante y con salarios justos y competitivos.
- Con un personal administrativo eficiente y especializado, bien remunerado y comprometido con el éxito de la institución.
- Reconocida por sus aportes en la construcción de un entorno social más equitativo, sostenible y responsable.
- Dotada de edificaciones físicas y tecnologías modernas para satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria.
- Aliada con instituciones de sólido prestigio internacional en el campo de la educación superior y a distancia.
- Integrada a diversas redes telemáticas, académicas y científicas para participar de manera activa y permanente en el quehacer universitario nacional e internacional.
- Preparada para contribuir con el desarrollo cualitativo del Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, aportando propuestas y estrategias para su mejoramiento.

- Ejecutora de proyectos de investigaciones que contribuyan a la búsqueda de soluciones para los problemas de la sociedad dominicana.
- Reconocida socialmente por la pertinencia de sus programas curriculares y por la innovación metodológica y tecnológica en la formación integral de sus participantes.
- Ser en fin un referente de opinión y partícipe del desarrollo económico, social, cultural, científico y tecnológico de la Región del Cibao y del país.

## 2.3 VALORES

Un aspecto de suma importancia en el Modelo de Planificación Estratégica que se sigue en la UAPA es la búsqueda de valores que orienten y regulen el comportamiento individual y colectivo de los miembros de la comunidad universitaria, y su interacción con potenciales participantes, proveedores, competidores, empleados, gobierno, entre otros grupos de interés.

Los valores reflejan la identidad y la manera de actuar de la Universidad y son la brújula que indica el camino correcto para alcanzar la misión y visión declaradas. De manera que todas las decisiones académicas, de gestión o de la más simple naturaleza de la UAPA se basan en valores. La cultura en planificación de la Universidad, lleva al

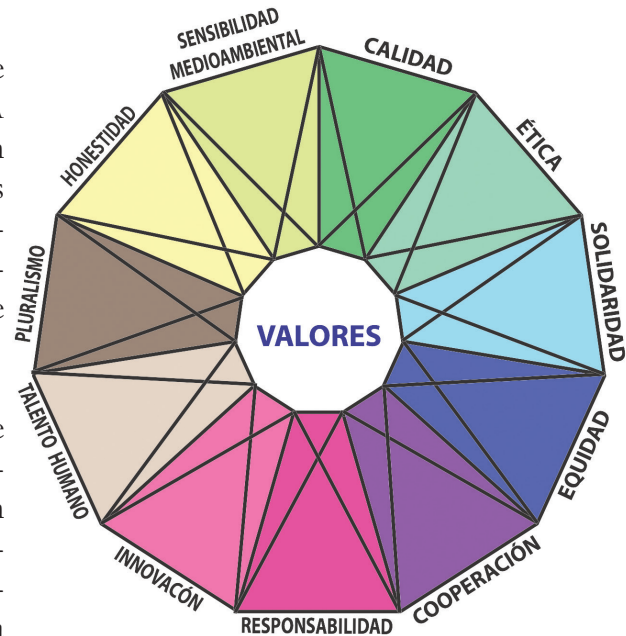


Figura NO 3. Valores de la Universidad Abierta Para Adultos.



conocimiento de que los planes estratégicos que no tomen en cuenta los valores, posiblemente no tendrán el éxito esperado.

Partiendo de esa convicción, durante el proceso de Planificación se asumieron como estratégicos los valores siguientes: calidad, ética, innovación, responsabilidad, cooperación, solidaridad, equidad, pluralismo, talento humano, honestidad y sensibilidad medioambiental.

### 2.3.1 FILOSOFÍA OPERATIVA

Los valores de la Universidad se organizan y codifican en una filosofía de operaciones, en la cual se explica de qué manera la institución enfoca sus funciones sustantivas, cómo maneja los asuntos y conflictos internos y de qué forma se relaciona con su entorno externo.

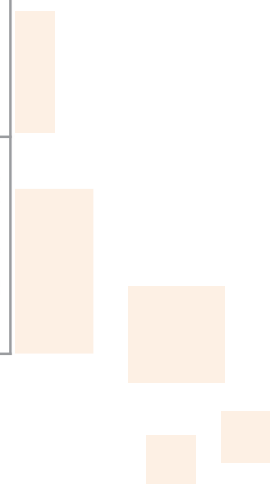
Los enunciados explícitos y formales de la filosofía operativa clarifican y explican los valores asumidos y se exponen a continuación:

VALORES	ENUNCIADO FILOSÓFICO
<b>Calidad</b>	Concebimos la calidad como la búsqueda de la excelencia a través de la contratación de un personal cualificado, el incentivo a la producción intelectual, la evaluación y planificación constante y el desarrollo de programas curriculares pertinentes.
<b>Ética</b>	Trabajamos apegados a los principios éticos y morales en las acciones individuales e institucionales.



<p><b>Solidaridad</b></p>	<p>Porque somos sensibles a la realidad económica, social y cultural del país, valoramos y participamos de manera proactiva y solidaria en el desarrollo de programas y actividades orientadas a satisfacer necesidades de las comunidades en que estamos inmersos.</p>
<p><b>Equidad</b></p>	<p>Para asegurar la sana convivencia y la cohesión de la comunidad universitaria, procedemos con imparcialidad, integridad y justicia en la solución de conflictos, el acceso a oportunidades que conducen a la superación y en el reconocimiento de méritos, en un marco de igualdad y respetando las normativas.</p>
<p><b>Cooperación</b></p>	<p>Consideramos las relaciones interinstitucionales, las alianzas estratégicas, los intercambios y la cooperación académica, científica y cultural como vías a seguir para enriquecer nuestros recursos y servicios académicos.</p>
<p><b>Responsabilidad</b></p>	<p>Los participantes son nuestros principales clientes, existimos por y para ellos, por lo tanto asumimos la responsabilidad de satisfacer sus necesidades y demandas y exigir el cumplimiento de sus deberes, para contribuir con la formación de profesionales íntegros.</p>
	<p>La conducta íntegra y honesta, garantiza confianza y armonía en nuestras relaciones, por eso actuamos con</p>

<p><b>Honestidad</b></p>	<p>apego a la verdad, la transparencia, la sinceridad y la total legalidad, tanto en el cumplimiento de nuestras funciones académicas e intelectuales, como también en el manejo pulcro de los recursos económicos y materiales que se nos asignan.</p>
<p><b>Innovación</b></p>	<p>Como institución abierta al cambio, propiciamos la aplicación de nuevas ideas que mejoren nuestros procesos y servicios, fomentamos las habilidades científicas, la creatividad y la aceptación de nuevas tecnologías.</p>
<p><b>Talento humano</b></p>	<p>Reconocemos el valor de la capacidad y la calidad de nuestro personal, por lo que nos empeñamos permanentemente en su desarrollo intelectual y en su crecimiento personal.</p>
<p><b>Pluralismo</b></p>	<p>Aceptamos y respetamos la diversidad profesional, científica, étnica, ideológica, religioso y de género entre los miembros de la comunidad universitaria. De igual manera valoramos la expresión y discusión de las ideas y opiniones de los demás en el marco de la decencia y el respeto mutuo.</p>
<p><b>Sensibilidad medioambiental</b></p>	<p>Para contribuir con el desarrollo sostenible, favorecemos actuar con corresponsabilidad y conciencia en el cuidado, mantenimiento, recuperación y mejora del medio ambiente en nuestro entorno.</p>

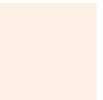


*Capítulo III*

**EJES, OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS  
Y LÍNEAS DE  
ACTUACIÓN**







Además de la misión, visión y valores, tratadas en el capítulo anterior, la estructura del Plan Estratégico de Desarrollo para el período 2021 – 2025, considera la formulación de los Ejes Estratégicos, transversales y funcionales. Para cada uno de los ejes se definen objetivos estratégicos, las líneas de actuación estratégicas, y las acciones para desplegar las líneas.



Figura N0 4 . Estructura del Plan Estratégico.

## 3.1 EJES ESTRATÉGICOS

Los ejes estratégicos constituyen las áreas o asuntos básicos de desarrollo de la misión y son a la vez la propuesta marco que ha de permitir adecuar la institución a los objetivos visionarios de su futuro ideal.

Estos ejes son también los grandes ámbitos aglutinadores de todas las acciones relevantes y significativas orientadas al logro de la misión y a facilitar un proceso de desarrollo institucional ordenado.

Como consecuencia de la declaración de la misión, visión y valores de la Universidad, así como de los resultados del análisis interno y externo de la situación actual en el que se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Institución (FODA), los integrantes de la Comisión Ejecutiva del Plan Estratégico y de las Mesas de Trabajo establecieron cuatro ejes estratégicos que se discutieron y aprobaron durante el proceso de elaboración de este Plan Estratégico:

- Formación profesional (F)
- Investigación, innovación y desarrollo (I)
- Vinculación social y comunicación (V)
- Gestión y buen gobierno (G)

El eje de gestión y buen gobierno se considera transversal ya que facilita el óptimo desarrollo de las acciones que conducen al logro de los objetivos estratégicos formulados para cada eje (ver figura N0 5).



Figura No 5. Ejes estratégicos.

### 3.1.1 FORMACIÓN PROFESIONAL, F

**Visión Orientadora**  
**«Hacia una formación integral de excelencia»**

Para dar respuesta a los requerimientos y demanda actual del mercado laboral y de la sociedad en general, es necesario que las universidades aumenten los estándares de calidad académica que aseguren la formación integral de sus egresados.

Basada en sus fines misionales y en su compromiso con el desarrollo del país, la UAPA debe ofrecer una formación académica de calidad y pertinencia que asegure la inserción laboral, competitividad y reconocimiento a sus profesionales egresados, en distintos escenarios.

Una formación profesional de calidad pertinente e integral, requiere:

Una planta docente de buen nivel, en constante actualización profesional, académica, tecnológica y pedagógica, apreciada por sus cualidades morales, éticas y humanas.

Planes de estudios interdisciplinarios, dinámicos, flexibles y pertinentes, con posibilidad de homologación nacional e internacional.

Consolidación del Modelo Educativo por Competencias Centrado en el Aprendizaje, MECCA, que asegura que los perfiles de egresados de las carreras se expresen a través de un conjunto de competencias.

Infraestructura y ambientes de aprendizajes adecuados para desarrollar las competencias requeridas.

Existencia eficiente de evaluación de todos los procesos de formación que desarrolla la Universidad.

El ámbito de este eje estratégico concentra los aspectos relativos a docencia, formación docente, programas de pregrado, grado, postgrado y educación continuada.



### 3.1.2 INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO, I

**Visión orientadora:**  
**«Hacia una universidad generadora de conocimientos, innovadora, creativa  
y en constante cambio».**

La investigación es una de las funciones sustantivas tradicionales de las universidades, y junto a la innovación, impulsan el desarrollo sustentable. No obstante, en la mayoría de los países latinoamericanos el impacto y la productividad de las investigaciones científicas y tecnológicas es sumamente reducida en las instituciones de educación superior, en comparación con las universidades de los países desarrollados.

Para comenzar a cambiar esa realidad las IES en esta región del mundo deberán crear o fortalecer los programas específicos para la promoción y el fomento de la investigación y la divulgación de sus resultados.

Se hace necesario asumir un compromiso con la investigación a través de planes estratégicos que contemplen aspectos tales como:

La contratación de investigadores y profesionales de alto nivel, capaces de desarrollar investigaciones de impacto nacional e internacional, así como innovaciones tecnológicas.

Incorporar procesos de innovación que se desliguen de las investigaciones, o necesidades institucionales, sujetas a implementarse tanto a lo interno como externo en la Universidad.

Impulsar el emprendimiento en todos los niveles académicos y administrativos para el desarrollo de una cultura de autoempleabilidad.

Articular la investigación formativa a la investigación grupal multidisciplinaria.

Establecer líneas de investigación pertinentes y oportunas que contribuyan a resolver problemas de la sociedad.

La búsqueda de recursos económicos, públicos y privados, así como el incremento del presupuesto interno para investigaciones.

Fortalecimiento de la infraestructura adecuada para la investigación.

El ámbito de este eje contempla básicamente lo relativo al fomento de la investigación, la innovación, la divulgación, publicaciones, emprendimiento y el desarrollo de la Universidad.

### 3.1.3 VINCULACIÓN SOCIAL Y COMUNICACIÓN, V

#### **Visión orientadora:**

**«Hacia una universidad de referencia internacional, comprometida socialmente, conectada con su entorno y respetuosa con el medioambiente».**

Este eje comprende aspectos tales como las relaciones internacionales, la comunicación, la cooperación académica, relaciones y sinergias institucionales, responsabilidad social universitaria y la labor de extensión y proyección social, el voluntariado universitario, entre otros procesos de interacción e integración con la sociedad.

La vinculación e internacionalización de las universidades se constituyen en la actualidad en una condición y una garantía de calidad en su desarrollo.

Conociendo esa realidad, la UAPA se propone incrementar la presencia institucional en los escenarios internacionales y fomentar la apertura y la cooperación académica con la comunidad internacional como un medio de importante significación para la comprensión de la diversidad de sociedades y culturas dentro del entorno global, así como para contribuir al mejoramiento de la calidad de sus servicios educativos.

Se hace necesario potenciar las acciones en materia de movilidad académica de facilitadores, investigadores, participantes y personal administrativo, en doble vía. También se deben ampliar y consolidar las relaciones ya establecidas con asociaciones, universidades y otras instituciones, principalmente de Europa, Estados Unidos y Latinoamérica.

Se requiere avanzar en la integración de la dimensión internacional en los planes de estudio para que los egresados puedan ejercer con eficiencia y competencia profesional en los espacios laborales internacionales.

En cuanto a la comunicación, el fortalecimiento va en dos direcciones: 1) los procesos de comunicación e información oportuna dentro de la institución con el objetivo de consolidar la sinergia interdepartamental; 2) la proyección de la imagen y asuntos de interés colectivo de la Universidad que contribuya a su prestigio como una institución solidaria, comprometida con el desarrollo sostenible, la lucha contra la pobreza y la defensa del medio ambiente.

También se hace necesario ir desarrollando mecanismos para aprovechar la deslocalización y la existencia de oportunidades de expansión de la oferta educativa en el exterior.

Asimismo, la Universidad debe fortalecer sus vínculos de cooperación y mecanismos de articulación con las empresas, asociaciones profesionales, instituciones de educación superior y otras organizaciones a través de su participación en proyectos conjuntos que permitan el intercambio de informaciones, saberes y experiencias.

Como parte de su compromiso social, también es un deber de la Universidad contribuir con el fomento y difusión del arte, la cultura, los deportes y la conservación del medio ambiente y la salud. Por lo anterior expuesto, se hace necesario desarrollar una decidida política de extensión que incida tanto en los miembros de la comunidad universitaria como en las comunidades de su entorno.

### 3.1.4 GESTIÓN Y BUEN GOBIERNO, G

#### Visión orientadora:

**«Una universidad sostenible y autoregulada, eficiente y eficaz, con criterio de modernidad, en mejoramiento continuo, con una clara visión de futuro».**

La Universidad Abierta para Adultos considera la Gestión y Buen Gobierno como elementos centrales de la gobernanza universitaria. Un eje transversal que facilita el despliegue de las líneas de actuación y el logro de las acciones planteadas para los ejes de Formación Profesional, Investigación, Innovación y Desarrollo y Vinculación Social y Comunicación, así como de cualquier otra actividad o función propia de su quehacer.

Desde este eje se abordan los aspectos relativos a la administración, planificación económica y financiera, infraestructura física (campus y sostenibilidad ambiental) y tecnológica, planificación, evaluación y rendición de cuenta, comunicación, aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo.

La Universidad, para asegurar su sustentabilidad económica, busca aumentar la eficiencia y la productividad de su gestión para lo cual se requiere diversificar las fuentes de generación de ingresos, optimizar el uso de los recursos e insumos disponibles de acuerdo a los objetivos y metas propuestos por cada dependencia en su planificación, así como también regular y controlar centralizadamente la adquisición de bienes materiales, entre otros aspectos.

De igual manera, para asegurar la calidad de la institución y el mejoramiento continuo, se precisa fortalecer permanentemente su cultura de autorregulación, lo que supone la creación de espacios de comunicación con la participación de los miembros de la comunidad universitaria.

Procesos permanentes de autoevaluación, planificación y rendición de cuenta conducen a la autorregulación de la Institución asumida como una necesidad administrativa que se inserta en los procesos de docencia, investigación, extensión y gestión.

Para seguir avanzando en el mejoramiento continuo, la Institución se propone lograr su acreditación por parte de una agencia internacional de reconocido prestigio. También se propone fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad en los procesos principales de la institución, mejorar los sistemas de información y comunicación, así como sus capacidades de análisis institucional.

## 3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El éxito del proceso de planificación requiere de la formulación de unos objetos coherentes con la misión, visión y valores de la Universidad, orientadas a la solución de los problemas y asuntos identificados a través del análisis institucional (FODA), los canales de participación: tu idea vale, nosotros queremos y ayúdame a innovar, y las mesas de trabajo.

Esta definición de objetivos, es la parte central del diseño estratégico, y requiere de mucha creatividad.

Los objetivos estratégicos son los resultados que la Universidad espera lograr en los cinco años del plan, a través de diversas estrategias, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión e inspirados en la visión.

El debate y consenso final entre los miembros de las mesas de trabajo y de la Comisión Ejecutiva del Plan Estratégico de Desarrollo, concluyó con la definición y aprobación de los objetivos para cada eje, identificándolos con una letra representativa del eje al que pertenecen y un número que indica la posición o secuencia dentro del eje.

### **3.2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL EJE I.**

#### ***Formación profesional (F)***

- F-1 Actualizar y diversificar la oferta académica de pregrado, grado y postgrado vigente, en correspondencia con las necesidades y demandas de la sociedad.
- F-2 Asegurar la calidad científica, pedagógica y tecnológica de la docencia, para garantizar la pertinencia de las titulaciones de pregrado, grado y postgrado.
- F-3 Desarrollar las capacidades de emprendimiento y empleabilidad de los participantes.
- F-4 Desarrollar estrategias que garanticen la efectividad de los procesos de ingreso, fidelización y bienestar de los participantes.
- F-5 Articular la vinculación de la docencia, con la investigación y extensión para consolidar las funciones sustantivas de la universidad.
- F-6 Ofertar programas de formación continuada innovadores, atractivos y eficaces; orientados al desarrollo de competencias en profesionales, emprendedores, técnicos, facilitadores, participantes y público en general.

F-7 Potenciar los servicios que ofrece la Biblioteca en apoyo al desarrollo de los planes de estudio, de investigación y de innovación de la institución, garantizando calidad, acceso, utilización y visibilidad en el entorno académico.

### **3.2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL EJE II.**

#### *Investigación, innovación y desarrollo (I)*

I-1 Impulsar la gestión de conocimiento a través de la investigación, la innovación y transferencia tecnológica.

I-2 Potenciar la investigación formativa en los participantes de la universidad para el mejoramiento permanente de la docencia y de la proyección social.

I-3 Fomentar el desarrollo de la innovación, la creatividad, la mejora continua y el emprendimiento en beneficio de la comunidad universitaria.

I-4 Incrementar la visibilidad de los productos y actividades de investigación e innovación realizados por la UAPA a nivel nacional e internacional.

### **3.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL EJE III.**

#### *Vinculación social y comunicación (V)*

V-1 Impulsar la vinculación activa con el Estado, el sector empresarial y las organizaciones de la sociedad civil, para fortalecer las funciones de la Universidad.

V-2 Incrementar el impacto social de la Universidad mediante el diseño y puesta en ejecución de políticas integradas de responsabilidad social universitaria, que defina los ámbitos de competencia y responsabilidad de los distintos programas y estructuras existentes (Extensión, Servicios a los Participantes, Servicio Social y Voluntariado).

V-3 Fortalecer la comunicación interna y externa para la conducción efectiva del mensaje estratégico de la Universidad para asegurar su entendimiento, en pro de la proyección, imagen, reputación, posicionamiento y visibilidad de la institución.

V-4 Potenciar la proyección internacional de la universidad, para fortalecer los servicios, captar nuevos participantes y visibilizar la institución.

### **3.2.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL EJE IV.**

#### *Gestión y buen gobierno (G)*

G-1 Potenciar la cultura de planeación, de aseguramiento de la calidad y de rendición de cuentas de la Institución, contribuyendo a la autorregulación y el mejoramiento continuo.

G-2 Fortalecer la visibilidad de la Institución, mediante procesos de análisis, divulgación de datos e información estadística institucional.

G-3 Asegurar la sostenibilidad financiera de la Universidad mediante la diversificación de las fuentes de ingreso, administración eficiente de los recursos, gestión efectiva de los riesgos y oportunidades y la mejora de los procesos financieros que impactan en el servicio al cliente.



G-4 Optimizar la gestión universitaria, asegurando la eficiencia de la infraestructura física y equipamiento y de los procesos y servicios administrativos, que permitan agregar valor al desarrollo de las funciones sustantivas.

G-5 Impulsar el desarrollo del talento humano de la UAPA, fortaleciendo la institucionalidad a través de estrategias que contribuyan con el mejoramiento de la productividad, el clima laboral y la calidad del trabajo.

G-6 Asegurar una gestión eficiente de la documentación de la Universidad a partir de procesos sistematizados, que garanticen la integridad, protección y el acceso oportuno a la información física y digital.

### 3.3 LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Los objetivos estratégicos se despliegan a través de líneas de actuación (estrategias) que son los caminos o vías que se siguen para alcanzarlos.

Para cada objetivo estratégico se establece una o más líneas de actuación que sirven como guía para lograr dicho objetivo. Aunque hay que tener presente que una misma línea o estrategia puede contribuir al cumplimiento de otro objetivo distinto de aquel al que se le asoció originalmente.

Tal como se explicó en el apartado anterior, los objetivos estratégicos se identifican con una letra correspondiente al eje del cual dependen, más un número que indica la secuencia dentro del eje. Las líneas de actuación de cada objetivo se codifican añadiendo un segundo número que indica la posición de la línea dentro del objetivo. Así la línea codificada como F-1.2, expresa que es la línea N0 2 del objetivo estratégico N0 1 del eje de Formación Profesional.

A continuación, se presentan las líneas de actuación correspondientes a cada uno de los objetivos estratégicos formulados para cada eje estratégico.

### 3.3.1 LÍNEAS DE ACTUACIÓN PARA LOS OBJETIVOS DE EJE I. FORMACIÓN PROFESIONAL

OBJETIVO F-1	CÓD.	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Actualizar y diversificar la oferta académica de pregrado, grado y postgrado vigente, en correspondencia con las necesidades y demandas de la sociedad.	F-1.1	Fortalecimiento de la estructura organizativa y metodológica del Departamento de Gestión y Desarrollo Curricular.
	F-1.2	Desarrollo de estudios de mercado para la evaluación y fortalecimiento de los planes de estudio por competencias de pregrado, grado y postgrado.
	F-1.3	Diversificación de la oferta académica de pregrado, grado y postgrado, en correspondencia con las necesidades y demandas de la sociedad.
OBJETIVO F-2	CÓD.	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
	F-2.1	Garantía de la calidad pedagógica del proceso formativo por competencias o cualquier otro modelo que pueda asumir UAPA.

Asegurar la calidad científica, pedagógica y tecnológica de la docencia, para garantizar la pertinencia de las titulaciones de pregrado, grado y postgrado.	F-2.2	Ampliación y actualización de los procesos tecno-pedagógicos para la docencia.
	F-2.3	Fortalecimiento de la calidad tecnológica de la docencia.
	F-2.4	Consolidación de la formación integral en los participantes, respecto a las competencias generales/transversales.
	F-2.5	Ampliación de los mecanismos del sistema de práctica profesional y servicio social en relación al perfil de egreso.
<b>OBJETIVO F-3</b>	<b>CÓD.</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
Desarrollar las capacidades de emprendimiento y empleabilidad de los participantes.	F-3.1	Impulso al emprendimiento a través de los planes de estudios de la UAPA y la Educación Continuada.
	F-3.2	Vinculación externa para el desarrollo de competencias transversales de emprendimiento y la empleabilidad.
<b>OBJETIVO F-4</b>	<b>CÓD.</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
	F-4.1	Fortalecimiento de los mecanismos de ingreso.

Desarrollar estrategias que garanticen la efectividad de los procesos de ingreso, fidelización y bienestar de los participantes.	F-4.2	Optimización del Sistema de Atención e Intervención Temprana (SAIT).
	F-4.3	Ampliación de los servicios de orientación a través de la virtualidad.
	F-4.4	Diversificación de las iniciativas curriculares de animación recreativa y sociocultural para los participantes.
<b>OBJETIVO F-5</b>	<b>CÓD.</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
Articular la vinculación de la docencia, con la investigación y extensión para consolidar las funciones sustantivas de la universidad.	F-5.1	Potencialización de la investigación como resultado de la docencia.
	F-5.2	Ampliación de la extensión como resultado de la vinculación de la docencia con el medio.
<b>OBJETIVO F-6</b>	<b>CÓD.</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
Ofertar programas de formación continuada innovadores, atractivos y eficaces; orientados al desarrollo de competencias en profesionales, emprendedores, técnicos, facilitadores,	F-6.1	Implementación de programas de capacitación y actualización en función a la demanda de la sociedad y el mercado laboral.
	F-6.2	Desarrollo profesional para la función docente.
		Evaluación y sistematización de la

participantes y público en general.	F-6.3	transferencia e impacto de la formación continuada.
<b>OBJETIVO F-7</b>	<b>CÓD.</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
Potenciar los servicios que ofrece la Biblioteca en apoyo al desarrollo de los planes de estudio, de investigación y de innovación de la institución, garantizando calidad, acceso, utilización y visibilidad en el entorno académico.	F.7.1	Fortalecimiento de la calidad de los servicios bibliotecarios para elevar los niveles de satisfacción de los usuarios.
	F.7.2	Optimización de los servicios de la Biblioteca Virtual para apoyar el desarrollo de los planes de estudios, de investigación e innovación de la institución.
	F.7.3	Fortalecimiento del liderazgo, integración y participación externa de la Biblioteca para su visibilidad nacional e internacional.
	F.7.4	Fomento del uso de la Biblioteca y la cultura literaria en la Comunidad Universitaria.

### 3.3.2 LÍNEAS DE ACTUACIÓN PARA LOS OBJETIVOS DE EJE II. INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO

OBJETIVO I-1	CÓD.	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Impulsar la gestión de conocimiento a través de la investigación, la innovación y transferencia tecnológica.	I-1.1	Promoción y reconocimiento de la investigación y la innovación como procesos fundamentales de la UAPA.
	I-1.2	Desarrollo de la investigación e innovación en áreas temáticas de interés a nivel nacional, local, regional e internacional que garanticen su pertinencia y coherencia con la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
	I-1.3	Integración de la universidad a redes de investigación nacionales e internacionales para fortalecer el sistema de gestión de conocimiento.
	I-1.4	Potenciación de los recursos humanos y financieros para desarrollar la investigación e innovación.
OBJETIVO I-2	CÓD.	LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Potenciar la investigación formativa en los participantes de la universidad para el mejoramiento permanente de la docencia y de la proyección social.	I-2.1	Articulación de las asignaturas, seminarios, talleres y tesis de los programas académicos con la producción científica en los procesos de la investigación e innovación formativa.
	I-2.2	Incremento y visibilidad de los productos de investigación formativa e innovación garantizando la calidad de los mismos en el proceso de docencia.
<b>OBJETIVO I-3</b>	<b>CÓD.</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
Fomentar el desarrollo de la innovación, la creatividad, la mejora continua y el emprendimiento en beneficio de la comunidad universitaria.	I-3.1	Promoción de la cultura de emprendimiento, innovación y creatividad en toda la comunidad universitaria.
	I-3.2	Aumento de la relación universidad-empresa a través de la transferencia tecnológica y asesoría empresarial.
	I-3.3	Desarrollo de una cultura de trabajo colaborativo y en red para incentivar la innovación en la UAPA.
<b>OBJETIVO I-4</b>	<b>CÓD.</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>

Incrementar la visibilidad de los productos y actividades de investigación e innovación realizados por la UAPA a nivel nacional e internacional.	I.4.1	Consolidación del observatorio de la producción científica como espacio para ofrecer mayor visibilidad de la actividad científica de la UAPA.
	I.4.2	Creación de un sistema de gestión de los investigadores para un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.
	I.4.3	Aprovechamiento de nuevas plataformas de ciencia abierta que permitan transferir los resultados de innovación e investigación de UAPA.
	I.4.4	Coordinación de acciones de colaboración con redes de publicación, editoriales, bases de datos que faciliten las publicaciones de los resultados investigativos de la UAPA.
	I-4.5	Posicionamiento y elevación de la calidad de las revistas académicas de la UAPA para potenciar la producción nacional e iberoamericana.



### 3.3.3 LÍNEAS DE ACTUACIÓN PARA LOS OBJETIVOS DE EJE III. VINCULACIÓN SOCIAL Y COMUNICACIÓN

<b>OBJETIVO V-1</b>	<b>CÓD.</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
Impulsar la vinculación activa con el Estado, el sector empresarial y las organizaciones de la sociedad civil, para fortalecer las funciones de la Universidad.	V-1.1	Fortalecimiento de la vinculación a través de convenios y acuerdos con el Estado y los sectores de la sociedad para el desarrollo de la sociedad y la Universidad.
	V-1.2	Diseño y desarrollo de programas, proyectos y actividades que den respuesta a las demandas de la sociedad en coordinación con el Estado, sector empresarial y la comunidad.
<b>OBJETIVO V-2</b>	<b>CÓD.</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
	V-2.1	Fortalecimiento de la Responsabilidad Social Universitaria que integre los programas y estructuras de la UAPA.

Incrementar el impacto social de la Universidad mediante el diseño y puesta en ejecución de políticas integradas de responsabilidad social universitaria, que defina los ámbitos de competencia y responsabilidad de los distintos programas y estructuras existentes (Extensión, Servicios a los Participantes, Servicios Social y Voluntariado).	V-2.2	Potencialización de los programas de Extensión Social en las Comunidades.
	V-2.3	Incremento del alcance de los programas de extensión a beneficio de la sociedad.
	V-2.4	Fortalecimiento de la vinculación de extensión con los procesos académicos e investigación.
	V-2.5	Diseño y desarrollo de un sistema de servicios y bienestar del participante.
	V-2.6	Ampliación de los programas de servicio social para los participantes con la integración de las instituciones de la sociedad y la comunidad.
	V-2.7	Fortalecimiento de las acciones de solidaridad dirigidas a los sectores más necesitados de la sociedad a través del Voluntariado.
	<b>OBJETIVO V-3</b>	<b>CÓD.</b>
Fortalecer la comunicación interna y externa para la	V-3.1	Incremento del alcance de la promoción para la captación de nuevos participantes nacional e internacionalmente.

conducción efectiva del mensaje estratégico de la universidad para asegurar su entendimiento, en pro de la proyección, imagen, reputación, posicionamiento y visibilidad de la institución.	V-3.2	Fidelización de participantes, egresados y colaboradores.
	V-3.3	Consolidación del posicionamiento de la universidad como líder en educación superior a distancia virtual.
	V-3.4	Innovación y vanguardia de la comunicación estratégica.
	V-3.5	Ampliación y fortalecimiento de la producción editorial universitaria
<b>OBJETIVO V-4</b>	<b>CÓD.</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
Potenciar la proyección internacional de la universidad, para fortalecer los servicios captar nuevos participantes visibilizar la institución.	V-4.1	Desarrollo de alianzas estratégicas para el fortalecimiento de la calidad de la formación y los servicios de la UAPA.
	V-4.2	Gestión de escenarios u oportunidades de participación para el personal docente y administrativo en eventos y proyectos internacionales, y movilidad estudiantil en sus distintas modalidades.
	V-4.3	Consolidación de la Cátedra de Convivencia Pacífica por medio de acciones a favor de una cultura de paz.

### 3.3.4 LÍNEAS DE ACTUACIÓN PARA LOS OBJETIVOS DE EJE IV. GESTIÓN Y BUEN GOBIERNO

OBJETIVO G-1	CÓD.	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Potenciar la cultura de planeación, de aseguramiento de la calidad y de rendición de cuentas de la Institución, contribuyendo a la autorregulación y el mejoramiento continuo.	G-1.1	Desarrollo del Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad Institucional SIACI-UAPA.
	G-1.2	Mejora del sistema de direccionamiento estratégico de la Universidad.
	G-1.3	Acreditación institucional y de programas.
	G-1.4	Automatización de los procesos de planeación y aseguramiento de la calidad.
	G-1.5	Fomento de la cultura de trabajo en red que propicie la mejora continua y la innovación.
	G-1.6	Gestión sistemática de planes de mejora producto de la evaluación quinquenal del MESCyT.

<b>OBJETIVO G-2</b>	<b>CÓD.</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
Fortalecer la visibilidad de la Institución, mediante procesos de análisis, divulgación de datos e información estadística institucional.	G-2.1	Análisis y estudios referentes a la dinámica oferta-demanda de los programas de grado y postgrado que ofrece la Universidad.
	G-2.2	Mejoramiento de la eficiencia en la gestión de datos e información estadística universitaria.
<b>OBJETIVO G-3</b>	<b>CÓD.</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
Asegurar la sostenibilidad financiera de la Universidad mediante la diversificación de las fuentes de ingreso, administración eficiente de los recursos, gestión efectiva de los riesgos y oportunidades y la mejora de los procesos financieros que impactan en el servicio al cliente.	G-3.1	Diversificación de las fuentes de ingreso.
	G-3.2	Administración eficiente de los recursos.
	G-3.3	Gestión efectiva de los riesgos y oportunidades.
	G-3.4	Mejora de los procesos financieros que impactan en el servicio al cliente.

<b>OBJETIVO G-4</b>	<b>CÓD.</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
Optimizar la gestión universitaria, asegurando la eficiencia de la infraestructura física y equipamiento y de los procesos y servicios administrativos, que permitan agregar valor al desarrollo de las funciones sustantivas.	G-4.1	Mejora de la infraestructura física y el equipamiento que favorezcan el desarrollo de los procesos y la experiencia de los usuarios.
	G-4.2	Sistematización y/o automatización de los procesos administrativos para garantizar su eficiencia.
	G-4.3	Fomento de la cultura de trabajo en red que propicie la mejora continua y la innovación.
<b>OBJETIVO G-5</b>	<b>CÓD.</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
Impulsar el desarrollo del talento humano de la UAPA, fortaleciendo la institucionalidad a través	G-5.1	Adecuación de la estructura organizacional de la UAPA, alineada a su naturaleza y al marco estratégico vigente.
	G-5.2	Fortalecimiento de las competencias laborales y humanas del personal administrativo y académico para la consolidación del compromiso institucional.

de estrategias que contribuyan con el mejoramiento de la productividad, el clima laboral y la calidad del trabajo.	G-5.3	Optimización del clima de bienestar laboral para impactar positivamente en la productividad y permanencia del personal administrativo y académico.
	G-5.4	Implementación de un subsistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo y académico que facilite la toma de decisiones.
	G-5.5	Fortalecimiento de los procesos y servicios de Gestión Humana a través de la mejora continua y la innovación.
<b>OBJETIVO G-6</b>	<b>CÓD.</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>
Asegurar una gestión eficiente de la documentación de la Universidad a partir de procesos sistematizados, que garanticen la integridad, protección y el acceso oportuno a la información física y digital.	G-6.1	Gestión eficiente de la documentación universitaria.
	G-6.2	Fortalecimiento de la gestión de registro universitario.

Tabla No. 1

Cantidad y porcentaje de objetivos estratégicos, líneas de actuación en el PED–UAPA.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		LÍNEAS DE ACTUACIÓN	
	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
FORMACIÓN PROFESIONAL	7	33%	23	30%
INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO	4	19%	14	18%
VINCULACIÓN SOCIAL Y COMUNICACIÓN	4	19%	17	22%
GESTIÓN Y BUEN GOBIERNO	6	29%	22	29%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>



*Capítulo IV*

**IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**







# INTRODUCCIÓN

El sistema de Direccionamiento Estratégico del que dispone la UAPA y que es parte de su Modelo Educativo por Competencias Centrado en el Aprendizaje, MECCA, no termina con la elaboración del Plan Estratégico, sino que establece los mecanismos de implementación, seguimiento y evaluación del mismo, a partir de su aprobación.

La metodología de implementación, seguimiento y evaluación del Plan incluye las fases siguientes: difusión, asesoría, plan operativo, monitoreo, revisión y evaluación.

## 5.1 DIFUSIÓN

Inmediatamente se aprueba el Plan Estratégico, la Vicerrectoría de Planificación, Innovación y Desarrollo procederá a difundir su contenido, es decir, los ejes, objetivos estratégicos, líneas de actuación y acciones, entre las instancias más directamente implicadas, para que estas puedan desplegar las líneas de actuación y las acciones mediante sus correspondientes “Planes Operativos Anuales”.

## 5.2 ASESORAMIENTO

La Vicerrectoría de Planificación, Innovación y Desarrollo tiene la responsabilidad de asesorar a las Escuelas, Departamentos, Centros, Institutos y Programas, que lo soliciten, en la manera en que puedan incorporar el Plan Estratégico a sus planificaciones específicas anuales.

## 5.3 PLAN OPERATIVO ANUAL

El Plan Estratégico se concretiza y hace viable a través de las planificaciones operativas de las dependencias, que dan lugar al Plan Operativo Anual Institucional.

Plan Operativo incluye: ejes, líneas de actuación, objetivos estratégicos, metas, actividades, indicadores de gestión, medios de verificación, presupuesto, responsables y fechas de ejecución.

A través de este mecanismo se van implementado y desarrollando las acciones estratégicas del Plan Estratégico.

## 5.4 MONITOREO

La Vicerrectoría de Planificación, Innovación y desarrollo llevará el control de la implementación del Plan Estratégico, mediante un monitoreo anual del cuadro de mando del mismo, para poder verificar e incidir en las acciones que se desvíen de la meta fijada.

## 5.5 REVISIÓN Y EVALUACIÓN

### 5.5.1 Estrategia de Evaluación

El Plan Estratégico es un documento dinámico que será evaluado cada año cuando se deba concretar la Planificación Operativa del año siguiente.

## Indicadores

a)  $(\text{No de profesionales, académicos y administrativos, que conocen el Plan tras un año de su implementación} / \text{No de profesionales de la UAPA en ese periodo}) \times 100$

Tipo: de Gestión

Fuente: Encuesta al personal profesional de UAPA. Se medirá sobre el total de personas que respondan la encuesta.

Periodicidad: Anual

Estándar:  $\geq$  al 80% en el primer año.  $\geq$  al 90% en los años siguientes.

b)  $(\text{No de acciones realizadas en plazo} / \text{No total de acciones del plan establecidas para dicho plazo}) \times 100$

Tipo: de Proceso

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad

Periodicidad: Anual

Estándar:  $\geq$  al 80%

### 5.5.2 Revisión

El presente Plan tendrá una vigencia de cinco (5) años, durante los cuales se podrán incorporar las modificaciones que se consideren necesarias a partir de las nuevas necesidades y áreas de mejora detectadas y a los cambios organizativos, normativos y estructurales que puedan presentarse.

Se prevé una revisión profunda del Plan en el segundo año de ejecución del mismo, tomando en consideración el curso de la pandemia del COVID-19 durante los dos primeros años, ya que la sociedad y la Institución misma están en permanente cambio.

Si de manera excepcional la necesidad de cambios detectados fuera considerada de impacto extraordinario y se diera antes de cumplida la vigencia del Plan, la Vicerrectoría de Planificación, Innovación y Desarrollo propondrá al consejo académico una discusión crítica, a fin de consensuar si se diseña o no una nueva propuesta del Plan Estratégico.

Las evaluaciones, revisión y adecuación del Plan se harán según lo establecido en el cronograma que aparece a continuación.





*Cronograma de evaluación, revisión y adecuación  
del Plan Estratégico de Desarrollo 2021 – 2025*

<b>Actividad</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Fecha</b>
Primera Evaluación	Vic. Planif. Innovación y Desarrollo Und. Evaluación Institucional	Ene. 2022
Segunda Evaluación- (Revisión y adecuación)	Vic. Planif. Innovación y Desarrollo Und. Evaluación Institucional	Ene. 2023
Tercera Evaluación	Vic. Planif. Innovación y Desarrollo Und. Evaluación Institucional	Ene. 2024
Evaluación Final	Vic. Planif. Innovación y Desarrollo Und. Evaluación Institucional	Agosto 2025
Formulación Plan Estratégico 2026 – 2030	Comisión Planificación	Agosto – Noviembre 2025





# APÉNDICES



# Apéndice A

## LINEAMIENTOS ORIENTADORES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

Para el cumplimiento de su misión y visión, y a fin de asegurar una educación universitaria a distancia, de calidad con formación integral y competencias profesionales, en el contexto de la nueva realidad impuesta por la pandemia del COVI-19, la UAPA establece los siguientes lineamientos o ideas claves para elaborar su Plan Estratégico de Desarrollo 2021 – 2025.

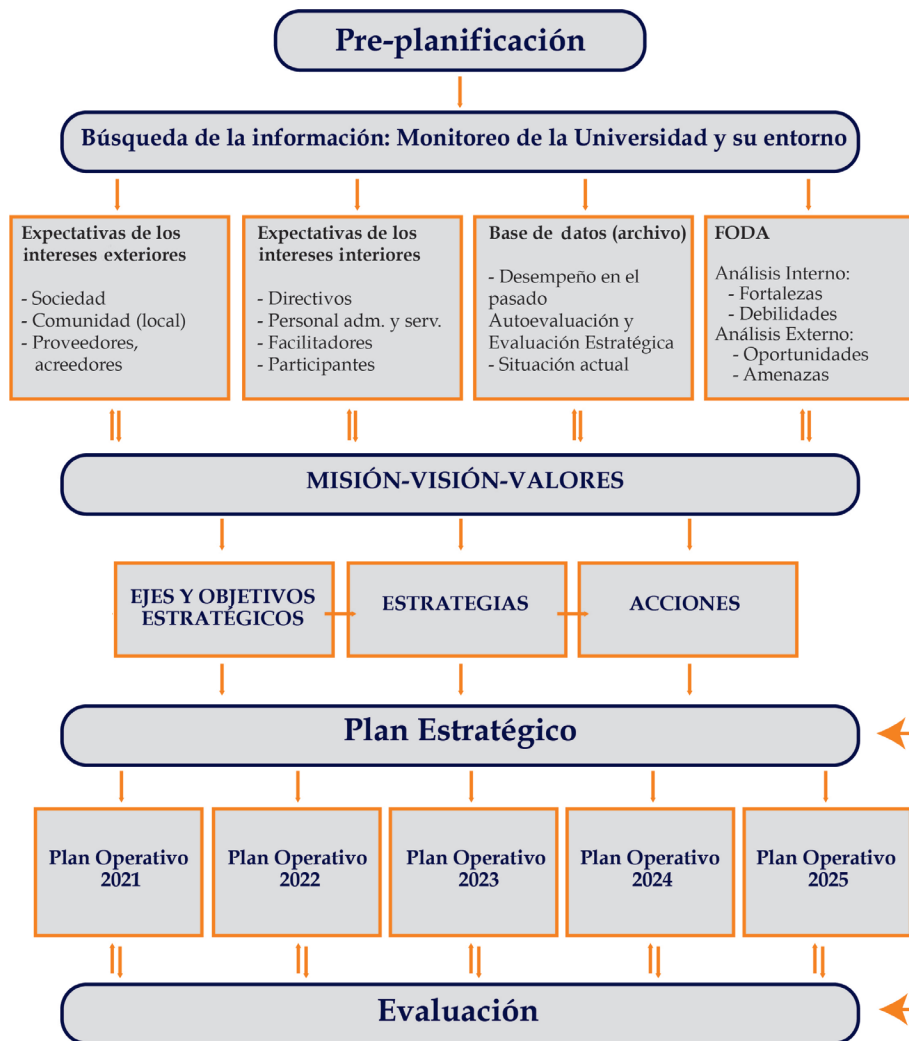
1. Aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo en todas las áreas y procesos de la institución (Desarrollo sostenido del SIACI).
2. Autoridades superiores de dirección y personal académico altamente capacitado con alta motivación laboral y con un fuerte sentido de pertenencia, orgullo y fidelidad hacia la Universidad.
3. Mejora significativa en el conocimiento e implementación del Modelo Educativo por Competencias Centrado en el Aprendizaje, MECCA.
4. Una universidad mucho más abierta y global, crítica del conocimiento científico y tecnológico, al debate de ideas y al diálogo constructivo, a la diversidad y la igualdad de género, con visibilidad internacional.
5. Contribución al desarrollo local, regional y nacional a través de sus funciones sustantivas.

6. Compromiso con la salud biopsicosocial y el bienestar de la Comunidad Universitaria.
7. Oferta académica innovadora y diversificada de grado y postgrado.
8. Programas de educación continua pertinentes y creativos, que impacten al sector empresarial, al Estado y a los profesionales y líderes de la sociedad.
9. Desarrollo de la Cultura del Emprendimiento, las asesorías y los servicios a la sociedad.
10. Implementación sostenida de la Política de Internacionalización, tanto en sus aspectos internos como externos.
11. Desarrollo paulatino de los proyectos del Programa UAPA Conectada.
12. Ejecución, en tiempo programado, de las acciones del Plan de Mejora, resultante de la Evaluación Quinquenal del MESCyT.
13. Incremento sostenido y diversificación de las mediaciones tecno pedagógicas (Actividades del CINGEP y CUICE).
14. Aseguramiento del perfil de egreso (compromiso de la universidad con la sociedad y sus participantes) en las carreras de grado y los programas de postgrado.
15. Planificación, evaluación de resultados y rendición de cuentas en todos los niveles.
16. Mejora continua de la comunicación corporativa y la imagen para asegurar la reputación institucional.

17. Implementación de tecnologías de última generación en apoyo a los procesos académicos y de gestión.
18. Consolidación de la infraestructura física y uso adecuado y eficiente de los espacios disponibles.
19. Acreditación institucional y de programas.
20. Sustentabilidad y sostenibilidad de la universidad.
21. Incorporación gradual del trabajo remoto en sus modalidades de teletrabajo y trabajo inteligente (Smart Working).
22. Continuación, con estrategias adecuadas al momento, de las acciones enmarcadas en la Responsabilidad Social Universitaria (PASC, Voluntariado...) y del Programa Universidad Saludable y Ecológica, PUSE.

# Apéndice B

## ESQUEMA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2021–2025



## **Dirección estratégica**

**Ing. Randolph Morillo**

Vicerrector de Planificación, Innovación  
y Desarrollo, UAPA

**Ing. Fernando Hernández**

Asesor del Proceso de Dirección Estratégica



Esta edición del *Plan Estratégico de Desarrollo(Sintético)*, se terminó de imprimir en octubre de 2021, en los talleres de Reproducciones UAPA, Santiago de los Caballeros, República Dominicana.



