

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017-2022

Revisado (versión en español):
7 de marzo de 2017



**ATENAS
COLLEGE**
"EDUCANDO PARA EL FUTURO"

Contenido

Introducción	2
Historia de Atenas College	3
Proceso de Planificación Estratégica	6
Análisis del Ambiente Externo e Interno	6
Visión y Misión, Valores y Metas Institucionales	9
Ejes de Desarrollo Institucional	11
Plan Estratégico de Atenas College	14
Prioridades Estratégicas	16
Referencias	23
Apéndice A: Terminología	24

Introducción

De acuerdo a Pastorino and Harf (1995) “la planificación estratégica representa y ha representado siempre el explicitación de los deseos de todo educador de hacer de su tarea un quehacer organizado y científico mediante el cual pueda adelantar procesos, prever resultado, incluyendo la constante evaluación de ese mismo proceso.”

Atenas College reconoce la importancia de la planificación estratégica para el logro de su misión y para alcanzar sus metas a largo plazo. Para que este proceso sea exitoso es de suma importancia la participación activa de la comunidad institucional, por lo cual el documento que se presenta es el producto de un proceso participativo y deliberativo con el personal directivo de la institución en la primera etapa y que incorporó a los diversos representantes claves de la institución en la segunda. En la segunda etapa se consideraron, se discutieron y se aprobaron cambios en los enunciados de misión y visión de Atenas College. Los mismos fueron aprobados por la Junta de Gobierno en julio de 2016 con los cambios de misión y visión aprobada, se inicia una etapa en la planificación estratégica.

La planificación estratégica es un acercamiento sistemático al proceso de tomar decisiones y de resolver los asuntos críticos e importantes para que la institución mantenga su pertinencia y viabilidad a largo plazo. Por tanto, las estrategias de desarrollo y los planes operacionales que se elaboraron van dirigidos a orientar las actividades operacionales del Plan Estratégico (PE) 2017-2022. El PE debe verse por tanto como una herramienta o mapa que marcará los rumbos hacia el logro de las metas y objetivos, y a la solución de asuntos críticos que permitirán alcanzar los resultados esperados.

En este documento están contenidos los componentes medulares del Plan Estratégico, los cuales serán incorporados al ciclo de planificación continua de Atenas College. El proceso fue uno inclusivo y participativo en el cual los diversos niveles funcionales de la Institución aportaron en la determinación de las metas estratégicas que configuran el futuro de la misma.

La Junta de Directores y el personal ejecutivo (Presidente, Vice-Presidentes, Decanos y Directores) asumen la responsabilidad de publicar y hacer entrega de este Plan a todos los miembros para que conozcan el contenido del mismo y participen activamente en su implantación.

Este plan deberá ser revisado periódicamente y modificado de acuerdo con los cambios que surjan durante su implementación.

Historia de Atenas de College

El día 7 octubre de 1996, en Manatí, Puerto Rico, un distinguido grupo de educadores y educadoras dirigido por la Profesora María L. Hernández-Núñez, hoy Presidenta de la Institución, abrió las puertas de Atenas College. Comenzó como una institución educativa de nivel técnico postsecundario no universitario el día 3 de febrero de 1997, cuando fue autorizada por el Consejo General de Educación de Puerto Rico (CEPR) con la misión de, proveer una educación de excelencia para la preparación de ciudadanos y ciudadanas mediante una oferta académica centrada en un ambiente propicio para una formación científica, ética, reflexiva y un desempeño exitoso en el mundo ocupacional.

Con el inicio del primer programa académico en mayo de 1997, se abrieron las puertas para la enseñanza de los cursos de Técnicos de Cuidado Respiratorio, y posteriormente surgen nuevos ofrecimientos educativos en las áreas de: Asistente de Geriátrica, Técnico de Electrocardiografía, Enfermería Práctica, Técnico de Sala de Operaciones, Asistente Administrativo y Asistente Administrativo de Oficinas Médicas. Fue necesario expandir las facilidades para proveer acceso a más solicitantes, por lo que en febrero del año 2003, se iniciaron operaciones en el pueblo de Morovis, facilidades que operaron como unidad satélite hasta septiembre de 2012.

La demanda ocupacional del área norte, propició el ambiente para la creación de la División de Grados, por lo que se diseñó una oferta a los fines de atender este reclamo. Mediante un estudio de viabilidad realizado por Atenas College, y las recomendaciones recopiladas en reuniones sostenidas con el Comité Asesor, se justificó la necesidad de ampliar la oferta académica mediante la creación de una División de Grados en el área de Ciencias de Enfermería, ofreciendo al estudiantado Grados Asociados y Bachilleratos.

Desde sus inicios la Institución ha sido exitosa en la participación estudiantil empleabilidad y ha sostenido una matrícula amplia, dinámica y diversa. En sus comienzos durante el año 1997, la matrícula inició con 75 estudiantes y al presente sostenemos una matrícula de más de 1,000 alumnos.

El compromiso y cumplimiento con agencias acreditadoras, logró que Atenas College fuera re-acreditada y reconocida como “School of Distinction” en 2006 y 2010 por la “Accrediting Commission of Career Schools and Colleges” (ACCSC).

En el año 2009, se convierte en la primera Institución en Puerto Rico en adoptar la estrategia de la simulación en el proceso de enseñanza a través del Centro de Simulación y

Aprendizaje Clínico (Hospital Simulado). Es por esto que en el 2010, recibe un reconocimiento especial por Laerdal Medical, por ser los pioneros en implantar el concepto de la simulación clínica en Puerto Rico. Desde entonces se han ofrecido talleres, conferencias y educación continua para beneficio de colegas de otras instituciones académicas del País.

Atenas College continuó creciendo y en mayo de 2010, se recibió la autorización por el Consejo de Educación de Puerto Rico y la acreditación por “Accrediting Commission of Career Schools and Colleges” (ACCSC), para ofrecer los nuevos programas de Grado Asociado y Bachillerato en Tecnología Radiológica.

En agosto de 2011, el Consejo de Educación de Puerto Rico autorizó el ofrecimiento de siete (7) nuevos programas a nivel de Grado Asociado (GA). Estos fueron: GA en Terapia Física, GA en Ciencias de Cuidado Respiratorio, GA en Ciencias de Tecnología Sonográfica Diagnóstica, GA en Tecnología de Manejo de Información de Salud, GA Administración de Sistema de Oficina con Codificación a Planes Médicos, GA Tecnología en Sonografía Periferovascular, Tecnología en Ecocardiografía Tecnológica. Todos los anteriores programas académicos están debidamente acreditados.

En marzo de 2011 la Institución fue re acreditada por un período de 5 años. Estos 5 años corresponden desde agosto 2010 hasta agosto 2015. En diciembre de 2012 la ACCSC autorizó los programas a nivel de grado asociado en: Tecnología en el Manejo de Información de Salud, Terapia Física, Cuidado Respiratorio, Tecnología Sonografía Diagnóstica y Tecnología en Ecocardiografía Diagnóstica. En agosto 2013 la ACCSC autorizó el ofrecimiento de dos nuevos programas a nivel de grado asociado. Estos fueron: Tecnología Sonográfica Periferovascular y Tecnología Ecocardiográfica Diagnóstica.

En octubre 2013, se expandieron las facilidades que apoyan los programas de Sala de Operaciones, Intensivo de Adulto, Intensivo Neonatal y Pediátrico y Terapia Física ubicadas en el Centro de Simulación y Aprendizaje Clínico.

En marzo 2014, tanto el Consejo de Educación de Puerto Rico, como la Agencia ACCSC autorizaron el grado asociado en Administración de Sistema de Oficina con Codificación y Facturación Médica.

Atenas College se distingue por ofrecer servicios diversos a la comunidad mediante un proyecto de participación social de interacción y desarrollo de actividades y patrocinios de eventos que orientan y educan para una mejor calidad de vida. Entre las actividades se encuentran: Salva

una Vida, Ferias de Salud para la Comunidad, “Goofy Games”, Cenando Contigo en Acción de Gracias, Marcha por una Causa entre otros.

Es de gran satisfacción reconocer que en Atenas College se imparte una enseñanza de excelencia y los resultados se evidencian en el éxito profesional de los egresados. Lo que motiva para aceptar y emprender nuevos retos dirigidos siempre por el fiel cumplimiento de la misión, las metas institucionales, y los valores que son la verdadera razón de la existencia de Atenas College.

Ya en el año 2016, la institución muestra una gran madurez institucional, es reconocida por los diversos grupos constituyentes externos e internos como una institución de educación superior, vanguardista, proactiva y abierta a la sociedad del conocimiento y a las diversas comunidades a las cuales sirve.

Proceso de Planificación Estratégica

El siglo XXI ha traído retos profundos para la naturaleza, valores y controles de la educación superior tanto en Estados Unidos de América como en Puerto Rico y en América Latina. Las instituciones de educación superior reciben influencia externa del gobierno, presión del mercado y viceversa, que provoca efectos tanto en las decisiones que se toman para la selección de programas de estudios, costos de matrícula, modalidades e integración de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC'S) en los planes de estudios así como los retos del desarrollo recurrente del profesorado.

En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento (Escotet, 2002). Este hecho no nos deja otra opción que la de planificar estratégicamente.

El proceso estratégico comenzó con el avalúo del ambiente interno (contexto) y del ambiente externo (entorno) durante varias sesiones de intensa de discusión y análisis las cuales participó el personal directivo de la institución. Se utilizó como marco de referencia la discusión sobre el contexto general de Estados Unidos, el entorno general de Puerto Rico, los retos globales de la educación superior, las macro tendencias generadas a la luz de los cambios que ha traído la emergente sociedad del conocimiento, así como las transformaciones que ha sufrido la incorporación masiva de las tecnologías de la información a la docencia, la investigación y el servicio en contextos educativos diversos.

Análisis del Ambiente Externo e Interno

El avalúo del ambiente externo ha tomado en consideración los eventos de naturaleza económica, sociológica, tecnológica, legal y de políticas educativas externas. El avalúo del ambiente interno se condujo a la par con el avalúo externo. Este análisis fue dirigido a examinar las tendencias y cambios en los indicadores institucionales de Atenas College, el comportamiento de la matrícula en diversos programas, así como los cambios en el perfil socio-demográfico de la región la cual sirve la institución y del País en general.

En el contexto general de Estados Unidos para el año 2015, el crecimiento económico alcanzó 2.6%, impulsado por el consumo doméstico, bajas tasas de interés y una dinámica generación de empleo, a pesar del invierno severo y las huelgas a gran escala. La deuda pública es

alta, de alrededor del 105% del Producto Interno Bruto (PIB), y se espera que continúe creciendo. La fortaleza del dólar y el débil crecimiento de las economías europeas y japonesa han tenido un impacto negativo en las exportaciones, generando un creciente déficit comercial. La tasa de desempleo ha disminuido a 4.9 %, estando por debajo del 5% por primera vez desde febrero de 2008. Para febrero de 2016 se registraron 242,000 nuevos empleos. El gasto del consumidor, que representa alrededor de dos terceras partes del producto interno bruto, ha aumentado un 0.5% en el primer mes de 2016. Los niveles de desigualdad económica y social han aumentado desde los años 1980, alcanzando actualmente su punto más elevado desde hace un siglo. Las elecciones presidenciales de noviembre de 2016 están llamando mucho la atención con relación a los cambios que puedan suponer en la Casa Blanca. Se espera que el país mantenga el mismo nivel de crecimiento en 2016, impulsado principalmente por el consumo, así como por la inversión en modernización corporativa. A nivel nacional la reforma del sistema de salud ha sido impactada por el “Obama Care” -Ley de Protección al Paciente y Cuidado Asequible (PPACA) y la Ley de Asistencia Asequible (ACA)- la cual se convirtió en ley el 23 de marzo de 2010.

El 7 de febrero del 2016, el Congreso aprobó una ley que anula el Obama Care, que aunque no tiene posibilidades de ser implementada al enfrentar un veto presidencial, abre la primera batalla entre el Congreso y la Casa Blanca.

Respecto al entorno general en Puerto Rico, el país lleva 10 años bajo una fuerte recesión económica. El escenario actual sigue presentando retos para la economía del país. De acuerdo a un estudio del Banco Mundial en el que se encuestaron 189 economías y sus ambientes para “hacer negocios”, Puerto Rico alcanzó un “ranking” de 57 (Grupo Banco Mundial 2016). La población de la isla ha disminuido de 3.8 millones en el 2004 a 3.4 millones en el 2015, una reducción de 352,696 personas, o un 9%, durante ese periodo. Para el 2015 la deuda pública total de Puerto Rico era de \$73,000 millones. Si la dividimos entre todos, cada uno pagaría un total de \$21,334. Esto es más que nuestro ingreso per cápita, que es \$16,776¹. Los índices de desigualdad en Puerto Rico que duplican los de EUA han alcanzado niveles que afectan adversamente el crecimiento económico y ponen en peligro la estabilidad social. Los ingresos del estrato económico inferior de la sociedad son 33 veces menores que los del quintil superior. Tenemos corporaciones públicas

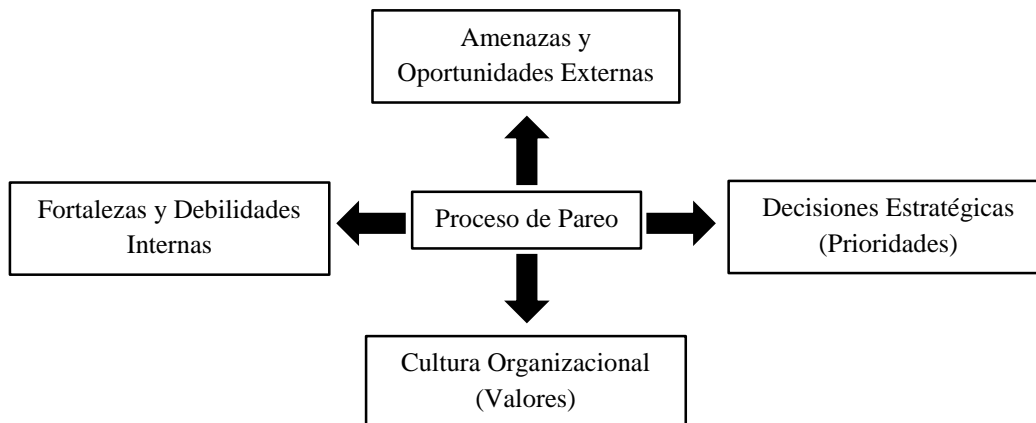
¹ Marxuach, S. M. (2014, agosto 10). El informe de la reserva federal. Centro para la Nueva Economía. Recuperado de <http://grupocne.org/2014/08/10/el-informe-de-la-reserva-federal/#more-7393>

débiles, burocratizadas, minadas políticamente y dependientes del gobierno central para cubrir déficits operacionales y organismos pobremente supervisados por sus juntas, carentes de transparencia y auditabilidad.

El sistema de salud en Puerto Rico se encuentra en un estado crítico. Entre los efectos de la crisis en los mismos se encuentran: reducción de asignaciones federales, éxodo de médicos, pérdida de cobertura para pacientes, aumento en copagos, y la calidad de los servicios. Este panorama macro y sus variables tienen efecto en las tendencias en la educación superior en la Isla: matrícula, retención, ofrecimientos a tenor con proyecciones de empleo. Durante esta etapa de análisis se discutieron y analizaron los retos globales que enfrenta la educación superior en el hemisferio occidental, en el escenario global y en Puerto Rico; los cuales se resumen en el Apéndice 2.

En el proceso de análisis se identificaron aquellas situaciones y eventos que inciden sobre el Plan Estratégico 2017-2022 y que podrían representar retos importantes para Atenas College, los cuales se resumen en el Apéndice 3. Los mismos surgen del pareo riguroso entre Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que inciden sobre el desarrollo futuro de las instituciones de educación superior y post-secundarias no universitarias en el mundo y que siguen el modelo estratégico que se ilustra en la Figura 1. Atenas College se posiciona en el cuadrante FA, situación desafiante, lo cual implica según se establece en el modelo de análisis estratégico, que están orientados a utilizar los aspectos fuertes de la organización tales como: egresados exitosos ejerciendo en puestos de envergadura en diferentes agencias, fundamento espiritual y humanista en la gerencia, personal de servicio, costos balanceados y estabilidad financiera, filosofía de crecimiento y el desarrollo profesional que se ofrece al personal. En el Apéndice 3 se incluyen los resultados del proceso participativo grupal para la identificación de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

Figura 1: Paradigma del Análisis Estratégico²



Visión y Misión, Valores y Metas Institucionales

De forma consensuada se revisitaron los enunciados de Misión y de Visión institucional, y se reagruparon los valores. La Misión, que guiará las decisiones organizacionales de naturaleza profesional, social, financiera, administrativa y ética, se expresa de la siguiente manera:

Misión.

Somos una institución de educación superior que ofrece opciones académicas en diversas modalidades, que integra las artes, las ciencias, las tecnologías de la información y la comunicación. Promovemos una cultura de servicio centrada en el estudiante de la comunidad puertorriqueña y global, propiciando una formación humanista e integral que incrementa las competencias del individuo.

Utilizando como punto de partida la Misión revisada, la comunidad académica de Atenas College revisó los Valores de la institución. Los valores organizacionales, proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros de la comunidad institucional, y establecen directrices para su compromiso diario siendo promotores para alcanzar los resultados. A continuación, los valores que Atenas College estableció.

² Modelo creado por Ortiz Reyes (2000) derivado de los trabajos teóricos de Porter (1985) y H. Mintzberg (1990)

Tabla 1

Valores de Atenas College

Cultura de Paz	Promueve la buena convivencia, tolerancia, solidaridad y atención hacia los demás.
Cultura de Responsabilidad Individual, Social y Ambiental	Responde a su compromiso con integridad; pone cuidado y atención en lo que hace o decide.
Cultura de Cooperación y Colaboración	Trabaja en equipo, integrando esfuerzos para lograr el resultado deseado.
Cultura de Calidad e Innovación	Procura ser mejor cada día en su gestión académica, administrativa y de servicio.

Luego de la revisión, el enunciado de Visión se expresa de la siguiente manera:

Visión.

Ser una institución de educación superior vanguardista, pertinente, emprendedora y proactiva, reconocida nacional e internacionalmente; estableciendo alianzas de colaboración que la harán social y fiscalmente sustentable.

Metas Institucionales de Atenas College

Enmarcadas en nuestra misión, visión y valores nos proponemos las siguientes metas institucionales:

- Proveer un ambiente seguro para el aprendizaje, la enseñanza y la producción intelectual, sustentado por modelos innovadores que reflejen las mejores prácticas en la administración de la educación superior.
- Proveer una oferta académica innovadora, vanguardista, pertinente y flexible que integre diversas modalidades y opciones para atender los diferentes perfiles del estudiantado y el avalúo de su aprendizaje.
- Fomentar el aprecio y el respeto por la dignidad humana y diversidad cultural.
- Fomentar el desarrollo recurrente de la facultad en la docencia, la producción intelectual y el servicio a la comunidad, enmarcado en el modelo educativo de la institución.

- Construir una cultura de servicio y avalúo institucional centrada en el estudiante y en el desarrollo de sus talentos.
- Promover para el desarrollo de las competencias de los estudiantes, mediante la articulación coherente de la oferta académica y los servicios de apoyo a la comunidad estudiantil.
- Promover el desarrollo integral de los estudiantes en las artes y en las ciencias y su capacidad de emprendimiento para valorar, entender y transformar su entorno e insertarse en la comunidad global.
- Ofrecer un componente de educación general basado en las competencias de literacia tecnológica e informática, razonamiento científico y cuantitativo para la toma de decisiones y la solución de problemas, comunicación oral y escrita, valores éticos y estéticos y la capacidad de integrar estas competencias a las profesiones.
- Promover la renovación institucional de forma proactiva a través de la instauración de procesos inclusivos de planificación estratégica y avalúo de su capacidad financiera, de sus recursos humanos y físicos.
- Atender la necesidad de la educación a lo largo de la vida mediante un programa proactivo y de educación a la comunidad atemperado a los requerimientos del siglo XXI.

Ejes de Desarrollo Institucional

Como parte del análisis de las fortalezas y retos internos de la institución los participantes del proceso identificaron ocho (8) ejes de desarrollo institucional. Para fines del proceso de planificación institucional el término eje fue descrito dentro del concepto mecánico de “gestor de movimiento” o cambio institucional. A continuación se listan los ejes de desarrollo institucional:

- Eje 1. Calidad en la enseñanza y aprendizaje del estudiante
- Eje 2. Diversificación de la oferta académica con énfasis en el nivel graduado y la educación a distancia
- Eje 3: Desarrollo de Cultura de avalúo institucional
- Eje 4: Infraestructura Física y Tecnológica de Informática y Comunicaciones
- Eje 5: Reclutamiento, retención y servicio a los estudiantes y calidad de los egresados
- Eje 6: Sustentabilidad Fiscal, Gobierno y Administración
- Eje 7: Posicionamiento y fortalecimiento de imagen interna y externa
- Eje 8. Responsabilidad Social y Comunitaria

El alcance de cada uno de estos ejes se incluye en la sección de prioridades estratégicas.

Tabla 2

Sección de Prioridades Estratégicas

Metas Institucionales	Ejes de Desarrollo Institucional Correspondiente
<p>Proveer un ambiente seguro para el aprendizaje, la enseñanza y la producción intelectual, sustentado por modelos innovadores que reflejen las mejores prácticas en la administración de la educación superior.</p>	<p>Ejes 1, 2, 4, 5, 6 y 7.</p>
<p>Proveer una oferta académica innovadora, vanguardista, pertinente y flexible que integre diversas modalidades y opciones para atender los diferentes perfiles del estudiantado y el avalúo de su aprendizaje.</p>	<p>Ejes 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.</p>
<p>Fomentar el aprecio y el respeto por la dignidad humana y diversidad cultural.</p>	<p>Ejes 1, 6, 7 y 8.</p>
<p>Fomentar el desarrollo recurrente de la facultad en la docencia, la producción intelectual y el servicio a la comunidad, enmarcado en el modelo educativo de la institución.</p>	<p>Ejes 1, 3, 4, 6, 7 y 8.</p>
<p>Construir una cultura de servicio y avalúo institucional centrada en el estudiante y en el desarrollo de sus talentos.</p>	<p>Ejes 1, 3, 5, 6, 7 y 8.</p>
<p>Promover para el desarrollo de las competencias de los estudiantes, mediante la articulación coherente de la oferta académica y los servicios de apoyo a la comunidad estudiantil.</p>	<p>Ejes 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.</p>

Metas Institucionales	Ejes de Desarrollo Institucional Correspondiente
<p>Promover el desarrollo integral de los estudiantes en las artes y en las ciencias y su capacidad de emprendimiento para valorar, entender y transformar su entorno e insertarse en la comunidad global.</p>	<p>Ejes 1, 2, 4 y 8.</p>
<p>Ofrecer un componente de educación general basado en las competencias de literacia tecnológica e informática, razonamiento científico y cuantitativo para la toma de decisiones y la solución de problemas, comunicación oral y escrita, valores éticos y estéticos y la capacidad de integrar estas competencias a las profesiones.</p>	<p>Ejes 1, 2, 3, 4, 5 y 7.</p>
<p>Promover la renovación institucional de forma proactiva a través de la instauración de procesos inclusivos de planificación estratégica y avalúo de su capacidad financiera, de sus recursos humanos y físicos.</p>	<p>Ejes 3, 5, 6 y 7.</p>
<p>Atender la necesidad de la educación a lo largo de la vida mediante un programa proactivo y de educación a la comunidad atemperado a los requerimientos del siglo XXI.</p>	<p>Ejes 1, 5, 6, 7 y 8.</p>

Plan Estratégico de Atenas College

Posición esperada para el año 2022

Al finalizar el periodo comprendido por este Plan Estratégico la institución:

- Utiliza la planificación en forma permanente sistemática e integral para proporcionar dirección y perspectiva a las actividades académicas y administrativas.
- Ha transformado el modelo educativo y de evaluación de su currículo en uno fundamentado en las competencias de sus egresados a través de programas académicos relevantes, flexibles, eficientes, centrado en el aprendizaje, acreditado por los organismos correspondientes y apoyados por la interacción y apertura al entorno nacional e internacional.
- Ha ampliado sus ofrecimientos académicos; ofrece programas presenciales y virtuales a nivel sub graduado y a nivel graduado y ha fortalecido su oferta en certificados profesionales.
- Ha incrementado el desarrollo de oferta académica virtual y cuenta con 50% de participación estudiantil en la educación a distancia.
- Ha desarrollado un modelo de formación integral e inclusiva mediante un componente robusto de educación general que procura que los estudiantes sean críticos, emprendedores, competitivos y comprometidos con la sociedad y con su gestión en el campo de la salud. Su formación promoverá su movilidad nacional e internacional.
- Ha seleccionado y desarrollado a su facultad la cual es competente en su campo de estudio en las áreas en que ejerce su docencia y producción intelectual. Realiza un trabajo académico que es reconocido mediante rangos académicos por sus contribuciones creativas en el campo de la salud, su participación en redes de cooperación nacional e internacional y en la formulación de políticas públicas.
- Realiza actividades de creación, generación y aplicación de conocimiento innovadoras para el desarrollo de los campos de estudio, la atención de las necesidades sociales de su entorno y del servicio en área de la salud.
- Cuenta con un gobierno institucional y una administración cuya gestión es transparente, flexible, eficaz y con políticas claras para el avalúo institucional y del aprendizaje efectivo de los estudiantes.

- Atiende proactivamente los retos de actualización en su infraestructura física y tecnológica, su plantilla laboral, el desarrollo de sus recursos humanos docentes y no docentes y transita exitosamente hacia un modelo de generación de recursos externos para su fortalecimiento y sustentabilidad fiscal y habrá logrado su acreditación con la Middle States Association of Colleges and Universities para el 2020.
- Ha solicitado y logrado la Candidatura para la Acreditación con la Middle States Association of Colleges and Universities y ha obtenido la Acreditación total de ese organismo para el año 2020.

Prioridades Estratégicas

Eje 1. Calidad en la enseñanza y aprendizaje del estudiante

Atenas College desarrolla su gestión académica mediante la implementación de los planes de formación para que los estudiantes logren determinadas metas, considerando la filosofía institucional, los retos externos, las normativas aplicables, con la correspondiente búsqueda, obtención y manejo de los recursos necesarios. Se utilizará como estrategia el modelo curricular a base de competencia, tomando como base las fases de Sergio Tabón en su libro *Metodología de gestión curricular: una perspectiva socioformativa (2013)*: contextualización-perfil, plan de formación y la implementación.

Meta estratégica 1.1 Revisar todos los ofrecimientos académicos de Atenas College para la integración de todas las competencias de educación general y profesional.

Objetivos estratégicos.

- 1.1.1 Identificar, diseñar e integrar estrategias de aprendizaje alineadas con las competencias genéricas y profesionales de los programas atemperándolos a la nueva misión de Atenas College.
- 1.1.2 Establecer e integrar las competencias de educación general para todos los programas académicos de Atenas College.
- 1.1.3 Revisar las competencias profesionales de los programas académicos para atemperarlos a la nueva misión de Atenas College.
- 1.1.4 Fortalecer una oferta académica flexible con la modalidad de enseñanza híbrida

Meta estratégica 1.2 Revisar el Programa de Desarrollo Profesional de la Facultad sobre la base de competencias dirigidas a fortalecer su capacidad docente, evaluativa, investigativa y creativa

Objetivos estratégicos.

- 1.2.1 Diseñar e implementar un programa de desarrollo de la facultad en su capacidad docente, evaluativa, investigativa y creativa dirigida a fortalecer el aprendizaje experiencial y la simulación.
- 1.2.2 Elaborar el perfil óptimo del docente de la institución sobre la base de competencias evaluativas investigativas y creativas

- 1.2.3 Incorporar un sistema de rango académico para la facultad a jornada completa.
- 1.2.4 Continuar y revisar el programa de desarrollo profesional de la facultad el cual incluya la inducción y orientación a la facultad de nuevo ingreso, la mentoría, el apoyo y mejoramiento y los talleres y adiestramientos dirigidos a la capacitación, evaluación, perfil instruccional y tecnológico.

Eje 2. Diversificación de la oferta académica con énfasis en el nivel graduado y la educación a distancia

Atenas College se compromete en desarrollar e implementar los programas académicos necesarios para cumplir con las necesidades del mercado al cual sirve. Esta dirección estará constantemente actualizada mediante la toma del pulso de la economía, la demanda poblacional, desarrollo de nuevas prácticas profesionales y tecnológicas y las políticas públicas que inciden sobre la misión y visión institucional.

Meta estratégica 2.1 Revisar la oferta académica existente para incorporar nuevas modalidades y formatos dirigidos a desarrollar en los egresados competencias atemperadas a las que demanda la sociedad del conocimiento tanto a nivel subgraduado como graduado

Objetivos estratégicos.

- 2.1.1 Diseñar un plan del ofrecimiento de programas académicos subgraduados de acuerdo a la necesidad del mercado laboral.
- 2.1.2 Evaluar los programas existentes para determinar si deben ser modificados o atemperados a la necesidad actual y desarrollar nuevas ofertas a nivel graduado.

Eje 3: Desarrollo de cultura de avalúo institucional

Atenas College fomentara una cultura de avalúo institucional la cual habrá de involucrar todas las unidades institucionales. Esto debe ser así porque las unidades entendidas en los diferentes procesos son quienes mejor pueden dar cuenta de los mismos. Su contacto de día a día con los procesos bajo su responsabilidad, las mismas constituyen el recurso más fundamental en el delineamiento de objetivos pertinentes y alcanzables, identificar los mejores medios para alcanzar los mismos, en sondear efectivamente cómo marcha todo el proceso, y en identificar los cambios necesarios y proponer nuevas políticas.

Meta estratégica 3.1 Implementar el Plan de Avalúo Institucional instaurándose una cultura de avalúo según requerido por las acreditaciones profesionales y programáticas.

Objetivos estratégicos.

- 3.1.1** Implementar el Plan de Avalúo Institucional.
- 3.1.2** Utilizar la información que se obtenga del avalúo institucional para tomar decisiones estratégicas documentadas y proactivas.
- 3.1.3** Integrar los procesos de avalúo institucional como parte de los procesos de acreditación institucional a nivel programático y profesional.

Eje 4: Infraestructura Física y Tecnológica de Informática y Comunicaciones

Atenas College está dirigido a que se promueva y se utilice tecnologías de avanzada en el proceso de aprendizaje en a todas las esferas y a todos los niveles. La institución contará con una infraestructura tecnológica y física eficiente, de tal manera que cumpla con las condiciones necesarias y las necesidades de nuestros estudiantes. La infraestructura física, la actualización tecnológica y el mantenimiento de las facilidades serán una constante prioridad para el fortalecimiento Institucional.

Meta estratégica 4.1 Mantener una operación eficiente mediante la adquisición y utilización óptima de los recursos tecnológicos, el desarrollo y el mantenimiento de las instalaciones físicas de Atenas College.

Objetivos estratégicos.

- 4.1.1** Adecuar la infraestructura física para sostener el plan de desarrollo académico y de servicios estudiantiles de Atenas College y optimizar el uso y mantenimiento de la planta física
- 4.1.2** Desarrollar, optimizar y asegurar la infraestructura tecnológica de informática y comunicaciones para apoyar de manera eficiente y sostenible el desarrollo institucional.
- 4.1.3** Desarrollar e implantar un plan para la integración de tecnologías de informática y comunicación (TIC) y la educación a distancia.
- 4.1.4** Mantener una infraestructura tecnológica, innovadora y responsiva a las necesidades del proceso de enseñanza/aprendizaje y administrativa con el fin de

que todo estudiante logre sus metas y resultados de aprendizajes de acuerdo con la misión y valores institucionales.

Eje 5: Reclutamiento, retención y servicio a los estudiantes y calidad de los egresados

Atenas College cuenta con una matrícula diversa. Por lo antes expuesto, una de nuestras prioridades debe ser el reclutamiento, el servicio y la retención estudiantil para el logro de preparación de líderes con las competencias que se requieren en el campo laboral actual. El reclutamiento en la institución debe ser uno ético, y enfocado a identificar estudiantes que deseen beneficiarse de los ofrecimientos académicos de la institución. El servicio que se brinda a los estudiantes esta fundamentados en los valores y filosofía institucional.

Meta estratégica 5.1 Diversificar el perfil de los estudiantes de Atenas College mediante la gerencia proactiva de matrícula, estrategias de retención estudiantil y la calidad del servicio a los estudiantes.

Objetivos estratégicos.

- 5.1.1** Elaborar un Plan de Gerencia de Matrícula que incluya segmentos poblacionales no servidos; que tome en cuenta los cambios demográficos en su área de mercadeo y considere los ofrecimientos de las Instituciones de Educación Superior en el área de servicio que compiten con Atenas College.
- 5.1.2** Diseñar un plan para el reclutamiento de estudiantes de primera generación universitaria.
- 5.1.3** Aumentar los estudiantes matriculados en sus programas que requieran un mayor nivel de grado académico tales como pero sin limitarse a ADN a BCN; LPN a ADN.
- 5.1.4** Aumentar la participación de estudiantes en actividades co-curriculares que fortalezcan las competencias requeridas por su profesión.
- 5.1.5** Implementar un plan de retención estudiantil reforzando las estrategias actuales para aumentar en un 5% la tasa de retención estudiantil y en un 5% la tasa de graduación a nivel institucional.
- 5.1.6** Desarrollar estrategias y procesos para reclutar y apoyar a los estudiantes internacionales.

- 5.1.7 Desarrollar procesos, sistemas y servicios para atender al estudiante de educación a distancia.
- 5.1.8 Incentivar la participación de estudiantes en organizaciones estudiantiles.
- 5.1.9 Fortalecer los vínculos con los exalumnos y las comunidades circundantes, promoviendo su participación como colaboradores en el quehacer académico.
- 5.1.10 Diseñar e implementar un programa de apoyo estudiantil dirigido a ofrecer herramientas que los ayuden a mejorar su calidad de vida.
- 5.1.11 Diseñar un plan para establecer estrategias y normativas para apoyar la expansión y crecimiento de matrícula en mercados externos a Puerto Rico (Latinoamérica, el Caribe y Estados Unidos).

Eje 6: Sustentabilidad Fiscal, Gobierno y Administración

Atenas College se encuentra en una evaluación constante de la estructura organizacional para garantizar una gerencia eficiente y a su vez asegurar el cumplimiento con el servicio que se ofrece, las políticas institucionales, federales y estatales. Además, velará por la solidez financiera por la que se ha caracterizado desde su fundación; logrando así un alto rendimiento que sustentará y mantendrá las reservas financieras. La sostenibilidad financiera de la Institución depende principalmente de los fondos federales de título IV, lo que hace necesario ampliar la captación de ingresos a través de otras fuentes que puedan generar nuevos ingresos para la creación de proyectos que redunden en servicio a la comunidad estudiantil y desarrollo de nuestro talento humano.

Meta estratégica 6.1 Diversificar las fuentes de ingreso institucional mediante la creación de un Plan de Diversificación de Ingresos que contemple la captación de fondos externos y la creación de empresas de servicio que generen beneficios económicos.

Objetivos estratégicos.

- 6.1.1 Diseñar un plan para identificar y asegurar nuevas fuentes de ingreso institucional.
- 6.1.2 Capacitar recursos institucionales (académicos y administrativos) en la elaboración de propuestas competitivas para obtener recursos externos de diversa naturaleza y en la creación y desarrollo de empresas de servicio.
- 6.1.3 Desarrollar e incrementar los ofrecimientos y recaudos relacionados al área de Educación Continua.

- 6.1.4 Mantener e incrementar los recursos financieros institucionales requeridos para sostener y ampliar los programas académicos, los servicios y el desarrollo y crecimiento a corto mediano y largo plazo de la institución.
- 6.1.5 Fortalecer su fondo dotal.

Meta estratégica 6.2 Diseñar e implementar un plan de re-estructuración organizacional de acuerdo a la misión y visión institucional.

Objetivos estratégicos.

- 6.2.1 Promover una cultura organizacional centrada en el estudiante enfocado en una cultura de paz, responsabilidad individual social y ambiental, de cooperación y colaboración, y de calidad e innovación.
- 6.2.2 Diseñar e implementar un sistema de información estudiantil y administrativo que provea la información necesaria para el proceso de assessment institucional y la toma de decisiones a base de datos.
- 6.2.3 Revisar las políticas institucionales administrativas y académicas y atemperarlas a las regulaciones de las agencias estatales y federales a nivel de Educación Superior.
- 6.2.4 Diseñar e implementar un plan de desarrollo profesional de recursos humanos basado en competencias de acuerdo a su área de servicios.
- 6.2.5 Fomentar el crecimiento profesional del personal administrativo aumentando su nivel académico.

Eje 7: Posicionamiento y fortalecimiento de imagen interna y externa

Atenas College habrá de ser reconocido como una institución líder en las áreas de ciencias aliadas a la salud tanto a nivel estatal, nacional e internacional. Este posicionamiento será logrado mediante la integración de mensajes multidimensionales a ser difundidos mediante todas las tecnologías y estrategias de comunicación disponibles y la capacitación de nuestro personal para difundir este mensaje.

Meta estratégica 7.1 Fortalecer, ampliar y divulgar la imagen de Atenas College a la comunidad externa en todas sus dimensiones para lograr mayor posicionamiento como

alternativa viable para el desarrollo educativo, profesional y de servicios de salud a la comunidad.

Objetivos estratégicos.

- 7.1.1** Implementar un plan de comunicaciones integradas mediante el cual se disemine información sobre los programas y logros de Atenas College.
- 7.1.2** Ampliar las estrategias del mercadeo para promover nuevos servicios y para capturar nuevos sectores.

Eje 8. Responsabilidad Social y Comunitaria

Atenas College será responsable de realizar iniciativas de responsabilidad social donde se compromete con su entorno. De esta manera se pretende añadir valor a las comunidades en las que servimos. Bajo esta prioridad institucional se identificará las necesidades que tiene la comunidad de la región para aportar lo que esté a nuestro alcance.

Meta estratégica 8.1 Implantar proyectos innovadores a través de los cuales Atenas College descargue su responsabilidad social y añada valor a segmentos poblacionales que necesiten apoyo solidario para integrar valores y servicios.

Objetivos estratégicos.

- 8.1.1** Establecer acuerdos colaborativos y de alianzas con sectores públicos y privados.
- 8.1.2** Promover alianzas con otras instituciones académicas y los municipios para atender la organización de eventos de salud e impartir servicios a la comunidad.
- 8.1.3** Desarrollar nuevos proyectos que promuevan la responsabilidad social, de salud y ambiental en las diversas comunidades a las cuales sirve.

Referencias

Pastorino, E., Harf, R. et. al 1995

Tobon, S. (2013) *Metodología de gestión curricular: una perspectiva socioformativa*. México: Trillas.

Escotet, M. (2002, Abril) El futuro de la universidad. *En Revista de Cátedra UNESCO de Gestión e Innovación de la Educación Superior*.

World Bank. 2016. Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-0667-4. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

Marxuach, S. M. (2014, August 10). El informe de la reserva federal. Centro para la New Economía. Consulted at <http://grupocne.org/2014/08/10/el-informe-de-la-reserva-federal/#more-7393>

Model created by Ortiz Reyes (2000) based on the theoretical work of Porter (1985) and H. Mintzberg (1990).

Apéndice A

Terminología

Para entender el lenguaje que se emplea en el documento y familiarizar a los participantes del proceso con la terminología específica, se ha desarrollado una lista de términos exclusivamente para estos propósitos.

Análisis del entorno- Supone la identificación de aquellos factores y condiciones que, desde fuera, influyen sobre la institución y establecen sobre ella consecuencias importantes; desde la perspectiva del análisis FODA, se refiere al análisis de las amenazas y oportunidades que se presentan en el contexto en que se desenvuelve la institución. Actividades o eventos que ocurren fuera de la organización y que impactan positiva o negativamente la viabilidad y el crecimiento de la Institución. Estos factores envuelven cambios tecnológicos, sociológicos, económicos y políticos y cambios en la industria respectiva.

Análisis interno- Permite a la organización descubrir aquellas características propias que constituyan atributos esenciales y prioritarios, los cuales le permiten enfrentarse al entorno de la manera más provechosa para sí misma y para la sociedad. Entre estos atributos se destacan los valores propios de la empresa, su función social, sus experiencias, recursos y potencialidades, su competitividad, su capacidad de operación, sus carencias y problemas más importantes, y su funcionamiento. Actividades o eventos que ocurren al interior de la organización que tienen efecto directo en su viabilidad y crecimiento. Estos factores envuelven la misión de la Institución, las metas, la calidad del servicio que se ofrece, la eficacia de las funciones de apoyo, la realidad presupuestaria y la utilización de los recursos.

Avalúo de Resultados - Proceso por medio del cual se recopila y analiza la evidencia de la congruencia entre la misión, metas y objetivos institucionales establecidos y los resultados de sus programas y actividades, con el propósito de mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

Emprendimiento- El emprendimiento en su acepción general, es la actitud y aptitud que le permite a una persona enfrentar nuevos retos, asumir riesgos, abrir nuevos caminos, buscar alternativas, ser creativo, ir más allá. En el campo de los negocios, le permite identificar oportunidades e iniciar nuevos proyectos con posibilidades de innovar, o sea, con la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable, con valor agregado y de manera efectiva.

Estrategias- Son un medio para alcanzar los objetivos (el cómo), directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Es la disposición y aplicación de los recursos y habilidades de la organización en función de objetivos y metas de la manera más eficiente.

Evaluación-Etimológicamente la palabra evaluar está relacionada con el vocablo latino “valere”, que significa valorar, dar valor, asignar valor. Está precedida del prefijo “e”, apócope de la preposición latina “es” que significa valoración de adentro hacia fuera; según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, evaluar es señalar el valor de una cosa.

Formación integral- Desarrollar el hombre en todas sus potencialidades y valores y en todas sus dimensiones: formativa (educar para la vida), socio-interactiva (líderes que transformen la comunidad), cognitiva (desarrollo de capacidades de análisis, reflexión con espíritu científico mediante la investigación), académico-profesional (adquisición y generación de conocimientos científicos para preservar y restablecer las condiciones de salud).

Flexibilidad curricular- Enfoque personalizado de la educación respetando las diferencias de los estudiantes; conservación del componente central, pero con posibilidades de formarse en un campo específico de interés; involucrar nuevos programas, enfoques o estrategias metodológicas que respondan a los retos cambiantes de la formación y del ejercicio de la profesión médica.

Gestión estratégica- Metodología que integra pronósticos, propósitos y objetivos de mediano y largo plazo con la gestión diaria. Es ampliamente utilizada en el ámbito empresarial.

Gestión tecnológica- Es un sistema de conocimientos y prácticas relacionadas con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología.

Globalización- Proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

Indicadores- Variables cuantitativas cuya finalidad es entregar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión.

Innovación- Es la transformación de una idea en un producto mercadeable nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en nuevo método de servicio social. Implica la introducción exitosa en el mercado, en los procesos de producción o en las propias organizaciones, de nuevos productos, tecnologías o servicios intensivos en conocimiento, así como la subsiguiente difusión en la sociedad.

Misión- La misión es una descripción breve de la razón de ser de la organización; recuerda la razón de ser de la institución; identifica mercado objetivo actual y futuro; define el campo de acción de la institución; explícita la respuesta institucional a las necesidades que dieron origen a la organización; identifica las ventajas comparativas sustentables en el largo plazo.

Metas estratégicas- Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión.

Pertinencia- Responder a las necesidades de la nación evaluando las políticas de salud con una postura crítica y con la propuesta de nuevas alternativas. La pertinencia también implica tener en cuenta los riesgos actuales y potenciales de enfermar, así como las condiciones necesarias para mantener la salud. Esto requiere establecer relaciones e interrelaciones para poder renovar un currículo que responda a estas necesidades. En este punto es importante estudiar la globalización frente a la identidad local, regional y nacional como otro punto de tensión.

Políticas- Directrices que proporcionan guías generales para canalizar la gestión administrativa en direcciones específicas y que orientan ideológicamente hacia la toma de decisiones autónomas para la consecución de los objetivos institucionales. Son una guía básica de orientación para la acción de sus clientes internos en cumplimiento de unos objetivos institucionales propuestos por la alta dirección. Establecen lo que la dirección quiere o prefiere que se haga y reflejan una decisión directiva para todas las situaciones similares.

Responsabilidad social- Compromiso que las empresas y los individuos que las conforman tienen con la sociedad. Incorpora el concepto de la valoración positiva o negativa del impacto social que representan las decisiones empresariales. Dicha valoración se inscribe tanto en el contexto ético como legal. En nuestro ámbito universitario se entiende que esta no se refiere solo a la articulación del Recinto de Ciencias Médicas o de la Universidad con su entorno social, sino que las mismas funciones de docencia y de investigación son parte de su responsabilidad social.

Tecnología- Es el conjunto de conocimientos científicos y empíricos, habilidades, experiencias y organización requeridos para producir, distribuir, comercializar y utilizar bienes y servicios.

Plan de Acción- Los planes de acción están constituidos por asuntos específicos que deben resolverse mediante cambios y mejoras.

Plan de Avalúo Institucional- El Plan de Avalúo institucional debe incluir las actividades o procesos que se desean evaluar de acuerdo a los objetivos propuestos en el Plan Operacional. Se recomienda que dentro de las unidades operacionales se seleccionen aquellos aspectos o áreas donde menos información se tenga disponible.

Planificación Estratégica- Constituye la parte medular del modelo ya que identifica las necesidades de la organización, su razón de ser y sus objetivos para posteriormente orientar los recursos y las actividades hacia el logro de la visión por medio de estrategias y tácticas de largo, mediano y corto plazo. La planeación estratégica es el proceso sistemático, intencional e integrador por medio del cual se identifican las necesidades de la organización, su razón de ser, se definen los objetivos y las metas para lograr en el largo plazo, se ordenan y alinean los recursos y las acciones, todo ello enmarcado dentro de la

Misión, la Visión y los Valores institucionales definidos colectivamente. Con base en el análisis situacional, la organización encontrará aquellas debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades propias y de su entorno, con el fin de plantear estrategias conforme a los problemas que debe resolver para garantizar el logro de sus objetivos; es una forma organizada de manejar el futuro, cuyo propósito es hacer que el devenir de la organización suceda de acuerdo con su visión.

Plan Operacional - El plan operacional constituye un plan de trabajo basado en los objetivos que las unidades operacionales intentarán alcanzar. Los planes operacionales son el enlace entre el Plan Estratégico, el Plan de Avalúo Institucional y el Presupuesto Operacional.

Valores- Un valor es la creencia permanente en que na forma específica de conducta o condición final de existencia se prefiere personal o socialmente a un modo opuesto o invertido de conducta o condición final de existencia.

Visión- La visión es una imagen mental viva, representa un estado futuro deseable que buscamos crear, sirve de guía para la toma de decisiones y compromete para la acción; declara las aspiraciones de la institución. Se constituye en la dirección estratégica y comunica los valores más importantes de la institución.

Objetivos estratégicos- Es una formulación de actividades que desea realizar la institución para lograr la posición esperada a largo plazo.