



Universidad  
de Las Américas

**LAUREATE** INTERNATIONAL UNIVERSITIES

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO  
2009 – 2012

Santiago, Septiembre, 2009

## CONTENIDO

<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b> .....	3
<b>2. RASGOS ACTUALES DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR</b> .....	9
2.1 Masificación de la Educación Terciaria .....	9
2.2 Educación Superior y Quintiles de Ingresos .....	10
2.3 Educación Superior y Demanda Futura .....	11
2.4 Financiamiento y Masificación del Sistema .....	14
2.5 Cambios Cualitativos.....	14
<b>3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN</b> .....	17
3.1 Metodología e Instrumentos Disponibles: Cambio de Paradigmas .....	17
3.2 Enfoque de Indagación Appreciativa .....	17
3.3 El ciclo de la Indagación Appreciativa.....	18
3.4 Metodología Indagación Appreciativa para el Proceso de Planificación.....	19
3.5 Etapas del Proceso en Universidad de Las Américas.....	20
3.6 Relación entre los Elementos Definidos del Proceso .....	21
3.7 Objetivos del Proceso .....	22
3.8 Detalle de Actividades para el Proceso de Planificación 2009.....	22
3.9 Actividades realizadas.....	23
3.10 Resultados del Proceso de Planificación 2009.....	24
<b>4. VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL</b> .....	24
<b>5. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN</b> .....	25
5.1 Focos Estratégicos.....	25
5.2 Factores Claves De Éxito .....	26
<b>6. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> .....	28
5.3 Propósitos Institucionales.....	28
5.4 Objetivos Estratégicos.....	29
<b>7. PLAN DE ACCIÓN 2009-2012</b> .....	32

## 1. ANTECEDENTES GENERALES

Universidad de Las Américas se fundó como una Corporación de Derecho Privado sin fines de lucro en 1988, comenzando sus actividades académicas en 1989 en las dependencias de la Sede Providencia.

Desde sus inicios, los fundadores se propusieron organizar una institución que diera la oportunidad de educación universitaria a jóvenes y adultos que tradicionalmente no la habían tenido. La legislación existente en el período de fundación de la Universidad, tuvo por objetivo incentivar la creación de instituciones de modo que aumentara la cobertura de la educación superior, lo que no podía alcanzarse sólo con las instituciones existentes a esa fecha, las que dependían, preferentemente de financiamiento estatal. Este desafío fue recogido por los gestores de Universidad de Las Américas en su sentido más profundo y se abocaron, no solamente a otorgar oportunidades de estudio, sino que también a dar apoyo financiero a muchos de sus estudiantes. Con estas cualidades, Universidad de Las Américas logró un espacio de reconocimiento en la comunidad, de lo cual da cuenta la gran cantidad de estudiantes que la han preferido durante estos últimos 20 años.

En el año 2000, los miembros fundadores de la Universidad establecieron un compromiso con Sylvan Internacional Systems Inc., favoreciendo su incorporación como miembro de la corporación y adhiriendo al proyecto de Universidad de Las Américas.

Entre el año 2000 y 2006, no obstante la incorporación de Sylvan International Systems Inc. a la Corporación, la gestión de la Universidad fue ejercida por los fundadores quienes tuvieron la mayoría en el Consejo (Junta Directiva). Esta época está marcada por un pronunciado crecimiento de la matrícula (3.500 a 23.000 estudiantes) producto de la apertura de 45 nuevas carreras y el inicio de actividades de las Sedes de La Florida, Maipú, Santiago Centro, Concepción y Viña del Mar. Con el propósito de enfrentar este crecimiento, se realizaron cuantiosas inversiones en infraestructura, se implementaron programas de estudio, se definieron nuevas estructuras académicas, se realizaron inversiones en soporte tecnológico y se hicieron definiciones acerca de los procedimientos y procesos necesarios para responder adecuadamente a este reto.

A partir de septiembre del año 2006 Laureate Education Inc., ex Sylvan International Systems Inc., toma el control de la Corporación y pasa a ser el único sostenedor de Universidad de Las Américas.

Se puede afirmar que el apoyo de Laureate Education Inc. como sostenedor de Universidades en distintas partes del mundo ha contribuido a la significativa mejora de cada una de ellas en, por lo menos, las siguientes dimensiones: respaldo y suministro de los recursos financieros necesarios para propiciar el desarrollo de cada institución en función de su propio proyecto educativo; utilización de rigurosos mecanismos internacionales de control financiero que aseguran el manejo óptimo de los recursos; adopción de estrictos estándares de comportamiento para asegurar el manejo ético de los asuntos internos; fortalecimiento de la calidad académica hacia sus alumnos, mediante la fuerte recomendación de efectuar procesos de acreditación tanto institucional como de carreras, sujetos a los criterios de cada país; el uso de mecanismos de seguimiento y control encaminados a la mejora permanente de la calidad en todos los ámbitos de la gestión; el fortalecimiento del intercambio de experiencias tanto de la gestión académica como administrativa entre sus integrantes; el fortalecimiento de la autonomía institucional con el necesario respaldo de modernos sistemas para la toma de decisiones de sus funcionarios; el desarrollo de una cultura de emprendimiento, calidad de servicio y respaldo mutuo entre los integrantes de la red y todas las posibilidades y ventajas que brinda el trabajo en una organización global desde la perspectiva de dobles titulaciones, acceso a programas de inglés, colaboraciones interinstitucionales y aprendizaje de buenas prácticas, entre otras.

En la actualidad, el proyecto de Universidad de Las Américas tiene una orientación profesionalizante, lo que responde a los principios fundacionales y se refleja en el diseño curricular de sus programas de estudio. Ello se ve respaldado por su amplia cobertura que le permite entregar valor agregado a la enseñanza de sus estudiantes con el fin de que éstos logren una correcta inserción laboral y desarrollo personal.

En el plano interno, la incorporación de Laureate como gestor de la Universidad y único sostenedor, significó la adopción de una serie de decisiones tendientes a concretar las mejores prácticas que distinguen a las 49 Universidades que componen actualmente la



red Laureate en el mundo. Junto con asumir la dirección de la Universidad, Laureate designó como presidente de ella a uno de sus ejecutivos más preparados en materia de gestión educacional de instituciones de educación superior quien asumió en septiembre de 2006. La primera misión de la nueva administración consistió en la elaboración de un nuevo plan estratégico que reorientara la gestión de la Universidad según su visión y misión. Junto con lo anterior, se contrató un nuevo rector que condujera la Universidad hacia la acreditación institucional, proceso que se inició en 2007 en forma paralela a la elaboración del señalado plan, el cual fue presentado, en conjunto con el informe de autoevaluación, a la Comisión Nacional de Acreditación en junio de 2007. Siguiendo los pasos del proceso de acreditación institucional, un comité de pares evaluadores visitó la Universidad y emitió posteriormente su informe en Noviembre de 2007. No obstante la interpretación que hiciera la comunidad universitaria del informe de los pares evaluadores, la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), en fecha 05 de diciembre de 2007 resolvió denegar la acreditación de la Universidad atendiendo que en su opinión: “tanto en materia de gestión institucional como en docencia conducente a título, existen falencias muy significativas que no permiten la acreditación de la institución en el presente período”. (Extracto Acuerdo N°6, 2007)

No coincidiendo con ese dictamen, la Universidad apeló ante el Consejo Superior de Educación, el que resolvió con fecha 03 de abril de 2008 otorgar la acreditación a Universidad de Las Américas por el período de dos años, fecha que vence el mes de abril de 2010.

No obstante lo anterior, la comunidad universitaria tomó nota de las observaciones que la CNA había hecho respecto de su plan estratégico y su proceso de autoevaluación, y se propuso hacerse cargo de ellas revisando su plan de desarrollo y reorientando sus prioridades. En el período en que ello ocurría, cumplió su ciclo en Chile el Presidente de la institución debiendo retornar a los Estados Unidos, situación que la Junta Directiva estimó oportuna para introducir un ajuste en el equipo directivo, designando nuevos Presidente y Rector, quienes habrían de hacerse cargo del replanteamiento estratégico de la organización con miras a la acreditación del año 2010.

Las nuevas autoridades se abocaron inmediatamente a la revisión del plan estratégico y a la toma de decisiones fundamentales para hacerse cargo de las observaciones planteadas por el Comité de Pares y la CNA.

Lo anterior ha significado desde el 1° de agosto de 2008, los siguientes cambios dentro de la Universidad:

1. Modificación de la estructura, cambiando el modelo funcional anterior, por un modelo de gestión distribuida y descentralizada de tipo matricial, pero manteniendo la debida tensión creadora entre las distintas fuerzas que debían guiarla hacia el reconocimiento, la calidad y el desarrollo sustentable;
2. Contratación de nuevas autoridades para potenciar la gestión adecuada en la nueva estructura. Se renovaron las autoridades superiores y las vicerrectorías de sedes. La Universidad incorporó nuevas autoridades con amplia experiencia en la academia o la industria; prorectoría, vicerrectoría de administración y gestión universitaria, vicerrectoría de extensión y vinculación con el medio, vicerrectoría de financiamiento estudiantil, vicerrectoría finanzas y servicios y vicerrectorías de campus. Asimismo, todas sus sedes sufrieron modificación completa de sus cuadros directivos de segunda línea;
3. Redefinición del concepto de acceso abierto que distinguió a la Universidad desde lo meramente económico-financiero hacia el reconocimiento de distintos estilos de aprendizaje y capital social y biográfico, que describen -como consecuencia lógica- la estrategia de ampliación de cobertura de educación superior que impulsa el Estado de Chile;
4. Cambio de tono en la presentación de la Universidad ante la opinión pública; desde una imagen centrada en el acceso como resultado del financiamiento, hacia una imagen que reflejara la genuina preocupación de la institución por los aspectos académicos de su gestión y la inmensa cantidad de activos académicos que posee;
5. La Universidad asumió dolorosas, pero necesarias medidas en materia de continuidad de estudios de un sinnúmero de estudiantes que no estaban



cumpliendo las expectativas de progreso académico, así como también de autolimitarse de continuar financiando a otra proporción significativa de alumnos que, junto con lo anterior, no presentaban probabilidades significativas de poder terminar la carrera en tiempo y costo y previniéndolos de un endeudamiento excesivo que significara para ellos una carga difícil de solventar. Dejaron por este motivo la Universidad unos 2.300 estudiantes en marzo de 2009 y se estima que lo harán en agosto de 2009 otros 2.400 alumnos;

6. La Universidad ratificó y reforzó su vocación de institución de acceso universal modificando su énfasis desde el acceso al crédito y los descuentos de colegiatura, hacia el otorgamiento de becas de excelencia académica. Ello significó disminuir la cantidad de crédito otorgado desde las 2.240 operaciones en 2008 a sólo 467 en marzo de 2009, centrando fundamentalmente esas operaciones en personas con buen rendimiento académico previo. Asimismo, otorgó unas 1.944 becas por un monto de \$894 millones a alumnos con buenas notas en enseñanza media<sup>1</sup> y otorgó Crédito con Aval del Estado (CAE) a 4900 estudiantes;
7. Ratificando su opción por la ampliación de cobertura, la institución eliminó su test de admisión y estableció en su reemplazo un sistema de enseñanza de ciencias, matemática, lenguaje, inglés, ciencias básicas y tecnologías de la información que garantizara suplementar la carencia de hábitos de estudio que caracterizaba fuertemente la población de estudiantes. Ello reafirmando su convicción respecto de que la PSU como herramienta de selección de acceso, no corresponde para su proyecto universitario, sin perjuicio de hacerse cargo de la falta de hábitos y la mala calidad de la educación básica y media previa de los alumnos, y premiando el esfuerzo sistemático en la educación escolar representado por el promedio de notas de la enseñanza media;

---

<sup>1</sup> Corresponde a Becas de excelencia académica otorgadas a alumnos nuevos de acuerdo a sus notas de enseñanza media (NEM).

8. Asimismo, la Universidad cambió su Reglamento del Estudiante, eliminando la posibilidad que asistía a sus alumnos para no rendir todas sus evaluaciones sumativas<sup>2</sup>, así como la no obligatoriedad de concurrir a clases para los alumnos de cursos inferiores<sup>3</sup>.

Todas estas modificaciones han estado orientadas a estimular a los estudiantes a un mejor rendimiento académico y a perfeccionar la gestión institucional. Todo lo anterior explica, sobre la base de hechos y resultados concretos, la necesidad de contar con un nuevo Plan Estratégico que permita garantizar resultados que se orienten directamente al cumplimiento de la Misión Institucional.

---

<sup>2</sup> Ver artículo 46, título décimo: Reglamento del Alumno

<sup>3</sup> Ver artículo 45, título décimo: Reglamento del Alumno



## 2. RASGOS ACTUALES DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Como base para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad, se realizó una sistematización y análisis de las características y desafíos de la industria de la educación superior chilena, en el que se inserta Universidad de Las Américas. Las principales conclusiones de este análisis surgen a partir de los profundos cambios estructurales que ha experimentado este sistema, tanto en su dimensión cuantitativa como cualitativa.

### 2.1 Masificación de la Educación Terciaria

En lo que respecta a la dimensión cuantitativa, la educación superior en el país se ha masificado considerablemente en los últimos años, pasando de 245.408 alumnos en el año 1990 a 800.529 en el año 2009.<sup>4</sup> Este incremento se experimenta pese al estancamiento de la tasa de crecimiento que ha registrado la población chilena en los últimos años<sup>5</sup>. Actualmente, un tercio de los egresados de enseñanza media acceden a la educación superior (a mediados de los 90 accedía sólo una quinta parte). Este crecimiento conlleva una mayor diversificación de los estudiantes: jóvenes/adultos, estudiantes/trabajadores; diurnos/vespertinos; presenciales/distantes.

---

<sup>4</sup> Índices CSE

<sup>5</sup> Consejo Superior de Educación: Caracterización Socioeconómica de los estudiantes de Educación Superior por tipo de institución



Sólo en el 2009 hay un aumento de un 11% para los estudiantes diurnos y un 14% para los vespertinos.

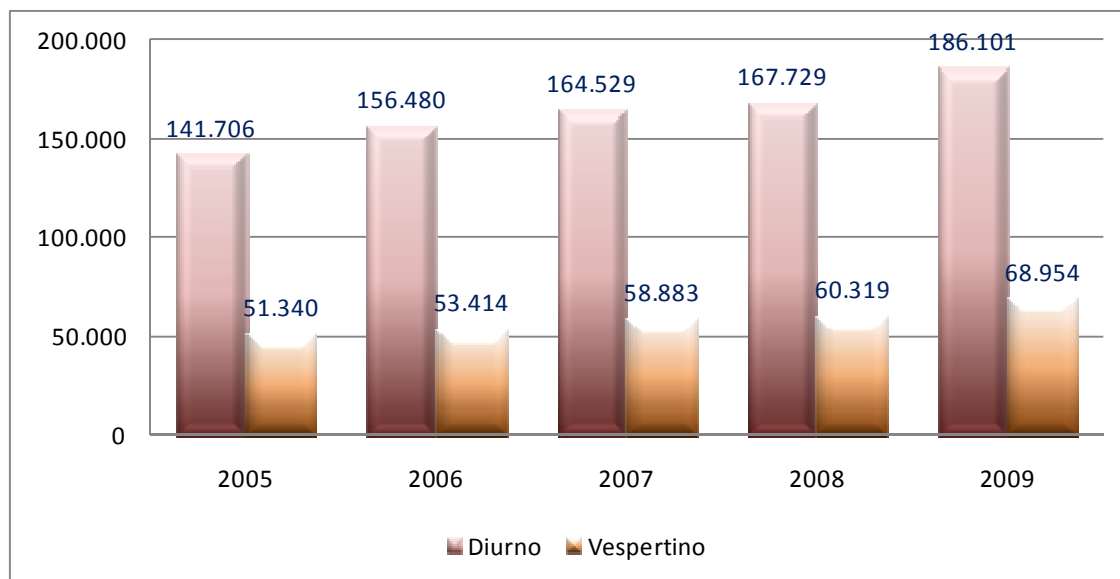


Gráfico N° 1. Evolución de la Matrícula de 1er Año Diurno y Vespertino (Fuente: Índice CSE)

## 2.2 Educación Superior y Quintiles de Ingresos

Las tendencias actuales muestran que los quintiles de ingresos superiores poseen una mayor cobertura de estudios terciarios, en especial si se considera la tasa bruta de matrícula. Esta situación empeora cuando se utilizan tasas netas. Sin perjuicio de lo señalado, en términos de que aún en estos quintiles también se aprecia un margen significativo para el crecimiento del sistema, la mayor expansión o crecimiento del mismo deberá producirse progresivamente hacia los quintiles de inferiores ingresos de la población.<sup>6</sup> Esto último requiere de un soporte financiero adecuado que permita la integración y permanencia de estos estudiantes al interior del sistema educacional terciario.

<sup>6</sup> Consejo Superior de Educación: Caracterización Socioeconómica de los estudiantes de Educación Superior por tipo de institución

El siguiente gráfico muestra que existe una importante oportunidad de crecimiento del mercado de la Educación Superior, especialmente en los quintiles I, II y III.

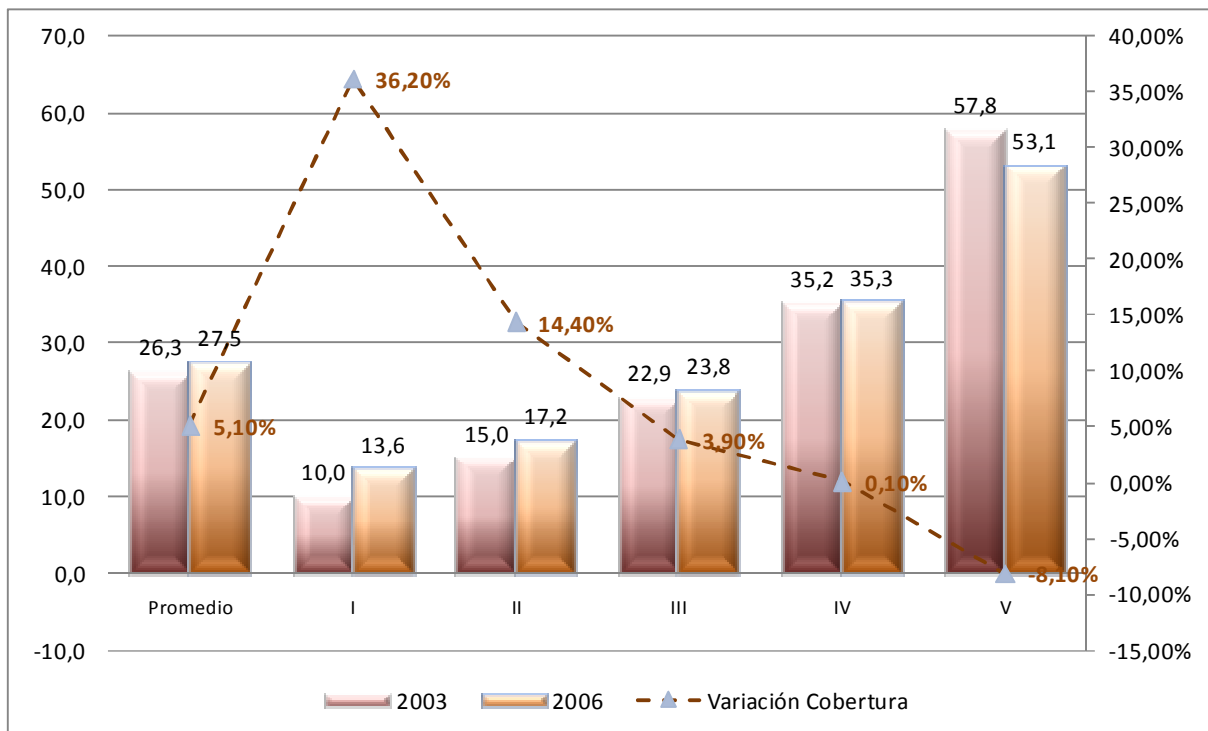


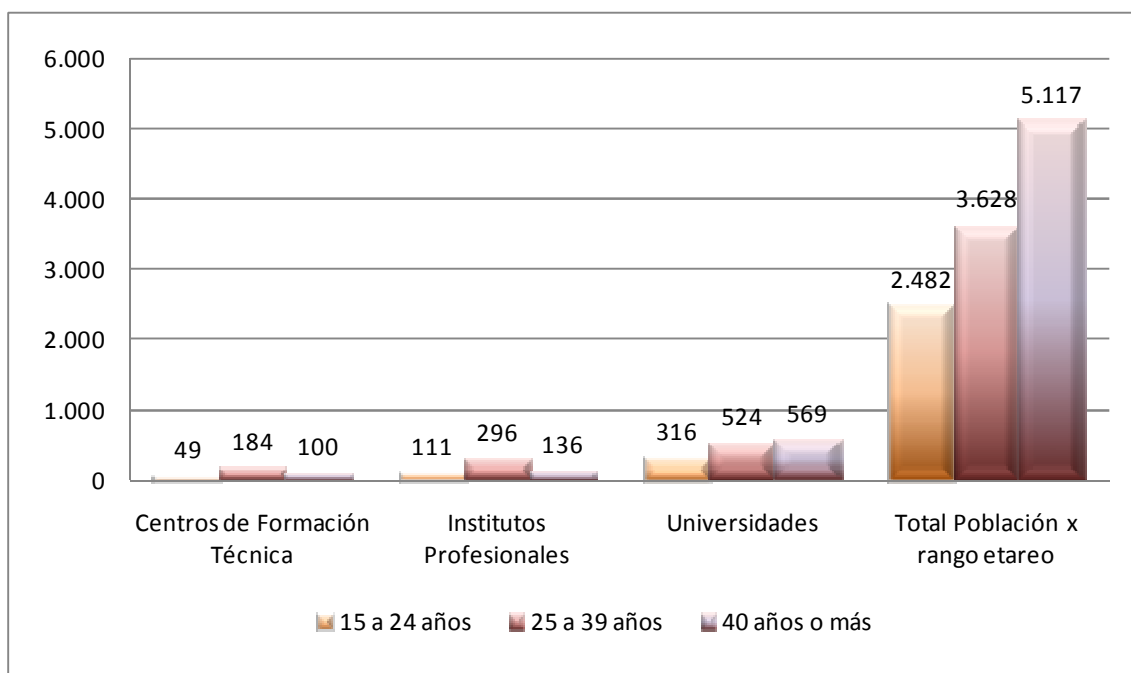
Gráfico N° 2. Cobertura Neta de la Educación Superior (Fuente: Casen 2006)

## 2.3 Educación Superior y Demanda Futura

A pesar de los avances en materia de cobertura de la educación superior, resulta evidente que aún es mayor el número de personas que no ha accedido a este nivel de estudios, en especial en los segmentos de edades por sobre los 25 años.

Los datos del censo 2002, dejan de manifiesto este fenómeno que ofrece importantes posibilidades de aumento de matrícula tanto a nivel de Universidades como de Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica.

Esta situación se puede ver gráficamente en el siguiente cuadro:



**Gráfico N° 3. Universo total de la población que posee algún tipo de estudios terciarios (cifras en miles), en comparación con la población total por rango etáreo. Fuente INE, Censo 2002**

Del gráfico anterior se desprende que el 3% de la población entre 15 o más años estudian en Centros de Formación Técnica, el 4,8% estudia en Institutos profesionales y el 12,55% estudia en Universidades. De la población que va entre 25 a 39 años, solo el 27,6% está estudiando o ha estudiado en alguno de los niveles que posee el Sistema de Educación Superior, teniendo como preferencia las universidades. A su vez, de la población sobre los 40 años, sólo el 15,73% ha estudiado en algún tipo de institución de Educación Superior.

En términos generales, hay una población de 2,3 millones de personas que tienen estudios superiores, ya sea universitarios, profesionales o técnicos respecto de una población real de 11,2 millones de personas, lo que equivale al 20,35%. Dicho de otra forma, más del 79% de la población en esos tramos etáreos no ha cursado estudios terciarios.

Más significativo aún resulta el análisis que puede efectuarse a partir de los antecedentes recopilados por el Censo 2002, en relación al número de sujetos entre 25 y 39 años que, habiendo cursado la enseñanza básica y media, no tienen estudios a nivel de educación superior. Esta situación, se expresa en el cuadro siguiente:

Población con 12 o más años de estudio que no tienen Educación Terciaria				
20 a 24 años	25 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 años o más
412.126	348.116	665.442	481.235	456.629

**Cuadro N°1. Población con escolaridad básica y media completa que no poseen educación terciaria.**

**Fuente: INE Censo 2002**

En consecuencia, un potencial demandante de estudios superiores, está constituido por este más de un millón de personas que habiendo cursado su enseñanza escolar completa, no han accedido aún a la formación terciaria. El fundamento de la necesidad de aprendizajes técnicos y profesionales, queda de manifiesto en numerosos estudios que vinculan la productividad con la educación<sup>7</sup>. En efecto, “aumentar la productividad es esencial para mejorar las posibilidades del crecimiento. Y la habilidad para dominar las destrezas y la tecnología es fundamental para incrementar la productividad”. A su turno, las destrezas adquiridas son productivas solamente “si van de la mano con equipos de alta tecnología, con la adaptación de tecnologías avanzadas y con otras inversiones que tienen lugar en una economía con incentivos para crecer”. (De Ferranti et al. 2002: Cerrando la Brecha en Educación y Tecnología)

<sup>7</sup> José Joaquín Brunner y Gregory Elacqua: Informe de Capital Humano en Chile, Mayo 2003; De Gregorio y Lee 1999; De Gregorio 1997; Gallego y Loyaza 2001.

## 2.4 Financiamiento y Masificación del Sistema

En este sentido, se han desarrollado una serie de políticas públicas que profundizan aún más la expansión del sistema, apreciándose cada vez mayores alternativas de financiamiento en la educación superior: estructura del crédito con aval del Estado y nuevos mecanismos de financiamiento estatal para los estudiantes. Este financiamiento proveniente del gobierno está altamente concentrado en la educación universitaria de pregrado y se prevé que en los próximos años aumentará la transferencia de recursos. Lo anterior se refleja en los montos destinados por aportes fiscales a la educación superior: en el año 1990 el aporte ascendía a \$119.670.412 mientras que en el año 2007 este monto superó los \$300.000.000.<sup>8</sup>

## 2.5 Cambios Cualitativos

Como se afirmó anteriormente, la expansión del sistema universitario ha implicado transformaciones cualitativas y nuevos desafíos. El saber tradicionalmente consagrado por un conjunto de procedimientos institucionales cede paso a una mayor permeabilidad con el entorno, legitimando conocimientos extra-disciplinarios más vinculados a la experiencia práctica del trabajo. En efecto, la Universidad dialoga con el mundo del trabajo de manera distinta al pasado y ya no lo hace desde una asumida superioridad cognitiva.

Las universidades se hacen menos elitistas en muchos sentidos. Socialmente, ya que cada vez el ingreso es más masivo y diversificado<sup>9</sup>, pero también desde sus ritualidades diferenciadoras, las cuales van perdiendo sentido. La universidad deja de ser una experiencia asociada a una etapa de la vida para hacerse parte de un proceso continuo de relaciones entre una universidad que aprende de la vida y personas que permanentemente requieren nuevos saberes y competencias. Se produce una nueva relación entre semejanza y diferencia entre las instituciones, los sistemas de regulación

---

<sup>8</sup> Datos MINEDUC "Compendio Estadístico". Los valores se expresan en miles de pesos.

<sup>9</sup> Desafíos de la Educación Superior, informe del Consejo Superior de Educación, Marzo 2008

tienden a la semejanza y las lógicas del mercado promueven la innovación y las diferencias.

Adicionalmente, estas transformaciones se producen en un contexto de revolución tecnológica y comunicacional, globalización, debilitamiento de la cultura letrada y expansión de la cultura de la imagen. Las brechas generacionales están basadas cada vez más en el conocimiento y la tecnología. Los académicos mismos se constituyen como comunidad a propósito de intereses transinstitucionales con la WEB como hábitat natural. Asimismo, el fenómeno de la transformación de la educación superior lleva a la necesaria convivencia entre instituciones de al menos tres tipos<sup>10</sup>: élite, cuyo objetivo es la configuración de la mente y el carácter de la clase dominante como preparación para los roles superiores; masivas, destinadas a la transmisión de conocimientos y a la preparación de una gama más amplia de las funciones de la élite técnica y económica; y universales, orientadas a la adaptación de toda la población a los rápidos cambios sociales y tecnológicos y a la globalización.

Una consideración especial es el tema de la calidad. Es necesario avanzar desde el modelo que entiende la calidad asociada a niveles y estándares, hacia un enfoque multidimensional, el cual considera factores tales como el grado de preparación que traen los estudiantes y el diseño de una andragogía apropiada, buscando valor agregado, transmitiendo contenidos adaptados y pertinentes a sus propios intereses.

La revisión de estas nuevas demandas, que ya se han instalado en nuestra sociedad, parece ser una urgencia de adaptación creativa e inteligente que el conjunto de las Instituciones de Educación Superior, complementándose unas con otras, debe hacer a la brevedad. En tal sentido, la antigüedad, la tradición, las confianzas ciegas y tantos otros elementos de fácil constatación en el mundo de la educación terciaria no parecen como el camino hacia la satisfacción de las necesidades de aprendizaje de un conjunto de personas que tiende a aumentar y para las cuales no siempre está la respuesta que esperan en las instituciones tradicionales.

---

<sup>10</sup> **Martin Trow:** Reflections on the transition from elite to mass to universal access: forms and phases of higher education in modern societies since wwii, 2007.

En resumen, la Educación Superior en Chile apunta a un sistema diversificado, articulado e interdependiente, provisto de calidad y capacidad de enriquecer la vida social. En tal sentido, es deber del Estado asegurar la existencia de instituciones que tengan como misión ofrecer oportunidades de educación terciaria en las que se asegura el pluralismo, la tolerancia y el diálogo sin exclusiones. Ambos objetivos –la diversidad que es propia de una sociedad abierta y la prosecución por parte del Estado de instituciones que cultiven valores públicos- deben perseguirse de manera simultánea. Lo que en sus inicios constituyó un privilegio de pocos, es hoy un paradigma de la sociedad del conocimiento. De allí la significancia de incrementar la cobertura de la educación tanto para egresados de la enseñanza media como para la fuerza de trabajo carente de educación terciaria de pregrado.

El aumento de la cobertura ha permitido, hasta ahora, una mayor inclusión a la educación superior de sectores sociales históricamente excluidos; pero ese proceso no seguirá expandiéndose si la sociedad civil y especialmente el Estado, junto con asegurar la igualdad de oportunidades en el sistema educacional, no hacen mayores esfuerzos, que los que hasta ahora han desplegado, por remover las múltiples barreras de entrada y de permanencia que todavía existen en el sector para jóvenes que se encuentran en posiciones sociales desaventajadas, así como para adultos que para perfeccionarse deben complementar estudio y trabajo.

El desafío de educar es otro. Tiene nuevas dimensiones y problemas. Las instituciones buscan insistentemente respuestas. Un Plan Estratégico de Desarrollo y en particular los Modelos Educativos o Formativos de las instituciones contienen explícita o implícitamente esas respuestas, por lo tanto, este Plan, con sus documentos y programas asociados, es el modo como la Universidad asume el desafío con plena consciencia de su responsabilidad.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

#### 3.1 Metodología e Instrumentos Disponibles: Cambio de Paradigmas

Luego de analizar y evaluar diferentes modelos y metodologías que suelen utilizarse para desarrollar estos procesos, por ejemplo, el modelo de Porter (FODA)<sup>11</sup> o el Modelo de Indagación Apreciativa<sup>12</sup>, se determinó, en la situación actual, que era absolutamente necesario utilizar una herramienta que se fundara en el establecimiento y determinación de aquellas políticas, procedimientos y aspectos adecuados y positivos que tiene la institución, para construir sobre ellos -con visión de futuro- una nueva Universidad, sin desconocer el pasado y las cosas que eventualmente no se hicieron bien o no convencieron.

Por tal motivo, se optó por un cambio paradigmático, representado por el modelo de Indagación Apreciativa que, precisamente, se concentra en la búsqueda de todo aquello que se ha hecho bien y que, por tanto, ofrece una mirada optimista que facilita el proceso de Planificación Estratégica, en especial si se considera el devenir que ha debido afrontar nuestra Universidad: la paulatina erosión de su prestigio y la controversia suscitada en el proceso de acreditación institucional del año 2008.

#### 3.2 Enfoque de Indagación Apreciativa

La Indagación Apreciativa (IA) es un enfoque cualitativo que subraya el debate y la participación y anima a las Instituciones a buscar métodos eficaces. La esencia de la IA es una concentración en las prácticas óptimas de una Institución, las cosas que la Institución hace mejor, en vez de focalizarse en las cosas que son “problemáticas”. Mediante la identificación y apoyo de las mejores prácticas y realizando más de aquello

---

<sup>11</sup> Michael E. Porter “Estrategia Competitiva” Compañía Editorial Continental, 1995.

<sup>12</sup> Cooperrider, D.,(1990). "Positive image, positive action: the affirming basis of organizing". In S. Srivastva & D.L. Cooperrider (eds.) Appreciative Mngt an Leadership. San Francisco: Jossey - Bass

que da resultado, la Institución avanza en una dirección positiva. La IA contrasta típicamente con el enfoque de resolución de problemas de la forma siguiente:

<b>FODA (Modelo de Porter)</b>	<b>Indagación Apreciativa (Modelo de Cooperrider)</b>
Necesidad sentida de identificación del problema.	Apreciar y valorar lo mejor.
Análisis de Causas.	Contemplar lo que pudiera ser.
Análisis de soluciones posibles.	Dialogar sobre lo que debería ser.
Planificación de la Acción.	Innovar en relación con lo que será.
<b>Consecuencia</b>	<b>Consecuencia</b>
Centrarse en los problemas y en lo actual.	Detectar las oportunidades. Visión de futuro.

**Tabla N° 1. Comparativo entre la Resolución de Problemas y la IA**

La indagación apreciativa enfoca la búsqueda de lo “mejor” entre el personal, su organización y el entorno de ella. Desarrolla el descubrimiento sistemático de aquello que trae “vida” al sistema viviente que es la Institución, es decir, cuando está más vivaz, más efectiva, y más capaz y viable económicamente.

La IA, se logra con el arte y la práctica de hacer preguntas que permitan detectar la capacidad del sistema para aprender, anticipar, y sopesar el potencial positivo incrementando la velocidad de la imaginación y de la innovación. Es decir, “el corazón” positivo para el cambio.

### 3.3 El ciclo de la Indagación Apreciativa

El ciclo de la Indagación apreciativa implica los siguientes aspectos:

1. Definir lo positivo como la manera de abordar la indagación y la búsqueda;
2. Indagar descubriendo y comprendiendo a fondo las historias y fuerzas que le dan o le han dado vida a la Institución en sus mejores momentos, apreciando y valorando lo mejor de ellas, descubriendo también cuáles son las dinámicas y las

estructuras que permiten cultivar y hacer prosperar a esas propiedades que dan vida a la Institución;

3. Identificar y descubrir los temas que aparecen en las historias producto de las entrevistas y los diálogos seleccionando aquellos tópicos que requieren de una más profunda investigación;
4. Imaginar, soñar y crear imágenes compartidas del futuro deseado donde las fuerzas que han dado vida a la Institución se convierten en la norma y son tan deseables y buenas que motivan la acción decidida de la comunidad por ese futuro;
5. Innovar diseñando una arquitectura socio-técnica, una manera de llevar a cabo y concretar ese futuro deseado, poniéndose de acuerdo en los principios básicos y bien articulados que guían todo el proceso de transformación.

### 3.4 Metodología Indagación Apreciativa para el Proceso de Planificación

El proyecto se sustenta en el modelo de Indagación Apreciativa que considera cuatro fases, a partir de la identificación de los Focos Estratégicos Institucionales:

- **(D1)** Descubrir los elementos que dan vida y permiten el desarrollo de la Institución.
- **(D2)** Desarrollar una imagen de un futuro deseado para la Institución.
- **(D3)** Diseñar un camino ideal para alcanzar el futuro deseado.
- **(D4)** Destinar energías y esfuerzos para lograrlo, evaluar resultados y reiniciar el proceso.

A continuación la figura N°1 muestra el modelo metodológico:

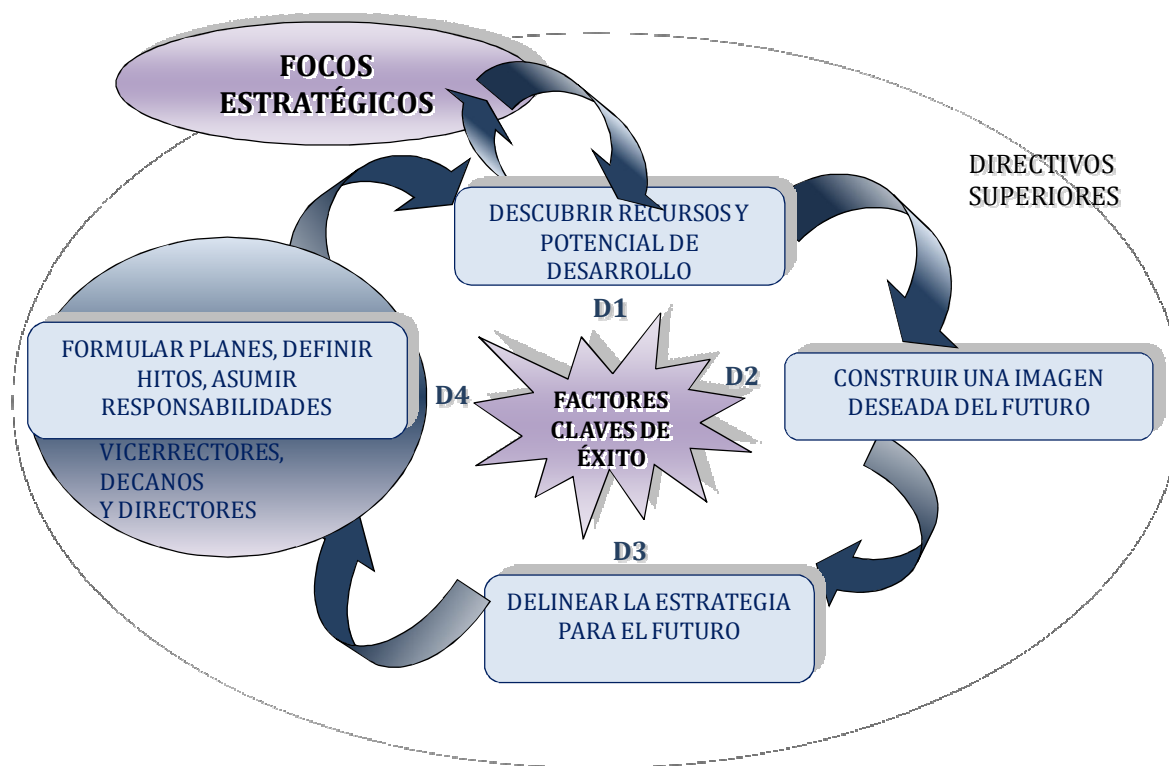


Figura N° 1. Modelo Metodológico<sup>13</sup>

### 3.5 Etapas del Proceso en Universidad de Las Américas

- En este proceso de planificación, las cuatro fases se inician con la participación exclusiva de los Directivos Superiores de la Universidad, quienes definen los Lineamientos Estratégicos Institucionales que orientarán las acciones de la institución.
- En la fase de destinación de energías y esfuerzo (D4), se integran los responsables de las unidades académicas (Vicerrectores, Decanos y Directores Generales) para generar planes de acción que operacionalicen los lineamientos y permitan su evaluación y seguimiento posterior.

<sup>13</sup> Cooperrider, D.,(1990). "Positive image, positive action: the affirming basis of organizing". In S. Srivastva & D.L. Cooperrider (eds.) Appreciative Mngt an Leadership. San Francisco: Jossey – Bass.

c. Al comienzo del proceso y después de las definiciones estratégicas, es necesario realizar acciones comunicacionales que faciliten y orienten la participación de los Vicerrectores, Decanos, Directores Generales y de Áreas.

### 3.6 Relación entre los Elementos Definidos del Proceso

Los lineamientos estratégicos, entendidos como focos de atención prioritaria, permiten que la institución focalice su avance hacia el logro de la visión de futuro, es decir, hacia el cómo desean que la vean tanto en el plano interno como externo. A su vez, los factores claves de éxito actúan como elementos catalizadores que impulsan y hacen posible el avance armónico y decidido hacia el cumplimiento de lo planificado. Lo señalado, se esquematiza tal como aparece en la figura N°2 que se muestra a continuación:

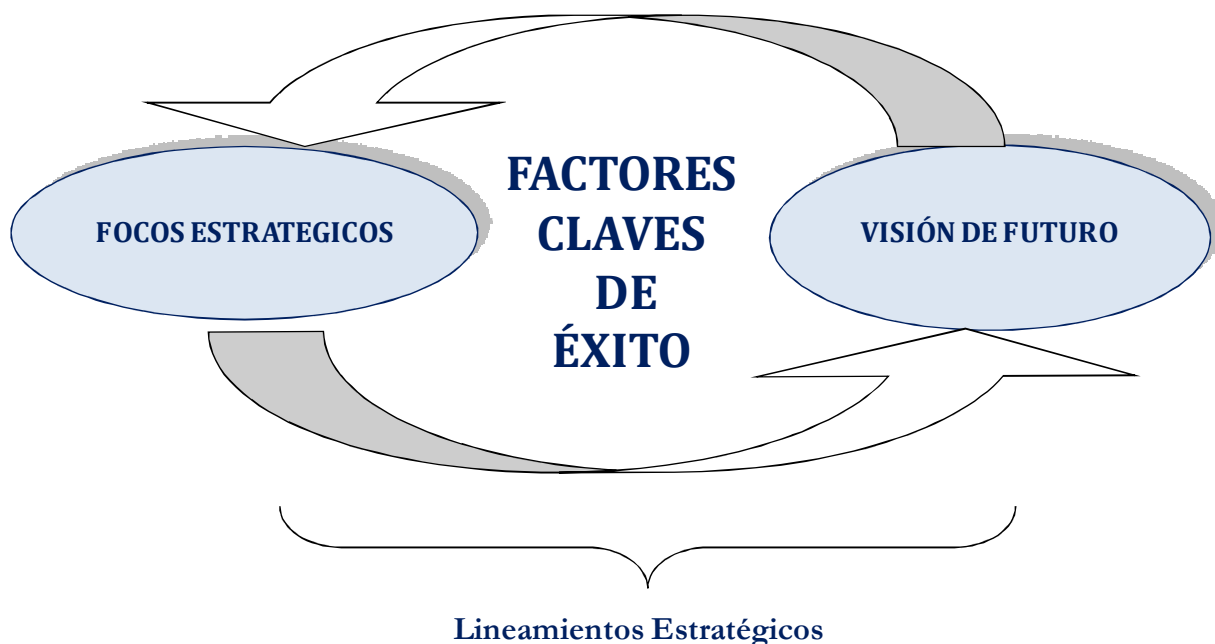


Figura N° 2. Relación de los Elementos Definidos en el Proceso

### 3.7 Objetivos del Proceso

Al finalizar el Proceso de Planificación Estratégica Institucional, la Universidad contará con:

- a. Una definición renovada de Visión, Misión, Focos Estratégicos, Factores Claves de Éxito y Lineamientos Estratégicos.
- b. El conocimiento y compromiso de las directrices estratégicas, por parte de los Directivos, Sedes y Facultades.
- c. Planes de acción alineados con las directrices estratégicas previamente definidas y difundidas.

### 3.8 Detalle de Actividades para el Proceso de Planificación 2009

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PARTICIPANTES	RESULTADOS ESPERADOS
1. Comunicación General	Difusión a la comunidad universitaria del inicio del proceso de planificación estratégica, sus características metodológicas y su alcance	Rectoría se dirigirá a un ámbito relevante de la comunidad universitaria	Miembros de la Comunidad universitaria informados de las características del proceso de planificación
2. Jornada de Definición de Lineamientos Estratégicos	Actividad de planeación para unificar criterios y visiones respecto al futuro de la Universidad	Directivos Superiores (Rector y reportes directos). Consultores facilitan el proceso	Definiciones de Visión, Misión, Factores Claves de Éxito, Propósitos Institucionales y lineamientos Estratégicos
3. Jornada de Difusión de Definiciones Estratégicas	Presentación y análisis de las definiciones estratégicas. Entrega de indicaciones para generar insumos a utilizar en la siguiente fase.	Presenta el Rector, reciben los Vicerrectores, Directores y Decanos. Consultores facilitan y entregan pauta de análisis.	Conocimiento de las directrices y recepción de invitación y preguntas de sensibilización para la siguiente fase.
4. Jornada de Planificación Estratégica Ampliada	Actividad de integración de los elementos estratégicos con la contribución de las unidades educativas	Directivos Superiores, Vicerrectores, Directores y Decanos. Consultores facilita el proceso.	Planes transversales, definición de hitos de evaluación y de las responsabilidades para contribuir al éxito de planes
5. Seguimiento	Reuniones internas para revisar estado de avance de planes	Directivos Superiores, Vicerrectores, Directores y Decanos.	Información acerca del logro en los planes.

Tabla N° 2. Detalle de las Actividades

### 3.9 Actividades realizadas

La planificación estratégica es una constante de la Universidad, así como también el proceso de evaluación interna con miras al mejoramiento continuo. Desde esta perspectiva, las acciones que a continuación se señalan, se enmarcan en una etapa final de formalización hacia la construcción de un proyecto estratégico de desarrollo que de cuenta cabal del estado actual de la institución, su análisis del sistema de educación superior y las potencialidades que se presentan para alcanzar sus metas, en un estilo propio e innovador.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1. Comunicación general	9 al 11 de Junio
2. Diseño de Entrevistas Apreciativas.	9 al 11 de Junio
3. Jornada de Definiciones de Lineamientos Estratégicos	12 de Junio 19 de Junio
4. Jornada de Difusión de Definiciones Estratégicas: propuesta de visión y misión nuevas.	3 de Julio
5. Jornada de Planificación Estratégica ampliada	20 de Julio 21 de Julio
6. Difusión a todos los niveles y estamentos de la Universidad del nuevo proyecto estratégico de desarrollo.	12 de Agosto 13 de Agosto
6. Seguimiento de los Planes de Acción	Permanente

**Tabla N° 3. Programa de Actividades**

### 3.10 Resultados del Proceso de Planificación 2009

Como resultado del proceso, se definieron los Focos Estratégicos, la Misión, la Visión, Factores Claves de Éxito, Lineamientos Estratégicos y Planes de Acción, coherentes con el estado de desarrollo de la Universidad, sus principios y los rasgos que caracterizan el escenario actual de la Educación Superior en nuestro país.

## 4. VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL

La visión que se propone la Universidad a partir del presente Plan de Desarrollo Estratégico es la siguiente:

*“Ser una Universidad innovadora, reconocida por su modelo educativo centrado en la experiencia del aprendizaje de los conocimientos disciplinarios, y las destrezas requeridos para el ejercicio profesional, en sintonía con las necesidades del mercado”.*

La misión que asume Universidad de Las Américas es:

*“Proveeremos las prácticas y metodologías de docencia que incentiven el aprendizaje, para una amplia y heterogénea población estudiantil de jóvenes y adultos, que busca los conocimientos y las destrezas para acceder o progresar en el emprendimiento individual o en el mundo laboral”.*

## 5. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN

### 5.1 Focos Estratégicos

En su proceso de planificación, Universidad de Las Américas determinó tres focos estratégicos o definiciones con capacidad generativa, que establecen el norte de la planificación y de todos los procesos para el desarrollo de temas prioritarios, vinculados al cumplimiento de su Visión y Misión Institucional.

Estos focos se definen de la siguiente manera:

1. **Prestigio:** se refiere al reconocimiento esperado de parte de la comunidad interna y externa, en mérito a la consolidación de un proyecto innovador, con un modelo de aprendizaje experiencial y una significativa vinculación con el medio laboral.
2. **Acreditación:** entendida como una forma de hacer Universidad sobre la base de la autoevaluación para el mejoramiento continuo, en un marco de certificaciones externas acerca de la calidad de lo ejecutado.
3. **Crecimiento Sustentable:** aumento de la matrícula como resultado del compromiso de la Universidad con el entorno, que demanda una Educación Superior de calidad y coherentemente ajustada a las necesidades reales que surgen de la heterogeneidad actual de los estudiantes terciarios.

## 5.2 Factores Claves De Éxito

Los factores claves de éxito son los elementos multivariados y multidimensionales que dan vida a la organización y que movilizan a los focos estratégicos.

En el actual proceso de planificación desarrollado por la Universidad, se han identificado los siguientes factores claves de éxito:

1. **Liderazgo y Dirección:** la conducción responsable y eficiente basada en respuestas claras, comunicación permanente, trabajo en equipo, transparencia y conocimiento del mercado de la educación superior.
2. **Calidad Educativa:** que implica aspectos docentes, de gestión académica y empleabilidad de nuestros egresados. En particular, la implementación de metodologías innovadoras, la relación de pertinencia entre los perfiles de egreso y los planes de estudio y contenidos programáticos de las asignaturas, el cumplimiento de los programas de estudio, la preocupación permanente por las tasas de retención y titulación, el desempeño académico y financiero que sustenta la calidad de los procesos formativos y la selección, evaluación y capacitación de los docentes.
3. **Innovación y Diseño Educativo:** considera un modelo educativo flexible e innovador ajustado a las características de los diferentes segmentos estudiantiles, con un énfasis en el uso de herramientas tecnológicas destinadas a mejorar y complementar los procesos de aprendizaje.
4. **Modelo de Gestión:** los elementos asociados a la implementación del modelo de gestión de la Universidad se refieren a la definición de la estructura de funcionamiento y al conjunto de políticas de recursos humanos que lo sustentan, además de la relación con el sostenedor Laureate Education Inc.

5. **Extensión y Comunicación:** son funciones esenciales tanto en su frente interno – difusión de actividades, involucramiento, canales de comunicación a colaboradores y docentes, programa de empleo- como externo –posicionamiento, seguimiento de egresados, extensión, conocimiento de nuestros segmentos y del mercado para nuevas oportunidades-.
6. **Recursos físicos, humanos y tecnológicos:** entendidos como el soporte que sustenta el crecimiento de la Universidad.

## 6. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 5.3 Propósitos Institucionales

Universidad de Las Américas, consistente con su visión y misión declaradas, se ha planteado los siguientes propósitos institucionales para el periodo 2009–2012:

1. Desarrollar un modelo de gestión sobre la base del principio de mejoramiento continuo, en un contexto amplio de calidad y de autoevaluación en todos los ámbitos propios del quehacer institucional.
2. Lograr el reconocimiento de la comunidad interna y externa por medio de la implementación de un modelo educativo innovador que responda al desafío de formar estudiantes heterogéneos hasta transformarlos en profesionales emprendedores y con opciones reales de inserción laboral, en un marco de calidad, entendida como la coherencia entre lo declarado en el perfil de egreso y los resultados obtenidos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
3. Potenciar el crecimiento del proyecto institucional de Universidad de Las Américas a través de la exploración permanente de nuevas profesiones que estén en concordancia con las necesidades laborales de la sociedad en cambio y de la capacidad de adaptarse a las características de la población estudiantil demandante.

## 5.4 Objetivos Estratégicos

En coherencia con los propósitos institucionales, Universidad de Las Américas establece los siguientes objetivos estratégicos:

### **Propósito 1.**

*Desarrollar un modelo de gestión sobre la base del principio de mejoramiento continuo, en un contexto amplio de calidad y de autoevaluación en todos los ámbitos propios del quehacer institucional.*

### **Objetivos:**

- a) Implementar un modelo de gestión descentralizado, orientado a la calidad en la entrega del servicio educativo tanto en los aspectos académico-formativos como de atención al estudiante y al manejo eficiente de los recursos para el aprendizaje y la enseñanza.
- b) Fomentar el liderazgo en las unidades directivas a través del establecimiento de protocolos de comunicación, trabajo en equipo, conocimiento acabado de la industria de la Educación Superior e identidad con una cultura autoevaluativa y de mejoramiento continuo.

**Propósito 2.**

*Lograr el reconocimiento de la comunidad interna y externa por medio de la implementación de un modelo educativo innovador que responda al desafío de formar estudiantes heterogéneos hasta transformarlos en profesionales emprendedores y con opciones reales de inserción laboral, en un marco de calidad, entendida como la coherencia entre lo declarado en el perfil de egreso y los resultados obtenidos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.*

**Objetivos:**

- a) Diseñar el modelo educativo de la Universidad considerando la utilización de múltiples herramientas de aprendizaje, con énfasis en la tecnología al servicio de la formación.
- b) Actualizar de manera sistemática los perfiles de egreso de las carreras que conforman la oferta académica de la Universidad, a partir de la retroalimentación dada por la vinculación con el medio laboral, los egresados y la comunidad docente.
- c) Mantener información actualizada sobre la empleabilidad de los egresados por áreas del conocimiento y por carreras.
- d) Desarrollar acciones de vinculación con el medio tanto interno como externo para dar a conocer los resultados de la aplicación del modelo educativo, con énfasis en la innovación y el seguimiento de los egresados.

**Propósito 3.**

*Potenciar el crecimiento del proyecto institucional de Universidad de Las Américas a través de la exploración permanente de nuevas profesiones que estén en concordancia con las necesidades laborales de la sociedad en cambio y de la capacidad de adaptarse a las características de la población estudiantil demandante.*

**Objetivos:**

- a) Definir las características relevantes de los diferentes segmentos que conforman el potencial de estudiantes de la educación superior, con el objeto de diseñar ofertas formativas de calidad y coherentes con sus necesidades particulares.
- b) Utilizar el potencial que implica la Red Laureate y sus más de 130 programas académicos, además de la experiencia de los Decanos para explorar nuevas áreas del conocimiento y carreras que puedan sumarse a la oferta de la Universidad, cuidando su pertinencia y posibilidades reales de inserción laboral.
- c) Mantener estándares de calidad en cuanto a recursos humanos, físicos y tecnológicos que sustenten el desarrollo del proyecto institucional y el crecimiento de matrícula implícito en él.

## 7. PLAN DE ACCIÓN 2009-2012

A continuación, se exponen planes de acción representativos de los propósitos institucionales:

Propósito (s)	1. Desarrollar un modelo de gestión sobre la base del principio de mejoramiento continuo, en un contexto amplio de calidad y de autoevaluación en todos los ámbitos propios del quehacer institucional.		
Objetivo	Descentralizar la toma de decisiones en un nivel de Vicerrectoría de sede, otorgándole mayores facultades decisionales y presupuestarias. Acercar la toma de decisiones y la responsabilidad sobre estas a la operación. Reconocer que la Universidad está constituida en seis sedes que se hacen cargo de lo académico, lo administrativo – financiero y la operación.		
Iniciativa / Proyecto / Acción	Creación de una nueva estructura organizacional en cada Sede		
Especificaciones	Cada sede contará con su propia estructura de gestión académica y administrativa con el propósito de fortalecer la gestión y otorgar un mejor servicio educacional a sus estudiantes. En esta estructura se incluye la asignación de un Director de Gestión Académica y Directores de Carrera que se relacionan con las diferentes Facultades.		
Responsable	Vicerrectoría de Administración y Gestión Universitaria		
Recursos	~ \$ 460 Millones (Nueva estructura organizacional de administración, operación y servicio al alumno en sedes; 6 Sedes)		
Coordinaciones Necesarias	Coordinación con todas las Sedes		
Estado	<b>Finalizado</b>	Avance	<b>100%</b>
Fecha programada de inicio	Jun-08	Fecha estimada de término	Primer Semestre del 2009
Medio de Verificación	Encuesta de satisfacción, estadísticas de gestión, retención, aprobación, entre otras.		
Instancias de Comunicación	Toda la Institución	Instancia de Celebración	Acto en cada una de las Sedes

Propósito (s)	1. Desarrollar un modelo de gestión sobre la base del principio de mejoramiento continuo, en un contexto amplio de calidad y de autoevaluación en todos los ámbitos propios del quehacer institucional.		
Objetivo	Operacionalizar el modelo descentralizado		
Iniciativa / Proyecto / Acción	Comunicar claramente el Modelo Educativo y alinear a los equipos relacionados Definir políticas y estándares claros del modelo descentralizado Generar comité de coordinación Facultad – Sedes Generar un sistema de información de rendimiento académico de asignaturas transversales Consejo de facultad en sedes		
Especificaciones	Implementación Sistema MIS (Sistema de Gestión de Información – Académica y Financiera) Nuevo Sistema de Presupuesto		
Responsable	Prorrectoría y Vicerrectoría de Administración y Gestión Universitaria		
Recursos	Horas Hombre (Decanos, VR, Directores) \$ 70.000.000 Recursos Tecnológicos		
Coordinaciones Necesarias	Cargos		
Estado	<b>En desarrollo</b>	Avance	<b>50%</b>
Fecha programada de inicio	Ago-09	Fecha estimada de término	Dic-09
Medio de Verificación	Aumento de la retención Grado de Satisfacción de DGA, Decanos, VR, etc. Contar con la información en tiempo oportuno N° de Reportes de gestión desarrollado		
Instancias de Comunicación	Comité de coordinación Facultad–Sedes	Instancia de Celebración	Por definir

Propósito (s)	2. Lograr el reconocimiento de la comunidad interna y externa por medio de la implementación de un modelo educativo innovador que responda al desafío de formar estudiantes heterogéneos hasta transformarlos en profesionales emprendedores y con opciones reales de inserción laboral, en un marco de calidad, entendida como la coherencia entre lo declarado en el perfil de egreso y los resultados obtenidos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.		
Objetivo	Disminuir la brecha entre competencias que presentan los estudiantes al ingreso, respecto a un mínimo necesario para asegurar la continuidad de sus estudios		
Iniciativa / Proyecto / Acción	En el área de matemática por medio de learning lab; Introducción a la informática en aula; Lenguaje por medio de la comprensión lectora. Estadística por medio de learning lab		
Especificaciones	Entregar herramientas para el entrenamiento y formación de los hábitos de estudio de los alumnos		
Responsable	Vicerrectoría Académica		
Recursos	1. \$200.000.000 (Computadores, licencias de software, Habilitaciones y Muebles) 2. Profesores de apoyo para cada asignatura desarrollada en los learning labs.		
Coordinaciones Necesarias	Facultades-Escuela-Sedes		
Estado	<b>En desarrollo</b>	Avance	<b>En régimen</b>
Fecha programada de inicio	Mar-09	Fecha estimada de término	<b>Continuo</b>
Medio de Verificación	Rendimiento académico, retención, tiempo de titulación y estadísticas		
Instancias de Comunicación	Facultades-Escuela-Sedes	Instancia de Celebración	Por definir

Propósito (s)	<p>4 Potenciar el crecimiento del proyecto institucional de Universidad de Las Américas a través de la exploración permanente de nuevas profesiones que estén en concordancia con las necesidades laborales de la sociedad en cambio y de la capacidad de adaptarse a las características de la población estudiantil demandante.</p> <p>2 Lograr el reconocimiento de la comunidad interna y externa por medio de la implementación de un modelo educativo innovador que responda al desafío de formar estudiantes heterogéneos hasta transformarlos en profesionales emprendedores y con opciones reales de inserción laboral, en un marco de calidad, entendida como la coherencia entre lo declarado en el perfil de egreso y los resultados obtenidos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>		
Objetivo	Implementar un Modelo de Predicción de Comportamiento del Estudiante e Intervención temprana.		
Iniciativa / Proyecto / Acción	Desarrollar un modelo de estadístico predictivo del comportamiento del estudiante para disminuir la deserción		
Especificaciones	Mediante el uso de modelos estadísticos multivariados y, basados en datos históricos de los alumnos, es posible predecir con un alto nivel de confianza el comportamiento futuro de los alumnos estudiados. De esta manera es posible anticipar conductas como la deserción y permite a las escuelas y sedes implementar acciones de intervención sobre los grupos en riesgo. En otras palabras, permite optimizar los esfuerzos de retención sobre aquellos alumnos en mayor riesgo de deserción.		
Responsable	Vicerrectoría de Vinculación y Extensión con el Medio		
Recursos	\$13.000.000 (Consultoría y licencias de software)		
Coordinaciones Necesarias	Coordinación con Administración y Gestión para poblamiento y actualización de datos. Para implementación, operación en sede, Admisión, Centro de Servicio.		
Estado	En Desarrollo	Avance	30%
Fecha programada de inicio	Jun-09	Fecha estimada de término	Oct-09
Medio de Verificación	Tasas de: Retención, titulación, rendimiento académico, progreso académico.		
Instancias de Comunicación	Comité ejecutivo; Sedes	Instancia de Celebración	Marzo-2010

<b>Propósito (s)</b>	<b>3</b> Potenciar el crecimiento del proyecto institucional de Universidad de Las Américas a través de la exploración permanente de nuevas profesiones que estén en concordancia con las necesidades laborales de la sociedad en cambio y de la capacidad de adaptarse a las características de la población estudiantil demandante.		
<b>Objetivo</b>	Promover movilidad internacional estudiantil y docente al interior de la comunidad universitaria en las universidades de la Red Laureate.		
<b>Iniciativa / Proyecto / Acción</b>	<p>Generar marcos y convenios de cooperación con universidades de la Red  Fortalecer lazos existentes con universidades de la red Laureate con la cual existen convenios vigentes.  Desarrollar programas académicos de corta, media o larga duración, cuya iniciativa o propuesta emane de las unidades académicas de las universidades involucradas.  Perfeccionar la reglamentación existente para mejorar el back office operativo en cada uno de los procesos de movilidad internacional estudiantil.</p>		
<b>Responsable</b>	Prorrectoría		
<b>Recursos</b>	\$10.000.000 anuales		
<b>Coordinaciones Necesarias</b>	Facultades, Escuelas, Sedes y Áreas de Soporte		
<b>Estado</b>	<b>En Desarrollo</b>	<b>Avance</b>	<b>10%</b>
<b>Fecha programada de inicio</b>	Sep-09	<b>Fecha estimada de término</b>	<b>Continuo</b>
<b>Medio de Verificación</b>	<b>N° de Alumnos y profesores de intercambio – N° de Seminarios realizados</b>		
<b>Instancias de Comunicación</b>	Consejo Académico	<b>Instancia de Celebración</b>	Por Definir