

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional Universidad de Las Américas

PERÍODO 2020-2025

Dirección General de Operaciones,
Planificación Estratégica





AUTORIDADES

CONSEJO DE REGENTES

CONSEJO UNIVESITARIO

Carlos Larreátegui Nardi

Canciller

Gonzalo Mendieta

Rector

Marlena León

Vicerrector Académico

Felipe Martínez

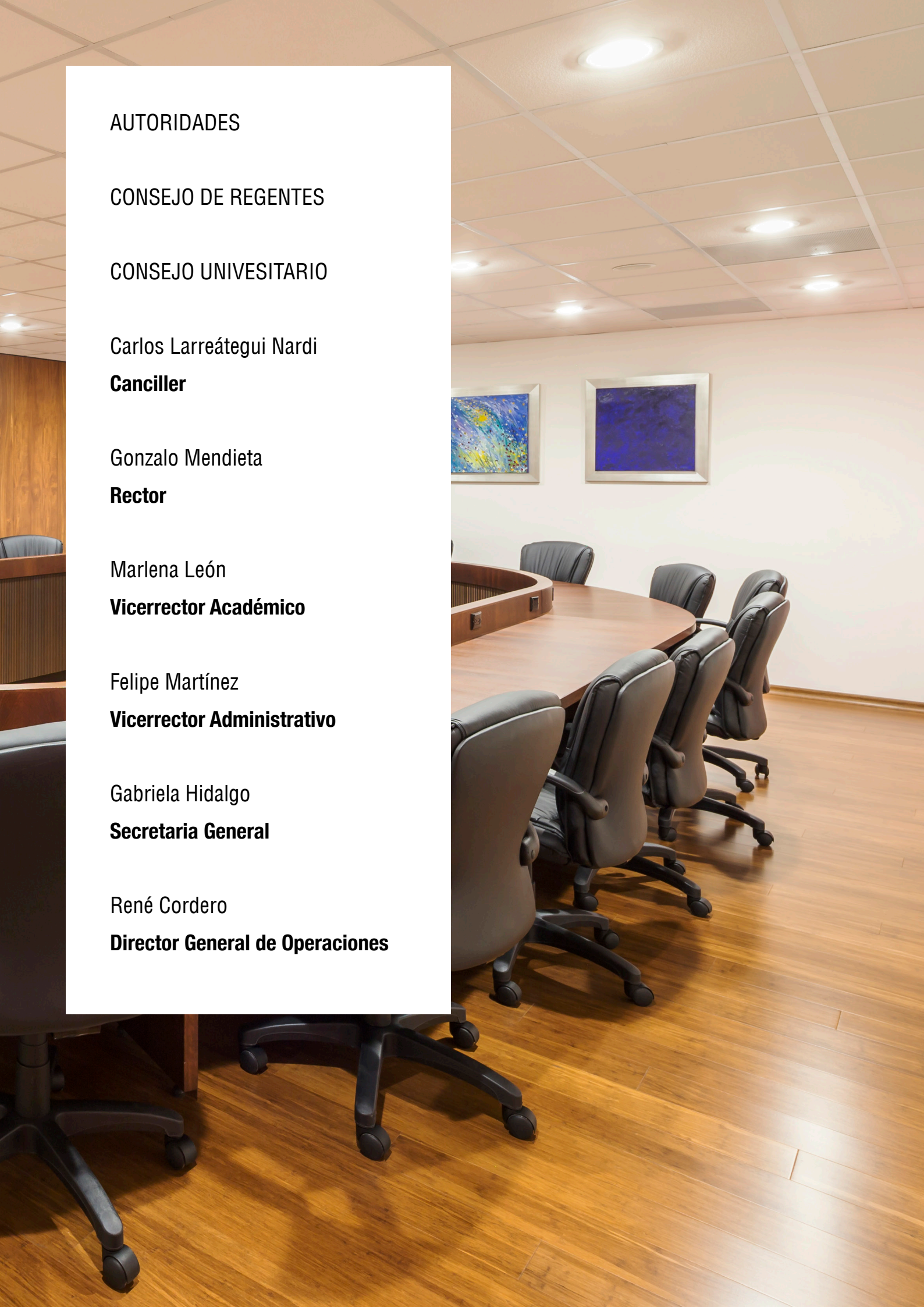
Vicerrector Administrativo

Gabriela Hidalgo

Secretaria General

René Cordero

Director General de Operaciones



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARTA DEL CANCELLER.....	8
PRESENTACIÓN	9
CAPÍTULO I.....	10
ANTECEDENTES GENERALES	10
1.1 ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS	10
1.2 PROPUESTA DE VALOR	10
1.3 MARCO NORMATIVO Y BASE LEGAL.....	10
CAPITULO II.....	12
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	12
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	12
2.1.1 Análisis de macro ambiente	12
2.1.1.1 Factor contexto económico del país.....	12
2.1.1.2 Factores sociales y culturales	14
2.1.1.3. Factor Internacional	16
2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS.....	17
2.2.1 Reseña histórica de la institución	17
2.2.2 Crecimiento de estudiantes con el inicio del Plan Estratégico 2015-2019.....	18
2.2.3 Estructura organizacional.....	19
Número de docentes con por formación al menos de los últimos 4 años.	21
2.2.4 Instalaciones e infraestructura	23
Campus Granados	24
Campus UDLAPARK.....	24
Campus Queri.....	25
Campus Colón	25
Granja Experimental de Nono	25
CAPÍTULO III.....	26
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	26
3.1 Metodología y estructura aplicada para el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2020-2025	26
Fase 1	27
Fase 2.....	28
Fase 3.....	28
Fase 4.....	28
3.2. Cadena de valor de la institución	30
3.3. Misión y visión de la institución	30
3.3. Definición de la visión de la Universidad de Las Américas	30
3.3.2 Definición de la misión de la Universidad de Las Américas.....	31
3.3.3 Propósito de la Universidad de Las Américas	31
3.4 Valores y políticas de la organización.....	31
3.4.1 Valores de la organización	31
3.5 Introducción Direccionamiento Estratégico.....	32
3.5.1 Matriz FODA.....	32
3.5.2 Objetivos y ejes estratégicos institucionales	34
3.5.2.1 Objetivos estratégicos institucionales.....	34
3.5.2.2 Ejes Estratégicos y Estrategias.....	34
3.5.2.3 Mapa estratégico	38

CAPÍTULO IV.....	39
PLANES DE ACCIÓN	39
4.1 Proyección Plurianual periodo 2020 – 2025.....	39
TERMINOLOGÍA ESPECIALIZADA.....	43
ANEXOS	44
1. Cronograma de actividades.....	44
2. REGISTRO FOTOGRÁFICO	45
GRUPOS FOCALES CON ESTUDIANTES	45
GRUPOS FOCALES CON DOCENTES.....	45
EVENTO PLAN ESTRATÉGICO 2020-2025	46
MARZO 2020	46
3. ACTA DE APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	47



CARTA DEL CANCELLER

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2020-2025, es un ejercicio central de la Universidad de las Américas, es considerado como un elemento clave que se desarrolla cada cinco años. La contribución que hace la Universidad con la sociedad ecuatoriana, a través de los graduados, la investigación relevante, la relación con el sector real y la interacción global, cada vez tiene un impacto mayor, cumpliendo de esta forma nuestro propósito.

El mérito del presente plan es brindar un contexto, mediante la implementación de estrategias manteniendo el rumbo establecido por el gobierno de la Universidad de Las Américas, fieles a los valores establecidos. Este fue un ejercicio amplio y desarrollado con la comunidad universitaria, al cabo de varios meses de arduo trabajo, el mismo que pretende buscar objetivos alineados al contexto actual y futuro.

El trabajo colaborativo que se desarrolló en el presente plan, muestra el enfoque de la institución, con el objetivo de que toda la comunidad universitaria sea protagonista y represente a la institución como un valor central. Cultivamos, preciamos y valoramos la gestión como una herramienta necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos. El resultado es una herramienta que sirve a un propósito: alcanzar nuestras metas. Aprovecho para agradecer a todos los miembros de la comunidad universitaria por todo el aporte que se ve reflejado en el presente documento, y les invito a que lo tomen como la guía que requieren para alinear la gestión de cada una de las áreas y tengan la certeza de tomar decisiones, pues de esta forma la universidad seguirá avanzando.

Con un profundo agradecimiento.

Carlos Larreátegui Nardi
CANCELLER

PRESENTACIÓN

La Universidad de Las Américas – UDLA, posterior al cierre del plan estratégico del periodo 2015-2019, realiza un nuevo análisis de los elementos orientadores para el nuevo periodo, proponiendo un conjunto de estrategias enfocadas al cumplimiento del presente plan.

Define además su plan estratégico correspondiente para el periodo 2020-2025, mediante un trabajo colaborativo, integrador, inclusivo, flexible con la comunidad universitaria, características fundamentales para el desarrollo del documento.

Es así que se ha procedido con la formulación de un nuevo documento de direccionamiento estratégico, cuyos componentes substanciales corresponden al análisis situacional de la institución, su dirección estratégica, definición de herramientas de control, medición y monitoreo de la ejecución de las respectivas estrategias e iniciativas definidas para tal efecto.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional correspondiente al periodo 2020-2025 de la Universidad de Las Américas, fue aprobado por la Consejo de Regentes y el Consejo Universitario de la Universidad, mediante sesión ordinaria No. 01- 2020 y No. 02-2020, celebradas el 21 y 22 de mayo de 2020, respectivamente.



CAPÍTULO I

ANTECEDENTES GENERALES

1.1 ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Al cabo de más de 25 años de infatigable actividad desplegada por nuestra comunidad universitaria, la Universidad de Las Américas se proyecta como una de las instituciones de educación superior más destacadas e innovadoras del país y como la primera universidad global del Ecuador.

A partir de su aprobación para el funcionamiento en el año 1995, la Universidad de Las Américas (UDLA) ha incorporado gradualmente a su oferta académica una serie de carreras de pregrado que han sido ajustadas a las necesidades que el país requiere en sus diferentes ámbitos económicos y sociales. Con esta misión, poco a poco se crearon distintas facultades y escuelas, de acuerdo al siguiente orden de creación: Ciencias Económicas y Administrativas, Arquitectura y Diseño, Comunicación y Artes Audiovisuales, Derecho, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, Ingeniería y Ciencias Aplicadas. Posteriormente se crearon: Hospitalidad y Turismo, Salud, Odontología, Medicina, Educación, Música, Psicología, Gastronomía y la Facultad de Formación General.

Actualmente, la UDLA ofrece 37 carreras de pregrado distribuidas en modalidades presencial y semipresencial, en horarios diurno, vespertino y nocturno.

En el año 2006 ampliamos nuestra oferta con la incorporación de programas académicos de cuarto nivel, iniciando con la apertura de la Maestría en Administración de Empresas – MBA. Actualmente la UDLA tiene, dentro de su oferta de posgrados, 20 alternativas para que los profesionales del país perfeccionen sus talentos y alcancen el éxito, entre estas figuran: Maestría en Administración de Empresas, Dirección de Comunicación de Empresas e Institucional, Dirección de Operaciones y Seguridad Industrial, Gestión de la Seguridad de la Información y la Especialización en Rehabilitación Oral, entre otras.

A lo largo de este tiempo hemos crecido exponencialmente, no solo respecto a la infraestructura, que brinda mayores facilidades a nuestra comunidad universitaria, sino también en otros campos que nos consolidan como una universidad de vanguardia: investigación, vinculación con la comunidad y vida académica.

1.2 PROPUESTA DE VALOR

Los destinatarios de esta propuesta de valor son:

- Estudiantes
- Graduados
- Personal académico, académico administrativo y administrativo

1.3 MARCO NORMATIVO Y BASE LEGAL

La Universidad de Las Américas, se basó en la existencia de los siguientes referentes normativos, para consideración y desarrollo en el Plan Estratégico:

La **Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)** con registro oficio al suplemento 298 de 12 de octubre de 2010 en la Disposición General Quinta cita que: “Las Universidades y escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes



estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones...”.

“...cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe, que deberá ser presentado al Consejo de Educación Superior, al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y para efecto de la inclusión en el en el Sistema Nacional de Información para la Educación Superior, se remitirá a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación”.

El Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019, aprobado mediante resolución 016-SE-07-CACES-2019, con fecha 14 de junio de 2019, con base en su organización en el apartado Condiciones Institucionales, Estándar 15: Planificación Estratégica y Operativa cita a los elementos fundamentales que deberán mantener coherencia con el modelo educativo y con la participación de la comunidad universitaria.

El Estatuto codificado de fecha 24 de abril de 2015 de la Universidad de Las Américas, estipula en el artículo vigésimo primero, “El Rector tendrá las siguientes funciones, literal e:

“Formular los planes estratégicos y sus reformas con el apoyo de la Junta Consultiva y ponerlos a consideración del Consejo Superior para su aprobación, dentro del primer semestre de cada quinquenio”. Literal f: “Expedir los planes operativos anuales ajustados a la planificación estratégica quinquenal aprobada por el Consejo Superior, con el apoyo de la Junta Consultiva...”

“La Universidad de Las Américas ha venido desplegando un importante esfuerzo para desarrollar un modelo educativo de calidad acorde con su misión, su visión y sus valores institucionales integrado nuevas prácticas formativas de planificación, de metodologías y de evaluación, a la luz de las experiencias propias y de los nuevos desafíos de la educación superior...”



CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

La Universidad de Las Américas, realizó el análisis correspondiente al cierre del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019, el mismo que fue puesto en consideración a las autoridades pertinentes, para la toma de acciones de mejora en el proceso del nuevo plan estratégico. En este apartado se identificaron y describieron los factores en un ambiente externo que no pueden ser controlados por la institución, pero que inciden de una u otra manera en ella, citando fundamentalmente aspectos claves y de mayor relevancia.

Estos factores de incidencia, según su origen, pertenecen a un nivel macro o micro ambiente. Considerando que los primeros son los que se suscitan en escenarios en los que la institución no tiene intervención directa, por la amplitud, distancia y/o globalidad de éstos, no obstante, se trata de factores que ejercen repercusión sobre la institución porque hacen parte del medio en que esta se desempeña. Mientras que el segundo punto, se suscita en un ambiente o escenario en la que la organización interactúa directamente. En este caso la institución ejerce influencia mas no control sobre los fenómenos y actores de dicho entorno, y a su vez puede ser afectada o favorecida por aquellos.

2.1.1 Análisis de macro ambiente

Tal como se indicó, son factores de la realidad que le atañe a la institución. Generalmente son lo que se suscitan en el país o inclusive en el ámbito internacional pero que terminan influyendo en la realidad nacional.

Es así, que los fenómenos y las acciones gubernamentales que se producen en el entorno: económico, socio-cultural, tecnológico, configuran el macro ambiente.

2.1.1.1 Factor contexto económico del país¹

Es imposible predecir el futuro, ciertas características de la coyuntura económica, sumadas a las lecciones de la historia pueden dar algunas pautas desde la dirección general sobre la evolución futura de sus sectores y mercados, repercutiendo en su estabilidad y potencial desarrollo. Podemos citar algunas

características de la economía ecuatoriana a finales de 2019. Hacia el último trimestre de 2019, la economía ecuatoriana mostró una serie de desequilibrios que, como su nombre mismo lo indica, requieren ser corregidos para que el país vuelva a entrar en un período de crecimiento sostenido.

Los principales desequilibrios que le país enfrenta actualmente son:

Una economía altamente dependiente del gasto público, mediante el siguiente mecanismo:

- Un sector productivo enfocado hacia el (pequeño) mercado local, en lugar de enfocarse en el mercado internacional, mucho más grande y diversificado.
- Una demanda interna altamente dependiente del gasto público, por lo que el mismo sector productivo depende del gasto del gobierno.
- Un gasto público altamente dependiente del precio del petróleo y un país acostumbrado a un gasto público alto, aunque con un gobierno desfinanciado.

Una economía cara

- La suma de años de alto gasto público que infló la demanda agregada, del aumento de la presión fiscal y de la carga regulatoria hizo que el Ecuador sufra de más inflación que sus principales socios comerciales, sobre todo en el período 2008-2015.
- Esta inflación se acumuló durante todos esos años y hoy el Ecuador tiene un mayor nivel de precios que muchos de sus vecinos.

Una economía poco flexible

- Más allá de la dolarización, que implica una alta inflexibilidad en lo monetario y cambiario, el Ecuador tiene un mercado laboral tremendamente inflexible, un mercado financiero excesivamente regulado, un mal sistema de solución de quiebras y múltiples restricciones a la inversión privada.
- Convirtiéndola en una economía especialmente incapaz de reaccionar ante shocks externos inesperados.

Cabe insistir que todos estos desequilibrios son el resultado, de una mala política económica durante los años de altos precios del petróleo.

Esta economía, con tantos desequilibrios, necesita llevar a cabo un sinnúmero de ajustes que serán complejos desde el punto de vista técnico y especialmente difíciles desde el punto de



Las dos décadas perdidas

Entre 1973 y 1981, el Ecuador vivió una bonanza petrolera muy similar a la que vivió entre 2006 y 2014, tanto en su dimensión, como en las malas políticas económicas que le acompañaron. Por lo tanto, el período económico posterior con fuertes desajustes y constantes “planes de ajuste” que en la práctica fueron sólo parciales, bien podría parecerse al período posterior al boom petrolero que duró de 2006 a 2014.

vista político. Por lo tanto, es muy probable que esos ajustes se den sólo parcialmente, en un largo período de tiempo, es muy probable que los próximos años vean una sucesión de “ajustes parciales”.

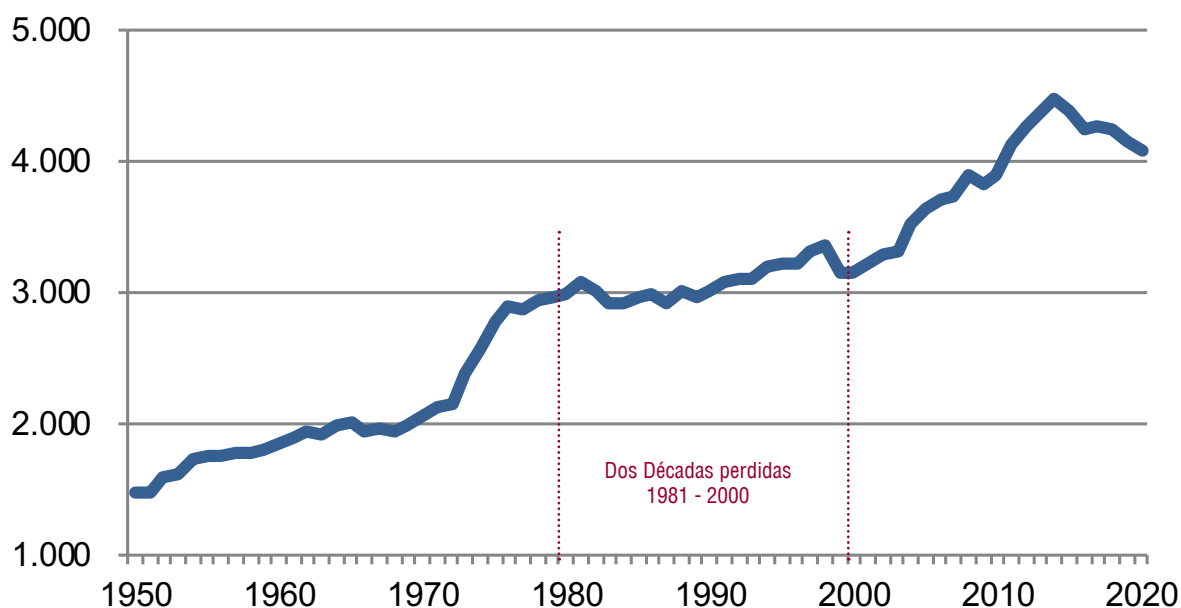
La ventaja de tener continuos y recurrentes ajustes parciales es que estos sí serían políticamente viables; la gran desventaja es que los ajustes parciales (que distan mucho de ser “una política de ajuste gradual”) no crean los fundamentos para un crecimiento sostenido de la economía.

La economía podría quedarse, por un período relativamente largo, sin crecer, algo que tendría muchas similitudes con lo que vivió el Ecuador luego del boom petrolero de los años 70, es decir, luego de las “dos décadas perdidas”.

En el siguiente gráfico se puede ver la evolución del PIB per cápita de Ecuador ente 1950 y 2020². Se puede apreciar el fuerte crecimiento entre 1973 y 1981 y el posterior estancamiento económico entre 1981 y 2000, conocido como las dos décadas perdidas. El período 2006-2014 representa el segundo boom petrolero (que tiene múltiples similitudes con el anterior), mientras que los años de 2015 en adelante bien podrían ser el presagio de un período de estancamiento comparable con las décadas perdidas.

Los años ente 1981 y 2000 se caracterizaron por el escaso crecimiento económico y por la recurrencia de planes de ajuste, además de una importante conflictividad social. Los años venideros bien podrían tener algunas características comunes con esas dos décadas.

Gráfico No.1 PIB por habitante 1950 - 2020, en dólares de 2007



² Fuente: Banco Central del Ecuador. Para 2020 se usó las estimaciones hechas en octubre 2019 por el mismo BCE.



2.1.1.2 Factores sociales y culturales

Este tipo de factores son los que definen la situación de la población, su estratificación, necesidades humanas y segmentación, por lo tanto, devienen en la complejidad social de un país, además determinan comportamientos. El fenómeno de la inclusión también es relevante en este caso, toda vez que el acceso a bienes y la participación en el aparato productivo, trasciende de lo social a lo económico.

Panorama demográfico de los jóvenes 2020-2030

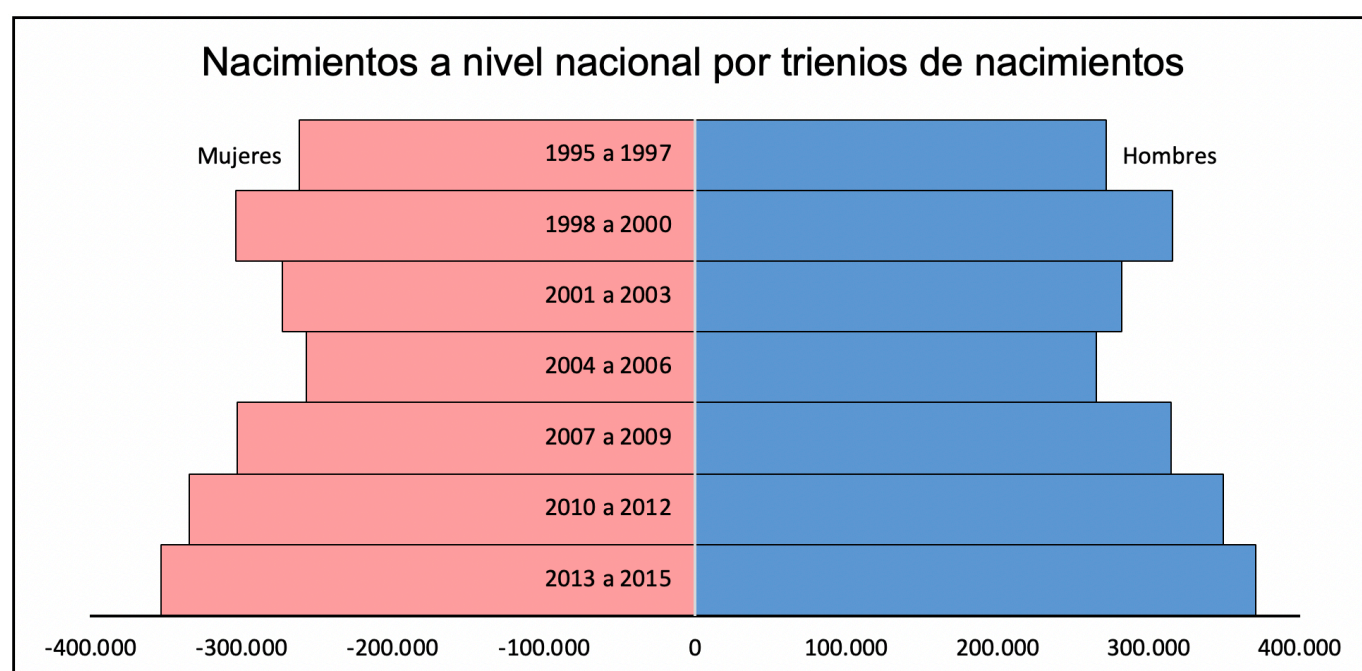
El año 2000 estableció un récord en nacimientos en el Ecuador: en ese año nacieron más niños que nunca en la historia del país, hasta ese momento. Luego vino una década con menos nacimientos que en el año 2000, pero ese récord se rompió en 2010 y el número de nacimientos está nuevamente al alza. El récord actual es en el año 2015, último año para el cual existe información completa (por temas de “inscripciones tardías”), es decir, todo indica que cada año estarían naciendo más niños que en el pasado.

Es importante resaltar que los futuros alumnos de la Universidad nacieron, justamente en esos años. En otras palabras, en el año 2018 hubo un número récord de jóvenes que podían entrar a la universidad, ese récord se romperá en 2028, cuando lleguen a la mayoría de edad los nacidos en 2010. En el intermedio, habrá aproximadamente 5 años de reducción de personas que cumplen los 18 años y una recuperación por unos 5 años hasta romper el récord en 2028. Posteriormente continuará habiendo más jóvenes cada año. Ese patrón de comportamiento se repite, con pocas variaciones, en todos los cantones y provincias analizados.

Todo esto implica que el universo del cual provienen los nuevos estudiantes universitarios se va a contraer por unos 5 años (a partir de 2018), para luego volver a expandirse, llegando, en promedio, al nivel de 2018 recién hacia el año 2028.

Los siguientes gráficos presentan las pirámides demográficas, por trienios de nacimientos para el país, Pichincha, el gran Guayaquil y el austro. La fuente son las Estadísticas Vitales del INEC.

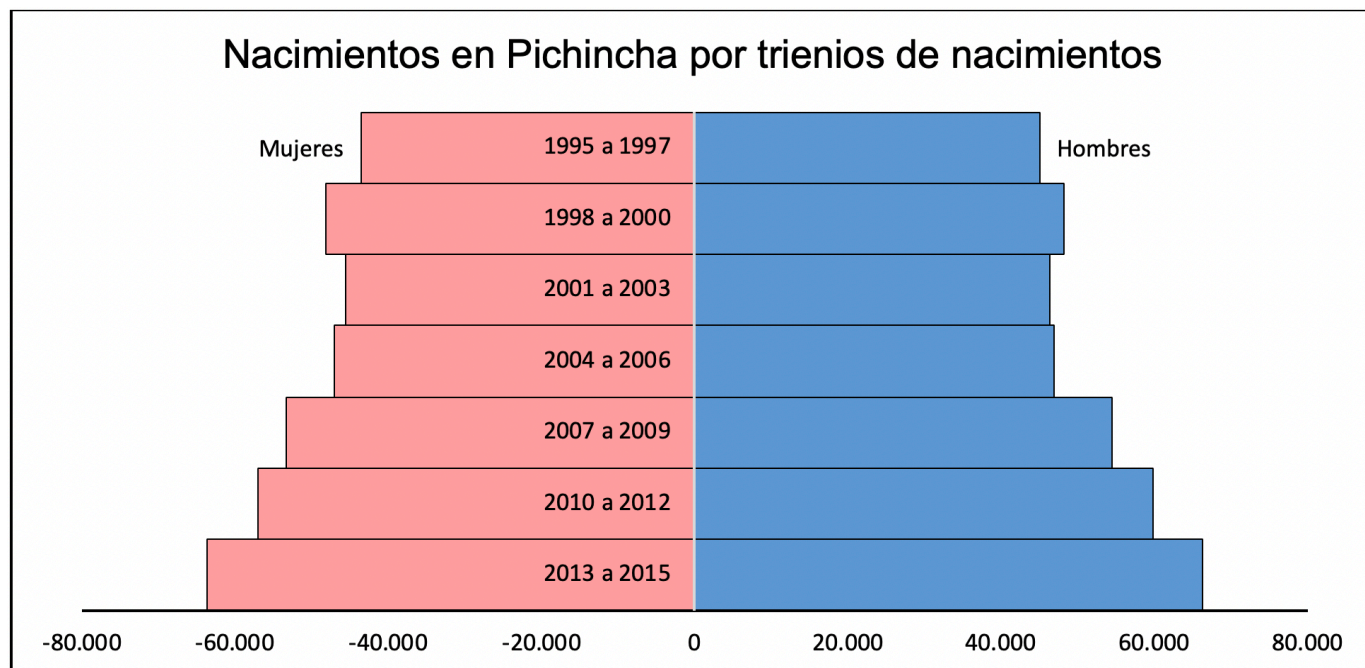
Gráfico No.2 Nacimientos a nivel nacional por trienios de nacimientos



Fuente: Estadísticas Vitales del INEC

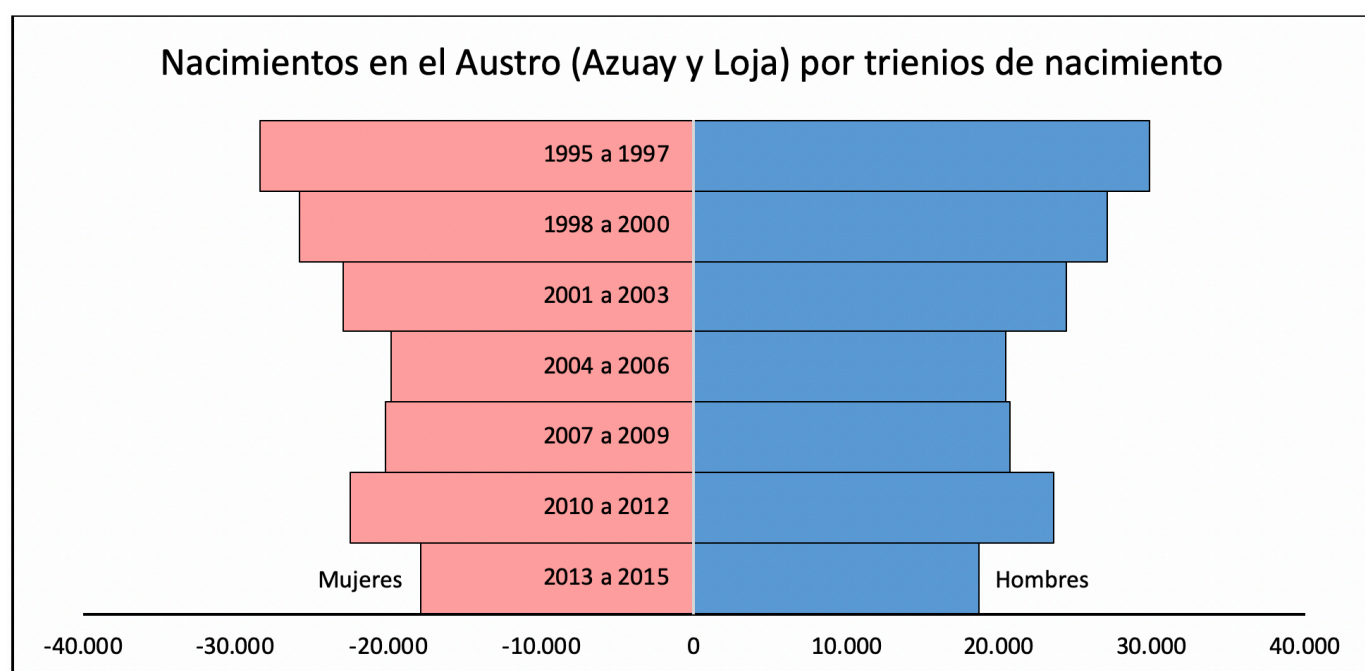


Gráfico No.3 Nacimientos en Pichincha por trienios de nacimientos



Fuente: Estadísticas Vitales del INEC

Gráfico No.5 Nacimientos en el Austro por trienios de nacimientos



Fuente: Estadísticas Vitales del INEC

2.1.1.3. Factor Internacional³

La internacionalización se entiende como la inclusión de una dimensión internacional, intercultural y/o global a los objetivos de la enseñanza, la investigación y las funciones de los sistemas de educación superior. El término internacionalización resalta la relación entre naciones, personas, culturas, instituciones y sistemas, mientras que la globalización subraya el concepto de flujo mundial de economía, ideas, cultura, etc. Se constituye como un proceso de transformación institucional integral, que pretende integrar la dimensión internacional e intercultural en la misión y las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior, de tal manera que sean inseparables de su identidad y cultura.

La estrategia actual de internacionalización de las IES abarca un concepto más amplio de la actividad tradicional de la movilidad de estudiantes y docentes o firma de convenios internacionales, agregando al mismo una serie de actividades adicionales, tales como; internacionalización de curriculum, publicaciones conjuntas de investigación; internacionalización

en casa, proyectos virtuales, campus transnacionales, centros internacionales, acreditaciones y ranking de universidades, competencias internacionales, empleabilidad y pasantías internacionales, etc.

La misión de las oficinas de relaciones internacionales de las IES es promover un enfoque internacional e intercultural dentro de la comunidad universitaria y enriquecer el ambiente académico y cultural, facilitando el intercambio, no solo de personas, sino también de ideas, de pensamiento y de conocimiento. Se busca facilitar a los estudiantes, docentes y miembros de las comunidades universitarias una visión más amplia del mundo, una comprensión más profunda de otras culturas y una buena disposición para aceptar otras perspectivas. A fin de lograr ese objetivo, las IES generan políticas de internacionalización, aprobadas e impulsadas por las autoridades de las universidades con el fin de cumplir con la misión de forjar ciudadanos con visión global.





2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

El análisis interno de la Universidad de Las Américas, tiene por objeto identificar y definir las capacidades y factores óptimos que presenta la institución, así como sus limitaciones o deficiencias, relacionados en todos estos casos con el desarrollo de su gestión y cumplimiento de objetivos. De igual forma, es importante identificar los recursos de la institución que no son más que el conjunto de factores o activos de los que dispone para llevar a cabo su estrategia.

2.2.1 Reseña histórica de la institución

La Universidad de Las Américas (UDLA) a partir de su año de creación ha logrado incorporar gradualmente a su oferta académica una serie de carreras de pregrado que han sido ajustadas a las necesidades que el país requiere en sus diferentes ámbitos económicos y sociales. El crecimiento de la población estudiantil a partir de su año de creación evidencia el crecimiento exponencial, además de la ampliación en la infraestructura para brindar mayores facilidades a la comunidad universitaria, además de otros campos en los cuales nos consolidan como universidad de vanguardia: vida académica, investigación y vinculación con la comunidad.



2.2.2 Crecimiento de estudiantes con el inicio del Plan Estratégico 2015-2019⁴

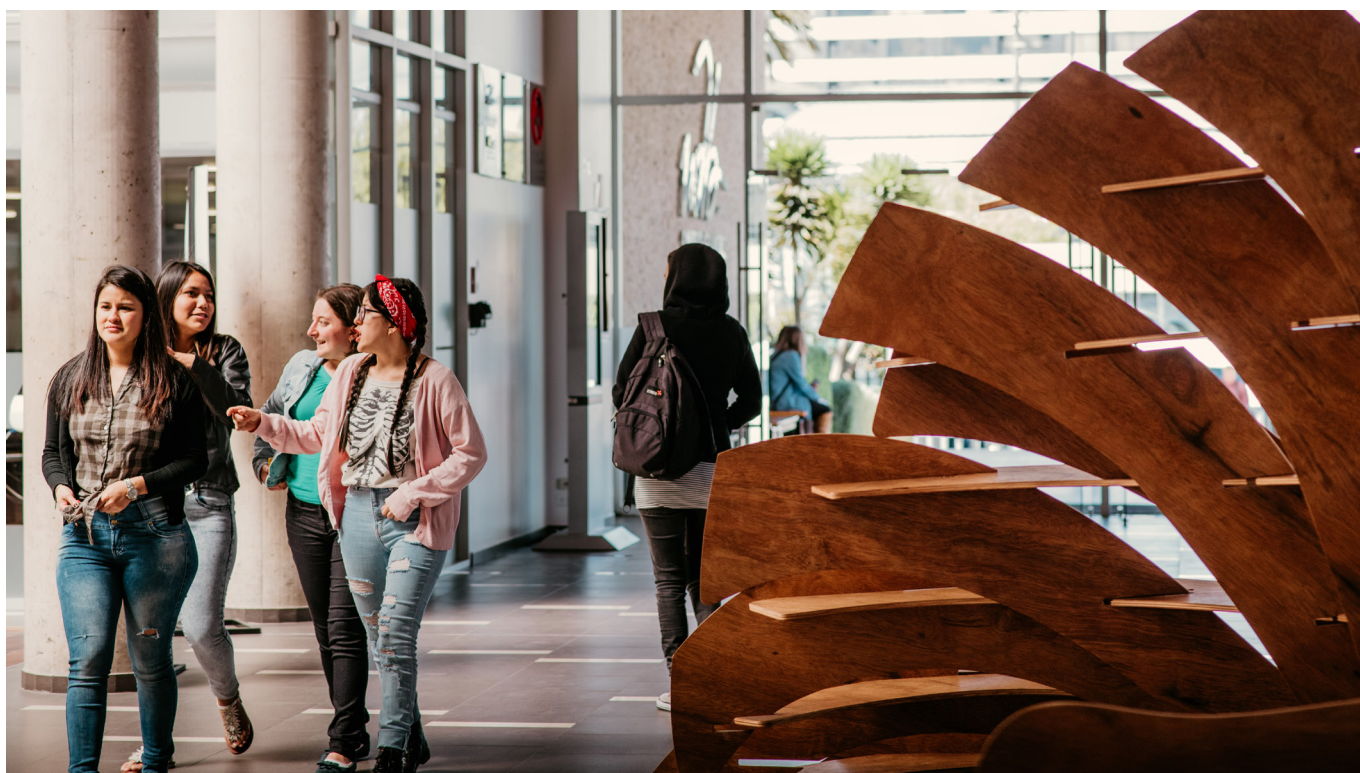
Es importante señalar que el crecimiento evidenciado a partir de la implementación del Plan Estratégico Institucional del periodo 2015-2019, tal como se muestra en el detalle a continuación, la estabilidad de la matrícula total a pesar de las condiciones macroeconómicas no favorables. La variación de cada a partir del 2016 es entre 1-2%.

- 2014 (2014-1 y 2014-2) TOTAL ENROLLMENT: **13,133**
- 2015 (2015-1 y 2015-2) TOTAL ENROLLMENT: **15,707**
- 2016 (2016-1 y 2016-2) TOTAL ENROLLMENT: **17,419**
- 2017 (2017-1 y 2017-2) TOTAL ENROLLMENT: **16,952**
- 2018 (2018-1 y 2018-2) TOTAL ENROLLMENT: **17,237**
- 2019 (2019-1 y 2019-2) TOTAL ENROLLMENT: pendiente*

*A partir de este período, WSCUC cambió la manera de calcular y no pide un "12-month enrollment" sino únicamente el período "fall" que corresponde a nuestro período -10 y el -00 en el caso de posgrados.



Durante los últimos años, la Universidad de Las Américas ha incrementado su población estudiantil de una manera acelerada, se atribuyen varios factores como el reconocimiento y atractivo académico que posee actualmente la institución.



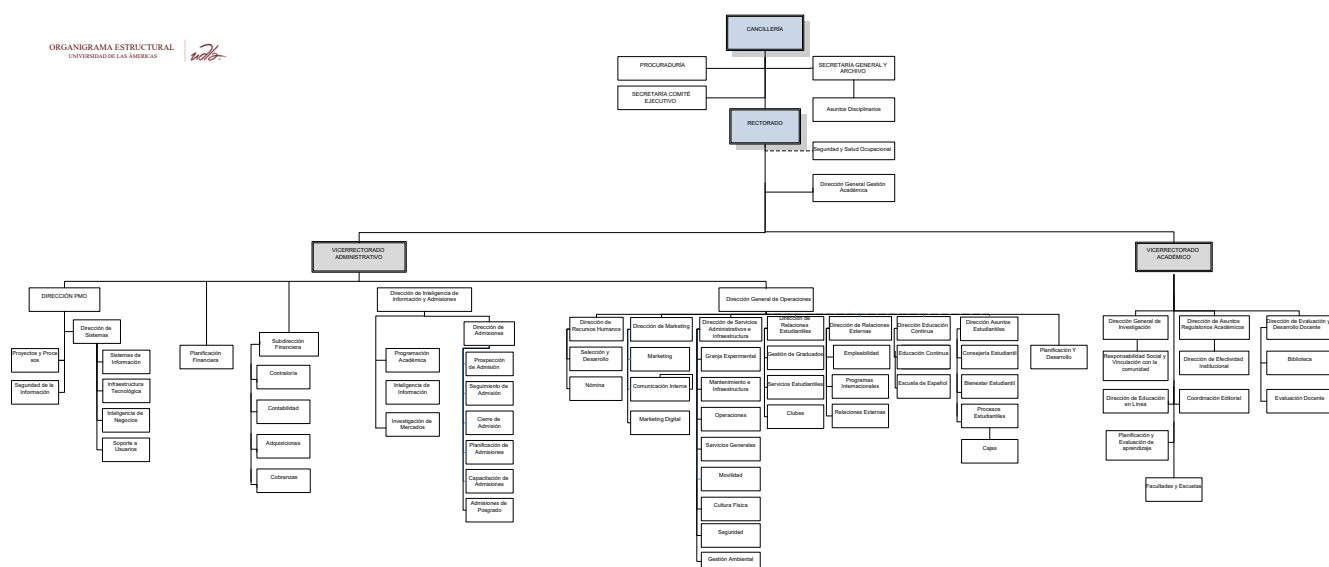
4 Informe elaborado con la colaboración de Gwen Bloomsburg, Directora de Efectividad Institucional de la UDLA.

2.2.3 Estructura organizacional

Los órganos de representación aseguran el cumplimiento de la misión institucional y los principios académicos definidos en nuestro modelo educativo.

La Universidad se regirá bajo el principio de autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable.

La Universidad de Las Américas, cuenta con una estructura organizacional que se describe en el organigrama actual:



En virtud de estos principios, la dirección de la universidad está conformada por los diferentes sectores de nuestra comunidad universitaria: autoridades, profesores, estudiantes y colaboradores, acorde con nuestros valores de: calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género. Nuestras autoridades institucionales son:

- **El Rector**
- **El Vicerrector Académico**
- **El Vicerrector Administrativo**

Sin perjuicio de las atribuciones de las autoridades institucionales en la materia, son autoridades académicas los Decanos.

La Universidad tendrá como autoridad máxima a un órgano colegiado académico superior, denominado Consejo Universitario, el mismo que estará integrado de la siguiente manera:

- **El Canciller;**
- **El Rector;**
- **El Vicerrector Académico;**
- **El Vicerrector Administrativo;**
- **Los decanos de las facultades;**

- **Cinco representantes del personal académico;**
- **Dos representantes de los estudiantes, y**
- **Un representante de los empleados y trabajadores de la Universidad, quien integrará el Consejo Universitario y tendrá derecho a voto solamente cuando el Consejo deba tomar decisiones sobre asuntos de carácter administrativo.**

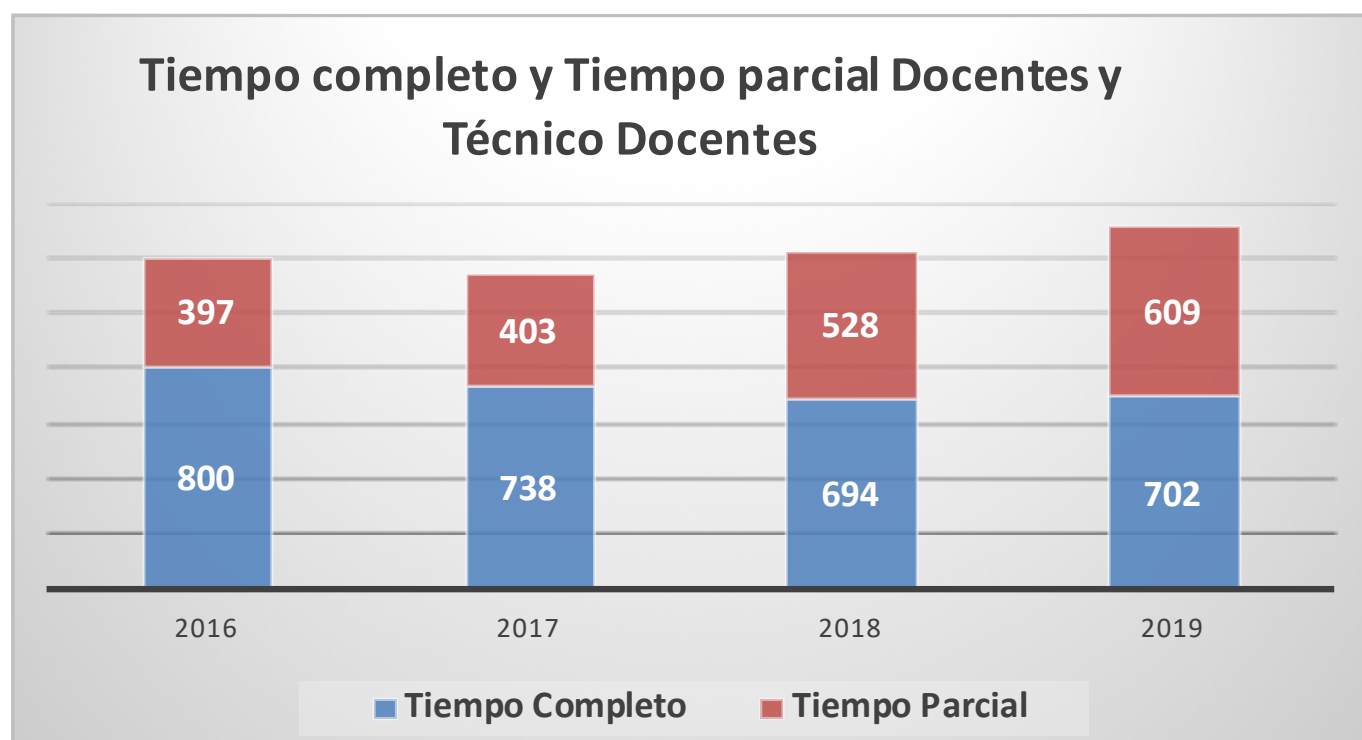
Talento Humano

Número de docentes TC y TP al menos de los últimos 4 años.

La UDLA, ha mantenido un incremento en la contratación docente debido al crecimiento que ha mantenido en los últimos cuatro años, asegurando el buen funcionamiento y operatividad de la institución. Tal como se muestra en los gráficos 8 y 9.

Se debe tener en consideración que la información hace referencia a los docentes tiempo completo y docentes tiempo parcial, considerando datos según definiciones aplicadas para fines de WSCUC desde la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019, en el verano de 2015 hasta el periodo 2019-1 cuando el plan entró a su último año académico completo.

Gráfico No.7 Número de docentes tiempo completo y tiempo parcial
2016 – 2019-1



Fuente: Dirección de Efectividad Institucional. (Datos reportados a WSCUC)

Número de docentes con por formación al menos de los últimos 4 años.

A continuación, se muestran los datos de docentes por formación de los últimos cuatro años, en donde no se han incluido a los técnicos-docentes de acuerdo a las métricas utilizadas con WSCUC. Los datos en cada etiqueta son número y el % que

representa este número considerando el total. Adicionalmente se debe considerar que el periodo de otoño 2015, corresponde al periodo 2016-1 y otoño 2016 al periodo 2017-1.

Gráfico No.8 Docentes por formación en el 2016

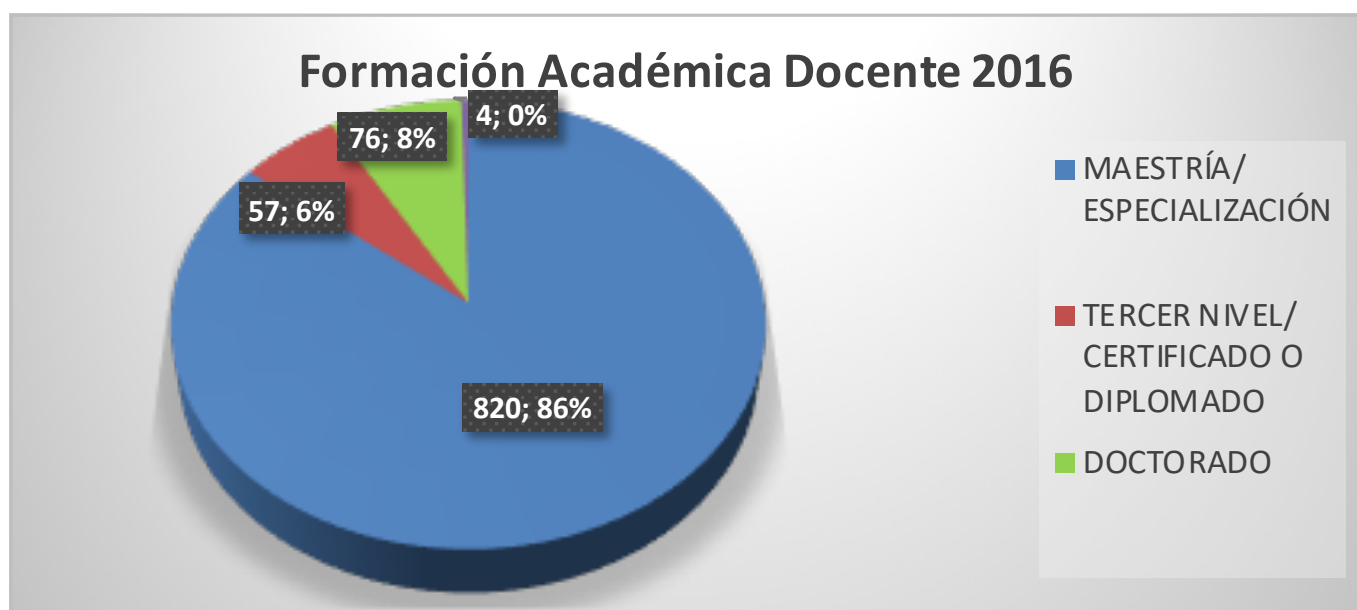


Gráfico No.9 Docentes por formación en el 2017

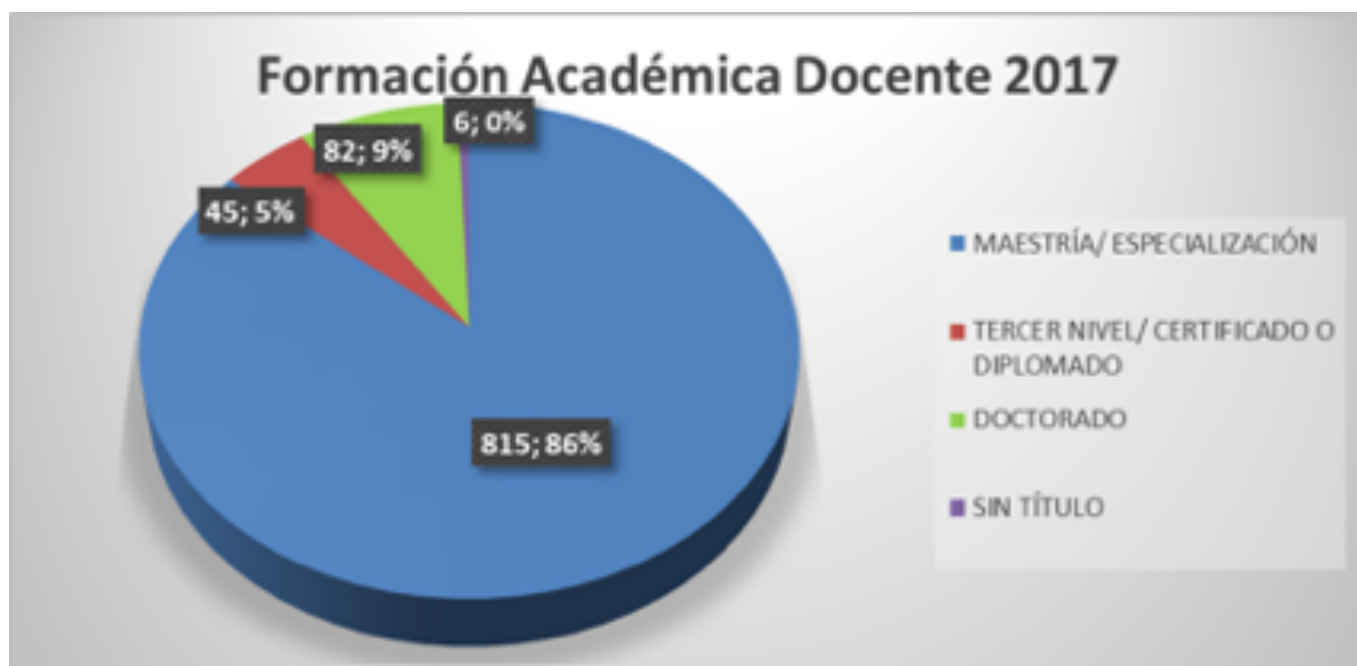
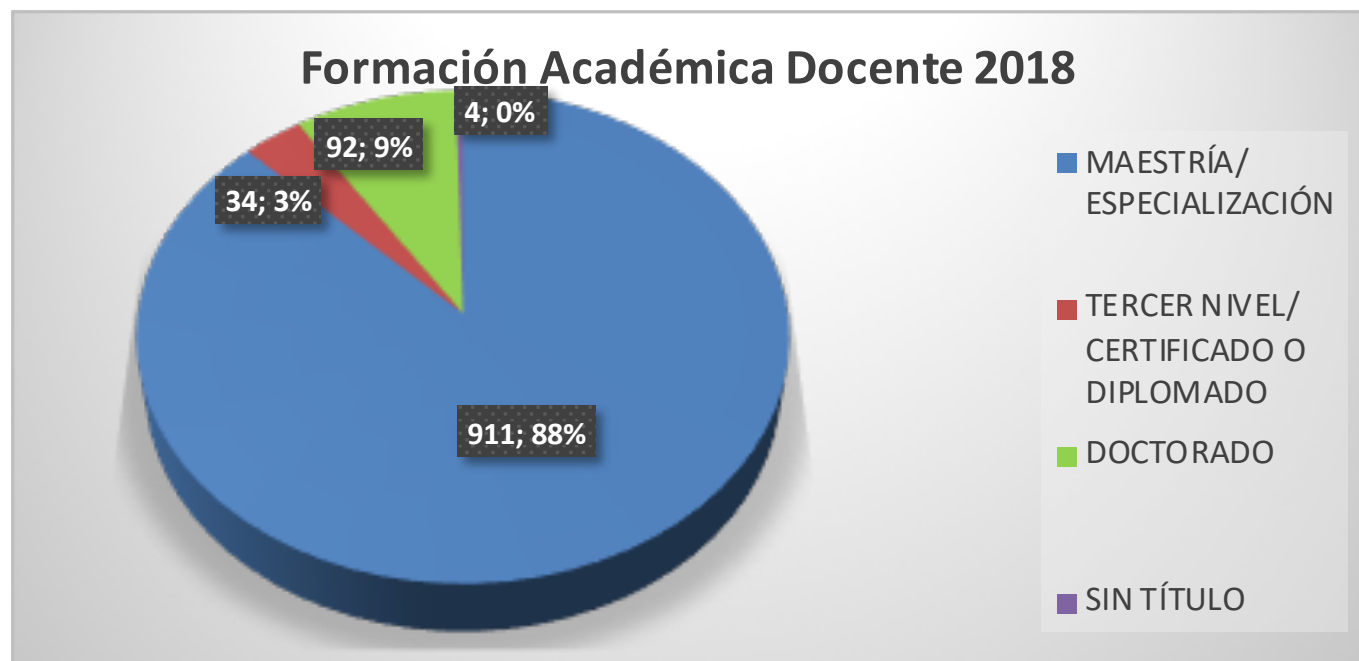
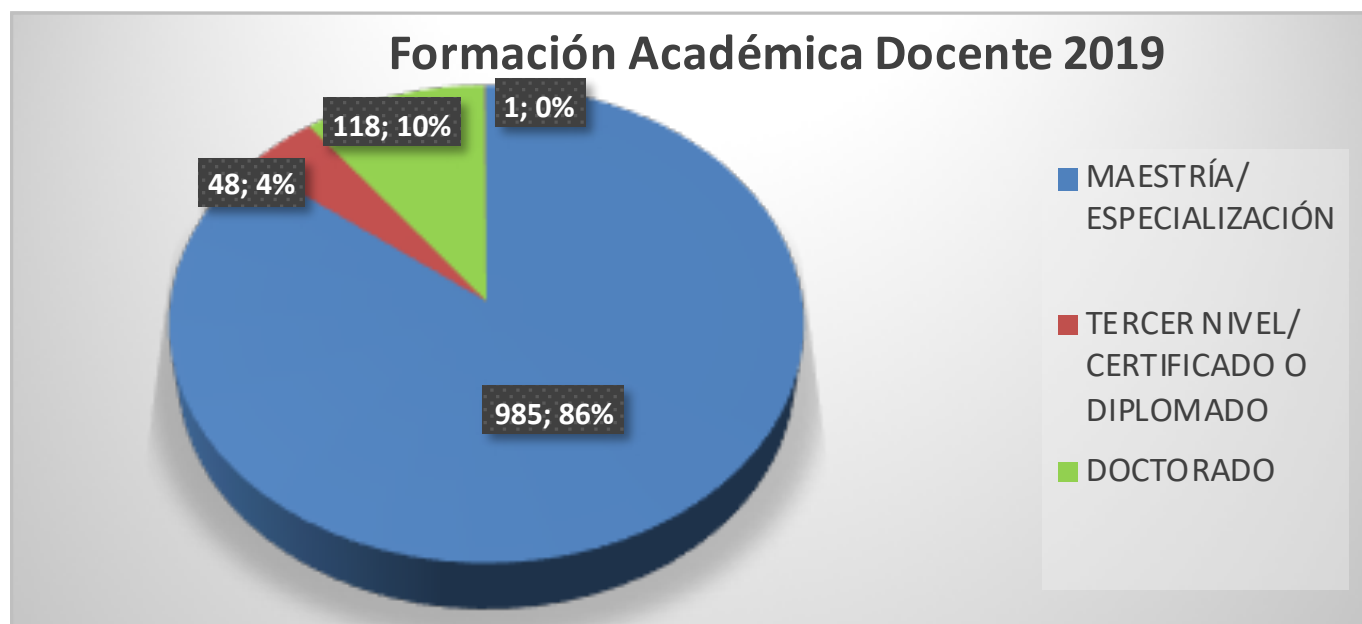


Gráfico No.8 Docentes por formación en el 2018



Fuente: Dirección de Efectividad Institucional. (Datos reportados a WSCUC)

Gráfico No.8 Docentes por formación en el 2019



Fuente: Dirección de Efectividad Institucional. (Datos reportados a WSCUC)

2.2.4 Instalaciones e infraestructura

La Universidad de Las Américas, cuenta con 5 campus, los mismos que poseen modernas instalaciones, equipadas con tecnología de vanguardia, cuentan con auditorios, biblioteca, cafetería, salas de exposición, salas de cómputo, laboratorios de investigación, salas de clase.

Así como asegura que el personal cuente con un espacio físico adecuado para desarrollar sus labores diarias, vale la

pena mencionar que se desarrollan actividades de campo dependiendo de los requerimientos de cada área.

En el gráfico 10, se puede observar el detalle de la infraestructura que posee cada campus y que Facultades / Escuelas se encuentran en los mismos:

Gráfico No. 12 Infografía de campus.



Campus

UDLAPark

34.000 m²

Facultades y Escuelas:

- Ciencias de la Salud
- Medicina
- Comunicación y Artes Audiovisuales
- Escuela de Psicología
- Escuela de Negocios
- Centro de Simulación Clínica
- Centro de Simulación Veterinaria
- UDLA Channel



Campus

Granados

25.223 m²

Facultades y Escuelas:

- Ciencias Económicas y Administrativas
- Escuela de Música
- Escuela de Gastronomía
- Escuela de Hospitalidad y Turismo
- Escuela de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales
- Biblioteca Infantil
- CIE – Centro de Investigaciones Económicas y Empresariales



Campus

Colón

4.959 m²

- Facultad de Odontología
- Clínica Odontológica



Campus

Queri

16.370 m²

Facultades y Escuelas:

- Arquitectura y Diseño
- Derecho
- Ingeniería y Ciencias Aplicadas
- Posgrados
- Formación General
- Escuela de Educación Continua
- Laboratorios de Investigación



Granja UDLA

46 ha 1173 m² de construcción

- Proyecto Agrícolas
- Proyecto Pecuarios
- Tratamiento de Residuos
- Operaciones Unitarias



Centros de Aprendizaje Aplicado

- Centro de Asistencia Legal (CIAL)
- Centro de Psicología Aplicada
- Clínica Veterinaria



En Construcción

Campus

UDLAPark 2

30,000 m²

- Albergará a cerca de 5000 estudiantes
- Auditorio para 300 personas
- Salón de usos múltiples con capacidad de 200 personas
- 14 nuevas aulas de maestrías

Campus Granados

Cuenta con 25.222,99 m², ubicado en la Av. de Los Granados y Colimes, segmentado en cuatro plantas para estudiantes en jornada diurna y nocturna. Equipadas con tecnología de vanguardia, auditorio, biblioteca, cafetería, salas de exposición, salas de cómputo, laboratorios de investigación, salas de clase. Funcionalidad con plantas libres y distribución en torno a dos patios centrales: Patio de las Culturas (cubierto, actividades culturales, exposiciones, seminarios) y Patio de la Biodiversidad (abierto).

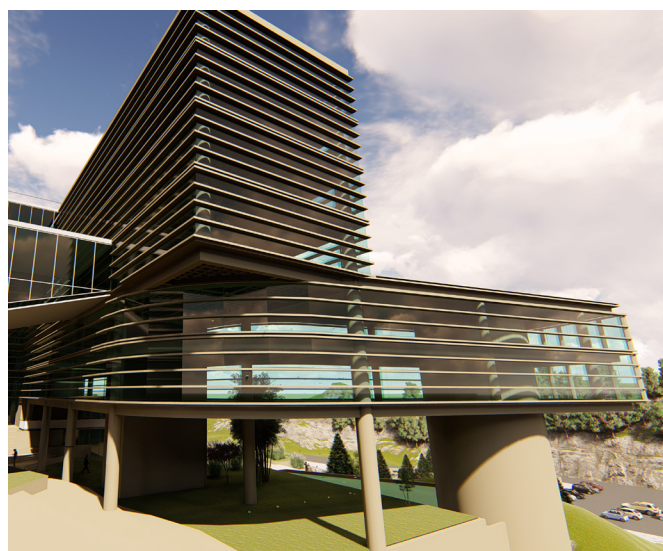


Campus UDLAPARK

Cuenta con 34.000m², este proyecto se inauguró en marzo 2015 se encuentra ubicado junto al redondel del ciclista, en la vía a Nayón. La primera etapa cuenta con instalaciones y tecnología de última generación. Laboratorios de investigación para ciencias de la salud e ingeniería, talleres de diseño, salas de radio, sets de TV, cine y fotografía, salas de clase, auditorios, biblioteca, cafetería, salas de exposición, salas de cómputo y espacios de bienestar estudiantil.

La Universidad de las Américas, consciente del uso eficiente de la energía, utiliza en su campus UDLAPARK un sistema de iluminación LED mediante paneles solares buscando una sostenibilidad y producción más limpia. Este proyecto fue creado por docentes y estudiantes por lo que cuenta con una Certificación Ecuatoriana Ambiental con "Punto Verde" por Construcciones Sostenibles.

Además, se encuentra en proceso de construcción UDLAPARK II, con una extensión de 30.000 m².



Campus Queri

Cuenta con 16.370,05m², ubicado en la calle Queri, entre Av. de los Granados y Eloy Alfaro. Se trata de nueve edificios multifuncionales con laboratorios, talleres, biblioteca, auditorio, oficinas para personal docente y administrativo y espacios de parqueo. En estas instalaciones desarrollan sus actividades centros de investigación de vanguardia. Adicionalmente existen amplios espacios de bienestar estudiantil.



Campus Colón

Cuenta con 4.959,56 m², ubicado en la Av. Colón y 6 de diciembre, cuenta con tres pisos para las carreras diurnas y nocturnas, con instalaciones totalmente renovadas. Sus aulas y laboratorios están equipados con la última tecnología para el desarrollo académico. En estas instalaciones podrás también encontrar la biblioteca, cafetería, auditorio, laboratorios, la Clínica Odontológica y un espacio de esparcimiento como el Patio de las Artes.



Granja Experimental de Nono

Cuenta con 46 hectáreas, ubicado en la parroquia de Nono, orientado a ofrecer una experiencia práctica a los estudiantes de carreras como Ingeniería Agroindustrial, Ambiental, Biotecnología, Medicina Veterinaria, Odontología, Gastronomía, Arquitectura y otras.

Además de contar con Centros de Aprendizaje Aplicado, los mismos que son puestos a disposición de los estudiantes y la comunidad universitaria, los mismos que se detallan a continuación:

- Centro de Asistencia Legal – CIAL.
- Centro de Psicología Aplicada – CPA.
- Clínica Veterinaria.
- Centro de Simulación en Nova clínica.



CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Metodología y estructura aplicada para el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2020-2025

La Dirección Estratégica desarrollada en el proceso de la Planificación Estratégica correspondiente al periodo 2020-2025 de la Universidad de Las Américas, se ejecutó mediante diferentes fases y actividades tal como se muestra en el gráfico 11, considerando que en el desarrollo de estos puntos se han generado una serie de insumos, formatos y material de apoyo para la planificación:

Gráfico No. 13 Fases de la Dirección Estratégica UDLA 2020-2025



Fuente: Dirección General de Operaciones, Planificación Estratégica

Fase 1

El diagnóstico situacional nos permite realizar el análisis del entorno y la realidad de la organización, incluyendo datos pasados, presentes y proyecciones. Nos permite realizar el levantamiento de la matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), para ello se diseñaron varios insumos de apoyo y se consideraron los siguientes puntos:

- Definición del equipo de apoyo y participativo para el desarrollo del Plan Estratégico.
- Presentación de la metodología a las autoridades pertinentes, revisión de instrucciones y línea del tiempo.
- Levantamiento de instrumentos para ser utilizados en el análisis situacional interno y externo. Definición de estudios prospectivos y retrospectivos para considerar.
- Aprobación e implementación de herramientas para el desarrollo de grupos focales con la comunidad universitaria, levantamiento del diagnóstico estratégico a nivel interno y externo mediante la matriz FODA. Se diseñó una guía y matriz para ser utilizada en las reuniones, las mismas fueron ejecutadas con el apoyo de la Dirección de Marketing, área de Investigación de Mercados:
- Grupos focales con docentes de la institución: Desarrollo de 4 reuniones, con una duración por reunión de 1h 30 min.
- Grupos focales con estudiantes de la institución: Desarrollo de 3 reuniones, con una duración por reunión de 1h 30 min.
- Evaluar el desempeño de los empleadores de la UDLA desde el punto de vista de sus jefes directos: Encuestas en línea y vía telefónica, con una duración por encuesta de 15 minutos.
- Medir el grado de satisfacción de los graduados de la UDLA de acuerdo a su experiencia universitaria: Encuestas en línea, con una duración por encuesta de 15 minutos.
- A la vez se realizó el levantamiento de información con las áreas estratégicas institucionales solicitándoles procedan con la actualización y análisis de los planes operativos de cada área del periodo de cierre, los mismos que cuentan con alineación estratégica y les permitirán tener una mejor perspectiva de las situaciones a considerar en el nuevo ejercicio de planificación.

Para estas reuniones se utilizó la siguiente matriz, cuadro 1:

Cuadro No. 1 Formato levantamiento matriz FODA

MATRIZ FODA Focus Group 				
Con el fin de establecer un diagnóstico objetivo en relación a la opinión acerca de la formación profesional que le ofrece la UDLA, le solicitamos nos detalle las FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES que usted considera puede mencionar. (Le solicitamos detalle al menos tres, por favor no descarte ninguna idea que se le venga a la mente)				
	ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS Se deben optimizar		OPORTUNIDADES Se deben aprovechar	
PUNTOS FUERTES para alcanzar el	1.	¿Qué cosas hace la UDLA muy bien, o mejor que otras instituciones de Educación Superior que conozcas?	1.	¿Consideras que el mercado de la UDLA se encuentra en crecimiento?
	2.	¿Consideras que la UDLA tiene fuerte presencia en el mercado?	2.	¿Consideras que la coyuntura en la economía del país puede afectar a la UDLA?
	3.	¿Consideras que destacamos entre las demás instituciones?	3.	¿Conocer si existen tecnologías o cambios en el marco regulatorio que puedan ser aprovechados por la UDLA?
FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS FODA				
Con el fin de establecer un diagnóstico objetivo en relación a la opinión acerca de la formación profesional que le ofrece la UDLA, le solicitamos nos detalle las DEBILIDADES Y AMENAZAS que usted considera puede mencionar. (Le solicitamos detalle al menos tres, por favor no descarte ninguna idea que se le venga a la mente)				
	ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
	DEBILIDADES Se deben minimizar		AMENAZAS Se deben superar	
PUNTOS DÉBILES	1.	¿Qué aspectos consideras que la UDLA no esta desarrollando bien?	1.	¿Qué están haciendo las instituciones similares o que brindan bienes y servicios complementarios a lo ofrecido por nuestra institución?
	2.	¿Que se debería evitar?	2.	¿Considera que la competencia es mas fuerte que nosotros?
	3.	¿Qué factores consideras que reducen el éxito de las acciones institucionales?	3.	¿Existe algún tema que debamos tener en consideración?

Fase 2

Para la fase de formulación, se desarrollaron una serie de talleres con apoyo del Consejo de Regentes y el apoyo del Comité Ejecutivo, con jornadas diarias de 8 horas. En estos talleres se realizó el análisis del macro entorno, revisión de elementos orientadores, análisis FODA, establecimiento de objetivos y líneas estratégicas.

Posteriormente se desarrollaron talleres para el levantamiento de las estrategias institucionales, las mismas que fueron diseñadas por las áreas estratégicas institucionales, estos grupos de trabajo liderados por las autoridades del Comité Ejecutivo a cargo de cada objetivo estratégico, en donde los responsables fueron los encargados de analizar y levantar la información para ejecutar de aquí en los siguientes 5 años. La información final fue presentada y aprobada por parte de las autoridades pertinentes, la misma que deberá ser implementada posterior a su aprobación.

Fase 3

En la fase 3 de ejecución, levantada la información estratégica mediante el desarrollo de trabajo colaborativo, posterior a estos talleres se cuenta con planes operativos anuales en donde se registrará el avance de la gestión de cada área. Los planes operativos anuales denominados POAs, son aprobados por el Consejo de Regentes de manera anual.

La difusión y registro de la documentación de la planificación se realizó mediante una serie de talleres, eventos y estrategias alineados al Plan de Marketing de la universidad.

El Consejo de Regentes y el Consejo Universitario son los órganos de representación responsables de revisar, aprobar y velar por el cumplimiento de la ejecución del presente documento. Adicionalmente se cuenta con la publicación en los medios digitales institucionales en donde se puede acceder al documento digital del Plan Estratégico.

Fase 4

La fase 4 se refiere al seguimiento, monitoreo y toma de acciones correctivas, este apartado se activa a partir de la obtención del documento final en donde se refleja los resultados obtenidos del ejercicio.

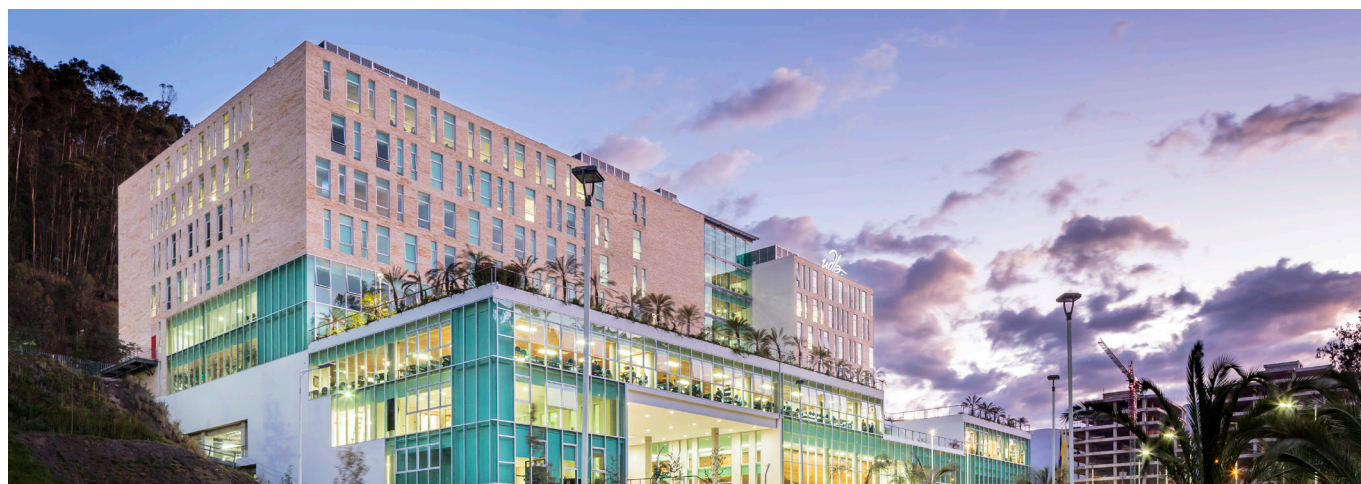
Con el cumplimiento de los pasos mencionados anteriormente, en el gráfico 12, se muestra la estructura actual del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2020-2025, mediante la elaboración de elementos orientadores, analíticos y operativos.



Gráfico No. 14 Estructura del Plan Estratégico UDLA 2020-2025



Fuente: Dirección General de Operaciones, Planificación Estratégica



3.2. Cadena de valor de la institución

La cadena de valor nos permite definir las actividades que generan valor a nuestros estudiantes, tal como cita Michael Porter, está dirigida a: “Máximizan la creación del valor mientras se minimizan los costes”. La finalidad de esta gestión es la de mejorar los resultados de la organización de manera compatible con la consecución de niveles superiores de satisfacción entre los grupos de interés a través de:

Gráfico No. 15 Cadena de Valor de la Universidad de Las Américas.



Fuente: Dirección General de Operaciones, Planificación Estratégica

3.3. Misión y visión de la institución

3.3. Definición de la visión de la Universidad de Las Américas

La visión corresponde a lo que una institución quiere llegar a ser y crear, es decir, que corresponde a una proyección positiva razonable y por lo general exitosa, siendo el factor clave de su imagen futura. La visión fue formulada por la instancia gobernante de la universidad.

Todas las acciones e iniciativas convergen en ella, serán el referente orientador de la gestión y la toma de decisiones. Por eso es fundamental que toda la comunidad universitaria conozca la visión.

Considerando las circunstancias actuales y la proyección de la institución para este nuevo periodo de gestión, así como

su interés de crecimiento y posicionamiento en el mercado nacional e internacional, se propone la siguiente reformulación de la visión, la misma que cuenta con la revisión y aprobación de las autoridades pertinentes:

“Ser un modelo de referencia en la educación superior ecuatoriana, que sirva a un público amplio y diverso a través de la excelencia académica, la gestión de calidad y el servicio excepcional, con tecnología de vanguardia. Generar, principalmente, conocimiento relevante para el desarrollo del país.”

3.3.2 Definición de la misión de la Universidad de Las Américas

La misión de una institución es su razón de ser, expresa bajo un sentido de trascendencia el motivo de su existencia. A su vez, determina las funciones básicas que la institución se propone desempeñar en un entorno determinado.

La visión fue formulada por la instancia gobernante de la universidad de acuerdo a lo estipulado en el estatuto, título tercero “Filosofía, finalidades, objetivos, misión y visión”, artículo quinto, en donde enuncia su misión de la siguiente forma:

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

3.3.3 Propósito de la Universidad de Las Américas

El propósito institucional es la razón permanente de existir de la institución, reflejando las motivaciones ideales de las personas que trabajan en la organización. Estas dos dimensiones que se presenta a continuación, es lo que se ha venido cultivando desde la Universidad de Las Américas.

La institución enuncia su propósito de la siguiente manera: “Transformamos vidas, generamos cambios en la sociedad”.

Queremos que las personas que salen de la Universidad de Las Américas, alcancen una realización personal, y posteriormente logren y contribuyan a la sociedad generando impacto.

3.4 Valores y políticas de la organización.

3.4.1 Valores de la organización

Los valores son los principios que regulan la gestión de la Universidad, son la filosofía y el soporte de la cultura organizacional, son nuestros hábitos que marcan nuestro día a día y pueden marcar el ADN de la UDLA.

Dentro de UDLA podemos citar los siguientes valores, los cuales han sido desarrollados por las autoridades competentes a cargo:



Cuadro No. 2 Valores Institucionales de la Universidad de Las Américas

VALORES UDLA	
LIBERTAD ACADÉMICA	La UDLA promueve, la libertad para poder investigar y divulgar el pensamiento, el arte y el conocimiento, decidir lo que enseñan y cómo enseñan en el ámbito relevante de su campo.
BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA	La UDLA promueve, la mejora continua de toda la comunidad universitaria. Dar lo mejor de sí para ser un buen profesional, una persona de bien, un ciudadano respetable.
INNOVACIÓN	La UDLA promueve, la constante evolución y el cambio en toda la comunidad universitaria. Impulsando nuevos modelos educativos, servicios y mejoras.
HUMANISMO	La UDLA coloca al ser humano en el centro de sus reflexiones, acciones, y esfuerzos, y proclama la dignidad humana como un valor supremo.
RESPECTO	La UDLA promueve, el respeto íntegro hacia el otro, hacia sus ideas, orientación sexual, creencias religiosas, ideologías políticas, entre otros.
INTEGRIDAD	La UDLA, actúa apegada a los valores de la rectitud, verdad, honestidad y justicia.
RESILIENCIA	La UDLA promueve, la capacidad de alcanzar objetivos, mediante la perseverancia y la superación de la adversidad.
INCLUSIÓN	La UDLA promueve, la participación plena de todas las personas en la vida universitaria y en el bienestar general; valora las diferencias individuales como un factor que enriquece la comunidad.
RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE (ODS)	La UDLA promueve, la conservación y respeto del medio ambiente, biodiversidad y la conservación de recursos naturales.

Fuente: Dirección General de Operaciones, Planificación Estratégica

3.5 Introducción Direccionamiento Estratégico

El “Direccionamiento Estratégico” (<http://www.direccionamiento-estrategico.com>) es una disciplina de la administración que a través de un procesos de planeación define la orientación de los productos y servicios que brinda la institución al mercado basándose en las oportunidades y amenazas del entorno y los recursos y principios internos de la organización, determinando sus estrategias operativas.

La cual integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas, la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”.

La Dirección Estratégica consolida la integración de actividades tanto tecnológicas, políticas, económicas y sociales que enmarcan un cambio necesario en la institución.

3.5.1 Matriz FODA

El desarrollo del FODA, es un método de planeación estratégica que lleva a la institución a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la universidad, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. Para desarrollar debidamente el contenido del FODA, se efectuaron una serie de grupos focales con estudiantes y docentes, así como el desarrollo de encuestas en línea a empleadores y graduados.

Para efectos de síntesis y practicidad para el delineamiento estratégico de la universidad, se aplicó el ejercicio de convergencia sobre aquellos ítems priorizados que son afines dentro de cada grupo de factores, hasta lograr acoger el esquema de “Top Five”. Es así que en el cuadro 3, se puede evidenciar el resumen priorizado del FODA, sin embargo, para el desarrollo de estrategias se consideró toda la información levantada por grupo.

Cuadro No. 3 Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Acreditaciones, certificaciones y convenios internacionales.	Se debe optimizar la infraestructura y recursos tecnológicos.
Excelente infraestructura y ubicación geográfica.	Modificaciones en la malla académica.
Posicionamiento y prestigio de la imagen de la universidad.	Es necesario fortalecer la comunicación entre las carreras y los diferenciadores de la universidad.
Cuerpo docente con buenos conocimientos y experiencia laboral.	Es necesario potenciar el número de horas prácticas y salidas de campo.
Graduados con habilidades profesionales sólidas, proactivos, innovadores y emprendedores.	Mejorar las estrategias metodológicas de los docentes enfocadas en reforzar el aprendizaje.

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Auge de la educación on-line. (Pregrado y posgrado)	Medidas económicas. (poder adquisitivo)
Necesidad de transferencia del conocimiento en las comunidades. (Vinculación con la sociedad)	Oferta de becas y precios accesibles de la competencia.
Apertura de otras universidades para realizar investigación en conjunto.	Desempleo y subempleo.
Existencia de alianzas y convenios a nivel nacional e internacional.	Competencia con oferta académica online.
Graduados con habilidades profesionales sólidas, proactivos, innovadores y emprendedores.	Mejorar las estrategias metodológicas de los docentes enfocadas en reforzar el aprendizaje.
Existe demanda de posgrados tecnológicos.	Políticas regulatorias cambiantes.

Fuente: Dirección General de Operaciones, Planificación Estratégica



3.5.2 Objetivos y ejes estratégicos institucionales

3.5.2.1 Objetivos estratégicos institucionales

Con base a las directrices de la institución, se ha procedido a inferir los objetivos institucionales, los mismos que se los enuncia de la siguiente manera:

1. Fortalecer la calidad académica a través de la investigación, vinculación y acreditaciones.
2. Fortalecer el sentido de pertenencia institucional.
3. Ampliar y renovar la oferta académica.
4. Mantener una población estudiantil estable.
5. Alcanzar estándares operativos claros y sencillos que brinden bienestar a la comunidad universitaria.

3.5.2.2 Ejes Estratégicos y Estrategias

Para lograr el éxito de la organización, sus procesos gobernantes o que ejercen liderazgo dentro de ella, deben dirigir a su equipo para lograr el equilibrio entre eficacia y eficiencia, cuyo resultado final es efectividad (Egas, 2009). Esto significa, hacer lo que se debe, de la manera correcta y logrando el resultado esperado.

Sobre la base de los ejes estratégicos identificados, se aplicó una depuración conceptual que facilite la orientación y definición eficiente de los objetivos y estrategias a ser enunciados, los ejes estratégicos son un conjunto de programas de actuación que deben ser puestos en práctica durante los años de implementación del plan estratégico, en donde se deberán identificar resultados a largo plazo.

Las estrategias comprenden la identificación de las perspectivas de la gestión estratégica de la institución y la manera en que éstas son definidas o sintetizadas. Precisamente las estrategias responden a las expectativas que derivan de dichas perspectivas

Con base en lo dicho, y para el caso concreto de la Universidad de Las Américas, tomando como referente y fundamento los ejes estratégicos se presenta a continuación el cuadro 4, donde se sintetiza lo relativo a los objetivos, ejes estratégicos y estrategias que hacen parte de la materia fundamental del presente plan.

Gráfico No. 16 Descripción objetivos estratégicos

INVESTIGACIÓN, VINCULACIÓN Y ACREDITACIÓN	1. Fortalecer la calidad académica a través de la investigación, vinculación y acreditaciones. Se debe contribuir al desarrollo y fortalecimiento mediante la implementación y aplicación de la investigación, vinculación y acreditaciones. Mantener un proceso integral de la evaluación docente con la finalidad de lograr acciones de mejora de los docentes y la capacitación requerida.
SENTIDO DE PERTENENCIA	2. Fortalecer el sentido de pertenencia institucional. Somos una comunidad orgullosamente UDLA, debemos fortalecer a los grupos de interés estudiantes, graduados, docentes, administrativos. Se debe trabajar profundamente en el éxito al ser comunidad UDLA, para esto se debe profundizar en los indicadores y medidores de servicio. La internacionalización debe estar apegada al mundo globalizado actual, es por esto que se debe apuntalar a la necesidad de mantener una visión global con la comunidad universitaria.
OFERTA ACADÉMICA	3. Ampliar y renovar la oferta académica. Expansión de la oferta en educación presencial, educación en línea, oferta de posgrados y educación continua. Esto será fundamentado en base a las necesidades y tendencias del mercado.
POBLACIÓN ESTUDIANTIL	4. Mantener una población estudiantil estable. La UDLA a mantenido un crecimiento vertiginoso, es por esto que debemos acercarnos al reto de mantener la población mediante el manejo del portafolio de las necesidades a nivel país.
SIMPLICIDAD OPERATIVA	5. Alcanzar estándares operativos claros y sencillos que brinden bienestar a la comunidad universitaria. La comunidad UDLA, se destaca por alcanzar altos niveles de desempeño de sus trabajadores, mediante el alcance de estándares de calidad en infraestructura, implementación de modelos de gestión, desarrollo de protocolos. Así como el desarrollo de KPIs para la toma de decisiones.

Fuente: Dirección General de Operaciones, Planificación Estratégica

Cuadro No. 4 Matriz de cuadrantes y lineamientos estratégicos

Plan Estratégico 2020-2025 MATRIZ DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 2020-2025 udla		
CUADRANTES Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS	Estrategias
1. Fortalecer la calidad académica a través de la investigación, vinculación y acreditaciones.	Producción científica.	Duplicar la producción científica.
		Gestionar el levantamiento de fondos externos para Investigación.
		Promocionar la cultura científica.
	Vinculación con la comunidad.	Fortalecer vínculos con el sector público y privado.
		Articular los proyectos de vinculación a las actividades de docencia y de investigación.
		Incrementar el impacto en la sociedad de los proyectos de vinculación.
		Contactar y trabajar con organizaciones nacionales relevantes y llevar a cabo procesos para apoyar a la vinculación.
		Posicionar proyectos de vinculación a nivel internacional.
		Fidelizar la relación con el sector educativo.
	Asegurar altos estándares de calidad académica.	Continuar con el ciclo de autoevaluación de carreras y programas para la mejora continua.
		Fortalecer los procesos de evaluación del aprendizaje de carreras y programas en todas las modalidades de estudio.
		Garantizar que la nueva oferta se ajuste a los estándares de calidad académica.
		Mantener un cuerpo docente con calificaciones académicas y profesionales adecuadas para el desarrollo de las funciones sustantivas y el nivel de la oferta académica.
		Ampliar los esfuerzos para promover el éxito estudiantil.
		Establecer parámetros de rigurosidad en el proceso de admisión.
	Acreditaciones nacionales e internacionales relevantes.	Fortalecer los procesos de acreditación internacional institucional y de carreras.
		Mantener los procesos de evaluación y acreditación nacional que garanticen la cualificación superior.
	Fortalecer el reconocimiento nacional e internacional.	Incrementar las publicaciones con la participación de académicos internacionales.
		Mejorar la posición de la universidad en los rankings internacionales.
	Excelencia en docencia.	Crear identidad académica UDLA.
		Impulsar la capacitación docente.
		Fortalecer el proceso de evaluación docente en todas las modalidades de enseñanza y niveles de formación.

Fuente: Dirección General de Operaciones, Planificación Estratégica

CUADRANTES Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS	Estrategias
2. Fortalecer el sentido de pertenencia institucional.	Promover el éxito y la satisfacción estudiantil.	Consolidar el modelo de Mentor Estudiantil a través de la implementación de un CRM.
	Fomentar la responsabilidad social.	Definir los grupos de interés prioritarios para la gestión de buenas prácticas. Implementar el manejo de campañas de comunicación y marketing alineadas a la gestión de buenas prácticas.
	Fortalecer continuamente una cultura organizacional fundada en los valores institucionales.	Desarrollar e implementar iniciativas de posicionamiento y comunicación a nivel externo. Implementar un modelo de cultura organizacional integral y continua, acorde a los principios, valores y conductas que refleja la estrategia institucional.
	Construir una comunidad alumni.	Construir una red de contactos de Graduados para apoyar el fortalecimiento de la Comunidad Universitaria.
		Gestionar los Comités Consultivos de Graduados para mejorar el proceso de actualización curricular en todas las carreras y programas.
		Promover la participación de los graduados fortaleciendo el sentido de pertenencia.
		Fortalecer la continuidad del alumno en los diferentes programas de estudio.
	Promover la interacción global, por medio de la internacionalización y vinculación con el sector real.	Crear el Centro internacional de Desarrollo Profesional.
		Realizar el seguimiento permanente a los convenios de cooperación nacionales e internacionales y evaluación de resultados.
		Promocionar constantemente los proyectos académicos y actividades relevantes.
		Fortalecer los vínculos de cooperación con las universidades extranjeras aliadas.
		Identificar y crear vínculos con organizaciones de cooperación internacional enfocadas en las educación, ciencias, artes y cultura.
		Potenciar la plataforma de bolsa de empleo para proveer un servicio completo a sus usuarios y rentabilizar la inversión.
3. Ampliar y renovar la oferta académica.	Renovación del portafolio de carreras y programas.	Renovar la propuesta académica de las carreras y programas existentes.
		Innovar las carreras con contenidos de internacionalización.
	Marca pedagógica y tecnología.	Difundir a la comunidad universitaria la marca pedagógica e identidad UDLA.
	Ampliar la cobertura geográfica.	Llevar el modelo educativo a otros espacios geográficos con el apoyo tecnológico e infraestructura física.
		Extender la gestión de convenios marco comerciales a nivel nacional.

Fuente: Dirección General de Operaciones, Planificación Estratégica

CUADRANTES Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

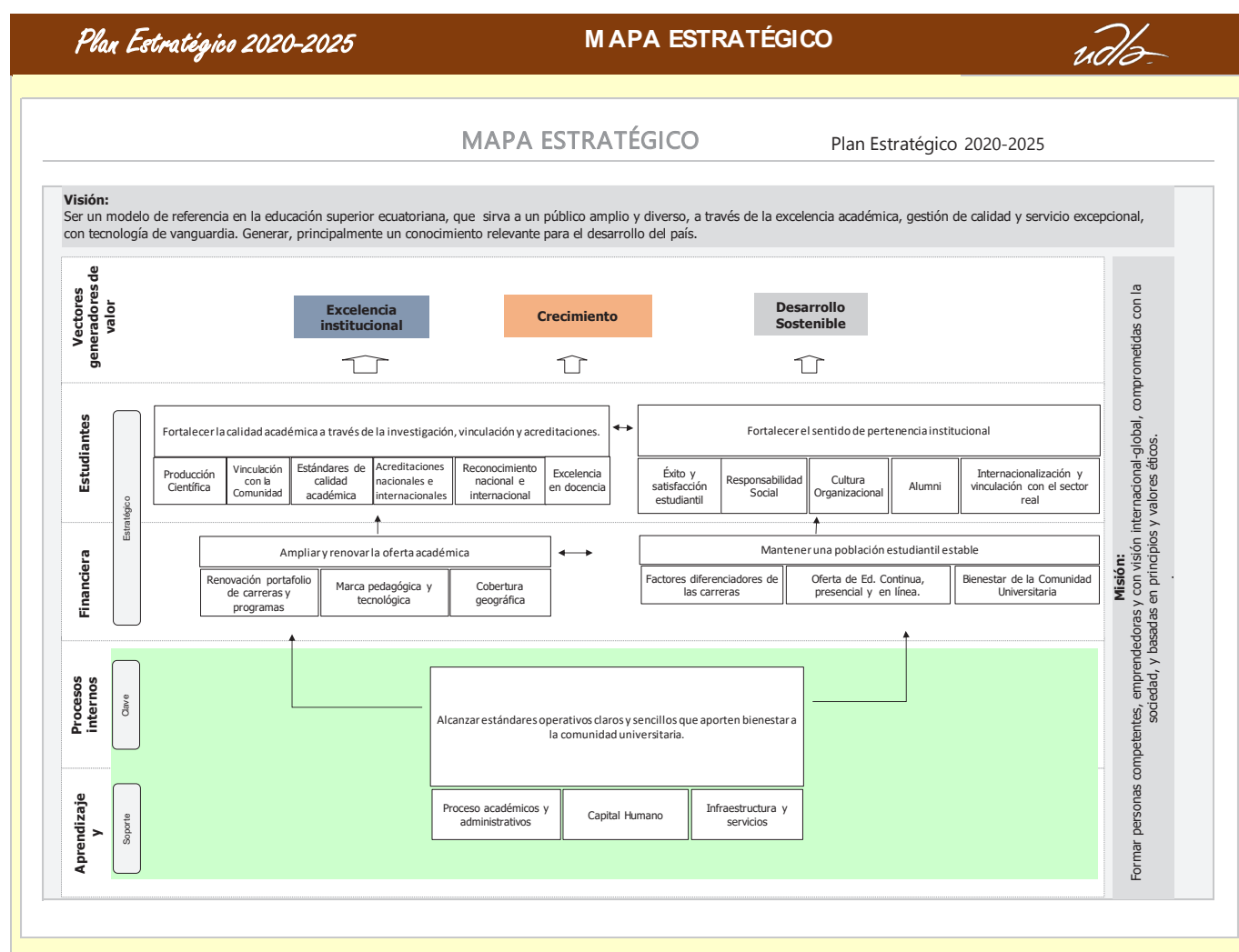
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS	Estrategias
4. Mantener una población estudiantil estable.	Identificar y adaptar los factores diferenciadores de las carreras.	Desarrollar estrategias de marketing que apalanquen nuestros diferenciadores por carrera para así incrementar la participación en el mercado.
	Ampliar la oferta de educación continua, presencial y en línea.	Afianzar relaciones internacionales existentes.
		Generar nuevas alternativas de alianzas internacionales.
		Diferenciación de la oferta de cursos en la Escuela de Español y apalancar esta Escuela para afianzar relaciones locales.
		Profundizar el entendimiento de necesidades e intereses de los bachilleres.
		Desarrollar oferta virtual con un enfoque diferenciado.
	Asegurar el bienestar de la comunidad universitaria.	Desarrollar una escuela de profesionalización UDLA, que atienda en especial a un público corporativo.
		Reforzar el equipo de ventas/MKT para la oferta de EDCO y Escuela Español.
		Desarrollar un vínculo más profundo entre los Decanatos y Bienestar Estudiantil a fin de atender mejor las necesidades no académicas de los estudiantes.
		Asegurar el bienestar de los docentes y funcionarios administrativos.
		Asegurar el manejo óptimo del servicio de Seguridad Física de los campus Universitarios.
		Fomentar la Movilidad Sostenible en la comunidad.
		Gestionar los estándares de calidad alimenticia.
		Prestar atención médica de calidad y calidez humana, a través de los consultorios médicos.
		Proporcionar espacios seguros en cumplimiento con los estándares nacionales e internacionales para la comunidad universitaria.
		Proporcionar sistemas de alerta, acción y reacción para desastres que involucren a la comunidad universitaria.
		Posicionar a la salud física y mental como un aspecto fundamental del bienestar de los estudiantes a lo largo de la formación académica.
		Proponer y ejecutar actividades que fomenten la construcción de una cultura de igualdad, equidad e inclusión de los grupos vulnerables.
		Prevenir y trabajar para erradicar todo tipo de violencia sexual, física, psicológica, simbólica, u otras que se den en los espacios educativos, laborales y/o cibernéticos de la universidad.
		Mejorar la tasa de retención estudiantil.
5. Alcanzar estándares operativos claros y sencillos que brinden bienestar a la comunidad universitaria.	Optimización de procesos académicos y administrativos.	Optimizar el uso y efectividad de las plataformas y herramientas digitales.
		Asignar recursos para procurar el mayor beneficio para los estudiantes, academia y comunidad universitaria en general.
		Preservar el principio de sostenibilidad financiera a corto y largo plazo para la Universidad.
		Implementar herramientas tecnológicas que faciliten y estandaricen la forma de operar.
	Cultura de medición del desempeño de facultades, académicos y administrativos.	Fomentar la innovación tecnológica.
		Evaluar el desempeño de los directivos del área académica. (Decanos, Directores, Coordinadores)
		Revisar y controlar constantemente los Kpi's desarrollados para el área de Mentor Estudiantil para así poder intervenir oportunamente.
		Implementar un modelo que gestione el desempeño cuantitativo y cualitativo para el personal administrativo que permita apalancar la estrategia institucional.
	Mantener altos estándares en la infraestructura y servicios.	Innovar los procesos de medición de desempeño académico y administrativo.
		Innovar los espacios destinados al uso de la comunidad.
		Generar protocolos de eco-eficiencia para la operación de los campus que ayuden al Medio Ambiente.
		Mantener altos estándares de calidad en la infraestructura de los campus.
		Garantizar un alto nivel de satisfacción en la provisión de información para la toma de decisiones.
		Fortalecer la experiencia de usuario en los puntos de atención y contacto.
		Garantizar el acceso de alta calidad a los servicios digitales

3.5.2.3 Mapa estratégico

Para el presente caso, el mapa estratégico es una ilustración visual de los ejes concentrados de la institución, que permite observar la transversalidad de las perspectivas en las cuales estos transitan.

El mapa estratégico de UDLA, detalla los puntos claves de las líneas estratégicas y la combinación de las mismas.

Cuadro No. 5 Mapa estratégico



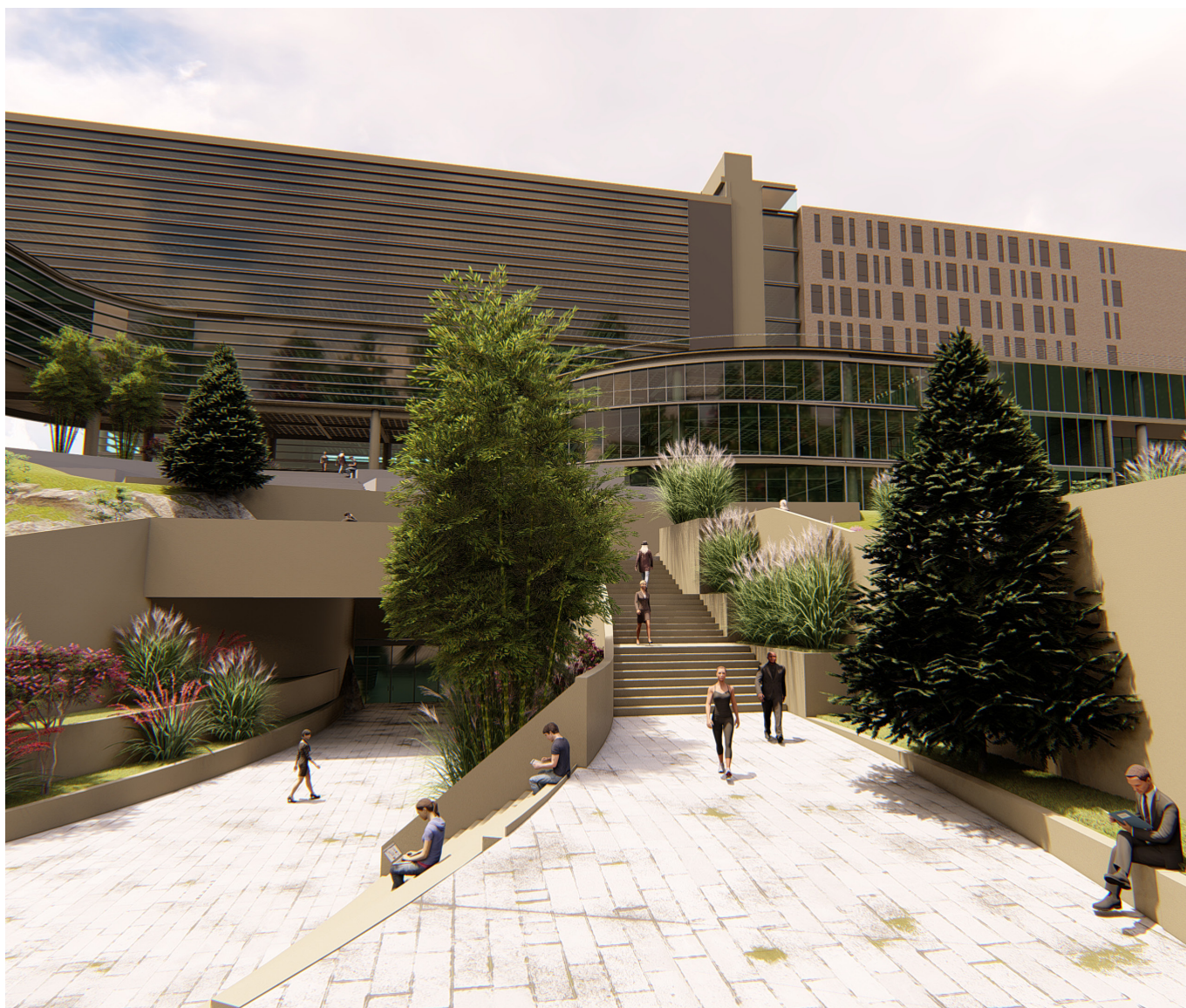
Fuente: Dirección General de Operaciones, Planificación Estratégica

CAPÍTULO IV

PLANES DE ACCIÓN

4.1 Proyección Plurianual periodo 2020 – 2025

Para la ejecución del Plan Estratégico de la Universidad de Las Américas, se plantea una proyección del plan plurianual correspondiente al período 2020-2025. Es importante mencionar, que la ejecución de este plan para el año 2020, se lo hará priorizando actividades de acuerdo a su viabilidad para el periodo. Es oportuno acotar que la matriz que se expone a continuación, representa a las proyecciones previstas por las áreas estratégicas para la ejecución y cumplimiento del plan estratégico, el financiamiento estará a cargo de la universidad.



PLAN PLURIANUAL				Periodo: 2020-2025				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS	Estrategias	Acciones estratégicas	Responsables	Periodicidad	Indicadores		
1. Fortalecer la calidad académica a través de la investigación, vinculación y acreditaciones.	Producción científica	Duplicar la producción científica	Fortalecer el equipo humano dedicado a investigación	Vicerrectorado Académico	2020-2025	Porcentaje de incremento anual en publicaciones		
			Involucrar a estudiantes a través de ayudas de investigación.		2020-2025	Número de estudiantes involucrados en investigación		
			Renovar y potenciar la infraestructura para investigación.		2020-2025	Incremento del impacto en las publicaciones resultantes del trabajo del laboratorio		
		Gestionar el levantamiento de fondos externos para investigación	Implementar el centro de transferencia de conocimiento, como oficina de apoyo en el levantamiento de fondos externos.		2020-2025	Porcentaje de presupuesto de investigación que proviene de fondos externos		
			Incrementar la oferta de servicios especializados.		2020-2025	Porcentaje de incremento de fondos levantados por servicios especializados		
			Promoción de espacios y eventos para la difusión y/o divulgación científica.		2020-2025	Número de eventos realizados		
		Promocionar la cultura científica	Incrementar la producción científica regional liderada por estudiantes y docentes no investigadores		2020-2025	Porcentaje de incremento anual en publicaciones de estudiantes y docentes no investigadores		
			Fortalecer vínculos con el sector público y privado		Realizar actividades académicas con el sector público y privado	2020-2025	Número de actividades realizadas con el sector público y privado por periodo	
		Incrementar el número de acuerdos para el desarrollo de prácticas pre profesionales			2020-2025	Porcentaje de crecimiento de estudiantes beneficiados con los acuerdos de prácticas pre profesionales		
		Fortalecer el uso de nuestra bolsa de empleo			2020-2025	Número de empleadores registrados		
	Vinculación con la comunidad.	Articular los proyectos de vinculación a las actividades de docencia y de investigación	Integrar las actividades de los proyectos de vinculación en las asignaturas relacionadas con las prácticas comunitarias	Vicerrectorado Académico	2020-2025	Porcentaje de actividades planificadas		
			Ejecutar proyectos de vinculación que permitan transferir conocimientos generados en investigación		2020-2025	Número de proyectos de transferencia ejecutados		
			Incrementar el número de publicaciones académicas que surjan de proyectos de vinculación		2020-2025	Porcentaje de artículos académicos publicados		
			Promover programas de educación continua que respondan a necesidades de desarrollo del país		2020-2025	Número de participantes en programas de educación continua		
			Desarrollar proyectos de vinculación que solventen necesidades del sector público y privado		2020-2025	Número de proyectos desarrollados		
		Contactar y trabajar con organizaciones nacionales relevantes y llevar a cabo procesos para apoyar a la vinculación.	Identificar empresas con políticas de RSC, para proponer proyectos de vinculación	Dirección de Relaciones Externas Vinculación con la Comunidad	2020-2025	Base de empresas identificadas		
			Contactar y llegar a acuerdos de cooperación para la realización de proyectos de vinculación con las organizaciones que den cabida a proyectos comunitarios de los estudiantes	Dirección de Relaciones Externas Vinculación con la Comunidad	2020-2025	Número de acuerdos firmados		
		Posicionar proyectos de vinculación a nivel internacional	Promover la participación de estudiantes internacionales en cursos cortos, con componentes de vinculación.	Dirección de Relaciones Externas Vinculación con la Comunidad	2020-2025	Porcentaje estudiantes internacionales que participan en cursos cortos con componente de vinculación		
			Promocionar los proyectos de vinculación UDLA internacionales	Dirección de Relaciones Externas Vinculación con la Comunidad	2020-2025	Porcentaje de proyectos de vinculación internacionales		
		Fidelizar la relación con el sector educativo.	Fortalecer académicamente a los diferentes colegios públicos y privados, a través de actividades y programas de capacitación para estudiantes, padres de familia, docentes y personal administrativo.	Dirección de Admisiones	2020-2025	Porcentaje de actividades realizadas por clusters		
			Ejecutar el ciclo de autoevaluación de carreras y programas		2020-2025	Porcentaje de carreras autoevaluadas		
		Asegurar altos estándares de calidad académica.	Continuar con el ciclo de autoevaluación de carreras y programas para la mejora continua	Ejecutar los planes de mejora que resultan de la autoevaluación	Rectorado	2020-2025	Número de planes de mejora ejecutados	
				Fortalecer los procesos de evaluación del aprendizaje de carreras y programas en todas las modalidades de estudio		2020-2025	Número de planes de mejora continua implementados	
			Garantizar que la nueva oferta se ajuste a los estándares de calidad académica	Asegurar que la oferta académica es relevante para las necesidades del público objetivo y las necesidades del país	Rectorado	2020-2025	Número de estudios de pertinencia desarrollados	
				Asegurar que contemos con el número adecuado de docentes calificados para dicha oferta		2020-2025	Porcentaje de docentes tiempo completo	
	Mantener un cuerpo docente con calificaciones académicas y profesionales adecuadas para el desarrollo de las funciones sustantivas y el nivel de la oferta académica		Evaluar anualmente la composición del cuerpo docente	Rectorado	2020-2025	Porcentaje de cobertura de docentes tiempo completo		
			Contratación docente de acuerdo a las necesidades del staffing plan		2020-2025	Cualificación, diversidad y cantidad		
			Promover procesos de formación docente con énfasis en programas doctorales para apoyar la docencia y la investigación		2020-2025	Cantidad de auspicios doctorales		
			Mantener un plan de éxito estudiantil por carrera o programa		2020-2025	Número de Planes de éxito estudiantil desarrollados por carrera o programa		
			Ampliar los esfuerzos para promover el éxito estudiantil		Sistematizar las acciones de mejora institucional que resultan de los planes de éxito estudiantil	Rectorado	2020-2025	Porcentaje de tasa de eficiencia terminal
			Incrementar la participación de estudiantes en las tutorías ofrecidas en el centro AAA		2020-2025		Porcentaje de avance del plan de mejora institucional para el éxito estudiantil	
			Incorporar ayudantes de cátedra en asignaturas con altos índices de repitencia		2020-2025		Número de asignaturas donde se ofrecen tutorías	
	Establecer parámetros de rigurosidad en el proceso de admisión		Cumplir con las políticas internas y del Ente regulador para el proceso de admisión.	Vicerrectorado Administrativo Dirección de Admisiones	2020-2025	Número de estudiantes que participan		
			Mantener la acreditación de la Universidad a nivel internacional (WSCUC)		2020-2025	Número de ayudantes incorporados		
			Participar en procesos de acreditación internacional de carreras de acuerdo a su área de conocimiento		2020-2025	Decremento en el número de casos con errores periodo actual		
			Participar en el proceso de cualificación académica		2020-2025	Re acreditación WSCUC		
	Acreditaciones nacionales e internacionales relevantes.	Fortalecer los procesos de acreditación internacional institucional y de carreras.	Rectorado	2020-2025	Número de acreditaciones obtenidas			
		Mantener los procesos de evaluación y acreditación nacional que garanticen la cualificación superior		2020-2025	Cualificación obtenida			
		Incrementar las publicaciones con la participación de académicos internacionales		2020-2025	Porcentaje de docentes que participan en estancias de investigación			
	Fortalecer el reconocimiento nacional e internacional.	Mejorar la posición de la universidad en los rankings internacionales	Participar como expositores en eventos de investigación nacionales e internacionales	Rectorado	2020-2025	Porcentaje de resultados de investigación obtenidos a través de las estancias		
			Mantener y/o mejorar el posicionamiento en ranking internacionales		2020-2025	Número de docentes como expositores		
			Identificar otros rankings en los cuales la universidad quiere mejorar su posicionamiento		2020-2025	Posición de la UDLA en los rankings		
	Excelencia en docencia	Crear identidad académica UDLA	Convertir nuestro modelo educativo en una marca pedagógica	Vicerrectorado Académico	2020-2025	Nuevos rankings y posicionamiento		
			Lograr que los docentes participen en el curso ADN UDLA que permite interiorizar el modelo educativo.		2020-2025	Porcentaje de docentes que aplican el modelo educativo		
			Convertir el modelo educativo UDLA en un elemento diferenciador		2020-2025	Porcentaje de docentes que asistieron al curso		
Fortalecer la capacitación en metodologías innovadoras de aprendizaje a través del CEA			2020-2025		Porcentaje de satisfacción de alumnos			
Impulsar la capacitación docente		Impulsar la capacitación de los docentes en áreas específicas	Dirección de Relaciones Externas Vinculación con la Comunidad	2020-2025	Horas capacitación año por docente			
		Ejecutar un plan de capacitación para el desarrollo de habilidades de enseñanza en línea y uso de tecnología		2020-2025	Horas capacitación año por docente			
		Gestionar y promover los programas de movilidad docente.		2020-2025	Número de docentes capacitados			
		Actualizar permanente de los instrumentos de evaluación		2020-2025	Número participación docente en programas de movilidad			
		Fortalecer el proceso de evaluación docente en todas las modalidades de enseñanza y niveles de formación		Retroalimentar a los docentes sobre los resultados de la evaluación	Vicerrectorado Académico	2020-2025	Porcentaje de instrumentos revisados por periodo	
				Desarrollar planes de mejora para los docentes		2020-2025	Porcentaje de docentes retroalimentados	
				Difundir a la comunidad universitaria las acciones de mejora continua como resultado de la evaluación docente		2020-2025	Porcentaje de planes de mejora ejecutados	
						2020-2025	Número de acciones de difusión	

Fuente: Dirección General de Operaciones, Planificación Estratégica

PLAN PLURIANUAL				Periodo: 2020-2025		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS	Estrategias	Acciones estratégicas	Responsables	Periodicidad	Indicadores
2. Fortalecer el sentido de pertenencia institucional.	Promover el éxito y la satisfacción estudiantil.	Consolidar el modelo de Mentor Estudiantil a través de la implementación de un CRM	Levantar y adaptar los procesos que se van a incluir en el CRM	Dirección General de Operaciones	2020	Número de atenciones recibidas
			Desarrollar reportes que se extraigan del CRM que permitan tomar decisiones de mejora del modelo de Mentor		2020-2025	
			Seguimiento cercano a los estudiantes para ayudarles en temas financieros, académicos y psicológico		2020-2025	
	Fomentar la responsabilidad social.	Definir los grupos de interés prioritarios para la gestión de buenas prácticas.	Mapear los grupos de interés en los que la institución tiene impacto, mediante el desarrollo de una matriz de interés y su influencia	Dirección General de Operaciones	2020-2025	Porcentaje de grupos de interés y su influencia ubicados
			Definir los ámbitos de seguimiento y/o acción a los grupos de interés		2020-2025	
			Desarrollar planes de comunicación anuales para difusión de las buenas prácticas de responsabilidad social.		2020-2025	
	Fortalecer continuamente una cultura organizacional fundada en los valores institucionales.	Implementar el manejo de campañas de posicionamiento y marketing alineadas a la gestión de buenas prácticas.	Capacitar periódicamente al personal entorno a la gestión de buenas prácticas.	Dirección de Recursos Humanos	2020-2025	Incrementar el Porcentaje muestra NPS
			Potenciar la imagen de la institución mediante herramientas de medición de posicionamiento.		2020-2025	
			Desarrollar e Implementar iniciativas de posicionamiento fundada en los valores institucionales.		2020-2025	
		Desarrollar e Implementar iniciativas de posicionamiento y comunicación a nivel externo.	Realizar campañas de posicionamiento fundamentada en los Valores Institucionales	Dirección de Marketing	2020-2025	Mantener o Incrementar el Top of Mind de la Universidad (Nivel Porcentaje de cumplimiento sobre otras Universidades)
			Fortalecer la gestión del cambio al público interno, mediante campañas de comunicación efectivas.		2020-2025	
			Contribuir el posicionamiento de los valores de la Universidad mediante una estrategia de Relaciones Públicas que aporte a la creación de sentido de pertenencia.		2020-2025	
		Implementar un modelo de cultura organizacional integral y continua, acorde a los principios, valores y conductas que refleja la estrategia institucional	Implementar la cultura organizacional Udla en los subsistemas de RRHH : Inducción- Selección y Desempeño ,	Dirección de Recursos Humanos	2020-2025	Porcentaje Alcance de Grupo Objetivo Campaña de Posicionamiento de Valores Institucionales
			Identificar la estrategia de comunicación interna que brinde un acompañamiento a la implementación de cultura		2020-2025	
			Realizar seguimientos permanentes, micro encuestas de dimensiones específicas y atar el seguimiento de cultura a kpis organización		2020-2025	
	Construir una comunidad alumni.	Construir una red de contactos de Graduados para apoyar el fortalecimiento de la Comunidad Universitaria.	Levantar y registrar la información de los Graduados.	Dirección de Relaciones Estudiantiles	2020-2025	Número Campañas anuales para áreas de Servicio que fortalezcan los valores en la Universidad
			Gestionar estrategias que fortalezcan vínculos laborales y profesionales.		2020-2025	
			Crear y perfeccionar los mecanismos que repercutan positivamente en los porcentajes de Empleabilidad de graduados		2020-2025	
		Gestionar los Comités Consultivos de Graduados para mejorar el proceso de actualización curricular en todas las carreras y programas.	Incentivar a todas las carreras y programas a organizar los Comités Consultivos.	Dirección de Relaciones Estudiantiles	2020-2025	Porcentaje de graduados contactados
			Apoyar en la organización y difusión de los Comités Consultivos		2020-2025	
			Sistematizar la información generada de los Comités Consultivos en favor de la academia.		2020-2025	
		Promover la participación de los graduados fortaleciendo el sentido de pertenencia.	Programar y coordinar los eventos y actividades que involucren la participación de toda la Comunidad de Graduados.	Dirección de Relaciones Estudiantiles	2020-2025	Porcentaje de estrategias implementadas
			Generar campañas de fidelización con los Graduados.		2020-2025	
			Diseñar un proceso que garantice la satisfacción del alumno en conjunto con academia y mentores.		2020-2025	
	Promover la interacción global, por medio de la internacionalización y vinculación con el sector real.	Fortalecer la continuidad del alumno en los diferentes programas de estudio.	Diseñar un proceso de guía y acompañamiento para la selección de maestrías de los alumnos Udla en último semestre	Vicerrectorado Administrativo	2020-2025	Número de actividades realizadas entorno a la mejora de la empleabilidad de graduados
			Desarrollar el proyecto Centro Internacional de Desarrollo Profesional		2020-2025	
			Implementar el Centro Internacional de Desarrollo Profesional		2020-2025	
		Realizar el seguimiento permanente a los convenios de cooperación nacionales e internacionales y evaluación de resultados.	Implementar el uso de la Plataforma de Administración de Convenios (PAC) por todos los usuarios internos de la Universidad herramientas de seguimiento y evaluación de convenios.	Dirección de Relaciones Externas	2020-2025	Porcentaje de Actas implementadas
			Desarrollar nuevas funcionalidades de la PAC para mejorar seguimiento y evaluación de convenios.		2020-2025	
			Participar en ferias internacionales, visitas institucionales y realizar la respectiva difusión en nuestros canales		2020-2025	
		Promocionar constantemente los proyectos académicos y actividades relevantes	Emprender y debidamente comunicar proyectos que ayuden a posicionar a la Universidad como una institución de élite académica a nivel nacional e internacional	Dirección de Relaciones Externas	2020-2025	Porcentaje de eventos realizados
			Identificar con las instituciones aliadas las oportunidades de cooperación efectiva para potenciar la internacionalización e implementar proyectos internacionales		2020-2025	
			Impulsar programas de movilidad estudiantil.		2020-2025	
		Fortalecer los vínculos de cooperación con las universidades extranjeras aliadas	Promover la movilidad docente.	Dirección de Relaciones Externas	2020-2025	Crecimiento porcentual del número de maestrantes pregrado vs graduados.
			Generar proyectos virtuales de internacionalización.		2020-2025	
			Promover la interacción global a través de las actividades de internacionalización en casa.		2020-2025	
		Identificar y crear vínculos con organizaciones de cooperación internacional enfocadas en las educación, ciencias, artes y cultura	Impulsar el aprendizaje de idiomas extranjeros.	Dirección de Relaciones Externas	2020-2025	Número de encuestas o Micro encuestas realizadas anuales
			Ejecutar el fondo de apoyo a la internacionalización para fomentar la movilidad académica.		2020-2025	
			Fomentar la participación en los proyectos subvencionados por organismos internacionales y gobiernos extranjeros.		2020-2025	
	Fortalecer iniciativas hacia las empresas para consolidar la acción comercial y concretar mayor número de documentados	Potenciar la plataforma de bolsa de empleo para proveer un servicio completo a sus usuarios y rentabilizar la inversión	Comunicar efectiva y periódicamente las ofertas que publican nuestras empresas aliadas	Dirección de Relaciones Externas	2020-2025	Número de convenios evaluados
			Generar actividades y eventos que fomenten la participación de los estudiantes en los procesos de selección que lleven a cabo las empresas aliadas		2020-2025	
			Consolidar el portafolio de empresas que cuenten con convenio empresarial y concretar documentados		2020-2025	
			Apoyar en la creación de ambientes idóneos para la I+D+I dentro de la Universidad e coordinación con empresas.	Dirección de Relaciones Externas Vicerrectorado Académico	2020-2025	Número de convenios firmados

PLAN PLURIANUAL				Periodo: 2020-2025		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS	Estrategias	Acciones estratégicas	Responsables	Periodicidad	Indicadores
3. Ampliar y renovar la oferta académica.	Renovación del portafolio de carreras y programas	Renovar la propuesta académica de las carreras y programas existentes.	Crear nuevas carreras de pregrado.	Vicerrectorado Académico	2020-2025	Número de carreras de pregrado creadas.
			Crear nuevos programas de posgrado.	Vicerrectorado Académico	2020-2025	Número de programas creados.
			Analizar la pertinencia para la universidad de los resultados alcanzados con la oferta académica vigente.	Vicerrectorado Académico	2020-2025	Análisis realizados.
			Incorporar contenidos de internacionalización en la malla curricular de la oferta académica.	Rectorado Dirección de Relaciones Externas	2020-2025	Número carreras con componente internacional.
	Marca pedagógica y tecnología.	Innovar las carreras con contenidos de internacionalización.	Incorporar materias en idioma inglés en toda la oferta académica de la universidad.	Rectorado Dirección de Relaciones Externas	2020-2025	Número de carreras con inglés en la oferta académica.
			Jornadas de difusión de la marca pedagógica	Vicerrectorado Académico	2020-2025	Número de eventos de difusión, nivel de recordación de la marca pedagógica.
			Implementar herramientas tecnológicas para apoyar la práctica docente	Vicerrectorado Académico	2020-2025	Número de carreras que implementaron nuevas herramientas tecnológicas.
			Renovar permanente del modelo educativo UDLA.	Vicerrectorado Académico	2020-2025	Actualizaciones realizadas en el modelo educativo UDLA.
	Ampliar la cobertura geográfica.	Llevar el modelo educativo a otros espacios geográficos con el apoyo tecnológico e infraestructura física.	Ampliar la oferta de carreras y programas en modalidad en línea	Vicerrectorado Académico	2020-2025	Número de carreras que implementaron nuevas modalidades en línea.
			Contar con sedes o extensiones en otras ciudades de interés	Vicerrectorado Académico	2020-2025	Número de sedes o extensiones en otras ciudades.
4. Mantener una población estudiantil estable.	Identificar y adaptar los factores diferenciadores de las carreras.	Desarrollar estrategias de marketing que apalancen nuestros diferenciadores por carrera para así incrementar la participación en el mercado.	Ampliar la cobertura de la gestión empresarial y comercial y extender la oferta académica y el portafolio de beneficios a empresas que se encuentren en provincia	Dirección de Relaciones Externas Dirección de Marketing	2020-2025	Número de provincias visitadas.
			Promover los programas de grado, posgrado y educación continua; presencial y online; en el extranjero.	Dirección de Relaciones Externas Dirección de Marketing	2020-2025	Número campañas internacionales.
			Realizar estudios para sustentar nuevos programas	Dirección de Marketing	2020-2025	Porcentaje de documentados / leads anuales por carrera ponderado por el entorno competitivo (Modelo de quintiles Cadena Comercial)
			Realizar campaña de generación de demanda enfocados en los diferenciadores.	Dirección de Marketing	2020-2025	Porcentaje de acuerdos firmados vigentes frente a los planificados
	Afianzar relaciones internacionales existentes	Realizar una campaña de convalidaciones anual	Realizar una campaña de convalidaciones anual	Dirección de Marketing	2020-2025	Porcentaje de acuerdos firmados vigentes frente a los planificados
			Crear y optimizar workflows con cada programa	Dirección de Marketing	2020-2025	Porcentaje de acuerdos firmados vigentes frente a los planificados
			Desarrollar nuevos cursos, certificaciones y diplomados con las instituciones internacionales con las que se tiene un convenio	Dirección de Educación Continua Dirección de Relaciones Externas	2020-2025	Porcentaje de alianzas realizadas con instituciones internacionales
			Buscar nuevas alianzas estratégicas con instituciones internacionales reconocidas.	Dirección de Educación Continua Dirección de Relaciones Externas	2020-2025	Porcentaje de alianzas realizadas con instituciones internacionales
	Generar nuevas alternativas de alianzas internacionales	Suscribir nuevos convenios de cooperación educativa con instituciones internacionales de prestigio	Suscribir nuevos convenios de cooperación educativa con instituciones internacionales de prestigio	Dirección de Educación Continua Legal Contrataoría	2020-2025	Porcentaje de alianzas realizadas con instituciones internacionales
			Realizar un análisis semestral de las tendencias del mercado para así ajustar nuestra oferta de acuerdo a la demanda.	Dirección de Educación Continua Dirección de Marketing Dirección de Admisiones	2020-2021	Porcentaje de participación de mercado (Market share)
			Crear cursos con valor agregado en calidad, estructura, contenido y metodología en la enseñanza con enfoque al mercado de a los estudiantes y ex alumnos de la escuela.	Dirección de Educación Continua	2020-2025	Porcentaje de participación de mercado (Market share)
			Posicionar a la universidad como única institución avalada por el Instituto Cervantes.	Dirección de Educación Continua Dirección de Relaciones Externas	2020-2022	Porcentaje de participación de mercado (Market share)
	Diferenciación de la oferta de cursos en la Escuela de Español y apalancar esta Escuela para alianzas relaciones locales.	Profundizar el entendimiento de necesidades e intereses de los bachilleres	Realizar un levantamiento con las facultades - carreras - profesionales sobre nuevos proyectos que atiendan las necesidades e intereses de los bachilleres.	Dirección de Marketing Dirección de Educación Continua	2020-2025	Número de nuevos proyectos implementados
			Orientar los contenidos de los programas a las necesidades y demandas del mercado nacional	Dirección de Educación Continua	2020-2025	Número de nuevos proyectos implementados
			Fortalecer la calidad académica mediante la optimización de herramientas tecnológicas (plataformas virtuales)	Dirección de Inteligencia de la Información Soporte IT	2020-2025	Porcentaje de implementación de herramientas tecnológicas
			Potenciar cursos bajo esquema especializado para atender mejor un mercado geográfico amplio.	Dirección de Educación Continua	2020-2025	Porcentaje de implementación de herramientas tecnológicas
	Desarrollar oferta virtual con un enfoque diferenciado	Potenciar cursos bajo esquema especializado para atender mejor un mercado geográfico amplio.	Alinear de manera flexible la oferta UDLA para atender las necesidades de formación empresarial.	Dirección de Educación Continua	2020-2021	Número de empresas con requerimientos de formación empresarial atendidas.
			Realizar acercamiento con empresas de interés estratégico y trabajar en convenios específicos para el desarrollo en conjunto de talleres inhouse.	Dirección de Educación Continua Legal Contrataoría	2020-2025	Número de empresas con requerimientos de formación empresarial atendidas.
			Atender nuevas metodologías y modalidades de aprendizaje, alineando a las necesidades de formación prioritarias en el ámbito empresarial.	Dirección de Educación Continua	2020-2025	Número de empresas con requerimientos de formación empresarial atendidas.
			Reforzar el equipo de ventas/MKT para la oferta de EDCO y Escuela Español	Dirección de Inteligencia de la Información Dirección de Admisiones Dirección de Marketing	2020-2021	Número de empresas con requerimientos de formación empresarial atendidas.
	Desarrollar un vínculo más profundo entre los Decanatos y Bienestar Estudiantil a fin de atender mejor las necesidades no académicas de los estudiantes.	Capacitar periódicamente al personal encargado de la promoción y venta sobre los contenidos de la oferta	Capacitar periódicamente al personal encargado de la promoción y venta sobre los contenidos de la oferta.	Dirección de Marketing Dirección de Admisiones Dirección de Marketing	2020-2025	Porcentaje de capacitaciones periódicas desarrolladas al personal
			Organizar reuniones periódicas entre las Facultades y Bienestar Estudiantil en donde se identifique los problemas de los estudiantes para tomar acciones de contención.	Dirección General de Operaciones Dirección de Asuntos Estudiantiles	2020-2025	Porcentaje de acciones de contención implementadas en los estudiantes
			Desarrollar en conjunto con la academia talleres y conferencias orientadas a atender los principales problemas de los estudiantes	Dirección General de Operaciones Dirección de Asuntos Estudiantiles	2020-2025	Porcentaje de acciones de contención implementadas en los estudiantes
			Ejecución del plan de mejoras de compromiso institucional.	Dirección de Recursos Humanos	2021-2025	Incremento del nivel de satisfacción de la encuesta de compromiso
	Asegurar el bienestar de los docentes y funcionarios administrativos.	Implementar estrategias focalizadas para atender a grupos vulnerables.	Implementar estrategias focalizadas para atender a grupos vulnerables.	Dirección de Recursos Humanos	2021-2025	Incremento del nivel de satisfacción de la encuesta de compromiso
			Levantar auditorías periódicas.			
			Actualizar los protocolos, procedimientos y bases de Seguridad Física.			
			Reportar y documentar los incidentes.			
	Asegurar el manejo óptimo del servicio de Seguridad Física de los campus Universitarios.	Implementar y dar uso a la mejor tecnología que permita el aseguramiento de los campus universitarios.	Implementar y dar uso a la mejor tecnología que permita el aseguramiento de los campus universitarios.	Dirección de Servicios Administrativos e Infraestructura	2020-2025	Porcentaje de auditorías reportadas y aprobadas
			Facilitar el uso de la bicicleta, auto compartido, transporte masivo y otras iniciativas impulsadas por la universidad.			
			Asegurar la calidad en servicios de alimentación ofertados por la universidad.			
			Asegurar el cumplimiento de los estándares medio ambientales para el servicio de alimentación.			
	Gestionar los estándares de calidad alimenticia.	Atención médica quirúrgica de primer nivel	Atención médica quirúrgica de primer nivel			
			Atención médica de urgencia y emergencia a través del sistema de ambulancia			
			Inspeccionar los campus universitarios			
			Protocolos para el cumplimiento de estándares			
	Prestar atención médica de calidad y calidad humana, a través de los consultorios médicos	Auditorías al sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional	Auditorías al sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional	Seguridad y Salud Ocupacional	2020-2025	Número de auditorías técnicas realizadas y aprobadas
			Monitorear y alertar sobre riesgos de desastre que involucren a la comunidad universitaria			
			Habilitar la sala situacional de desastres			
			Realizar simulacros anuales en preparación a las amenazas más comunes			
	Proporcionar espacios seguros en cumplimiento con los estándares nacionales e internacionales para la comunidad universitaria	Ofrecer y sostener espacios de asesoría, orientación y asistencia a los estudiantes que lo requieran.	Ofrecer y sostener espacios de asesoría, orientación y asistencia a los estudiantes que lo requieran.			
			Generar campañas para promover hábitos de vida saludable: reducir barreras de acceso a los servicios de salud mental y asegurar intervenciones oportunas.			
			Implementar programas de información, prevención y disminución de riesgos asociados al uso y consumo de alcohol y otras drogas.			
			Sensibilizar y capacitar a estudiantes, docentes y administrativos en la inclusión de personas con necesidades educativas especiales (derivadas de una discapacidad, dificultad de aprendizaje, situación de salud, etc.) para un mejor acceso dentro de las aulas.			
	Proporcionar sistemas de alerta, acción y reacción para desastres que involucren a la comunidad universitaria	Identificar a estudiantes con Necesidades educativas especiales y brindar acompañamiento que facilite sus estudios a lo largo de la carrera.	Identificar a estudiantes con Necesidades educativas especiales y brindar acompañamiento que facilite sus estudios a lo largo de la carrera.			
			Desarrollar campañas de sensibilización con la comunidad universitaria en temas de concientización y prevención de violencia.			
			Establecer rutas de detección temprana, atención y derivación de estudiantes a instituciones especializadas en temas de violencia.			
			Desarrollar un modelo que permita identificar de forma preventiva a los estudiantes con mayor propensión a la deserción estudiantil.	Vicerrectorado Administrativo Dirección de Inteligencia de Información	2020-2025	Porcentaje de estudiantes sensibilizados en la inclusión.

Fuente: Dirección General de Operaciones, Planificación Estratégica

PLAN PLURIANUAL				Periodo: 2020-2025		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS	Estrategias	Acciones estratégicas	Responsables	Periodicidad	Indicadores
5. Alcanzar estándares operativos claros y sencillos que brinden bienestar a la comunidad universitaria.	Optimización de procesos académicos y administrativos.	Optimizar el uso y efectividad de las plataformas y herramientas digitales	Conectar e integrar la información de las plataformas y herramientas digitales al MIS. Facilitar la adquisición de información de datos no estructurados. Desarrollar e implementar un esquema que permita medir el uso y explotación de plataformas y herramientas digitales.	Vicerrectorado Administrativo Dirección de Inteligencia de Información	2020-2025 2020-2025 2020-2025	Porcentaje de uso de las plataformas implementadas y utilizadas
		Asignar recursos para procurar el mayor beneficio para los estudiantes, academia y comunidad universitaria en general.	Definir e implementar un modelo de control y seguimiento de presupuesto, y métricas claves.	Vicerrectorado Administrativo	2020-2025	Comité de Balance e Indicadores
		Preservar el principio de sostenibilidad financiera a corto y largo plazo para la Universidad.	Elaboración de presupuesto institucional anual.	Vicerrectorado Administrativo	2020-2025	Presupuesto institucional
		Implementar herramientas tecnológicas que faciliten y estandaricen la forma de operar	Diseñar e Implementar una metodología de priorización de proyectos Establecer un road map para la ejecución de proyectos de investigación y desarrollo Definir un esquema de seguimiento de la ejecución y monitoreo de proyectos	Vicerrectorado Administrativo Vicerrectorado Administrativo Vicerrectorado Administrativo	2020-2025 2020-2025 2020-2025	Porcentaje avance de planificación de los proyectos
		Fomentar la innovación tecnológica	Asignar recursos que estén permanentemente realizando actividades de investigación y desarrollo	Vicerrectorado Administrativo	2020-2025	
			Estandarizar una metodología de desarrollo ágil	Vicerrectorado Administrativo	2020-2025	
			Establecer un road map para la ejecución de proyectos de investigación y desarrollo	Vicerrectorado Administrativo	2020-2025	
	Cultura de medición del desempeño de facultades, académicos y administrativos.	Evaluar el desempeño de los directivos del área académica (Decanos, Directores, Coordinadores)	Mantener un informe anual de Decano con un enfoque en la eficiencia administrativa y mejora académica continua	Rectorado	2020-2025	Número de informes presentados por periodo de Decanos
			Desarrollar un Informe de gestión de los Directores/ Coordinadores de carrera		2020-2025	Número de informes presentados por periodo de Directores y Coordinadores de Carreras.
			Evaluar a los directivos del área académica con base en los informes de gestión		2020-2025	Porcentaje de evaluaciones anuales de los directivos académicos (Directores/coordinadores)
		Revisar y controlar constantemente los Kpi's desarrollados para el área de Mentor Estudiantil para así poder intervenir oportunamente.	Organizar focus group para afinar los kpi's y asegurar que estos sean constantemente actualizados para asegurar su pertinencia. Premiar a los funcionarios que tengan el mejor de desempeño (en base a los kpi's)	Dirección General de Operaciones Director de Asuntos Estudiantiles	2020-2025 2020-2025	Porcentaje de cumplimiento de los Kpi's desarrollados
		Implementar un modelo que gestione el desempeño cuantitativo y cualitativo para el personal administrativo que permita apalancar la estrategia institucional	Gestionar la participación del sistema de evaluación de desempeño en el personal administrativo	Dirección de Recursos Humanos	2020-2025	Porcentaje de participación del personal administrativo (a partir del 2021)
		Innovar los procesos de medición de desempeño académico y administrativo	Diseñar e implementar estrategias de reconocimiento y plan de carrera para el personal administrativo	Dirección de Recursos Humanos	2020-2025	Porcentaje personal con desempeño reconocido
			Desarrollar e implementar un esquema que permita medir el nivel de esfuerzo y compromiso de los Estudiantes.	Vicerrectorado Administrativo Dirección de Inteligencia de Información	2020-2025	Índice de esfuerzo y compromiso Estudiantes
			Renovar los esquemas de medición de nivel de esfuerzo y compromiso de los Docentes. Desarrollar un modelo que permita evaluar los factores determinantes del desempeño estudiantil en pregrado y posgrado.		2020-2025	
	Mantener altos estándares en la infraestructura y servicios.	Innovar los espacios destinados al uso de la comunidad.	Renovar el mobiliario, aplicando nuevas tendencias de diseño, confort, funcionalidad, para la optimización de espacios y comodidad de los usuarios. Planificar óptimamente los espacios académicos, administrativos, servicios y bienestar estudiantil de los Campus.	Dirección de Servicios Administrativos e Infraestructura	2020-2025	Porcentaje de espacios equipados con el mobiliario funcional.
		Generar protocolos de eco-eficiencia para la operación de los campus que ayuden al Medio Ambiente.	Obtener certificaciones ambientales. Difundir en la comunidad los protocolos de eco-eficiencia.			Número de Certificaciones medio ambientales obtenidas.
		Mantener altos estándares de calidad en la infraestructura de los campus.	Obtener licencias y capacitaciones para el personal de Infraestructura.			Número de comunicados enviados.
		Garantizar un alto nivel de satisfacción en la provisión de información para la toma de decisiones.	Implementar un modelo de gobernanza de datos que garantice el uso, disponibilidad, integridad y seguridad de la información institucional.	Vicerrectorado Administrativo Dirección de Inteligencia de Información	2020-2025	Índice de satisfacción
			Ejecutar una encuesta de satisfacción del MIS.	Vicerrectorado Administrativo Dirección de Inteligencia de Información	2020-2025	
		Fortalecer la experiencia de usuario en los puntos de atención y contacto.	Medir la experiencia y satisfacción de todos los servicios que brindamos a los stakeholders. Brindar acceso a internet de alta calidad en todas las sedes	Vicerrectorado Administrativo Dirección de Proyectos y Tecnología	2020-2025 2020-2025	Porcentaje de calidad en los servicios prestados
		Garantizar el acceso de alta calidad a los servicios digitales	Asegurar la disponibilidad de las plataformas digitales	Dirección de Proyectos y Tecnología	2020-2025	Porcentaje de proyectos implementados
			Garantizar la seguridad de la información	Dirección de Proyectos y Tecnología	2020-2025	

Fuente: Dirección General de Operaciones, Planificación Estratégica

TERMINOLOGÍA ESPECIALIZADA

Análisis Situacional: Corresponde al análisis del ámbito competitivo y entorno para determinar la situación actual de la institución, su posicionamiento en relación al entorno y la competencia considerando diferentes aspectos y temáticas.

Análisis del Entorno (externo): Analiza los factores político, económico, social, normativo, ambiente y tecnológico.

Entorno: Conjunto de condiciones sociales y culturales, como costumbres, leyes, lenguaje, religión, organización política y económica que influyen en las operaciones de una organización.

FODA: Matriz de identificación y análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Indicador: Es la representación cuantitativa que sirve para medir el cambio de una variable con respecto a otra.

Macro Ambiente: Término administrativo para identificar factores ambientales externos a la institución que afectan indirectamente al desempeño de la misma.

Matriz: Exposición gráfica de una situación posición o realidad a través de un cuadro de doble entrada en el que cada uno de los ejes responde a un parámetro o variable determinada.

Micro Ambiente: Término administrativo para identificar factores ambientales externos a la institución que afectan directamente a la misma.

Metas: Son actividades que obedecen a objetivos pequeños que deben lograrse en períodos cortos y que permiten lograr objetivos más grandes (anuales, por ejemplo).

Objetivo: Finalidad a donde se orienta las actividades o acciones de un plan, programa o proyecto.

Recursos: Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio.

Valores: Plantea las creencias de la institución y su personal, marcando un entorno ético-social.

(Fuente: Varios. Ref.- Bibliografía citada).



ANEXOS

1. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA PLAN ESTRATÉGICO UDLA 2020 - 2025											
FASE 1. RECOPIACIÓN DE DATOS Y GENERACIÓN DE INFORMES DE INSUMO PARA EL PROCESO DEL PEDI 2020-2025 Realizar el levantamiento de la información requerida como base para desarrollar el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional correspondiente al periodo 2020-2025, esta información será cualitativa y cuantitativa, las fuentes de obtención de información deberán ser confiables. Pues de estos estudios depende la calidad y claridad de la información para mapear los nuevos ejes estratégicos y estrategias institucionales. Además estas estudios son fundamentales deberán considerar datos pasados, presentes y de proyección con la finalidad de observar todas las variables institucionales. En esta actividad se integra la participación de la comunidad universitaria (graduados, docentes, administrativos), procesos de mejora de años anteriores. Asegurar a través de información de primera mano la participación de la comunidad universitaria en el nuevo ejercicio de Planificación Estratégica 2020-2025.											
Equipo	2019			2020							
	O	N	D	E	F	M	A	M	J		
• Revisión del Insumos para el desarrollo del análisis situacional (análisis del entorno externo y la realidad interna de la organización) por parte de la Dirección General de Operaciones.											
• Desarrollar encuestas a graduados y empleadores. (Levantamiento de percepción UDLA como experiencia)											
• Desarrollar encuestas a estudiantes. (Levantamiento de percepción UDLA actual)											
• Desarrollar encuestas a docentes. (Levantamiento de percepción UDLA)											
• Revisión e integración de los hallazgos levantados en los procesos de autoevaluación, evaluaciones externas y/o resultados de diagnósticos institucionales, elaborados con participación de la comunidad universitaria.											
FASE 2. EJECUCIÓN DE LA REUNIONES Y TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Implementación de la metodología inicial para el desarrollo de las reuniones con el Consejo de Regentes, Canciller, Rector, Vicerrector Académico y Vicerrector Administrativo, y sus actores.											
Equipo	2019			2020							
	O	N	D	E	F	M	A	M	J		
• REUNIÓN 1: Reunión con el Consejo de Regentes para revisión de la misión, visión y objetivos institucionales, formulación del propósito UDLA.											
• REUNIÓN (previa a la continuación reunión 1) Revisión y ajustes de la misión, visión y valores institucionales. Revisión propuesta objetivos y ejes estratégicos levantados inicialmente por el Consejo de Regentes.											
• REUNIÓN 2 (Continuación): Reunión de continuación Consejo de Regentes, generación de directrices.											
• REUNIÓN 3: Presentación de las modificaciones y ajustes de los elementos orientadores misión, visión y valores institucionales 2020-2025 al Comité Ejecutivo.											
• REUNIÓN 4: Evento kickoff presentación elementos orientadores PEDI 2020- 2025 (Sigüientes pasos 5 grupos deberán trabajar en el desarrollo de estrategias alineadas a los objetivos estratégicos).											
• REUNIÓN 5: Desarrollo de para desarrollar las estrategias y acciones que aportan información para el plan plurianual. (Insumo trabajado en línea, acceso teams)											
FASE 3. REVISIÓN Y AJUSTES DEL PLAN ESTRATÉGICO CAMBIOS Y ELABORACIÓN DE DOCUMENTO FINAL Realizar la revisión, ajustes finales y proceder con la aprobación del documento desarrollado para el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional correspondiente al periodo 2020-2025.											
Responsable	2019			2020							
	O	N	D	E	F	M	A	M	J		
• Realizar la revisión y ajustes finales del documento desarrollado para el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional correspondiente al periodo 2020-2025.											
• Elaboración de Planes operativos institucionales del año 2020											
FASE 4. APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON LAS INSTANCIAS DE GOBIERNO Aprobar el documento desarrollado para el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional correspondiente al periodo 2020-2025.											
Responsable	2019			2020							
	O	N	D	E	F	M	A	M	J		
• Aprobación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2020-2025.											
• Aprobación del Plan Operativo institucional y presupuesto del año 2020.											
FASE 5. DIFUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Desarrollar un Plan de Difusión con la Dirección de Marketing para poner en conocimiento de toda la comunidad Universitaria el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2020-2025. Realizar el lanzamiento e implementación formal.											
Responsable	2019			2020							
	O	N	D	E	F	M	A	M	J		
• Desarrollar plan de difusión del PEDI 2020-2025.											
• Promover reuniones con Decanos, Directores y Docentes para difusión del PEDI 2020-2025.											
• Promover reuniones con los estudiantes para difusión del PEDI 2020-2025.											
• Generar espacios de discusión periódicos con la comunidad universitaria para realizar ajustes en caso de ser pertinente.											
FASE 6. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS FACULTADES Y ESCUELAS Realizar la alineación estratégica con las Facultades y Escuelas mediante el desarrollo de talleres y reuniones ejecutivas.											
Responsable	2019			2020							
	O	N	D	E	F	M	A	M	J		
• Alineación de las unidades académicas Facultades y Escuelas al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2020 - 2025.											

2. REGISTRO FOTOGRÁFICO

GRUPOS FOCALES CON ESTUDIANTES



GRUPOS FOCALES CON DOCENTES



EVENTO PLAN ESTRATÉGICO 2020-2025 MARZO 2020



3. ACTA DE APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



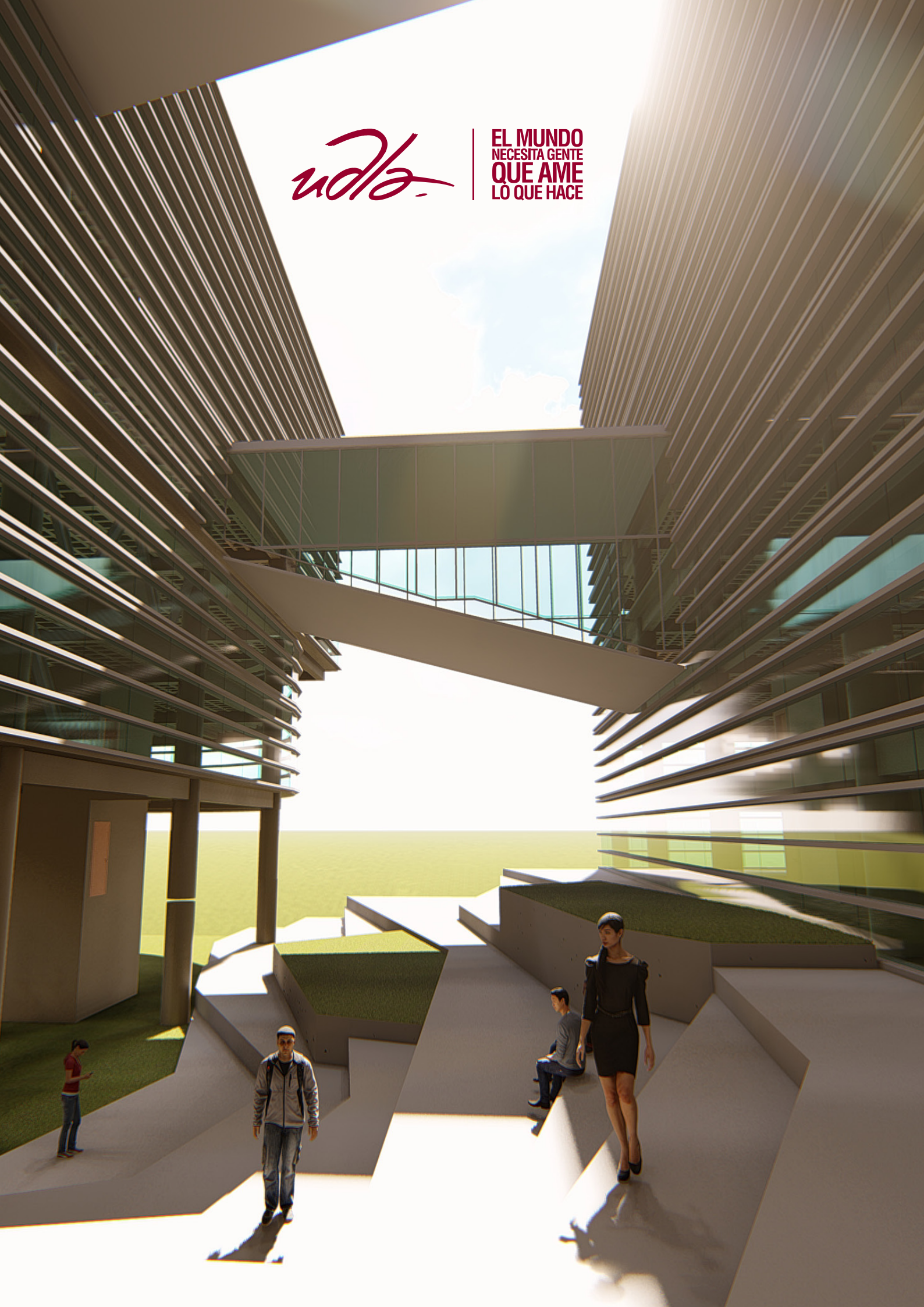
En mi calidad de Secretaria del Consejo de Regentes y del Consejo Universitario de la Universidad de Las Américas,

CERTIFICO

Que, en Sesión Ordinaria del Consejo de Regentes y del Consejo Universitario de la Universidad de Las Américas No. 01 – 2020 y No. 02-2020, celebradas el 21 y 22 de mayo de 2020 respectivamente, se aprobó la Planificación Estratégica Institucional 2020 – 2025.

Quito, 22 de mayo de 2020

Ma. Gabriela Hidalgo M.
Secretaria



udla

EL MUNDO
NECESITA GENTE
QUE AME
LO QUE HACE