

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN 2017-2022

Vicepresidencia Planificación y
Desarrollo Institucional
Abril 2019



**ATENAS
COLLEGE**

“EDUCANDO PARA EL FUTURO”

Contenido

Contenido.....	ii
Introducción	3
Proceso de planificación estratégica	7
Análisis del ambiente externo e interno	8
Misión, visión, valores y metas institucionales.....	10
Ejes de desarrollo institucional	12
Plan Estratégico de Atenas College	15
Posición esperada para el año 2022.....	15
Prioridades estratégicas.....	16
Eje 1. Calidad en la enseñanza y aprendizaje del estudiante	16
Eje 2. Diversificación y ampliación de la oferta académica con énfasis en el nivel graduado y la educación a distancia.....	17
Eje 3: Desarrollo de cultura de avalúo institucional	18
Eje 4: Infraestructura física y tecnológica de informática y comunicaciones.....	18
Eje 5: Gerencia de matrícula	19
Eje 6: Sustentabilidad fiscal, gobierno y administración	21
Eje 7: Posicionamiento y fortalecimiento de imagen interna y externa.....	22
Eje 8. Responsabilidad social.....	22
Lenguaje no discriminatorio	23
Referencias.....	24
Apéndice A	25
Apéndice B.....	28

Introducción

El 7 de octubre de 1996 fue el año que se fundó Atenas College en el pueblo de Manatí, dio paso a la creación de una nueva Institución para la formación de los profesionales que necesitaba el país para adelantar la economía y propiciar oportunidades para jóvenes con pocas opciones de estudio en la región. Con iniciativa y liderazgo, la Dra. María L. Hernández Núñez, enfermera de profesión y mujer visionaria, quien se reunió con un grupo de educadores y les mostró su inquietud de compartir sus conocimientos y experiencia. Luego de presentar tal inquietud fue entonces que hilaron las ideas de crear una nueva Institución que brindaría acceso a la educación, hasta ese entonces limitada para estudiantes egresados de escuela superior.

La idea fue tomando forma y estructura hasta someter todos los requerimientos necesarios para ser autorizado por el Consejo de Educación General de Puerto Rico. Fue tiempo de satisfacción, esfuerzo y trabajo hasta lograr que el 3 de febrero de 1997 se recibiera la autorización del Consejo de Educación General de Puerto Rico la cual autorizó, sin reservas, abrir las puertas de Atenas College, como una Institución educativa de nivel técnico postsecundario no universitario.

Los educadores aceptaron la honorable misión de proveer una educación de excelencia para la preparación de ciudadanos mediante una oferta académica humana en un ambiente propicio para una formación científica, ética, reflexiva y un desempeño exitoso en el mundo ocupacional.

Durante el año 1997, Atenas College inició su oferta académica con 13 programas técnicos. Estos fueron: Técnico de Cuidado Respiratorio, Asistente de Geriátrica, Técnico de Electrocardiografía, Técnico de Sala de Operaciones, Enfermería Práctica, Asistente de Oficina Médica, Operador de Computadora, Técnico de Flebotomía, Secretaria Ejecutiva, Técnico de Récord Médico, Técnico de Emergencias Médicas/Paramédico, Técnico de Emergencias Médicas Básico (Auxiliar) y Servicios Técnicos de Comedor y Restaurante.

Posteriormente, en el mes de febrero de 1998, se llevó a cabo una revisión curricular para modificar los cursos y atemperarlos a las necesidades emergentes de la comunidad que reclamaba más y mejores servicios profesionales.

Transcurren dos años y da inicio un nuevo milenio, año 2000, y con esta nueva era la agencia acreditadora “Accrediting Commission for Career Schools and Colleges”(ACCSC), Institución reconocida por el Departamento de Educación Federal de los EE.UU, acredita exitosamente la Institución y los nuevos programas propuestos como: Técnico de Facturación de Planes Médicos, Técnico Cardiovascular, Auxiliar de Farmacia y Asistente de Contabilidad.

En el año 2003, Atenas College establece una unidad satélite en el pueblo de Morovis para cubrir la necesidad de ofrecer programas relacionados a la salud. En esta unidad se ofrecieron los programas de: Técnico de Farmacia, Asistente Administrativo, Enfermería Práctica y Técnico de Sonografía Clínica.

Atenas College continúa ganando credibilidad y confianza ante la comunidad en general, por lo que, aumenta el compromiso y la necesidad de continuar creciendo para cubrir la demanda académica y laboral. Es por esto, que en el año 2006 se propició el ambiente y la necesidad de crear la División de Grados. Este camino fue uno arduo, enérgico y de gran responsabilidad. Fue avalado por la Junta de Gobierno y por el Comité Asesor. Luego de que el Consejo de Educación Superior autorizara y concediera, sin reservas, la licencia para operar como una Institución privada de educación superior, se inició el proceso de reclutamiento de estudiantes para el Grado Asociado y Bachillerato en Ciencias de Enfermería.

Desde entonces, Atenas College ha continuado su crecimiento y desarrollo mediante la creación de cursos y programas nuevos ofrecidos en diferentes modalidades, centradas en el aprendizaje y en una educación basada en competencias, lo que contribuye al éxito de los egresados en los distintos escenarios donde se desempeñan.

El compromiso de Atenas College llevó a la distinguida Junta de Gobierno a aprobar la creación del Primer Hospital Simulado en Puerto Rico, donde los estudiantes y profesionales de distintos campos relacionados con la salud tienen la oportunidad de refinar sus conocimientos y destrezas en el manejo de pacientes, y condiciones de salud familiar, social y ambiental.

Los estudiantes de Atenas College son privilegiados con una gran oportunidad de realizar su práctica inicial en un ambiente de hospital, lo que permite prepararse adecuadamente y rendir los mejores servicios a la comunidad. Además, de adquirir confianza en sí mismo y poder hacer un excelente trabajo en la práctica real.

Desde sus inicios, la Institución ha sido exitosa, ha mantenido la acreditación y ha sostenido una matrícula amplia, dinámica y diversa. Durante sus comienzos en el año 1997, la matrícula comenzó con 75 estudiantes, mientras que al presente sostenemos una matrícula activa de 1,200 estudiantes.

Toda la trayectoria que hasta aquí se ha plasmado llevó a Atenas College a ser reconocida como “School of Distinction” durante los años 2006 y 2010 por la “Accrediting Commission of Career Schools and Colleges” (ACCSC), agencia acreditadora nacional reconocida por el Gobierno Federal de los EE.UU.

Han sido muchos los reconocimientos que Atenas College ha recibido, gracias a su desempeño, compromiso y a que siempre sus servicios y la razón de ser están centrados en el estudiante. Entre algunas distinciones se destacan las siguientes:

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).

En el año 2010, recibe un reconocimiento especial por Laerdal Medical, por ser los pioneros en implantar el concepto de la simulación clínica en Puerto Rico.

En mayo de 2010, la Institución recibió la autorización del Consejo de Educación de Puerto Rico y de la “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 nuevos programas a nivel de grado asociado. Estos fueron: Terapia Física, Ciencias de Cuidado Respiratorio, Tecnología Sonográfica Diagnóstica, Tecnología de Manejo de Información de Salud, Administración de Sistemas de Oficina con Codificación a Planes Médicos, Tecnología Sonográfica Periferovascular y Tecnología Ecocardiográfica Diagnóstica.

Durante el año 2012, la Junta de Gobierno decide cesar operaciones de la unidad Satélite de Morovis dado a la gran demanda en el campus principal, localizada en Manatí, Puerto Rico. Los programas tenían una gran demanda lo que permitió una amplia oferta académica a nivel de

grado asociado y bachillerato. La administración y la Junta de Gobierno tomaron la decisión de dirigir todos los esfuerzos al campus principal.

En diciembre de 2012, la agencia acreditadora ACCSC por sus siglas; autorizó los siguientes programas académicos a nivel de grado asociado: Terapia Física, Ciencias de Cuidado Respiratorio, Tecnología Sonográfica Diagnóstica, y Tecnología de Manejo de Información de Salud. Más tarde, en agosto de 2013, ACCSC acreditó dos nuevos programas a nivel de grado asociado; estos fueron: Tecnología Sonográfica Periferovascular y Tecnología Ecocardiográfica Diagnóstica. Para marzo de 2014, ACCSC aprobó el programa de Grado Asociado de Administración de Sistemas de Oficina con Codificación y Facturación Médica.

En octubre de 2013, se creó en el Centro de Simulación y Aprendizaje Clínico la Sala de Operaciones, Adulto ICU, Pediatría y Neonatal ICU y Terapia Física para mejorar las instalaciones del Hospital Simulado.

En el año 2015, nuevamente ACCSC reconoce la educación que se imparte en Atenas College y concede la re-acreditación. Para este mismo año en el mes de mayo ACCSC aprobó que se impartieran cursos a nivel de Educación a Distancia en el programa de Ciencias en Imagen Radiológica con Concentración en Tomografía Computadorizada, Resonancia Magnética y Sistema Cardiovascular/Periferovascular.

En este mismo año el Consejo de Educación de Puerto Rico y ACCSC aprobó el cambio de nombre del programa de Asociado en Terapia Física a Asistente del Terapeuta Físico, cumpliendo así con las regulaciones de la Commission on Accreditation in Physical Therapy Education (CAPTE).

En mayo de 2016, Atenas College recibió la autorización del Consejo de Educación de Puerto Rico y ACCSC para ofrecer el programa de Técnico de Electrocardiografía y Telemetría.

Ciertamente, los años 2016 y 2017 fueron de grandes triunfos para la institución al obtener el estatus de candidatura de varias agencias, tanto institucional como programáticas. Nos obstante, estos no han sido los únicos logros, ya que el 24 de julio de 2018 la *Commission on Accreditation in Physical Therapy Education* (CAPTE) nos otorgó el estatus de acreditación al Programa de Asistente del Terapeuta Físico.

Asimismo, en diciembre de 2017 la ACCSC aprobó que se impartieran cursos a nivel de Educación a Distancia en el Programa de Bachillerato de Ciencias en Enfermería. En adición, la Institución con la visión vanguardista decide someter la aplicación a una agencia aún mayor, para la acreditación institucional por la *Middle States Commission on Higher Education* (MSCHE). En marzo de 2019 , Atenas College fue acreditada por dicha agencia.

En la actualidad, Atenas College cuenta con la oferta de catorce (14) programas académicos, los que se distribuyen en tres (3) programas a nivel de bachillerato, nueve (9) a nivel de asociado y dos (2) certificados técnicos. La Institución continúa creando nuevas oportunidades para la comunidad, por lo que, al presente se encuentra en el diseño de varios programas mientras que otros, están en proceso de aprobación para ser ofrecidos en un futuro cercano.

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 discusión y análisis, en 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 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

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>

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.

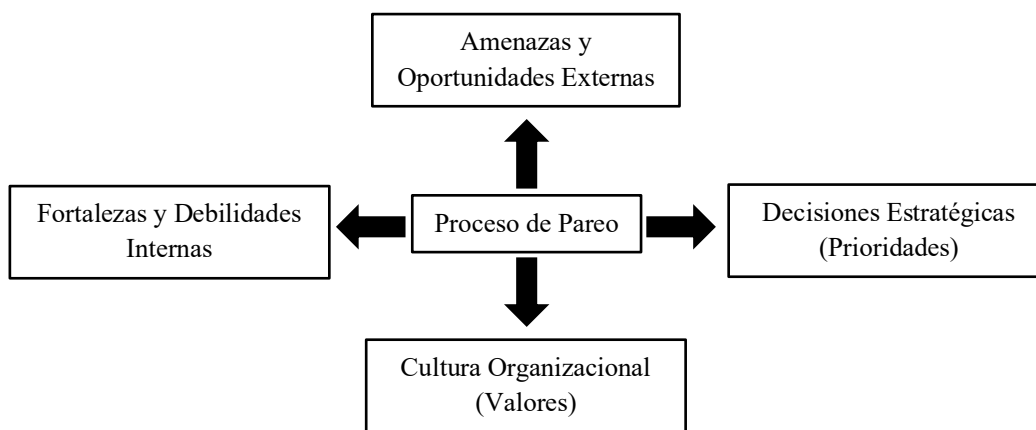


Figura 1: Paradigma del análisis estratégico²

Misión, visión, 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

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

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.

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 y ampliación 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: Gerencia de matrícula
- Eje 6: Sustentabilidad fiscal, gobierno y administración
- Eje 7: Posicionamiento y fortalecimiento de imagen interna y externa
- Eje 8. Responsabilidad social

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
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.	Ejes 1, 2, 4, 5, 6 y 7.
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.	Ejes 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.
Fomentar el aprecio y el respeto por la dignidad humana y diversidad cultural.	Ejes 1, 6, 7 y 8.
Fomentar el desarrollo recurrente de la facultad en la docencia, la producción	Ejes 1, 3, 4, 6, 7 y 8.

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.	Ejes 1, 3, 5, 6, 7 y 8.
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.	Ejes 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.
Metas institucionales	Ejes de desarrollo institucional correspondiente
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.	Ejes 1, 2, 4 y 8.
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.	Ejes 1, 2, 3, 4, 5 y 7.
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.	Ejes 3, 5, 6 y 7.

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 1, 5, 6, 7 y 8.

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.
- Ha solicitado y logrado la Candidatura para la Acreditación con la *Middle States Commission on Higher Education* 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 Tobón en su libro *Metodología de gestión curricular: una perspectiva socioformativa (2013)*: contextualización-perfil, plan de formación y la implementación.

Meta estratégica 1.1 Mantener los ofrecimientos académicos actualizados con la integración de las competencias de educación general y profesionales de acuerdo al Modelo Educativo.

Objetivos estratégicos.

- 1.1.1** Integrar las competencias de educación general en todos los programas académicos para el cumplimiento de la misión institucional.

1.1.2 Integrar las competencias profesionales en los programas académicos para el cumplimiento de la misión institucional.

1.1.3 Diseñar estrategias de aprendizaje alineadas con las competencias generales y profesionales de los programas para el logro de la misión institucional.

Meta estratégica 1.2 Fortalecer el crecimiento profesional de la facultad para alcanzar el desarrollo de las competencias docentes, evaluativas, investigativas y de enseñanza-aprendizaje con la integración de las tecnologías.

Objetivos estratégicos.

1.2.1 Facilitar adiestramientos dirigidos a la formación y desarrollo de competencias docentes, evaluativas, investigativas y de enseñanza-aprendizaje enfocadas en el aprendizaje experiencial y la simulación en un currículo sobre la base de competencias.

1.2.2 Determinar el perfil de la facultad de acuerdo a las competencias evaluativas, investigativas y de enseñanza-aprendizaje en un currículo sobre la base de competencias.

1.2.3 Incorporar un sistema de rango académico para la facultad a jornada completa de acuerdo a la experiencia y preparación académica.

1.2.4 Fomentar el crecimiento profesional de la facultad, aumentando su nivel académico.

Meta estratégica 1.3 Fortalecer la calidad en la enseñanza y el aprendizaje con la integración de los estándares de acreditación programática en los programas académicos.

Objetivos estratégicos.

1.3.1 Integrar los estándares de las agencias acreditadoras en los programas de Enfermería y Asistente del Terapeuta Físico.

Eje 2. Diversificación y ampliación 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 Diversificar la oferta académica existente para atemperarla a las necesidades actuales de los estudiantes considerando la modalidad a distancia.

Objetivos estratégicos.

- 2.1.1** Investigar cuáles son las carreras de mayor demanda en Puerto Rico a nivel graduado.
- 2.1.2** Desarrollar un plan para el ofrecimiento de programas académicos de acuerdo a la necesidad del mercado laboral.

Eje 3: Desarrollo de cultura de avalúo institucional

Atenas College fomentará 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, 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 Fomentar una cultura de avalúo institucional que permita la toma de decisiones informadas para el mejoramiento y el logro de la misión y metas institucionales.

Objetivos estratégicos.

- 3.1.1** Desarrollar un plan para la implementación de una cultura de avalúo considerando las tendencias a nivel superior.
- 3.1.2** Actualizar el Plan de Avalúo Institucional.
- 3.1.3** Desarrollar herramientas tecnológicas para la recolección de los datos que se obtengan del avalúo para tomar decisiones documentadas y proactivas para el mejoramiento institucional.

Eje 4: Infraestructura física y tecnológica de informática y comunicaciones

Atenas College está dirigido a que se promueva y se utilicen tecnologías avanzadas en el proceso de aprendizaje en 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 integración de las tecnologías de la información y comunicación como parte del Plan de Infraestructura Tecnológica Institucional.

Objetivos estratégicos.

4.1.1 Desarrollar la infraestructura tecnológica para apoyar de manera eficiente y sostenible el desarrollo institucional.

Meta estratégica 4.2 Desarrollar y mantener las instalaciones físicas en óptimas condiciones.

Objetivos estratégicos.

4.2.1 Adecuar la infraestructura física para mantener las operaciones institucionales en óptimas condiciones.

Meta estratégica 4.3 Fortalecer el uso de la tecnología de la información y la comunicación en los procesos de enseñanza-aprendizaje en los programas académicos en diferentes modalidades.

Objetivos estratégicos.

4.3.1 Integrar las tecnologías de la información y la comunicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje en los procesos académicos en diferentes modalidades.

Eje 5: Gerencia de matrícula

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 la 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 está fundamentado en los valores y filosofía institucional.

Meta estratégica 5.1 Utilizar estrategias proactivas y novedosas dirigidas al reclutamiento de prospectos cualificados para completar una carrera a nivel superior.

Objetivos estratégicos.

- 5.1.1 Investigar cuáles son las estrategias proactivas y novedosas para aumentar el reclutamiento de prospectos que interesen completar una carrera a nivel superior.

Meta estratégica 5.2 Incrementar la retención estudiantil a través de actividades coordinadas con las unidades académicas, de servicio directo y apoyo al estudiante.

Objetivos estratégicos.

- 5.2.1 Fortalecer el Plan de Retención para aumentar los porcentajes de retención y graduación.
- 5.2.2 Promover la creación de las organizaciones estudiantiles.
- 5.2.3 Promover la participación de estudiantes en organizaciones estudiantiles.
- 5.2.4 Fomentar los vínculos con los exalumnos y las comunidades de interés, promoviendo su participación como colaboradores en el quehacer académico y como inspiración para los estudiantes.

Meta estratégica 5.3 Fortalecer los servicios dirigidos a los estudiantes para contribuir en el desarrollo integral y el logro de sus metas académicas y profesionales.

Objetivos estratégicos.

- 5.3.1 Implementar un programa preventivo y remediativo dirigido a que el personal académico y de servicio provean herramientas que ayuden a los estudiantes a mejorar su proceso de aprendizaje y su calidad de vida.
- 5.3.2 Aumentar la participación de los estudiantes en actividades co-curriculares que fortalezcan las competencias requeridas por su programa de estudios.
- 5.3.3 Asegurar que los estudiantes de educación a distancia reciban servicios equivalentes al estudiante de educación tradicional.
- 5.3.4 Implementar estrategias para acelerar el proceso de matrícula.

Meta estratégica 5.4 Promover que el estudiante desarrolle las competencias generales y profesionales que le permitan al egresado desempeñarse competentemente en el mundo laboral.

- 5.4.1 Identificar estudiantes líderes que puedan servir como mentores para ayudar a otros estudiantes a desarrollar las competencias generales y profesionales.
- 5.4.2 Fomentar el desarrollo profesional de los egresados para mejorar sus competencias y desempeño en el mundo laboral.
- 5.4.3 Establecer actividades de evaluación de competencias para determinar las competencias de los estudiantes antes de finalizar su programa de estudios.

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 Incrementar los recursos fiscales de la institución para mantener una estabilidad económica.
- 6.1.2 Capacitar recursos humanos 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 Aumentar los ofrecimientos y recaudos relacionados con el área de Educación Continua.
- 6.1.4 Fortalecer el fondo dotal para sustentar las operaciones sin depender de recursos externos por un periodo razonable.

Meta estratégica 6.2 Mantener una estructura organizacional dirigida al cumplimiento de la misión y las metas institucionales.

Objetivos estratégicos.

- 6.2.1 Desarrollar una cultura organizacional compartida dirigida a la efectividad institucional para el logro de la misión.
- 6.2.2 Atemperar las políticas y procedimientos dirigidos al cumplimiento de la misión y metas institucionales.

- 6.2.3 Fomentar el desarrollo profesional del personal administrativo para desarrollar las mejores prácticas integrando la tecnología.
- 6.2.4 Fomentar el crecimiento profesional del personal administrativo aumentando su nivel académico.
- 6.2.5 Apoyar a la Junta de Directores en la elaboración de su Plan de Trabajo Anual.

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 la imagen institucional a nivel local e internacional como institución líder.

Objetivos estratégicos.

- 7.1.1 Mantener un plan de comunicaciones integrados con énfasis en el mercado digital, para difundir la información de la oferta académica y los servicios que ofrece la institución.
- 7.1.2 Ampliar la zona geográfica a impactar a nivel local e internacional para fortalecer la imagen interna y externa.

Eje 8. Responsabilidad social

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 identificarán las necesidades que tiene la comunidad de la región para aportar lo que esté a nuestro alcance.

Meta estratégica 8.1 Fomentar la creación de proyectos innovadores a través de los cuales la institución cumpla con su responsabilidad social.

Objetivos estratégicos.

- 8.1.1** Implantar proyectos innovadores a través de los cuales la institución cumpla con su responsabilidad social y añada valor a segmentos poblacionales que necesiten apoyo solidario.
- 8.1.2** Promover alianzas con organizaciones públicas y privadas para la colaboración y organización de actividades que promuevan la salud y el bienestar social.

Lenguaje no discriminatorio

Cuando en este Plan Estratégico se utilice el género masculino, debe entenderse que representa al género femenino de igual manera o viceversa.

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.

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. Esta 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).

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.

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; explicita 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.

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.

Implementación del Plan Estratégico Institucional – La Implementación del Plan Estratégico Institucional constituye un plan de trabajo basado en los objetivos que las unidades operacionales intentarán alcanzar. Este documento es el enlace entre el Plan Estratégico y el Presupuesto Operacional.

Valores - Un valor es la creencia permanente en que una 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.

Apéndice B

Retos globales de la educación superior

- Mayores demandas de calidad y pertenencia.
- Integración de las nuevas TIC'S; universidad virtual y didácticas virtuales.
- Poca versatilidad para competir con nuevas ofertas o currículos flexibles y personalizados con rutas variadas y diferentes salidas.
- Nueva estructura demográfica y envejecimiento de la población frente a pocos programas académicos dirigidos a adultos mayores.
- Incapacidad para responder a las expectativas de las nuevas generaciones y dificultad para liberarse de modelos pedagógicos tradicionales.
- Demanda por un rol más protagónico de la Universidad en la sociedad.
- Poca conciencia científico-tecnológica de las empresas del medio y baja inversión en investigación, desarrollo e innovación.
- Pobre competitividad como institución en el contexto internacional; estudiantes y docentes sin suficiente nivel internacional.
- Validez mundial de grados universitarios; poco desarrollo en homologación de títulos y en doble titulación.
- Reducción relativa del presupuesto estatal para la Universidad en un contexto de exigencias de mayor cobertura y calidad.
- Orientación a financiamiento bajo la lógica privada, perdiendo parte de sus funciones centrales con las misiones de investigación, extensión y carácter crítico de la sociedad.
- Falta de consistencia y continuidad de las políticas y programas que se establecen en respuesta a decisiones políticas y programas de gobierno.
- Escaso reconocimiento de la administración universitaria como quehacer fundamentado en conocimiento científico; los puestos directivos pueden ser ocupados por personas sin formación ni conocimientos en el campo, lo cual lleva a ineficiencia en la gestión.
- Estructura organizacional rígida, con poca capacidad de cambio y agilidad para enfrentar y adaptarse a la dinámica cambiante del entorno y de las demandas sociales (modelo de estructura organizacional burocrática).
- Falta de creatividad y agilidad en la toma de decisiones debido a la alta tramitología por normativas internas y externas y problemas de gestión.