



PLAN ESTRATÉGICO

2015 - 2019

u0/a.

EL
MUNDO
NECESITA
GENTE
**QUE
AME**
LO
QUE
HACE

Contenido

1. Carta del Rector.....	6
2. Presentación.....	7
3. Antecedentes.....	7
4. Descripción de la situación demográfica y macroeconómica del Ecuador a enero de 2015.....	7
4.1. Análisis demográfico.....	7
4.2. Análisis Macroeconómico del país.....	9
5. Análisis situacional de la Universidad de Las Américas.....	14
5.1. Crecimiento en número de estudiantes.....	14
5.2. Crecimiento en infraestructura.....	15
5.3. Talento humano.....	15
6. Metodología aplicada - Planificación Estratégica.....	16
7. Misión, Visión y Valores Institucionales.....	19
8. Análisis FODA.....	19
8.1. Fortalezas.....	19
8.2. Oportunidades.....	20
8.3. Debilidades.....	21
8.4. Amenazas.....	22
9. Mapa Estratégico.....	23
10. Objetivos Estratégicos.....	23
11. Estrategias.....	24
12. Plan Operativo Plurianual.....	27
13. Cronograma y actividades ejecutadas.....	34

1. Carta del Rector



Al cabo de varios meses de un ejercicio intenso realizado por los principales responsables académicos y administrativos de la UDLA, tengo a bien presentar el plan estratégico que establece los principales objetivos de nuestra institución para el siguiente quinquenio.

Uno de los elementos de nuestro fortalecimiento institucional ha sido el plan estratégico. Nuestra gestión financiera y académica se ha desarrollado siempre bajo una correcta y precisa planificación. Este modelo nos ha permitido avanzar con fuerza, confianza y buen ritmo en nuestra consolidación institucional y en la creación de condiciones académicas y financieras que aseguren nuestro crecimiento continuo.

Quiero agradecer a todos los miembros de la comunidad universitaria que aportaron con sus ideas y reflexiones a la definición de este plan estratégico e invitarles a que lo lean y escudriñen a profundidad. La planificación estratégica en la UDLA es una construcción permanente y exige nuestro aporte intelectual, creativo y autocrítico.

Cordialmente,

CARLOS LARREÁTEGUI NARDI
Rector

2. Presentación

El Plan Estratégico 2015-2019 de la Universidad de Las Américas, discutido y aprobado por el Consejo Superior el 13 de mayo de 2015, es el resultado de un proceso participativo e integral en el que han intervenido todas las instancias y los diferentes actores de la comunidad universitaria. Este documento corresponde a una revisión y ampliación del Plan Estratégico 2013-2017.

3. Antecedentes

En noviembre de 1995 se aprueba el funcionamiento de la Universidad de Las Américas (UDLA), mediante Decreto Ejecutivo N° 3272, dictado por el Presidente Constitucional de la República, Arq. Sixto Durán Ballén, publicado en el Registro Oficial N° 832 del mismo año.

Este centro universitario desde sus inicios impulsó la preparación de hombres y mujeres, libres y solidarios, capaces de desarrollar su creatividad y raciocinio, de forjar su voluntad y defender principios sólidos, que los animen a alcanzar grandes metas.

La trayectoria de la Universidad de Las Américas ha sido de crecimiento y mejoramiento continuo. En todo momento la Universidad ha impulsado entre sus estudiantes sus valores institucionales: rigor académico, conducta ética e innovación, para plasmar su visión y misión.

4. Descripción de la situación demográfica y macroeconómica del Ecuador a enero de 2015¹

4.1. Análisis demográfico

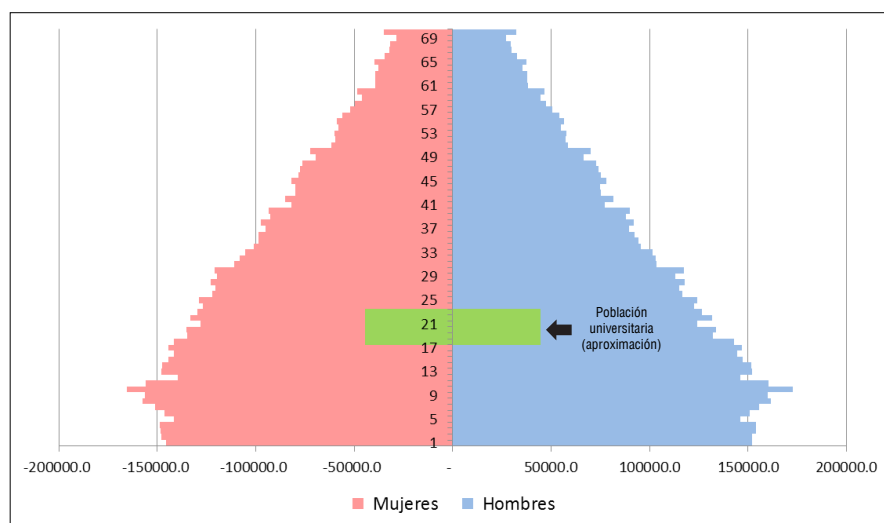
A continuación se presenta un análisis de la situación demográfica que sobre la base de variables como género y edad, identifica la población en edad universitaria y realiza una estimación de la tasa de matrícula en educación superior tanto a nivel del país como de la ciudad de Quito.

4.1.1. Pirámide poblacional y población en edad universitaria

La base de la pirámide poblacional ecuatoriana dejó de crecer para inicios del nuevo siglo. Hasta el siglo pasado, cada año nacían más ecuatorianos. Sin embargo, a partir del año 2000 en el país nacen el mismo número de personas anualmente. Esto puede evidenciarse en el censo poblacional de 2010, en donde se observan grupos relativamente uniformes según edad para la población menor a 10 años. El gráfico 1 presenta este fenómeno, representando en azul a la población masculina y en rojo a la población femenina.

¹ Informe elaborado con la colaboración de los economistas Vicente Albornoz y Daniela Anda. Aporte en temas estadísticos del Área de Inteligencia de Información de la Universidad de Las Américas.

Figura 1: Pirámide poblacional del Ecuador según edad y sexo (2010)

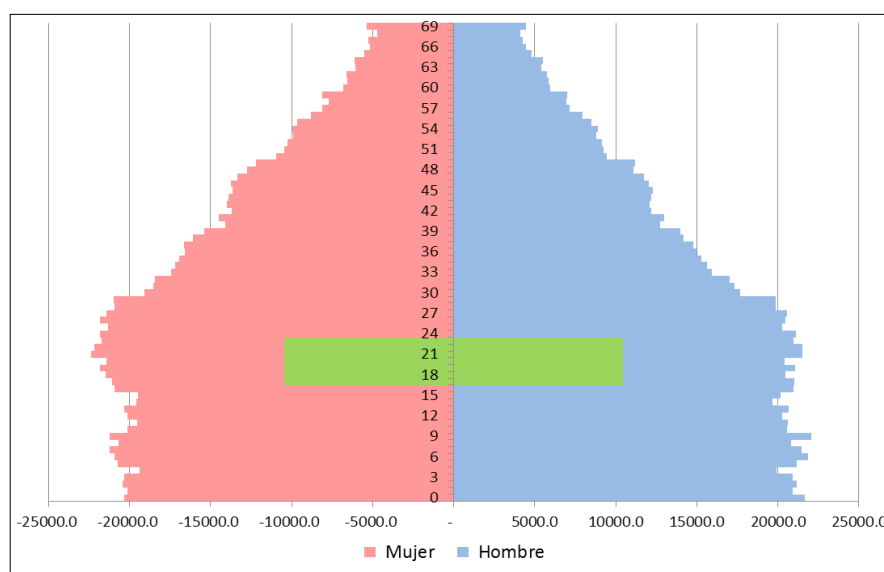


Fuente: INEC. Elaboración: Vicente Albornoz

La altura de la pirámide indica la edad, la longitud de las barras horizontales la extensión de la población para cada edad. La población femenina está representada en color rojo, la masculina en azul. A manera de ejemplo, se puede observar que existen alrededor de 100.000 personas con una edad de 60 años, de las cuales 50% son hombres y 50% mujeres; 200,000 ecuatorianos tenían en 2010 una edad de 35 años, la mitad de ellos hombres y la otra mitad mujeres. También se puede ver que el tamaño de los grupos de edad con menos de 10 años se mantiene alrededor de 300.000 personas (divididas equitativamente entre hombres y mujeres), lo que es el resultado de la estabilización del número de nacimientos.

El mismo suceso, pero con una década de adelanto, se observa para la ciudad de Quito, en donde habita un 15% de la población ecuatoriana (y de donde proviene el 85% de los estudiantes de la Universidad de Las Américas). Con base en el censo poblacional 2010, se observa que los nacimientos en Quito se estancan a partir de la década de los 90. Si bien esto evidencia que el número de potenciales estudiantes en Quito para la educación superior se mantiene, podría esperarse un quinquenio más de crecimiento en los potenciales estudiantes de otros cantones (dentro y fuera de Pichincha). Se identifica, por tanto, la oportunidad para que la Universidad se promocioe fuera de Quito en un mercado con mayor crecimiento.

Figura 2: Pirámide poblacional de Quito según edad y sexo (2010)



Fuente: INEC Elaboración: Vicente Albornoz

4.1.2. Tasa de matriculación en educación superior

El crecimiento esperado para los próximos cinco años de la población en edad universitaria a nivel nacional es una oportunidad de expansión para la Universidad, que además podría aprovechar de una tasa de matriculación en educación superior menor a nivel nacional que en Quito.

Con base en el censo poblacional de 2010 y a estadísticas de defunciones, y asumiendo que la tasa de mortalidad se ha mantenido constante, se calculó la población ecuatoriana según género y edad para todo el período 2009-2013. Según el número de estudiantes inscritos en universidades públicas y privadas entre 2009 y 2013, y utilizando la proyección poblacional con base en el censo, se calculó la tasa anual de matriculación en el sistema de educación superior en relación a la población entre 18 y 24 años de edad.

Para 2009, la tasa de matriculación en educación superior se estima que fue de 30,9% en Ecuador y 43,3% en Quito. Esto quiere decir que para finales de la década pasada, cerca de una tercera parte de la población en edad universitaria estaba inscrita en el sistema de educación superior nacional. La inmersión de jóvenes adultos en la educación superior es más alta en la capital, en donde 4 de cada 10 quiteños están inscritos en el sistema. Los gráficos de las pirámides poblacionales para Ecuador y Quito en 2010 señalan esta población en color verde.

Se estima que la tasa de matriculación superior alcanzó un máximo en 2011, tanto a nivel nacional como en Quito². En 2012 y 2013, ambas tasas caen hasta ubicarse en 28,1% a nivel nacional y 39,8% en Quito. La reducción observada en la tasa de matriculación en educación superior podría estar relacionada con las políticas restrictivas de acceso a las universidades públicas desde que se estableció la prueba de admisión en el año 2011. Esto significa una oportunidad para ampliar el mercado atendido por universidades privadas.

Tabla 1. Tasa de matriculación en educación superior		
	Ecuador	Quito
2009	30,9%	43,3%
2010	31,5%	45,7%
2011	32,0%	45,8%
2012	27,4%	39,4%
2013	28,1%	39,8%
Fuente: Elaboración propia con base en el Censo 2010 y datos del CES		

4.2. Análisis Macroeconómico del país

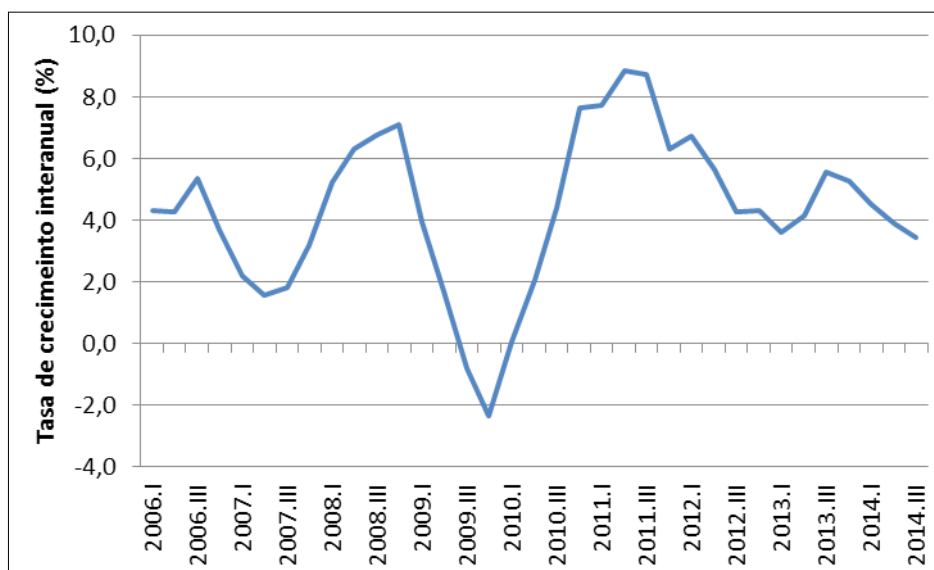
A continuación se encuentra una descripción de la situación macroeconómica en la que se desenvuelve el país y de la evolución de la economía durante el período 2006-2014.

4.2.1. Crecimiento económico

Durante 2010 y 2011 la economía ecuatoriana mostró una rápida recuperación frente al contagio de la crisis internacional de finales de la década pasada. Sin embargo, a partir de mediados de 2013 el crecimiento económico presenta una marcada desaceleración. En comparación, el segundo trimestre de 2011 el PIB creció a una tasa interanual de 8,8%, mientras que en el tercer trimestre de 2014 el crecimiento interanual fue de 3,4%.

² Según diario el Universo, el INEC estima una caída similar, de cuatro puntos porcentuales, en la tasa de matriculación en la educación superior de 30,1% en 2011 a 26,6% en 2013 (Diario El Universo, 30 de noviembre de 2014).

Figura 3: Variación del PIB trimestral

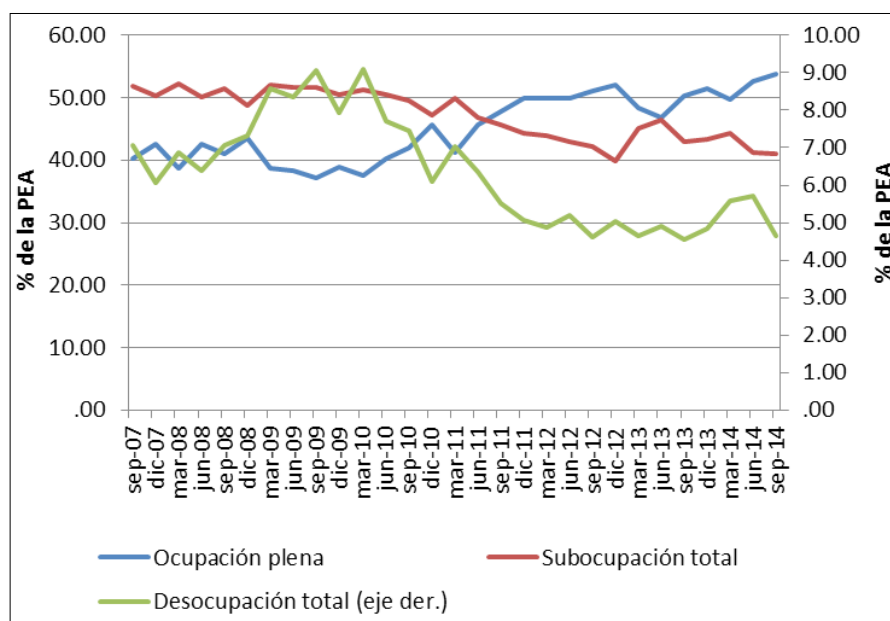


Fuente: Banco Central del Ecuador

4.2.2. Evolución del mercado laboral

Durante los últimos cinco años, de la mano del crecimiento económico, el mercado laboral presentó una disminución en las tasas de desempleo y subempleo. Para finales de 2009 la tasa de desempleo superaba el 9% y la de subempleo el 50%, dos años más tarde la tasa de desempleo había disminuido en cuatro puntos porcentuales y la de subempleo en más de 10 puntos porcentuales. Sin embargo, durante 2013 y 2014 ambas tasas se mantuvieron relativamente constantes bordeando 5% y 43,5% respectivamente.

Figura 4: Empleo, desempleo y subempleo urbano



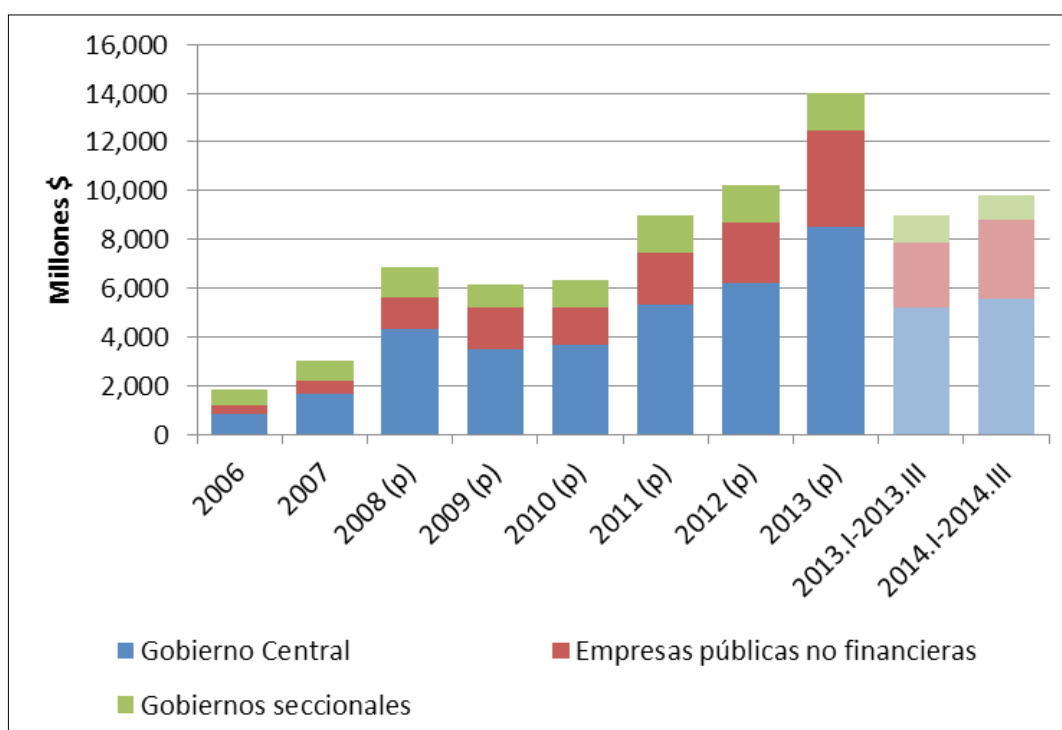
Fuente: INEC

4.2.3. Finanzas públicas

El crecimiento económico de Ecuador en los últimos años está asociado a un creciente gasto público, mismo que se estancó únicamente durante 2009 y 2010 para retomar un crecimiento promedio anual de 20% hasta 2013. El gasto total del SPNF en 2013 superó en 4,2 veces el de 2006, para ubicarse en \$41.607 millones. De estos, 64,8% corresponden a gastos corrientes y 35,2% a gastos de capital, mientras que en 2006 la participación era de 80,4% y 19,6% respectivamente. Este cambio en la proporción de gastos corrientes y de capital se debe a la diferencia en el crecimiento promedio anual de 19,0% los primeros frente a 33,4% el gasto de capital.

La composición del gasto de capital según entidad ejecutora sigue siendo mayoritariamente del Gobierno Central, no obstante han incrementado su participación las empresas públicas no financieras, cuyo gasto de capital creció a una tasa promedio anual de 41,7% de 2006 a 2013.

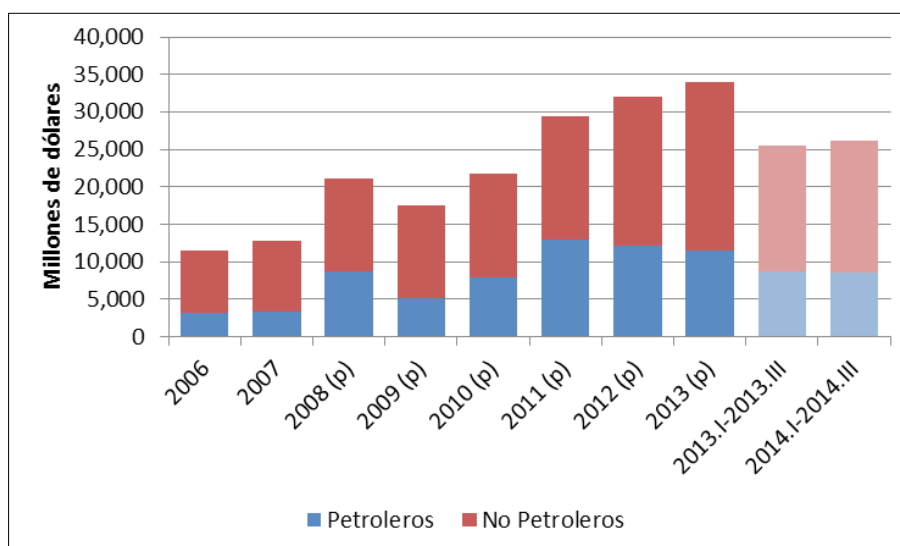
Figura 5: Gastos de capital del SPNF



Fuente: Banco Central del Ecuador

El creciente gasto público se ha financiado con ingresos petroleros y no petroleros en un ratio de 1 a 2, es decir, una tercera parte de los ingresos del SPNF provienen del petróleo y el restante de ingresos no petroleros, mayoritariamente ingresos tributarios. Los ingresos tributarios crecieron a una tasa promedio anual de 15,3% con lo que la carga tributaria en Ecuador pasó de 17,8% en 2006 a 24% en 2013.

Figura 6: Ingresos del Sector Público No Financiero

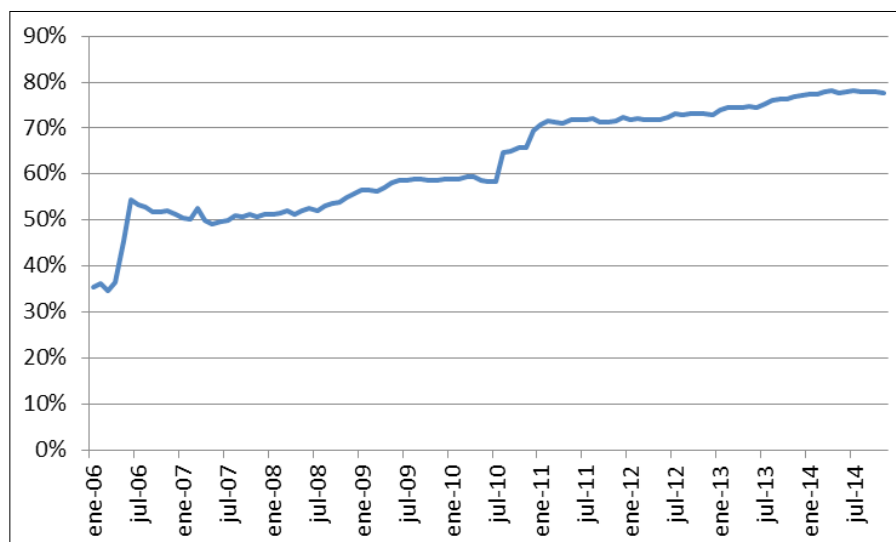


Fuente: Banco Central del Ecuador

4.2.4. Dependencia petrolera

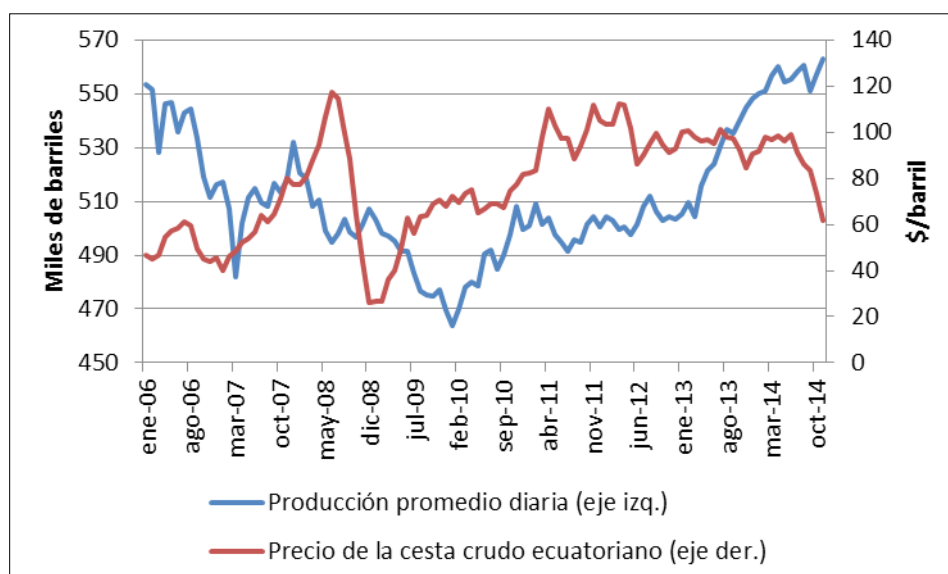
Paralelamente al crecimiento de los ingresos tributarios se observa una dependencia cada vez más fuerte de las finanzas públicas de los ingresos petroleros, en donde el gobierno se ha visto beneficiado tanto de una mayor participación en la producción nacional, que pasó de 35% a inicios de 2006 a 78% en 2014, como de los altos precios del barril de crudo durante una larga temporada. Las reformas petroleras de 2010 permitieron al gobierno nacional incrementar sus ingresos significativamente. La modificación de contratos a la modalidad de “prestación de servicios” con las empresas privadas ha significado que el excedente petrolero por el incremento en el precio termine en arcas estatales. El entorno internacional fue muy favorable con el precio del crudo ecuatoriano bordeando los \$100 por barril desde principios de 2011 hasta mediados de 2014. Desde entonces el precio se ha desplomado hasta ubicarse por debajo de los \$50 por barril en el presente año.

Figura 7: Participación estatal en la producción nacional de crudo



Fuente: Banco Central del Ecuador

Figura 8: Producción nacional y precio promedio del Crudo Ecuatoriano

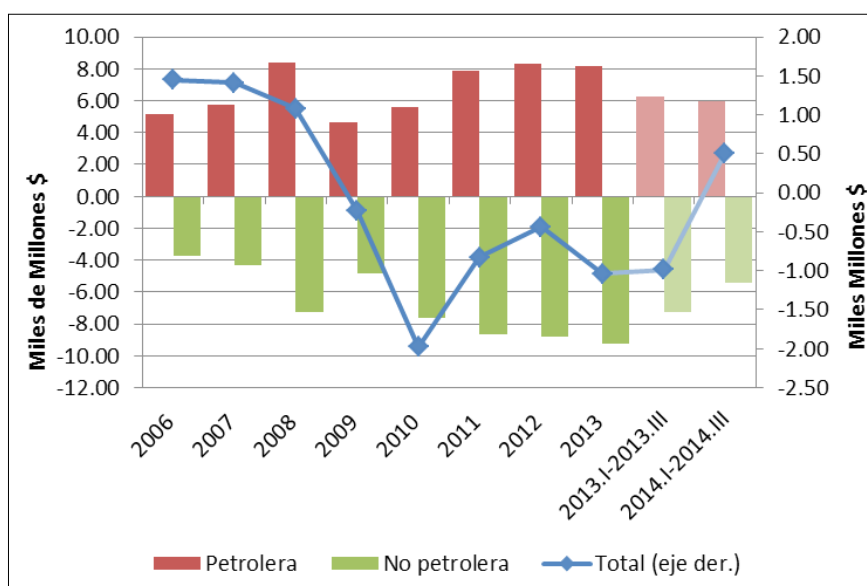


Fuente: Banco Central del Ecuador

El crecimiento en la producción promedio diaria de crudo, junto con los altos precios internacionales, promovieron un incremento promedio anual de 6,8% en la balanza comercial petrolera, misma que pasó de \$5.163,64 millones en 2006 a \$8.180,34 millones en 2013. Sin embargo, ya en 2013 y primeros tres trimestres de 2014 se observa un estancamiento de la misma y se prevé una contracción debido a la brusca caída en los precios internacionales.

El superávit en la balanza comercial petrolera se contrarresta con el creciente déficit en la balanza comercial no petrolera, que pasó de \$3.714,85 millones en 2006 a \$9.221,33 millones en 2013. Así, la balanza comercial total pasó de un superávit de \$1.448,79 millones a un déficit de \$1.040,99 millones durante el mismo período.

Figura 9: Balanza Comercial petrolera y no petrolera

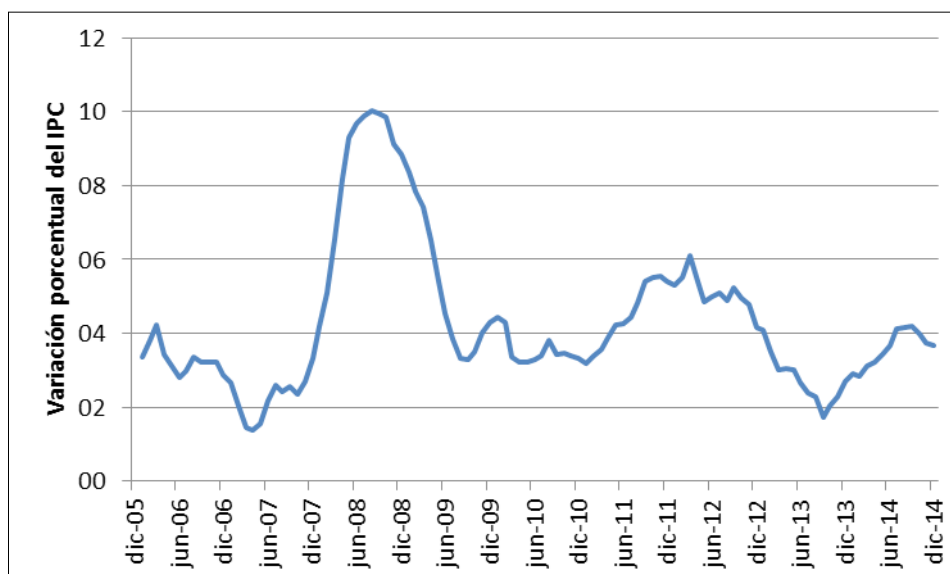


Fuente: Banco Central del Ecuador

4.2.5. Inflación

Durante el período analizado (2006-2014), el índice de precios al consumidor ha tenido una variación promedio anual en un rango de 2% a 6%, a excepción del período de abril de 2008 a marzo de 2009 cuando estuvo por encima del rango y llegó incluso a 10% en agosto y septiembre de 2008.

Figura 10: Inflación promedio anual



Fuente: INEC

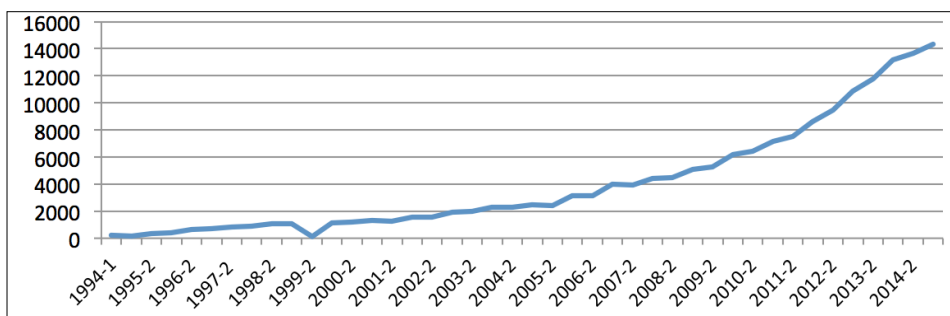
5. Análisis situacional de la Universidad de Las Américas

En este capítulo se presenta una descripción del desarrollo de la Universidad de Las Américas, considerando los datos macroeconómicos del país y cómo la Universidad ha afrontado este crecimiento en el transcurso del tiempo.

5.1. Crecimiento en número de estudiantes

Durante los años 1994 y 2014 se ha incrementado la población estudiantil significativamente gracias al atractivo académico que ha generado la Universidad, empezando en 1994 con 206 alumnos y en 2014 con 14.341 alumnos.

Figura 11: Crecimiento de estudiantes



Fuente: Departamento de Inteligencia de Información

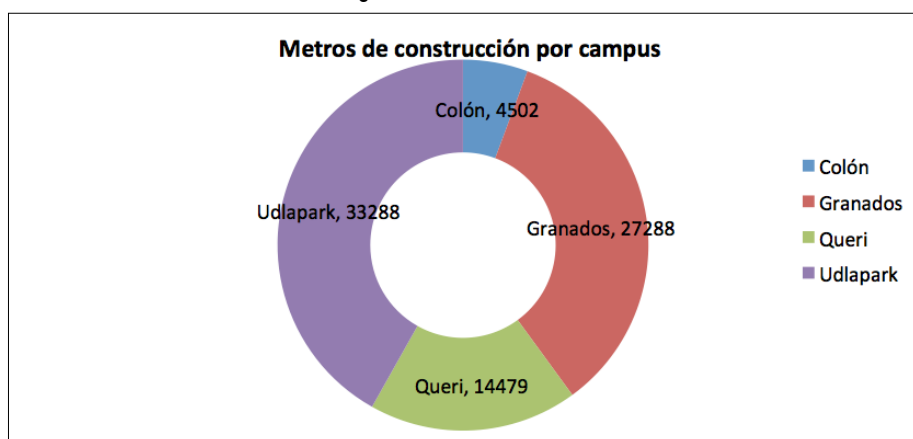
5.2. Crecimiento en infraestructura

Con base en el crecimiento acelerado de los estudiantes en el campus Colón que entró en funcionamiento en 1996, fue necesario crecer y mejorar la infraestructura de la Universidad para seguir ofreciendo una educación de calidad.

TABLA 2. CRECIMIENTO EN INFRAESTRUCTURA			
CAMPUS	# EDIFICIOS	ÁREA TERRERNO / CONSTRUCCIÓN	AÑO
Colón	1	4.502 m2	1996
Granados	1	27.288 m2	2010
Queri	8	14.479 m2	2012
Nono	1	46,4 ha	2012
UdlaPark	1	33.288 m2	2014

Fuente: Departamento de Servicios Administrativos

Figura 12: Infraestructura

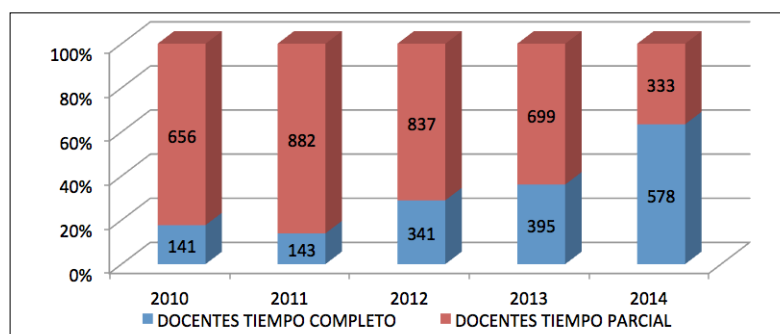


Fuente: Departamento de Servicios Administrativos

5.3. Talento humano

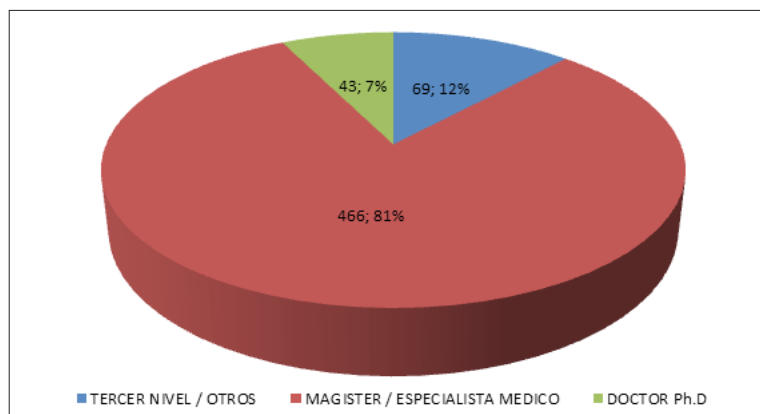
El crecimiento sostenido que ha tenido la UDLA ha requerido un importante incremento tanto en el número del personal docente como del personal administrativo para soportar la operación de la institución.

Figura 13: Cantidad de Docentes



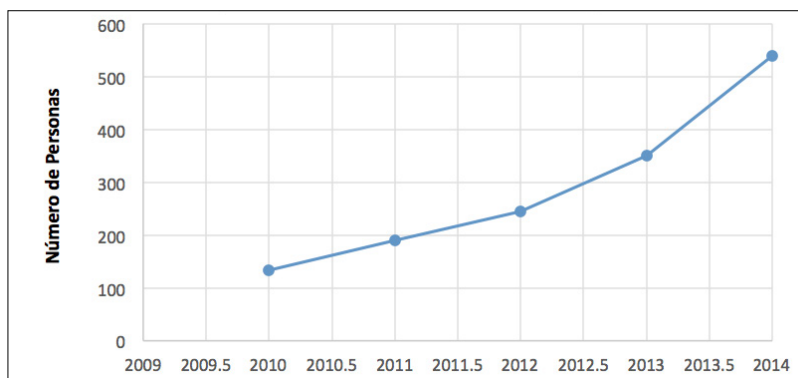
Fuente: Departamento de Inteligencia de Información

Figura 14: Docentes Tiempo Completo por nivel de formación



Fuente: Departamento de Inteligencia de Información

Figura 15: Personal Administrativo



Fuente: Departamento de Recursos Humanos

6. Metodología aplicada - Planificación Estratégica

Para la realización de la presente Planificación Estratégica, fue fundamental diseñar una hoja de ruta, la cual ayudó a que este proceso sea dinámico, participativo, realista e incluyente. A continuación se detallan las fases que han sido consideradas para la realización de la Planificación Estratégica 2015 - 2019:

Figura 16: Metodología para la Planificación Estratégica



a. Análisis situacional y definición de elementos orientadores

Como parte elemental para poder definir parámetros estratégicos dentro de una institución, es fundamental conocer su situación actual, por ello se realizó un diagnóstico institucional identificando la realidad en la cual opera, el entendimiento del ambiente interno y externo y el establecimiento de factores claves de éxito que orientarían la visión de futuro de la Universidad. De esta forma se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Diseño de instrumentos de recolección de datos e información clave
- Definición del equipo clave y participativo
- Socialización de la metodología y entrega del formato para el levantamiento de la información, el mismo que incluyó un instructivo para el uso apropiado del formato para que se pueda llenar correctamente el mismo con información de calidad
- Recepción, consolidación y sistematización de la información clave para el diagnóstico institucional, la misma que recogía información de:
 - o Actores que juegan un papel importante para la institución
 - o Identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades
 - o Aspectos a ser considerados para la misión, visión y valores
- *Focus group* con alumnos de la Universidad de Las Américas, levantando información primaria y secundaria, la cual alimenta al diagnóstico y análisis situacional.
- *Focus group* con ex alumnos de la Universidad de Las Américas, levantando información primaria y secundaria, la cual alimenta al diagnóstico y análisis situacional.
- Levantamiento de información de todas las unidades, departamentos, direcciones y decanatos para identificar cuáles son los objetivos estratégicos desde el punto de vista de cada uno de estos ámbitos, consolidando diferentes perspectivas que posteriormente fueron analizadas para estructurar elementos potentes en contenido, sustento y enfoque. Para el levantamiento se utilizó la siguiente matriz:

PREGUNTAS PARA VALIDAR LA CALIDAD DE LOS OEI	
¿Está claramente definido el propósito, estado esperado, producto final o logro a ser alcanzado?	
¿Incluye un verbo, objeto a ser medido y áreas de enfoque conforme a las reglas de sintaxis?	
¿Enfatiza la idea principal o área de logro (en vez de tocar muchos conceptos en una oración)?	
¿Es posible lograrlo en el tiempo establecido?	
¿Su progreso puede ser medido u observado usando uno o más indicadores?	

Elemento de la misión o visión	Elemento a medir o logro a alcanzar	Grupo objetivo	Verbo en infinitivo	REDACCIÓN DEL OEI
[Ejemplo: Crear un modelo de referencia para la educación superior ecuatoriana]	[Ejemplo: Calidad de los servicios académicos]	[Ejemplo: Servicios académicos y estructura académica y administrativa]	[Ejemplo: Incrementar]	[Ejemplo: Incrementar la calidad de los servicios académicos y de la estructura académica y administrativa institucional]

Tabla 3: Preguntas para la validación de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)

- Una vez que se logró levantar toda la información, se ejecutaron 2 talleres grupales (35 personas y 18 horas), espacio en el cual se realizó la presentación de la información base sistematizada y se realizó el análisis respectivo, estructurando, por grupos de trabajo, debates para el establecimiento consensuado del diagnóstico y análisis situacional.

- Finalmente se realizó un taller grupal para la validación de los resultados obtenidos del diagnóstico y análisis situacional de la Universidad (35 personas y 6 horas), obteniendo como resultado los Actores, el FODA, los Elementos Orientadores y los posibles Objetivos Estratégicos para validación.

b. Desarrollo de estrategias y acciones

Una vez validados los diferentes objetivos estratégicos se desarrollaron las diferentes estrategias y acciones, factores elementales para la consecución de metas y materialización de resultados. Para cumplir con este fin se realizaron las siguientes actividades:

- Validación del primer objetivo estratégico en taller participativo (4 horas), y definición de sus estrategias y proyectos a través de formatos y debates de apoyo.
- Validación del segundo objetivo estratégico en taller participativo (4 horas), y definición de sus estrategias y proyectos a través de formatos y debates de apoyo.
- Validación del tercer objetivo estratégico en taller participativo (4 horas), y definición de sus estrategias y proyectos a través de formatos y debates de apoyo.
- Validación del cuarto objetivo estratégico en taller participativo (4 horas), y definición de sus estrategias y proyectos a través de formatos y debates de apoyo.
- Validación del quinto objetivo estratégico en taller participativo (4 horas), y definición de sus estrategias y proyectos a través de formatos y debates de apoyo.

c. Documentación y difusión de la Planificación Estratégica

Desarrolladas todas las etapas descritas anteriormente, se realizó la consolidación de los resultados obtenidos, con el fin de verificar su integridad y que estos cumplan con las expectativas institucionales. Para ello se ejecutaron las siguientes sesiones de validación:

- Revisión de estrategias, proyectos y presentación integral con el equipo institucional de planificación.
- Revisión de estrategias, proyectos y presentación integral con autoridades de la Universidad.
- Desarrollo de la presentación final con la unidad de Planificación de la Universidad de Las Américas.
- Presentación de la Planificación Estratégica al Rector de la Universidad.
- Validación y aprobación de la Planificación Estratégica de la Universidad de Las Américas.
- Socialización de la Planificación Estratégica de la Universidad de Las Américas como resultados obtenidos.

Finalmente se pudo estructurar el presente documento, el mismo que refleja los resultados obtenidos en el ejercicio de Planificación Estratégica realizado.

7. Misión, Visión y Valores Institucionales

Misión:

Formar personas competentes, emprendedoras y con visión internacional-global, comprometidas con la sociedad, y basadas en principios y valores éticos.

Visión:

Crear un modelo de referencia para la educación superior ecuatoriana; construir una comunidad universitaria orgullosa y comprometida con el país buscando de manera constante, la realización personal y profesional de sus miembros, y mantenerse permanentemente integrada a la comunidad académica internacional.

Valores:

- **RIGOR ACADÉMICO:** Entendido como la combinación de excelencia con exigencia. Es la búsqueda constante del conocimiento de punta, impartido y generado con las mejores prácticas conocidas, junto a elevados estándares de promoción académica para estudiantes, docentes e investigadores.
- **CONDUCTA ÉTICA:** Entendida como la práctica permanente y la difusión de valores fundamentales, como la honestidad, la integridad y el rigor académico.
- **INNOVACIÓN:** Concebida como la práctica y difusión de una actitud caracterizada por la búsqueda constante del conocimiento y por un espíritu de permanente observación, curiosidad, indagación y crítica de la realidad.

8. Análisis FODA

8.1. Fortalezas

- CULTURA ORGANIZACIONAL
 - o Alto nivel de compromiso de los funcionarios.
 - o Flexibilidad y adaptabilidad al cambio.
 - o Confianza y liderazgo efectivo.
 - o Trabajo en equipo
 - o Ambiente sano, agradable y motivador para la comunidad universitaria.
- DESARROLLO ACADÉMICO
 - o Acceso a empresas, instituciones y centros de salud de prestigio y calidad para prácticas pre profesionales.
 - o Número de docentes a tiempo completo adecuado.
- IMAGEN Y POSICIONAMIENTO
 - o Posicionamiento ante mercado potencial (estudiantes principalmente de clase media).
- INFRAESTRUCTURA
 - o Buena infraestructura y ubicación geográfica.

- INSERCIÓN LABORAL
 - o Elevada inserción laboral de nuestros graduados.
- REPUTACIÓN
 - o Acreditación de ciertas carreras a nivel internacional.
 - o Imagen de prestigio y seriedad.
- SOSTENIBILIDAD FINANCIERA
 - o Gestión institucional y finanzas sanas.
 - o Masa crítica adecuada para garantizar un crecimiento sostenible que ayuda a mantener una estructura autofinanciada.
- OTRAS FORTALEZAS
 - o Proceso de autoevaluación permanente.
 - o Oferta educativa completa.

8.2. Oportunidades

- ALIANZAS Y CONVENIOS
 - o Existencia de convenios inter institucionales y alianzas institucionales a nivel nacional e internacional. Apertura para establecer nuevos convenios y alianzas.
 - o Disponibilidad de créditos estatales y privados para estudios superiores.
 - o Facilidad para realizar intercambio de alumnos y docentes con otras universidades extranjeras.
 - o Oferta potencial de docentes e investigadores calificados a nivel internacional.
 - o Posibilidad de formar parte de la iniciativa One Hundred Thousand Strong
- DEMANDA
 - o Crecimiento de la masa poblacional y económica con acceso a cursar estudios superiores.
 - o Interés en servicios de educación continua por parte de la empresa pública y privada.
 - o Restricción del ingreso en universidades públicas (Examen Nacional para la Educación Superior – ENES)
 - o Disminución de la oferta educativa por cierre de varias IES (centros especializados) y restricción para la entrada de nuevas universidades.
 - o Fidelización con los colegios desarrollando un programa de transferencia de conocimiento en inglés.
 - o Existe demanda potencial para formación a nivel de tecnologías.
 - o Mercado potencial en posgrados para formación de docentes.
- CALIDAD
 - o Acreditación nacional y extranjera permitirá mejorar calidad y posicionamiento.
 - o Buen momento para fortalecer nuestros procesos académicos.

- **NORMATIVA**
 - o Actualmente la sociedad ecuatoriana valora que las personas cuenten con título universitario. Las normativas de educación superior se han enfocado en fortalecer este tema.
 - o Mayores exigencias para procesos de selección y contratación. Existen mejores condiciones salariales acorde a las credenciales del profesional.
 - o Demanda de nuevas carreras. Cambio de la matriz energética y matriz productiva generan nuevas tendencias en el país.
 - o Normativa fuerte que obligará a universidades pequeñas a cerrar sus puertas a corto y mediano plazo.
 - o Captación de estudiantes de otras universidades afectadas por regulaciones arancelarias.
- **GRADUADOS**
 - o Grupo de ex alumnos en crecimiento constituye una fuente de posibles alumnos para posgrado.
- **DESARROLLO TECNOLÓGICO**
 - o Desarrollo tecnológico (hardware y software) para el fortalecimiento y desarrollo de la academia.
 - o Tendencia mundial de estudiar en línea.
 - o Posibilidad de desarrollar un *smart* campus a través de alianzas estratégicas. Este concepto permitiría optimizar el espacio y generar un ambiente tecnológico y digital que ayuda a integrar la comunicación en el campus universitario. Al mismo tiempo ayuda a preservar el medio ambiente con temas como reducción del uso de papel.

8.3. Debilidades

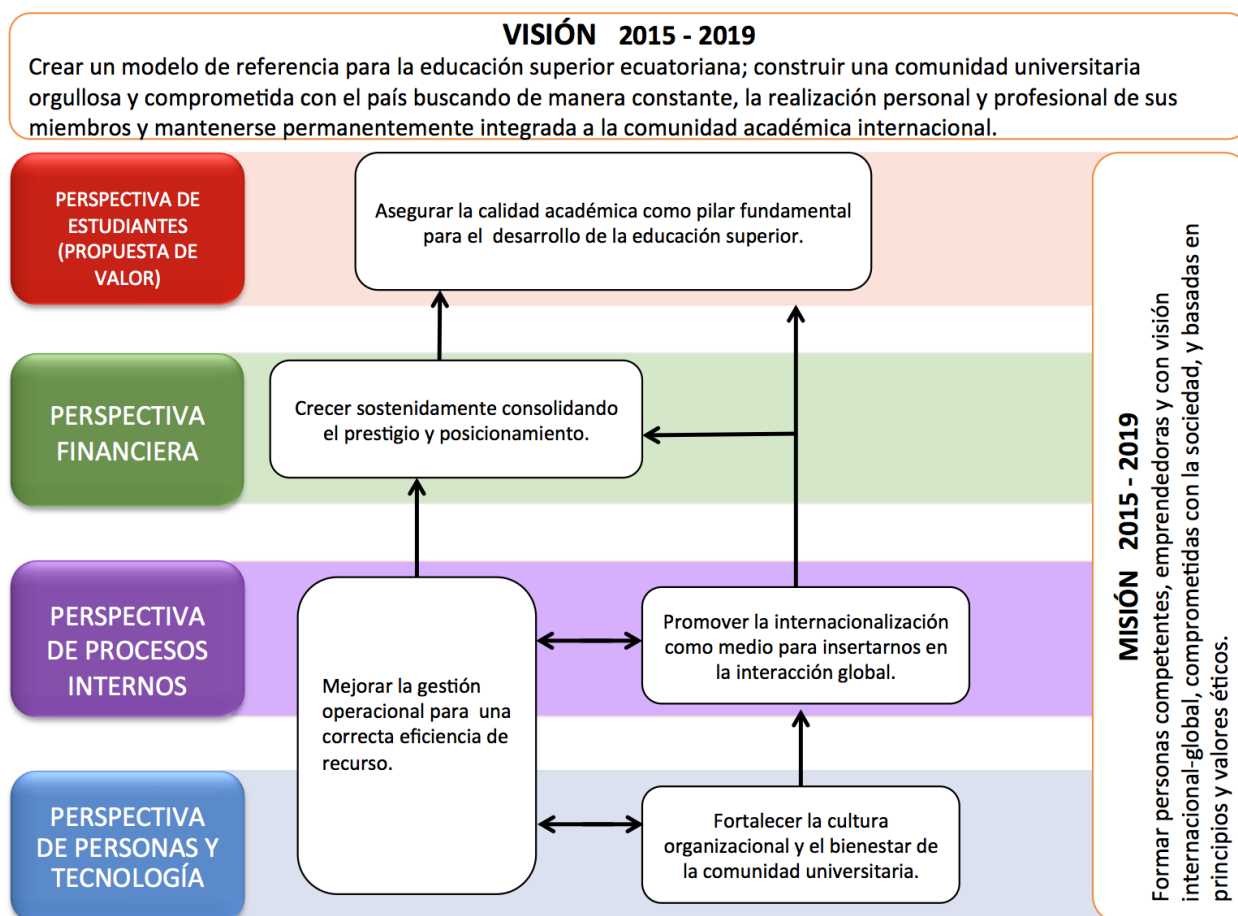
- **OPORTUNIDADES DE MEJORA INSTITUCIONAL**
 - o Las debilidades académicas que traen los estudiantes desde el colegio afectan la calidad de perfiles de estudiantes seleccionados en proceso de admisiones.
 - o Se deben aprovechar de mejor manera los proyectos de vinculación.
 - o Se deben fortalecer las destrezas investigativas en los estudiantes.
 - o Se debe impulsar un plan integral de capacitación de manera que mantenga un balance entre las necesidades de la universidad y la educación continua de los funcionarios académicos y administrativos.
 - o Es necesario fortalecer el idioma inglés con un plan para desarrollar los niveles de inglés con una metodología y alcance claro para docentes y estudiantes.
 - o Es necesario potenciar el modelo de aulas virtuales, el mismo que se encuentra en una etapa de consolidación.
- **COMUNICACIÓN**
 - o Se requiere una mayor coordinación entre las áreas involucradas en el proceso de comunicación.
 - o Se requiere revisar los procesos periódicamente y comunicarlos a nivel institucional.
 - o Es prioritario consolidar el proceso de seguimiento a ex alumnos.

- INFRAESTRUCTURA
 - o Es necesario mejorar en corto plazo los espacios físicos para actividades de relacionamiento tanto para alumnos como académicos.
 - o Es indispensable potenciar los servicios y la gestión de bienestar estudiantil.

8.4. Amenazas

- COMPETENCIA
 - o Estado como mayor proveedor de educación superior y con abundancia de recursos.
 - o Flexibilidad de algunas universidades pequeñas para adaptarse a los cambios.
- MERCADO LABORAL DE DOCENTES
 - o Escasa oferta de docentes con posgrados frente a una demanda creciente.
 - o Escasa oferta local de programas de posgrado para formar docentes.
- POLÍTICO Y REGULATORIO
 - o Políticas regulatorias inflexibles, improvisadas, en constante cambio que afectan directamente a las universidades privadas.
 - o Regulación de aranceles académicos por parte del estado.
 - o Prejuicios gubernamentales en contra de las universidades privadas.
- ECONOMÍA
 - o Desaceleración de la economía nacional.
 - o Hay signos de un estancamiento en la economía debido a la baja de los precios del petróleo.

9. Mapa Estratégico



10. Objetivos Estratégicos

Los siguientes son los objetivos que la Universidad de Las Américas alcanzará dentro de los próximos 5 años proyectados para el presente plan:

1. Asegurar la calidad académica como pilar fundamental para el desarrollo de la educación superior.
2. Creer sostenidamente consolidando el prestigio y posicionamiento.
3. Promover la internacionalización como medio para insertarnos en la interacción global.
4. Mejorar la gestión operacional para una correcta eficiencia de recursos.
5. Fortalecer la cultura organizacional y el bienestar de la comunidad universitaria.

11. Estrategias

A continuación se detallan las principales estrategias para cada objetivo estratégico, a través del cual la Universidad de Las Américas mejorará su posición y alcanzará la visión dentro de los siguientes cinco años:

11.1. Objetivo 1: Asegurar la calidad académica como pilar fundamental para el desarrollo de la educación superior.

Estrategias:

1. Incrementar la tasa de graduación institucional.
2. Incrementar el porcentaje de eficiencia terminal.
3. Mejorar la tasa de retención institucional.
4. Mantener la tasa de empleabilidad.
5. Incrementar la tasa de continuidad de estudios.
6. Incrementar la tasa de emprendimiento.
7. Completar el ciclo de autoevaluación en todas las carreras y programas.
8. Implementar el plan de mejora en todas las carreras y programas.
9. Potenciar el modelo integral de evaluación docente.
10. Evaluar continuamente los Resultados de Aprendizaje Institucional y por carrera/programa para garantizar el cumplimiento del Perfil de Egreso de la carrera.
11. Lograr y mantener la acreditación internacional WSCUC.
12. Acreditar internacionalmente las carreras de forma gradual.
13. Promover el desarrollo de producción científica.
14. Promover la participación de estudiantes y docentes en proyectos de investigación.
15. Articular los proyectos de investigación con los planes de estudio, los proyectos de vinculación con la comunidad y las prácticas pre profesionales.
16. Fortalecer los programas de vinculación con la comunidad enfocados en áreas de influencia promoviendo la participación activa de estudiantes y docentes.

11.2. Objetivo 2: Crecer sostenidamente consolidando el prestigio y el posicionamiento.

Estrategias:

1. Ampliar la oferta académica de pregrado.

2. Ampliar la oferta académica de posgrado.
3. Desarrollar carreras en línea.
4. Mejorar el nivel académico de los estudiantes que ingresan a la Universidad de Las Américas.
5. Generar las acciones necesarias para situarnos en los tres primeros lugares a nivel nacional de acuerdo a un ranking internacional.
6. Mejorar la tasa de NPS. (Net Promoters Score)
7. Estar entre las tres primeras instituciones de educación superior autofinanciada en Ecuador en el nivel de recordación.
8. Ser la institución de educación superior autofinanciada con mayor participación del mercado relevante de Quito.

11.3. Objetivo 3: Promover la internacionalización como medio para insertarnos en la interacción global.

Estrategias:

1. Promover el acceso de la comunidad de la Universidad de Las Américas a intercambios e internacionalización.
2. Fortalecer las relaciones internacionales creando nuevos vínculos con instituciones afines y desarrollar proyectos viables.
3. Desarrollar programas específicos y cursos cortos para estudiantes y docentes, extranjeros y nacionales.

11.4. Objetivo 4: Mejorar la gestión operacional para una correcta eficiencia de recursos.

Estrategias:

1. Realizar una eficiente planificación presupuestaria y control de ejecución.
2. Mantener un óptimo manejo de procesos.
3. Mantener un alto nivel de satisfacción de los colaboradores.
4. Implementar alianzas estratégicas institucionales en áreas tecnológicas.
5. Optimizar los procesos de selección de proyectos tecnológicos.
6. Proveer herramientas tecnológicas enfocadas a la colaboración, automatización y comunicación.
7. Estandarizar y optimizar los procesos de aprovisionamiento de hardware y software.
8. Proveer acceso de internet gratis, abierto y funcional en todas las instalaciones de la universidad.
9. Ser referente en implementación de servicios tecnológicos innovadores.
10. Garantizar un alto nivel de servicios administrativos.

11.5. Objetivo 5: Fortalecer la cultura organizacional y el bienestar de la comunidad universitaria.

Estrategias:

1. Fomentar el apoyo psicológico, psicopedagógico, académico, nivelación académica, programa de tutorías, acciones afirmativas y becas.
2. Mantener una óptima comunicación interna.
3. Mantener una óptima comunicación externa.
4. Potenciar el nivel de calidad de los servicios estudiantiles.
5. Promover la participación de estudiantes en actividades relacionadas con la vida universitaria.

12. Plan Operativo Plurianual

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE
Objetivo 1: Asegurar la calidad académica como pilar fundamental para el desarrollo de la educación superior.		
1.1. Incrementar la tasa de graduación institucional.	Diseñar opciones de titulación (flexibilidad).	Directores y Coordinadores de carrera
	Incluir en malla curricular preparación para proyecto final.	Directores y Coordinadores de carrera
1.2. Incrementar el porcentaje de eficiencia terminal.	Implementar modelo de nivelación.	Dirección de Gestión Académica
	Implementar modelo de tutorías.	Dirección de Gestión Académica
1.3. Mejorar la tasa de retención institucional.	Implementar modelo de asistencia de cátedra.	Dirección de Gestión Académica
	Implementar un esquema de mentores para los estudiantes nuevos y antiguos que necesitan apoyo.	Dirección de Gestión Académica
1.4. Mantener la tasa de empleabilidad.	Aplicar estudios de empleabilidad diseñados para medir empleabilidad sobre el tiempo, sueldos, emprendimiento y continuación de estudios periódicamente.	Dirección de Servicios Estudiantiles
	Mejorar las prácticas pre-profesionales.	Dirección de Servicios Estudiantiles
	Desarrollar programas con el sector productivo para pasantías y contrataciones.	Dirección de Servicios Estudiantiles
	Informar mejor a los empleadores de nuestros programas.	Dirección de Servicios Estudiantiles
	Aumentar la participación de los empleadores en actividades de la Universidad de Las Américas.	Dirección de Servicios Estudiantiles
	Fortalecer la Bolsa de Empleo.	Dirección de Servicios Estudiantiles
1.5. Incrementar la tasa de continuidad de estudios.	Desarrollar un modelo para fortalecer la continuidad de estudios entre graduados.	Decano de Posgrados
	Desarrollar un modelo de formación continua.	Decano de Posgrados
1.6. Mantener la tasa de emprendimiento.	Desarrollar un sistema para medir y promover emprendimiento.	Decano de Posgrados
1.7. Completar el ciclo de autoevaluación en todas las carreras y programas.	Desarrollar un sistema robusto de autoevaluación con criterios nacionales e internacionales probados.	Dirección de Efectividad Académica
	Desarrollar la metodología de difusión de autoevaluación en todas las carreras y programas.	Dirección de Efectividad Académica
	Gestionar los insumos informáticos y estadísticos necesarios para una autoevaluación robusta en cada carrera y programa.	Dirección General de Planificación & Desarrollo
	Implementar un sistema y un cronograma de autoevaluación por fases según las prioridades institucionales.	Dirección de Efectividad Académica
1.8. Implementar el plan de mejora en todas las carreras y programas.	Desarrollar el plan de mejora con base en las fortalezas y debilidades detectadas en la autoevaluación.	Decanos de Facultad y Directores de Escuela
	Presupuestar los planes de mejoras de las carreras y programas.	Decanos de Facultad y Directores de Escuela
	Aprobar los planes de mejora de las carreras y programas.	Vicerrectorado Académico
	Realizar un seguimiento anual en cada carrera o programa con respecto al informe de autoevaluación y plan de mejoras.	Vicerrectorado Académico

1.9. Potenciar el modelo integral de evaluación docente.	Desarrollar los informes de evaluación docente.	Dirección de Evaluación Docente
	Analizar los resultados de los informes de evaluación docente para tomar las acciones pertinentes.	Dirección de Evaluación Docente
1.10. Evaluar continuamente los Resultados de Aprendizaje a nivel Institucional y por carrera / programa para garantizar el cumplimiento del Perfil de Egreso de la carrera.	Desarrollar el modelo de evaluación de Aprendizaje.	Dirección de Efectividad Académica
	Desarrollar el plan de evaluación de resultados de aprendizaje.	Dirección de Efectividad Académica
	Analizar los resultados de aprendizaje y tomar medidas correctivas.	Dirección de Efectividad Académica
1.11. Lograr y mantener la acreditación internacional WSCUC.	Realizar una autoevaluación participativa a nivel institucional.	Dirección de Acreditación Internacional
	Aplicar auditorías internas en todas las unidades y emitir las conclusiones y recomendaciones del caso.	Dirección de Acreditación Internacional
1.12. Acreditar internacionalmente las carreras de forma gradual.	Desarrollar el modelo de acreditación internacional el cual contemple: · Identificar carreras a ser acreditadas anualmente. · Seleccionar agencias acreditadoras prestigiosas, dependiendo de la carrera. · Desarrollar el proceso debido con cada agencia acreditadora seleccionada.	Vicerrectorado Académico Dirección de Acreditación Internacional
1.13. Promover el desarrollo de producción científica.	Desarrollar e implementar un modelo de investigación aplicada que deberá contener las siguientes acciones: · Elaborar el enfoque y aplicabilidad de investigación en áreas específicas. · Incrementar el número de PhD (contratación, apoyo para formación) · Implementar y articular las líneas de investigación institucionales con la investigación de docentes y estudiantes en todas las carreras y programas (basarse en una planificación). · Desarrollar un plan de difusión institucional de políticas para la investigación. · Desarrollar e implementar un programa de asignación de fondos para la investigación	Dirección de Investigación, Decanos de Facultad y Directores de Escuela
1.14. Promover la participación de estudiantes y docentes en proyectos de investigación.	Desarrollar e implementar criterios para incrementar el número de docentes y estudiantes participantes en la investigación.	Decanos de Facultad y Directores de Escuela
	Desarrollar e implementar un programa de capacitación en investigación a docentes y estudiantes.	Dirección de Investigación
1.15. Articular los proyectos de investigación con los planes de estudio, los proyectos de vinculación con la comunidad y las prácticas pre profesionales.	Desarrollar e implementar proyectos de investigación vinculados con planes de estudio, proyectos de vinculación con la comunidad y prácticas pre profesionales.	Decanos de Facultad y Directores de Escuela

1.16. Fortalecer los programas de vinculación con la comunidad enfocados en áreas de influencia promoviendo la participación activa de estudiantes y docentes	Identificar y revisar las áreas de influencia.	Decanos de Facultad y Directores de Escuela
	Promover la participación de estudiantes y docentes en proyectos de vinculación mediante el desarrollo de actividades curriculares integradas dentro de cada carrera.	Decanos de Facultad y Directores de Escuela
	Desarrollar e implementar un modelo integral de vinculación con la comunidad.	Dirección General de Planificación & Desarrollo
	Desarrollar e implementar un plan de comunicación de proyectos de vinculación con la comunidad.	Dirección General de Planificación & Desarrollo
Objetivo 2: Crecer sostenidamente consolidando el prestigio y posicionamiento.		
2.1. Ampliar la oferta académica de pregrado.	Realizar estudio de tendencias de mercado.	Dirección de Marketing
	Desarrollar e implementar modelo de identificación de mercado.	Dirección de Marketing
	Realizar testeo de nuevos proyectos e identificar modalidad.	Dirección de Marketing
	Realizar análisis de factibilidad.	Dirección de Marketing
	Desarrollar programas curriculares.	Carreras
2.2. Ampliar la oferta académica de posgrado.	Realizar estudio de tendencias de mercado.	Dirección de Marketing
	Desarrollar e implementar modelo de identificación de mercado.	Dirección de Marketing
	Realizar testeo de nuevos proyectos e identificar modalidad.	Dirección de Marketing
	Realizar análisis de factibilidad.	Dirección de Marketing
	Desarrollar programas curriculares.	Decanato de Posgrados
2.3. Desarrollar carreras en línea.	Realizar estudio de tendencias de mercado.	Dirección de Marketing
	Realizar análisis de factibilidad.	Dirección de Marketing
	Desarrollar e implementar modelo de identificación de mercado.	Dirección de Marketing
	Desarrollar programas curriculares.	Carreras
2.4. Mejorar el nivel académico de los estudiantes que ingresan a la Universidad de Las Américas.	Evaluar permanentemente el proceso de admisión.	Dirección de Admisiones
	Modificar el sistema de admisión para incluir el promedio de graduación de la secundaria de los nuevos estudiantes.	Dirección de Admisiones
	Mantener un control a través del sistema académico de las calificaciones de graduación de la secundaria de los postulantes y de calificaciones de la prueba de admisión una vez que ingresen.	Dirección de Bienestar Estudiantil
	Identificar debilidades en los nuevos estudiantes de acuerdo a los parámetros medidos en la prueba de admisión.	Dirección de Bienestar Estudiantil
2.5. Generar las acciones necesarias para situarnos en los tres primeros lugares a nivel nacional de acuerdo a un <i>ranking</i> internacional.	Identificar <i>rankings</i> de prestigio institucionales y por carrera / programa.	Vicerrectorado Académico
	Desarrollar e implementar un plan de participación en rankings.	Vicerrectorado Académico
	Participar anualmente en el proceso de dicho <i>ranking</i> .	Vicerrectorado Académico
2.6. Mejorar la imagen de prestigio institucional.	Definir una propuesta de valor única.	Vicerrectorado Académico
	Elaborar la línea base.	Dirección de Marketing
	Desarrollar un modelo de posicionamiento apalancado en los cuatro pilares (precio, plaza, promoción y producto).	Dirección de Marketing
	Elaborar y aplicar las encuestas de NPS.	Dirección de Marketing
	Analizar los resultados de las encuestas de NPS.	Dirección de Marketing
	Elaborar un plan de acción y evaluar anualmente los resultados.	Dirección de Marketing

2.7. Estar entre las tres primeras instituciones de educación superior autofinanciadas en Ecuador en el nivel más alto de recordación.	Realizar encuestas periódicas para medir el <i>top of mind</i> .	Dirección de Marketing
	Analizar los resultados de las encuestas.	Dirección de Marketing
	Elaborar e implementar un plan de acción integral para fortalecer el <i>core</i> .	Vicerrectorado Académico Dirección de Marketing
	Evaluar anualmente resultados del plan de acción integral.	Vicerrectorado Académico Dirección de Marketing
2.8. Ser la institución de educación superior autofinanciada con mayor participación del mercado relevante de Quito.	Definir el mercado relevante de Quito.	Dirección de Admisiones Dirección de Marketing
	Analizar anualmente la participación de mercado de manera que mantengamos o incrementemos el nivel base del año 2014.	Dirección de Marketing
	Tomar acciones correctivas en las directrices estratégicas que sea necesario para mantener la participación de mercado.	Vicerrectorado Académico Dirección de Admisiones Dirección de Marketing
Objetivo 3: Promover la internacionalización como medio para insertarnos en la interacción global.		
3.1. Promover el acceso de la comunidad de la Universidad de Las Américas a intercambios e internacionalización.	Captar ayuda financiera para intercambios (ej. 100,000 Strong in the Americas, Erasmus Mundus, ganancias de programas realizados).	Dirección de Programas Internacionales
	Realizar una campaña comunicacional sobre los beneficios del intercambio, recursos y requisitos necesarios, logros alcanzados, convenios existentes e información específica de cada convenio.	Dirección de Programas Internacionales Dirección de Marketing
	Realizar una revisión de mallas curriculares y sílabos de otras universidades para facilitar el proceso de convalidación.	Vicerrectorado Académico Dirección de Programas Internacionales Dirección de Secretaría Académica
	Elaborar boletines, trípticos y espacio en sitio web para promover que estudiantes extranjeros vengan a estudiar a la Universidad de Las Américas, actividades internacionales y tener más presencia internacional.	Dirección de Programas Internacionales Dirección de Marketing
	Organizar taller con profesores y estudiantes UDLA para explicar cómo organizar proyectos internacionales y virtuales.	Dirección de Programas Internacionales
	Invitar a profesores de universidades extranjeras para realizar cursos cortos o <i>faculty led programs</i> en la Universidad de Las Américas para facilitar colaboraciones.	Dirección de Programas Internacionales
	Implementar un modelo de International Center para desarrollar un ambiente internacional en la Universidad de Las Américas.	Dirección de Programas Internacionales

3.2. Fortalecer las relaciones internacionales creando nuevos vínculos con instituciones afines y desarrollar proyectos viables.	Participar como <i>International Programs</i> en conferencias internacionales de internacionalización para promover oportunidades de la Universidad de Las Américas y crear alianzas.	Dirección de Programas Internacionales
	Potenciar los viajes de directores y docentes que viajan al exterior para promover las oportunidades de colaboración con UDLA.	Dirección de Programas Internacionales Decanos de Facultad y Directores de Escuela
	Potenciar los convenios existentes para profundizar las relaciones y crear más oportunidades para docentes y estudiantes.	Dirección de Programas Internacionales
	Promover oportunidades para que docentes con su grupo de estudiantes participen en cursos en el extranjero.	Dirección de Programas Internacionales Decanos de Facultad y Directores de Escuela
	Realizar visitas a las instituciones clave para conocer, dar charlas con estudiantes, docentes y coordinar logística con la oficina internacional.	Dirección de Programas Internacionales
	Buscar nuevas oportunidades de colaboración a través de embajadas, consulados y cámaras de comercio.	Vicerrectorado Académico Dirección de Programas Internacionales
3.3. Desarrollar programas específicos y cursos cortos para estudiantes y docentes, extranjeros y nacionales.	Levantar información con las carreras para identificar necesidades de programas específicos y cursos cortos.	Dirección de Programas Internacionales Decanos de Facultad y Directores de Escuela
	Desarrollar, implementar y promocionar cursos cortos en conjunto con los decanatos y otras universidades.	Dirección de Programas Internacionales Decanos de Facultad y Directores de Escuela
	Desarrollar, implementar y promocionar proyectos internacionales virtuales con otras universidades.	Dirección de Programas Internacionales Decanos de Facultad y Directores de Escuela
	Desarrollar, implementar y promocionar proyectos internacionales presenciales (conferencias, comidas, películas, paseos, club de conversación, etc.).	Dirección de Programas Internacionales
Objetivo 4: Mejorar la gestión operacional para una correcta eficiencia de recursos.		
4.1. Realizar una eficiente planificación presupuestaria y control de ejecución.	Definir un modelo de seguimiento mensual.	Dirección Financiera
	Implementar el modelo de seguimiento mensual.	Dirección Financiera
	Analizar mensualmente los resultados.	Dirección Financiera
	Implementar el proyecto de <i>Key Operating Metrics</i> (métricas operativas claves).	Dirección Financiera
4.2. Mantener un óptimo manejo de procesos.	Levantar la línea base de procesos académicos.	Dirección de Asuntos Regulatorios
	Levantar la línea base de procesos administrativos.	Cada Dirección Administrativa
	Actualizar los procesos administrativos, financieros y de soporte.	Cada Dirección Administrativa
	Actualizar los procesos de seguimiento a estudiantes y docentes.	Dirección de Asuntos Regulatorios
	Desarrollar un modelo de gestión documental orientada a cero papeles.	Sistemas

4.3. Mantener un alto nivel de satisfacción de los colaboradores.	Revisar periódicamente el proceso de reclutamiento.	Dirección de Recursos Humanos
	Hacer un levantamiento de funciones y perfiles.	Dirección de Recursos Humanos
	Desarrollar un modelo de administración de talento humano tomando en consideración temas de desempeño, formación y valoración de los cargos.	Dirección de Recursos Humanos
4.4. Implementar alianzas estratégicas institucionales en áreas tecnológicas.	Definir áreas donde se busca implementar alguna alianza institucional.	Dirección de Sistemas
	Definir plan de implementación de alianzas institucionales.	Dirección de Sistemas
	Implementar alianzas institucionales.	Dirección de Sistemas
4.5. Optimizar los procesos de selección de proyectos tecnológicos.	Definir y comunicar el proceso de selección de proyectos tecnológicos.	Dirección de Sistemas
	Ejecutar el proceso de selección de proyectos.	Dirección de Sistemas
	Formalizar el proceso de comunicación referente a la ejecución de proyectos.	Dirección de Sistemas
4.6. Proveer herramientas tecnológicas enfocadas a la colaboración, automatización y comunicación.	Definir procesos de colaboración, automatización y comunicación a optimizar a través de sistemas.	Dirección de Sistemas
	Definir plan de implementación de proyectos de colaboración, automatización y comunicación.	Dirección de Sistemas
	Implementar proyectos de colaboración, automatización y comunicación.	Dirección de Sistemas
	Realizar el seguimiento y control de proyectos de colaboración, automatización y comunicación.	Dirección de Sistemas
4.7. Estandarizar y optimizar los procesos de aprovisionamiento de <i>hardware</i> y <i>software</i> .	Definir un proceso sistematizado para el aprovisionamiento de <i>hardware</i> y <i>software</i> .	Dirección de Sistemas
	Implementar un proceso sistematizado para aprovisionamiento de <i>hardware</i> y <i>software</i> .	Dirección de Sistemas
	Ejecutar proceso de medición de aprovisionamiento de <i>hardware</i> y <i>software</i> .	Dirección de Sistemas
4.8. Proveer acceso de Internet gratis, abierto y funcional en todas las instalaciones de la universidad.	Definir las características del servicio de Internet a proveer.	Dirección de Sistemas
	Definir el proceso de medición del servicio de Internet.	Dirección de Sistemas
	Implementar cambios en servicios de Internet.	Dirección de Sistemas
	Optimizar servicio de Internet, a través de mediciones periódicas.	Dirección de Sistemas
4.9. Ser referente en implementación de servicios tecnológicos innovadores enfocados a alumnos y docentes.	Definir alcance de iniciativa Smart Campus.	Dirección General
		Dirección de Sistemas
	Planificar implementación de proyectos <i>Smart Campus</i> .	Dirección de Sistemas
	Ejecutar proyectos <i>Smart Campus</i> .	Dirección de Sistemas
	Realizar campaña de comunicación referente a iniciativa <i>Smart Campus</i> .	Dirección de Sistemas
4.10. Garantizar un alto nivel de servicios administrativos.		Dirección de Marketing
	Ejecutar encuesta de satisfacción del <i>Smart Campus</i> .	Dirección de Marketing
	Desarrollar un modelo de estándares de calidad de servicios administrativos.	Dirección de Servicios Administrativos
	Elaborar una correcta planificación de estructura física con el área académica.	Dirección de Servicios Administrativos
	Implementar el modelo de estándares de calidad de servicios administrativos.	Dirección de Servicios Administrativos
	Analizar periódicamente el modelo de estándares de calidad de servicios administrativos y realizar los ajustes necesarios en relación a servicios de acuerdo a los resultados de análisis.	Dirección de Servicios Administrativos

Objetivo 5: Fortalecer la cultura organizacional y el bienestar de la comunidad universitaria.		
5.1. Fomentar el apoyo psicológico, psicopedagógico, académico, nivelación académica, programa de tutorías, acciones afirmativas y becas.	Implementar modelo de defensa estudiantil.	Dirección de Bienestar Estudiantil
	Desarrollar políticas de bienestar estudiantil.	Dirección de Bienestar Estudiantil
	Crear el modelo de bienestar estudiantil.	Dirección de Bienestar Estudiantil
	Fomentar el bienestar estudiantil ampliando la cobertura de servicios en ámbitos psicológicos, académicos y ambientales en los diferentes campus.	Dirección de Bienestar Estudiantil
	Desarrollar e implementar un proyecto para promover entre los estudiantes una cultura inclusiva y abierta a la diversidad como parte del bienestar estudiantil.	Dirección de Bienestar Estudiantil
5.2. Potenciar la comunicación interna.	Desarrollar e implementar un plan comunicacional interno de logros, acreditaciones y reconocimientos.	Dirección de Marketing
	Constituir un Comité de Comunicación que esté integrado por los principales ejes de comunicación de la Universidad de Las Américas.	Dirección de Marketing
	Centralizar las decisiones estratégicas de comunicación interna a través del Comité de Comunicación.	Dirección de Marketing
5.3. Potenciar la comunicación externa.	Desarrollar e implementar un plan comunicacional externo de logros, acreditaciones y reconocimientos.	Dirección de Marketing
	Centralizar las decisiones estratégicas de comunicación externa a través del Comité de Comunicación.	Dirección de Marketing
5.4. Potenciar el nivel de calidad de los servicios estudiantiles.	Establecer un inventario de servicios ofrecidos a los estudiantes.	Dirección de Servicios Estudiantiles
	Hacer un diagnóstico inicial para saber cómo son percibidos los servicios estudiantiles.	Dirección de Servicios Estudiantiles
	Establecer un sistema de gestión y monitoreo de calidad de servicios estudiantiles.	Dirección de Servicios Estudiantiles
5.5. Promover la participación de estudiantes en actividades relacionadas con la vida universitaria.	Fomentar actividades relacionadas con la vida universitaria ampliando la cobertura de servicios, espacios culturales y recreativos en los diferentes campus.	Dirección de Servicios Estudiantiles
	Generar alianzas estratégicas con diferentes instituciones para impulsar eventos de interés para los estudiantes.	Dirección de Servicios Estudiantiles
	Organizar actividades extra curriculares y sociales para favorecer la integración de la Comunidad Universitaria.	Dirección de Servicios Estudiantiles

13. Cronograma y actividades ejecutadas

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2015-2019																														
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS																														
ACTIVIDADES	INVOLUCRADOS	FECHA	NOV. 2014				DIC. 2014				ENE. 2015				FEB. 2015				MZO. 2015				ABR. 2015				MAY. 2015			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
SOCIALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA																														
Socialización e inducción de la metodología y formatos para el diseño de la Planificación Estratégica	Autoridades, Decanos y Directores (Equipo Clave)	05/11/2014																												
FASE 1 Y 2: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y ESTABLECIMIENTO DE LA																														
Envío del primer formato al Equipo Clave (información de diagnóstico y análisis institucional)	Dirección de Planificación Equipo Clave	05/11/2014																												
Fecha tope para recepar el primer formato (información de diagnóstico y análisis institucional)	Equipo Clave • equipo de cada área	07/11/2014																												
Taller grupal de Análisis Situacional	Equipo Clave	12/11/2014 13/11/2014																												
Aprobación del Análisis Situacional	Lector y personas asignadas	18/11/2014																												
FASE 3: ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y/O PROYECTOS																														
Envío del segundo formato al Equipo Clave (estrategias y acciones)	Dirección de Planificación Equipo Clave	13/11/2014																												
Taller grupal de Estrategias y Acciones	Taller grupal (6 horas, 35 personas)	19/11/2014																												
Validación Objetivo 1	CERTUM Dirección de Planificación	11/12/2014																												
Validación Objetivo 2	CERTUM Dirección de Planificación	13/12/2014																												
Validación Objetivo 3	CERTUM Dirección de Planificación	18/12/2014																												
Validación Objetivo 4	CERTUM Dirección de Planificación	23/12/2014																												
Validación Objetivo 5	CERTUM Dirección de Planificación	07/01/2015																												
Revisión de Estrategias y Acciones	CERTUM Dirección de Planificación	21/01/2015																												
FASE 4: DOCUMENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA																														
Revisión de Objetivos, Estrategias y Acciones	Vicerrector y Dirección General Dirección de Planificación	20/02/2015																												
Presentación de Objetivos, Estrategias y Acciones al equipo clave	CERTUM Rector, Vicerrector, Dirección	27/02/2015																												
Presentación, entrega y aprobación del PE	Autoridades, Decanos y Directores (Equipo Clave)	02/04/2015																												
Presentación, entrega y aprobación del PE	Consejo Superior	13/05/2015																												

Actividades Ejecutadas:

1. Entrega de formatos a equipo de talleres grupales.
2. Dos talleres grupales con la participación de 35 personas y una duración de 14 horas en los cuales se trabajó en el FODA y Objetivos Estratégicos.
3. Un taller grupal con la participación de 35 personas y una duración de 8 horas en el cual se definieron los Objetivos Estratégicos.
4. Validación objetivo N°1 (4 horas): Se revisaron objetivos, estrategias y acciones en formato matriz general (esto se aplicó para la validación de todos los objetivos siguientes).
5. Validación Objetivo 2 (4 horas) Estrategias, acciones.
6. Validación objetivo 3 (4 horas) Estrategias, acciones.
7. Validación Objetivo 4 (4 horas) Estrategias, acciones.
8. Validación objetivo 5 (4 horas) Estrategias, acciones.
9. *Focus group* alumnos Universidad de Las Américas (3 horas) preguntas predeterminadas y libres.
10. *Focus group* graduados Universidad de Las Américas (3 horas) preguntas predeterminadas.
11. Revisión de mapa estratégico, objetivos, estrategias y acciones (Equipo de planificación y Certum) presentación final.
12. Revisión de mapa estratégico, objetivos, estrategias y acciones (Equipo de planificación, Certum, Directivos de la Universidad de Las Américas) presentación final.
13. Presentación y aprobación de Plan Estratégico por parte del Consejo Superior.



*Fotos taller grupal día 1 - 12/11/2014 - Nono, Pichincha



*Fotos taller grupal día 1 - 12/11/2014 - Nono, Pichincha



*Fotos taller grupal día 1 - 12/11/2014 - Nono, Pichincha



*Fotos taller grupal día 2 - 13/11/2014 - Quito, Pichincha



*Fotos taller grupal día 2 - 13/11/2014 - Quito, Pichincha



*Fotos taller grupal día 2 - 13/11/2014 - Quito, Pichincha



*Fotos taller grupal día 2 - 13/11/2014 - Quito, Pichincha



*Fotos *focus group* con graduados – 26/11/2014 – Quito, Pichincha



*Fotos presentación, revisión y aprobación de la Planificación Estratégica – 02/04/2015 - Quito, Pichincha



*Fotos presentación, revisión y aprobación de la Planificación Estratégica – 02/04/2015 - Quito, Pichincha

EL
MUNDO
NECESITA
GENTE

**QUE
AME**

LO
QUE
HACE

