



**Máster Executive en Desarrollo Sostenible
y Responsabilidad Corporativa
2018 - 2019**

PROYECTO FIN DE MÁSTER

*Plan integral de sostenibilidad 2020-2023 para la
Universidad Central del Este, República Dominicana*



Grupo 2

*Elianny Comas Luciano
Lina Marcela Gómez Múnica
María Teresa de los Santos Sena
Miguel Osiris Marte Cabrera
Yngrid Franchesca Morales Calcaño
Yunuen Miranda Gutiérrez*

Contenido

I.	Resumen Ejecutivo.....	4
II.	Infografía	6
III.	Presentación del Proyecto.....	7
	3.1. Breve reseña histórica.....	7
	3.2. Filosofía	7
	3.3. Misión	8
	3.4. Visión.....	8
	3.5. Definición de los servicios educativos.....	8
	3.6. Mercado objetivo	10
	3.7. Oportunidad detectada.....	10
	3.8. Ventajas competitivas.....	10
	3.9. Transformación digital	11
	3.10. Financiación y viabilidad del proyecto.....	11
	3.11. Equipo promotor	13
IV.	Problema y Modelo de Negocio.....	14
	4.1. Definición del problema	14
	4.2. Diseño del modelo de negocio	14
	4.3. Validación del modelo de negocio	18
	4.3.1. Metodología	18
	4.3.2. Conclusiones del análisis de los datos	19
V.	Análisis del Entorno y del Sector	22
	5.1. Análisis del entorno	22
	5.2. Análisis del sector.....	29
	5.2.1 Competidores actuales	31
	5.2.2 Competidores potenciales.....	32
	5.2.3 Servicios sustitutos	33
	5.2.4 Clientes.....	34
	5.3. Plan Estratégico	35
	5.3.1. DAFO	35
	5.3.2. Modelo de negocios validado	37
	5.3.3. Objetivos estratégicos.....	38
VI.	Plan de Gestión	40

VII. Plan Financiero	57
VIII. Plan de Implementación	59
Bibliografía	61
Anexos	64

I. Resumen Ejecutivo

La responsabilidad social corporativa se está convirtiendo en elemento clave para su sostenibilidad y permanencia de las organizaciones privadas y públicas en el mercado. Cada día, un mayor número de líderes empresariales ha adoptado la gestión económica, social y ambiental como una apuesta de negocio, alineado con la comunicación de resultados a sus grupos de interés.

En este contexto, el sector educativo juega un papel relevante por ser generador de conocimiento, gestor y articulador de puntos de vista diversos y centros de investigación e innovación. Es en los recintos académicos donde se generan de ideas y teorías; donde los recursos, tanto humanos, como económicos y tecnológicos, están destinados desarrollar soluciones innovadoras que puedan hacer del desarrollo sostenible una realidad local y global.

Sin embargo, para que estas iniciativas perduren en el tiempo y generen valor dentro de las organizaciones, deben estar alineadas con la estrategia institucional y soportadas por ejercicios sistemáticos que aseguren claridad, continuidad y que los mensajes lleguen a los públicos objetivo. Es por esta razón que se propone a la Universidad Central del Este (UCE) el desarrollo de un plan integral de sostenibilidad con miras a una gestión sostenible que la lleve a un crecimiento económico respetuoso, responsable y rentable y perdurable en el tiempo.

Actualmente, de las 31 instituciones de educación superior que ofrecen programas de grado y posgrado en la República Dominicana, 45.2% incluyen en su currículo o modelo educativo el tema de sostenibilidad, mientras que solo 3 de ellas declaran directamente la sostenibilidad como parte importante dentro de sus planes estratégicos. Asimismo, una tercera parte de dichas universidades, cuentan con un área que coordina las acciones relacionadas con sostenibilidad, principalmente enfocadas a la difusión, la formación de alianzas y lanzamiento de proyectos relacionados con el tema.

Asimismo, en la República Dominicana se observa un importante incremento en la matrícula universitaria, del 260% entre 1993 y 2002, aunado al aumento en la tasa de cobertura que alcanzó el 60.58% en 2017. Por otro lado, el gran reto es garantizar su permanencia en las aulas, ya que la tasa de deserción se ubicó en 39.3% a nivel nacional.

Para fortalecer el plan estratégico que actualmente cuenta la Universidad Central del Este, se desarrollaron ocho (8) propuestas que generen valor a la institución y ofrezcan ventajas competitivas partiendo de reconocer el nivel de incorporación de los temas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad a nivel estratégico, sugiriendo mejoras a la oferta curricular y los proyectos de investigación, ofrecer un plan de estímulos y formación continua a los colaboradores, reforzar la gestión de las alianzas con organizaciones públicas y privadas, y proponer actividades de sensibilización para el alumnado en temas de sostenibilidad.

Dichas propuestas buscan cubrir las necesidades tanto de clientes externos (aspirantes, alumnos, exalumnos), clientes internos (personal docente, personal administrativo y personal operativo) como de los grupos de interés (aliados estratégicos); comenzando con la incorporación de la sostenibilidad de forma integral en el plan sexenal, buscando atraer y retener capital humano experto, satisfacer las expectativas de formación externado por los empleadores, alumnado y los propios aspirantes para

su desarrollo profesional y laboral, y finalmente contribuir a las soluciones que requiere la comunidad a nivel local y nacional sobre los retos de sostenibilidad existentes.

La puesta en marcha de esta iniciativa, requiere un esfuerzo para la asignación de capital humano dedicado a analizar, proponer, coordinar y dar seguimiento a las propuestas, mediante la designación de una Dirección de Sostenibilidad compuesto por dos (2) elementos, cuyos esfuerzos se alinearían al cumplimiento de los objetivos planteados en el plan estratégico de la universidad en el periodo 2020-2023. De igual forma, se sugiere redondear la política de compromiso con los colaboradores sustentado en un reglamento que defina el tipo de beneficios y los mecanismos para otorgarlos.

El diálogo y coordinación de esfuerzos con los grupos de interés, también cobra importancia para la formulación y el desarrollo de las estrategias organizacionales planteadas de manera integral, en ese rubro caen los comités estudiantiles y de egresados, instituciones de educación superior, asociaciones, empresas, institutos de investigación y organismos públicos; con quienes se deberá establecer una comunicación y seguimiento estrechos que apoyen y promuevan el desarrollo estudiantil, reforzar la plantilla docente y ofrecer soluciones viables a las empresas y la comunidad en su conjunto.

La viabilidad de este proyecto para la Universidad Central del Este, se calcula con un Valor Actual Neto de €121,199.78 y una Tasa Interna de Retorno de 115.70% en cuatro (4) años, donde la principal fuente de ingresos será el incremento de la matrícula, que es la cantidad de estudiantes nuevos atraídos por la oferta diferencial. Para su ejecución es necesario hacer una inversión de €803,448 y gastos por €2,434,779, que cubrirán las acciones de las iniciativas propuestas. Se busca que las actividades de investigación y formación especializada, 75% de las inversiones, sean financiadas a través de la alianza con el Fondo Nacional de Innovación y Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDOCYT).

Con este plan integral para la gestión sostenible, la UCE tendrá la oportunidad de generar beneficios mediante el aumento de la matrícula estudiantil por la oferta curricular con eje de sostenibilidad; mantener la competitividad y reputación en un sector cada vez más demandante; fomento de la innovación, creatividad, emprendimiento y responsabilidad social; sensibilización, desarrollo, promoción y participación en proyectos sostenibles; ahorro en costes de insumos y servicios; establecimiento de canales de comunicación eficientes; garantizar que los colaboradores gocen de un ambiente laboral justo, equitativo, e incluyente.

Al estar la UCE comprometida con la agenda global de un desarrollo sostenible al 2030 promovida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), mediante la implementación del plan de gestión integral se espera lograr un incremento anual de la matrícula de 4.8%, diversificar la oferta académica, enriquecer los proyectos de investigación, desarrollar y motivar al talento interno, y contribuir a la sociedad en su conjunto, buscando la permanencia y el reconocimiento por la transformación educativa universitaria en la República Dominicana.

El éxito del plan de gestión integral para la Universidad Central del Este, depende en gran medida del compromiso de la alta dirección y de la participación de la comunidad universitaria, desde directivos, colaboradores, aliados hasta los comités estudiantiles, que de forma coordinada contribuyan y aporten con su esfuerzo decidido en el logro de metas sostenibles.

PLAN INTEGRAL DE SOSTENIBILIDAD 2020-2023 PARA LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ESTE, REPÚBLICA DOMINICANA



Institución privada de Educación Superior
49 años de gestión
+53,500 egresados
+7,000 estudiantes
UCE
 www.uce.edu.do



GRUPOS DE INTERÉS

Cientes internos Directivos, docentes, decanos y administrativos	Cientes potenciales Estudiantes potenciales
Cientes externos Egresados y estudiantes de grado y posgrado	Empleadores potenciales Organizaciones públicas y privadas



ENCUESTA DE VALIDACIÓN

820 personas



Oportunidades - Entorno

- Matrícula estudiantil RD crece 260% entre 1993-2002. Tasa de cobertura incrementa de 10% a 60.58%, muy por encima del promedio en Latinoamérica (50%) y del mundo (38%).
- Solo 10 de 49 IES son competencia directa de la UCE (Reporte MESCyT 2017).
- Solo 3 de las 31 IES con ofertas de grado y posgrado declaran la sostenibilidad como parte importante en sus planes estratégicos.
- 50% de empleadores requieren personal con formación y/o experiencia laboral en temas de DS y/o RSC.

PROBLEMA

Ausencia de la sostenibilidad como eje estratégico en su gestión interna y externa.

VISIÓN INNOVADORA

Doble perspectiva (dimensión interna y externa), nueva línea de negocio y enfoque en programas sostenibles.

PROPUESTA

PROCESOS ESTRATÉGICOS



Diagnóstico del nivel de incorporación de aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno.



Revisión del plan estratégico 2018-2013 incorporando criterios de sostenibilidad.

PROCESOS CLAVE



Nueva propuesta curricular incorporando la sostenibilidad como eje estratégico.



Enfoque sostenible para los proyectos de investigación existentes.



Alianzas estratégicas con empresas e instituciones del sector educativo.

PROCESOS DE APOYO



Implementación plan de RSC para clientes internos.



Programas de capacitación enfocados en DS y RSC para clientes internos.



Actividades de sensibilización en sostenibilidad para la comunidad estudiantil.

BENEFICIOS

AMBIENTALES

- Ahorro en costes de insumos y servicios.

BUEN GOBIERNO

- Vínculo fortalecido con GGI.
- Canales de comunicación eficientes.
- Referente/Líder nacional sostenibilidad académica.
- Diferenciación y mejora de la marca corporativa.
- Contribución Agenda 2030.

ECONÓMICOS

- Incremento de la matrícula.
- Aumento de competitividad.
- Obtención fondos para proyectos e investigación.

SOCIALES

- Clientes internos motivados.
- Facilidades de estudio.
- Fomento de la innovación, el emprendimiento, la RSC, la investigación y el DS.
- Ambiente laboral justo, equitativo e incluyente.

Máster Executive en Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Corporativa 2018 – 2019 **PFM GRUPO NO. 02**

- Elianny Comas Luciano
- Lina Marcela Gómez Múnera
- María Teresa de los Santos Sena
- Miguel Osiris Marte Cabrera
- Yngrid Franchesca Morales Calcaño
- Yunuen Miranda Gutiérrez

VIABILIDAD Y RENTABILIDAD

Período de implementación 2020-2023

121.199,78 €
VAN

115.70%
TIR

Inversión inicial = 20.689,66 €

III. Presentación del Proyecto

Las Instituciones de Educación Superior son actores fundamentales para el desarrollo sostenible de las sociedades. Como señala UNESCO: *“El Decenio de las Naciones Unidas para la educación con miras al Desarrollo Sostenible pretende promover la educación como fundamento de una sociedad más viable para la humanidad e integrar el Desarrollo Sostenible en el sistema de enseñanza escolar a todos los niveles. El Decenio intensificará igualmente la cooperación internacional en favor de la elaboración y de la puesta en común de prácticas, políticas y programas innovadores de educación para el Desarrollo Sostenible”*.

Frente a la creciente y necesaria orientación hacia la sostenibilidad de los sistemas educativos, este proyecto de optimización propone elaborar un plan integral de gestión sostenible para la Universidad Central del Este en República Dominicana que contemple objetivos, líneas estratégicas, acciones e indicadores en los ámbitos ambientales, sociales, económicos y de buen gobierno; con base en un diagnóstico de las condiciones actuales, alineado con la misión, visión y valores de la institución, valiéndose de las alianzas existentes y tomando en consideración las necesidades de los principales grupos de interés.

Para conocer un poco más sobre esta institución, a continuación, se presentan brevemente datos relevantes de la misma:

3.1. Breve reseña histórica

La Universidad Central del Este en República Dominicana, también conocida como UCE, es una Institución de Educación Superior (IES) privada creada en el año 1970 que adquiere personalidad jurídica como institución autónoma en julio de 1971 mediante el Decreto No. 1205 expedido por el Poder Ejecutivo.

La UCE fue creada por iniciativa del Dr. José A. Hazim Azar y un grupo de colaboradores. Su surgimiento marcó una etapa de esperanza para los jóvenes de la Región Este del país que habían visto desvanecer sus aspiraciones de obtener un título profesional, con alto nivel de calidad, que les permitiera incorporarse de manera exitosa al mundo del trabajo.

3.2. Filosofía

La UCE es una institución abierta a todas las corrientes del pensamiento, comprometida con la búsqueda de la verdad y del conocimiento, sin distinción de credo político, religioso, raza o condición socioeconómica.

Considera imperativo el compromiso con el bienestar de la población a través de los servicios educativos y culturales, así como la investigación, estimular la capacidad creadora, el pensamiento crítico y una visión ética y humanista que forme a los profesionales para responder a sus necesidades individuales y de la sociedad.

Según los Estatutos de la Universidad, tres términos recogen su lema: "Sacrificio, Estudio y Responsabilidad".

3.3. Misión

Formar de manera integral profesionales y técnicos calificados y responsables en diversas disciplinas vinculadas a las Ciencias de la Salud, Humanidades, Jurídicas, Administrativas y de Sistemas, Económicas, Sociales, Ingenierías y Recursos Naturales, a través de ofertas académicas pertinentes, de extensión, vinculación y servicios, que propicien el desarrollo individual y colectivo.

3.4. Visión

Ser una institución de prestigio y proyección nacional e internacional, de excelencia académica en el desarrollo y gestión del conocimiento. Centrada en la formación de profesionales, con valores fundamentados en la verdad; al servicio y transformación de la realidad social y económica, al avance científico y tecnológico de la región, el país y el mundo.

3.5. Definición de los servicios educativos

Las estrategias de la UCE se orientan a la docencia, la investigación, servicios a la comunidad, así como, a las actividades culturales y recreativas, cimentadas bajo una visión de desarrollo integral tanto regional como nacional. En sus inicios, la oferta curricular estuvo orientada hacia los sectores de salud, educación, servicios y tecnología.

La UCE cuenta con cinco (5) recintos, el principal ubicado en San Pedro de Macorís, y con una oferta académica que se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 1. Localización de los recintos educativos de la UCE.

Nivel	Tipo y Ubicación
Universidad	Recinto Principal: San Pedro de Macorís Extensiones: Montecristi y San Juan de la Maguana
Carreras técnicas	Extensión: Punta Cana, pendiente de apertura
Colegio	Extensiones: San Pedro de Macorís y Bonao

Tabla 2. Oferta académica de la Universidad Central del Este.

Facultad \ Nivel	Técnico Superior	Grado	Posgrado - Maestrías	Especialidades
Ciencias Administrativas		<ul style="list-style-type: none"> ● Administración de Empresas ● Administración de Empresas Turísticas ● Contabilidad ● Mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos Humanos ● Administración 	
Ciencias de la Salud		<ul style="list-style-type: none"> ● Bioanálisis ● Enfermería ● Farmacia ● Medicina ● Medicina Veterinaria ● Odontología 	<ul style="list-style-type: none"> ● Salud Pública ● Gerencia en Farmacia ● Farmacia Hospitalaria 	<ul style="list-style-type: none"> ● Implantología Oral ● Ortodoncia ● Ortopedia Maxilofacial
Ciencias de las Ingenierías	Agri-mensura	<ul style="list-style-type: none"> ● Civil ● Electromecánica ● Industrial ● Software 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambio Climático y Desarrollo Sostenible ● Gerencia Industrial ● Informática Aplicada ● Ingeniería Ambiental 	
Ciencias y Humanidades		<p>Psicología:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Clínica ● Educativa ● Industrial <p>Educación Primaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Primer Ciclo ● Segundo Ciclo ● Educación Inicial <p>Educación Secundaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lengua Española y Literatura ● Matemáticas ● Química ● Biología 	<ul style="list-style-type: none"> ● Educación Superior mención Docencia ● Educación Superior mención Gestión Gerencia Financiera ● Tecnología Educativa ● Psicología Educativa ● Psicología de la Intervención Social 	<p>Educación Primer Ciclo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lectoescritura y Matemáticas <p>Segundo Ciclo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Biología y Química ● Historia y Geografía ● Matemáticas y Física <p>Orientación a Enseñanza</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Matemáticas ● Química ● Física ● Historia ● Lengua Española y Literatura
Arquitectura y Artes		Arquitectura		
Ciencias Jurídicas		Derecho	<ul style="list-style-type: none"> ● Derecho Penal ● Derechos Humanos 	

3.6. Mercado objetivo

- **Clientes externos:** Estudiantes bachilleres y profesionales que buscan programas de estudios actualizados y coherentes con las necesidades del mercado laboral.
- **Clientes internos:** Personal docente y administrativo que busca reconocimiento profesional y muestra mayor compromiso con las prácticas organizacionales que van en coherencia con una cultura ética y de buen gobierno.

3.7. Oportunidad detectada

La Universidad Central del Este, hasta el momento del desarrollo de este trabajo, no ha considerado la sostenibilidad como un aspecto primordial, lo que tiene inevitables efectos en los aspectos económicos, ambientales, sociales y de buen gobierno.

Esta situación brinda una oportunidad estupenda para que podamos desarrollar una propuesta de un plan integral de gestión sostenible que brindará los siguientes beneficios:

Tabla 3. Beneficios generales esperados de la propuesta.

Ambientales	Sociales	Económicos	Buen gobierno
<ul style="list-style-type: none">● Ahorro de costes● Áreas verdes● Instalaciones sostenibles	<ul style="list-style-type: none">● Motivación● Facilidades de estudio● Servicio integral● Fomento del emprendimiento● Infraestructura accesible	<ul style="list-style-type: none">● Aumento matrícula● Competitividad	<ul style="list-style-type: none">● Fortalecimiento de la relación con grupos de interés● Comunicación eficiente

3.8. Ventajas competitivas

La incorporación de un enfoque de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa dentro del plan integral de la Universidad Central del Este permitirá tener las siguientes ventajas competitivas al adquirir un rol positivo y significativo a todos los niveles:

- Equipar a los alumnos para liderar a la sociedad hacia un futuro sostenible mediante la oferta de cursos y el desarrollo de la facultad en el tema.
- Ayudar al entendimiento de los retos de la sostenibilidad a través de la investigación aplicada, desarrollo de tecnologías y estrategias.
- Involucrar a la comunidad universitaria, alumnos, docentes y administrativos en actividades que permiten profundizar y aplicar los principios y desarrollar una cultura de sostenibilidad.
- Participar en la resolución de problemas que presentan los retos de sostenibilidad del mundo real en conjunto con los miembros de la comunidad a través de alianzas.
- Tener un impacto positivo en la salud de las comunidades locales y el entorno, a través de la implementación de políticas ambientales.
- Promover el abastecimiento local y responsable de insumos y servicios, apoyando a las empresas con fuerte compromiso con la sostenibilidad.

- Planear y coordinar las iniciativas de sostenibilidad mediante una gobernanza participativa permitiendo clarificar la visión, prioridades y presupuesto.
- Crear un ambiente más equitativo, accesible y diverso enriqueciendo el aprendizaje y la colaboración entre los alumnos, docentes y administrativos.
- Ofrecer programas de beneficios, salarios y asistencia para lograr una compensación respetuosa y ética a los colaboradores.

Para lograrlo, es muy importante contar con el liderazgo del Consejo Superior Universitario y la Rectoría al abordar la sostenibilidad y contar con una guía que permita orientar e inspirar a los grupos de interés con un enfoque holístico hacia la sostenibilidad, mediante el desarrollo de resiliencia, adaptabilidad y la creación de sinergias en todas las operaciones universitarias.

3.9. Transformación digital

Para que este proyecto pueda resultar viable, es necesario hacer una serie de cambios e innovaciones a nivel tecnológico en la Universidad Central del Este, de modo que puedan servir de soporte o base para el logro de los diferentes objetivos propuestos en este proyecto de optimización y, así, poco a poco, llevar la sostenibilidad en todas las áreas de la universidad. A continuación, se listan una serie de sugerencias, tales como:

- Creación de **plataforma de E-learning**: Con esta aplicación ofrecer a los clientes internos de la universidad facilidad de elección (online o semipresencial) para acceder al programa de capacitación o formación.
- Creación de canales para **consultas o informaciones de grupos de interés**, como por ejemplo Portal del Estudiante, Portal del Docente, etc.
- Publicación de un **boletín informativo digital en RSC** en el que participen alumnos y docentes.
- **Página web**: Para hacer más atractiva y enriquecedora la página web de la UCE, pero, sobre todo, para que esta propuesta pueda tener los resultados esperados, es necesario, también, incluir unos cambios e innovaciones tecnológicas en la página web, tales como:
 - Mejorar el *look and feel*.
 - Incluir facilidad de pago de matrícula desde la plataforma.
 - Integrar un blog de noticias para usuarios.
 - Acceso directo desde la Home Page de la Universidad a un sitio web específico relativo a la RSC de la organización. Por ejemplo, “*Campus Sostenible*” donde se colocarían la misión, valores, noticias actuales sobre todas las iniciativas en marcha y nuevos proyectos y la ubicación de las memorias de sostenibilidad, etc.

3.10. Financiación y viabilidad del proyecto

La principal fuente de financiamiento para este proyecto será la **autofinanciación** (aportes de socios o accionistas de la UCE) entendiendo que este es un proyecto de mejora interna que busca estar acorde a los principios de la sostenibilidad empresarial. Otras fuentes de financiamiento serán:

- **Organismos del Estado**, como el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología a través Fondo Nacional de Innovación y Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDOCYT), el

cual es una herramienta institucional creada por la Ley 139-2001 que establece el Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología para el financiamiento de la investigación científica en sus distintas modalidades y de la innovación en los sectores productivos de la economía; Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales, Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES, entre otros.

- **Aportes de instituciones privadas y ONGs**, como es el caso del Programa de las Naciones Unidas para la Desarrollo (PNUD) República Dominicana a través del Fondo Mundial para el Medio Ambiente.
- **Crédito privado:** Créditos a través de entidades de intermediación financiera (Bancos, Asociaciones de Ahorros y Préstamos, Corporaciones de Crédito, Cooperativas, etc.)
- **Donantes:** públicos y privados.
- **Aliados estratégicos** (sector empresarial y educativo a nivel nacional e internacional).
- **Fondos de inversión**, como la Unión Europea con el Proyecto Erasmus, entre otros organismos nacionales e internacionales que fomentan el desarrollo sostenible y la RSC en sus diversos campos de actuación.

Actualmente, en la República Dominicana son pocas las Universidades que incluyen temas de Sostenibilidad y RSC en sus ofertas académicas y que, además, sean ejemplo de sostenibilidad como instituciones.

A través de nuestro estudio de mercado, hemos constatado que existe una alta demanda por parte de los estudiantes, tanto de grado como de posgrado, para que las universidades pongan al día sus ofertas curriculares en temas de sostenibilidad, así, también, las entidades públicas y privadas necesitan una mayor cantidad de personal capacitado y con experiencia en este ámbito.

Este proyecto va a implantarse en la zona Este de la República Dominicana, que está en continuo crecimiento y donde el alcance de los competidores es escaso.

El plan de operaciones nos permite optimizar los recursos logrando, su vez, la actualización de los planes de estudios y la realización de diversas actividades para los estudiantes aumentando su satisfacción y fidelidad.

Los beneficios para los colaboradores internos (plan de compensación, conciliación familiar, políticas de no discriminación, igualdad y diversidad) harán que incremente el sentido de pertenencia de estos, así como, el sentimiento de un mejor clima laboral.

La actividad es atractiva y rentable para la UCE, con un TIR de 115.70% y un VAN superior a 120 mil euros.

3.11. Equipo promotor

Tabla 4. Características del equipo promotor.

No.	Nombres	Formación profesional	Perfil Autopercepción	Perfil de resolución de problemas
1	Elianny Comas Luciano	Comunicación Social - Relaciones Públicas	Mente lógica y científica; investiga qué es lo que está pasando y le da una respuesta; su mejor papel es ofrecer consejos e instrucciones perspicaces; su punto fuerte es detener los errores tontos.	Implantador
2	Lina Marcela Gómez Múnera	Administradora de Empresas	Trabaja a un alto nivel; le gusta establecer contactos y atar los cabos sueltos; ansía localizar e introducir nuevas habilidades; le gusta generar nuevos y mejores modelos/formas de trabajar.	Agilizador
3	María Teresa de los Santos Sena	MSc Gerencia de la Comunicación Corporativa	Trabaja a un alto nivel; piensa que mediante el estudio a menudo se pueden descubrir ideas nuevas; aprende sobre cualquier asunto práctico; tiene determinación para mejorar el nivel de trabajo.	Conceptualizador
4	Miguel Osiris Marte Cabrera	Economista	Proporciona apoyo; se dedica a trabajar a un alto nivel; aprende sobre cualquier asunto práctico; insiste en tratar de adaptarse a las necesidades de la gente y de las organizaciones.	Implantador
5	Yngrid Franchesca Morales Calcaño	Administradora de Empresas	Más efectiva cuando se aplica en los detalles; dispuesta a tomar las riendas del grupo cuando se trata de trabajar duro; probablemente, no dejará que nadie se salve; aprende sobre cualquier asunto práctico.	Generador
6	Yunuen Miranda Gutiérrez	Agrónoma en Producción	Planifica y hace los preparativos; le gustan los asuntos que retan a buscar respuestas; su punto fuerte es detener los errores tontos; dispuesta a tomar las riendas del grupo cuando se trata de trabajar duro.	Implantador

IV. Problema y Modelo de Negocio

4.1. Definición del problema

La Universidad Central del Este posee una oferta académica importante para los estudiantes de dicha región de la República Dominicana, sin embargo, aunque cuenta con un programa de posgrado en Desarrollo Sostenible y Cambio Climático, el mismo aún no se ha iniciado formalmente y existen áreas de mejora importantes en inclusión de la sostenibilidad en el enfoque de negocios de la casa de altos estudios.

La ausencia de la sostenibilidad como eje estratégico dentro de las actividades de la Universidad, es la causa principal por la que sus grupos de interés no sienten identificación con el tema y no le permite a la casa de altos estudios gozar de ventaja competitiva en este aspecto. En ese sentido el problema afecta a sus clientes internos (desempeño sostenible) y a sus externos traducido en a falta de una propuesta académica que favorezca a estudiantes y al mercado.

En cuanto a la gestión hacia el interior de la institución, factores como los altos costes en compras de consumibles, alto consumo energético, mal manejo de los residuos sólidos e inexistencia de facilidades y espacios con las condiciones necesarias para personas con discapacidad física o sensorial, sirven de indicadores de la necesidad de la organización establecer una estrategia de sostenibilidad que contemple todos estos aspectos y le permita mejorar su posicionamiento dentro del sector.

4.2. Diseño del modelo de negocio

Con el propósito de ofrecer valor agregado a la estrategia que actualmente tiene la Universidad Central del Este con base en la República Dominicana, se propone un modelo que permita optimizar la gestión a través de un plan integral con un enfoque sostenible, que contemple objetivos, líneas estratégicas, acciones e indicadores en los ámbitos ambientales, sociales, económicos y de buen gobierno; con base en un diagnóstico de las condiciones actuales, alineado con la misión, visión y valores de la institución, valiéndose de las alianzas existentes y tomando en consideración las necesidades de los principales grupos de interés, actuando más allá del cumplimiento y de manera responsable con el territorio.

Segmento de clientes

El plan integral de gestión sostenible busca otorgar beneficios tanto a los clientes externos: estudiantes bachilleres y profesionales que buscan programas de estudios actualizados y coherentes con las necesidades del mercado laboral, así como a los clientes internos: personal docente y administrativo que buscan reconocimiento profesional y muestran mayor compromiso con las prácticas organizacionales.

Propuesta de valor

Tomando en cuenta la visión contenida en el Pacto Nacional de la Reforma Educativa en la República Dominicana 2014-2030 (Ministerio de Educación, 2014), donde se señala que la educación está *“orientada a construir ciudadanía plena mediante la formación integral de personas (...) autónomas,*

solidarias, éticas y socialmente responsables, comprometidas con la igualdad y equidad de género, la atención a la diversidad, el uso sostenible de los recursos naturales y la protección del medio ambiente; (...) capaces de vincularse de manera crítica, creativa y transformadora con el progreso científico-técnico, social y cultural, e integrarse activamente al desarrollo nacional y a la construcción de una sociedad más justa, inclusiva e intercultural a nivel local y global, para vivir de manera digna y pacífica”; se piensa que desarrollar un modelo de optimización para la UCE que debe comprender varios aspectos:

Currículo e Investigación

- Oferta curricular que incluya el eje de la sostenibilidad en el programa de clases.
- Programas que promueven la innovación y desarrollo.

Estudiantes

- Programa de becas para estudiantes de escasos recursos.
- Ayudas financieras.

Personal

- Programas de formación continua para docentes y personal administrativo.
- Programa de calidad de vida
- Programa de voluntariado corporativo.

Administración y Operaciones

- Instalaciones respetuosas con el medio ambiente.
- Instalaciones accesibles para personas con discapacidad.

Comunidad

- Apoyo integral para el desarrollo de proyectos sostenibles.
- Diálogos con los grupos de interés conscientes de que es fundamental recibir y gestionar sus sugerencias, comentarios y expectativas para lograr cumplir con la estrategia.

Para que la propuesta de valor pueda ser implementada, debe alinearse con los intereses, necesidades y retos que tienen los clientes externos e internos, por lo que realizar un proceso de validación adecuado es vital.

♥ Relación con clientes

Considerando que cualquier iniciativa que se proponga a la UCE dependerá directamente del compromiso del equipo directivo, académico, administrativo y operativo, así como del interés por parte de los alumnos en un primer momento, y por parte de egresados, alumnos potenciales y la comunidad en general en una siguiente fase; es muy importante determinar el tipo y categorías de la relación a establecer con ellos:

Tabla 5. Relación con clientes.

Tipo de Cliente	Tipo de Relación	Categoría de Relación
Interno	Estimulación	Autoservicio, comunidades
Externo	Captación y Fidelización	Asistencia personal, comunidades

Canales de comunicación

El establecer canales de comunicación efectivos permitirá que la estrategia se presente, autorice, difunda, implemente, evalúe y se dé seguimiento de forma transparente y fluida; es por ello que se proponen los siguientes:

- Clientes externos: teléfono, asistencia en oficina, murales informativos, correo electrónico, página web, redes sociales, televisión y radio, eventos educativos, visitas a colegios y escuela.
- Clientes internos: reuniones colectivas, chat organizacional, intranet, memorándums, correo electrónico institucional.

Beneficios Esperados

Con la implementación de plan integral de gestión sostenible en la UCE, se espera conseguir los beneficios siguientes:

Económicos

- Aumento de la matrícula estudiantil por la oferta curricular con eje de sostenibilidad.
- Obtención de fondos públicos para proyectos de sostenibilidad.
- Financiamiento por parte de grupos empresariales para la investigación y desarrollo.
- Incremento de la competitividad dentro del sector educativo.
- Mantener la competitividad y reputación.
- Obtención de beneficios tributarios.

Ambientales

- Ahorro en costes de energía y compra de materiales.
- Habilitación de áreas verdes y recreativas.
- Mejoramiento de las instalaciones para que sean respetuosas con el medio ambiente.

Sociales

- Aumento de satisfacción y motivación del personal por el crecimiento personal y profesional.
- Oferta de un servicio integral por parte de personal docente y administrativo capacitado.
- Fomento de la innovación, creatividad, emprendimiento y responsabilidad social.
- Sensibilización, desarrollo, promoción y participación en proyectos sostenibles.
- Disponibilidad de infraestructura accesible para discapacitados.
- Fortalecimiento al programa de becas y ayudas financieras.

Buen gobierno

- Fortalecimiento del vínculo con los grupos de interés para comunicarles de forma adecuada los aspectos materiales que influyen en la capacidad de la UCE para generar valor, su articulación con la estrategia y su modelo de negocio, teniendo en cuenta los distintos riesgos y oportunidades que se presentan.
- Establecimiento de canales de comunicación eficientes.
- Ser un referente nacional en Sostenibilidad.
- Lineamientos y directrices claras en gobierno corporativo, ética y transparencia.

Actividades clave

Con el propósito de que el modelo de optimización fortalezca la estrategia actual de la UCE, debe contemplar diferentes etapas:

1. Elaborar un diagnóstico sobre el nivel de incorporación de los temas de sostenibilidad en la estrategia de la UCE en las áreas académicas, administrativas, operativas y de gobernanza.
2. Incorporar el tema de la sostenibilidad dentro de los compromisos a nivel directivo: misión, visión, valores, políticas, gobernanza y administración, alianzas e iniciativas.
3. Desarrollar el plan integral de gestión sostenible con base en las prioridades de la UCE, que incluya: revisión curricular, fortalecimiento de acuerdos interinstitucionales, desarrollo de nuevas alianzas, propuesta de programas de investigación y emprendimiento, propuesta mejoramiento de la infraestructura física y ambiental, desarrollo de una campaña de comunicación y mercadotecnia, desarrollo de un plan de diálogo con los grupos de interés.
4. Establecer equipo de trabajo dentro de la UCE, una vez presentado y autorizado por parte de la Rectoría, con el propósito de priorizar los campos de acción, definir los objetivos específicos, calcular recursos necesarios, establecer indicadores de sostenibilidad, implementar estrategias, promover la participación de la comunidad universitaria, monitorear y evaluar los objetivos.

Recursos clave

Se identifican los siguientes recursos necesarios para poder desarrollar e implementar el plan integral de gestión sostenible:

- **Recursos humanos:** compromiso de la alta dirección, recurso humano y horas laborales del personal de las áreas involucradas para conformar célula de trabajo que elabore diagnóstico, desarrolle y ponga en marcha el proyecto.
- **Recursos intelectuales:** información clave de la universidad, acceso a base de datos de personal, bases de datos de agremiaciones e instituciones educativas públicas y privadas.
- **Recursos financieros:** asignación de presupuesto para la ejecución del proyecto (puede salir de él área que lidere el proyecto, solicitarlo al área financiera o buscar alianzas con organizaciones que promuevan este tipo de proyectos)
- **Recursos tecnológicos:** infraestructura digital software o adecuaciones especiales en sistemas que se requiera para adaptarlo a algún sistema propio de la universidad si lo tuviera.
- **Recursos físicos:** materiales y mano de obra para mejora de instalaciones

Aliados clave

- Dirección de la UCE.
- Grupos de Interés.

Socios clave

- Comités estudiantiles.
- Gremios y asociaciones profesionales.
- Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCYT) y otras instituciones públicas.
- FUNDAPEC e instituciones financieras.
- Universidades internacionales.
- Consultores en sostenibilidad



Estructura de Costos

Los costos identificados para el desarrollo e implementación del plan integral de gestión sostenible dentro de la UCE incluyen:

- Adecuación y mantenimiento de la infraestructura física, tecnológica y áreas verdes.
- Costo de investigación y desarrollo de proyectos.
- Gastos de personal involucrado en la implementación de la estrategia.
- Servicios: agua, electricidad, limpieza, disposición de residuos.
- Pago de servicios de consultoría y puesta en marcha del proyecto.
- Compra de equipos y materiales consumibles.

4.3. Validación del modelo de negocio

4.3.1. Metodología

El método de selección de la muestra para las encuestas fue el no probabilístico o por conveniencia, debido a la naturaleza exploratoria y cualitativa de este estudio, además, el tiempo y costo que amerita realizar un estudio probabilístico.

Para validar el modelo de negocios propuesto a la Universidad Central del Este se procedió a realizar cuatro (4) encuestas:

1. Dirigida a clientes internos que incluye directivos, administrativos, decanos y docentes de la universidad (Anexo 1).
2. Dirigida a clientes externos que comprenden los segmentos de egresados y estudiantes activos tanto de grado como posgrado (Anexo 2).
3. Dirigida a clientes externos que comprende el segmento de estudiantes potenciales (Anexo 3).
4. Dirigida a organizaciones públicas y privadas (Anexo 4).

Tabla 6. Alcance de las encuestas aplicadas.

Segmento	Objetivo	Medios de Distribución	Encuestas aplicadas	Período de Tiempo
Cientes internos	Directivos, Administrativos, Decanos y Docentes	Correo institucional: base de datos de la UCE.	16	22 días calendario 6 a 27 agosto 2019
Cientes externos	Egresados y Estudiantes Activos de Grado y Posgrado		378	
Cientes potenciales	Estudiantes potenciales	Redes sociales: <i>Instagram, Facebook, WhatsApp, LinkedIn</i> , y correo electrónico	408	15 días calendario 5 a 20 agosto 2019
Empleadores potenciales	Responsables de recursos humanos en organizaciones públicas y privadas	Correo institucional y <i>LinkedIn</i>	18	8 días calendario 7 a 13 octubre 2019

4.3.2. Conclusiones del análisis de los datos

Respecto a la percepción que tienen los clientes internos pertenecientes a las áreas académicas, administrativa y operativa, un tercio considera que la UCE tiene una buena posición en consideración con otras universidades del país respecto a cómo se abordan los temas de sostenibilidad por parte de la UCE a nivel institucional.

En cuanto al conocimiento sobre desarrollo sostenible y responsabilidad social, el 81.3% de los mismos lo ubica entre nulo y promedio.

Con relación a los servicios educativos y culturales de la UCE, los clientes internos en su mayoría coinciden en que estos han mejorado a través del tiempo, aunque este avance es más notorio en ciertas áreas, que otras. Sin embargo, este crecimiento no ha ido de la mano con la sostenibilidad, por lo que éste no ha formado parte de su estrategia general como institución académica.

“Precio, facilidades de pago y ubicación geográfica” son de las principales fortalezas identificadas por los clientes internos, respecto a las demás universidades privadas del país. De igual forma señalan como punto fuerte el “área de la salud y los programas de Educación Continuada”.

Al indagar sobre los elementos que usa la universidad para fomentar una visión ética y humanista para incentivar al cuidado del Medio Ambiente y la sociedad, algunos de los clientes internos respondieron no tener conocimiento en ese sentido, sin embargo, por otro lado, otros identificaron que se usan herramientas “tecnológicas” para la reducción de folletos y hojas de papel (así colaborar con el Medio Ambiente), además señalaron “los programas sociales y talleres” en que participa la universidad.

Dentro de los grupos de interés identificados por los clientes internos como los principales para mantener comunicación y colaboración están: egresados, estudiantes activos, empresas públicas y privadas, organizaciones comunitarias, comités estudiantiles, talento humano (Docentes, administrativos, directores) centros educativos, comunidad, Ministerio de la Juventud, autoridades de educación superior y de salud nacional y regional y gobierno.

El área académica (docente) identificó la “matrícula” y el “aprendizaje de los estudiantes” como su principal indicador para medir los resultados en el área. En ese mismo orden, el área administrativa determinó “cantidad y calidad de las tesis”.

Al hablar sobre los retos y frustraciones, parte del personal docente y el área administrativa catalogaron la limitación de recursos económicos y recursos tecnológicos como uno de sus principales retos a los que se enfrentan como institución de altos estudios.

En cuanto al apoyo y los recursos que cada área necesita para alcanzar sus objetivos los clientes internos coinciden en la falta de personal y la inmersión de nuevas y modernas tecnologías que permitan facilitar los procesos internos de la universidad.

Los clientes internos consideran que es importante la disponibilidad de recursos económicos para echar a andar cualquier proyecto que pretenda integrar dichos conceptos a nivel de currículo, investigación y programas (incluyendo la capacitación a docentes), y que se debe echar mano de la importante población estudiantil existente, así como de administrativos y docentes, considerando que el 68.8% percibe hay un nivel de participación entre promedio y muy buena. Asimismo, indican que los proyectos relacionados con sostenibilidad deben tener un enfoque académico y de mejoramiento social y ambiental, que incluyan la participación de todas las áreas y cuenten con el compromiso de los directivos.

Sobre el manejo de las instalaciones, los temas que se calificaron con los puntajes más negativos por parte de los clientes internos son: el uso de medios digitales en contraposición con el uso de papel y el cambio de hábitos de consumo entre la comunidad universitaria. Por otro lado, los aspectos mejor calificados fueron: el consumo de energía, el nivel de emisión de gases de efecto invernadero, el consumo de agua, la iluminación, la gestión de la biodiversidad y el manejo de climatización y aislamiento en los edificios. Los temas que se calificaron como de desempeño promedio fueron la calidad del servicio de alimentos y el abastecimiento responsable de la mano con la gestión de proveedores.

Con relación a los resultados de las encuestas para Egresados y Estudiantes Activos de Grado y Posgrado y la de Estudiantes Potenciales (clientes externos), el nivel de conocimiento de la mayoría sobre Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social es básico, en sentido general población encuestada entiende que los temas antes señalados son de importancia para todo profesional y deben ser manejados por los mismos en el desarrollo de su quehacer laboral.

El 95% de las setecientas ochenta y seis personas (786) participantes en las encuestas antes referidas están de acuerdo en que las universidades deberían implementar estrategias referentes a Sostenibilidad y Responsabilidad Social y sobre el 87.3% de las mismas apoyan que las universidades integren estos temas en su oferta académica en los niveles de grado y posgrado.

La principal motivación de los clientes externos para optar por un programa de clases que integre la sostenibilidad es desarrollar nuevas habilidades profesionales. Las becas son la principal iniciativa que puede inventiva a que las personas opten por cursar programas como los antes mencionados.

En cuanto a las políticas sobre Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social que las universidades deberían implementar y promover, el 86.8% de los clientes externos estuvo a favor de las políticas en temas de equidad de género, el 93.6% apoya las políticas que favorezcan la igualdad de oportunidades, 88.8% están de acuerdo con las políticas de no discriminación por género, raza, color u otra índole y el 96.3% entiende que implementar políticas sobre cuidado del Medio Ambiente y Recursos Naturales agrega valor a las universidades.

El 97% de los clientes externos encuestados estuvo a favor de que las universidades tomen medidas para ser más inclusivos en el sentido de la creación de programas de becas, adecuación de aulas y recintos para personas con discapacidad. Mientras que, en lo referente a los programas de voluntariado, el 80.9% de los encuestados refirió que estaría dispuesto a ser parte de estos programas.

La encuesta a organizaciones públicas y privadas arrojó que el 77.8% de las organizaciones encuestadas tiene incorporados dentro de su filosofía institucional los conceptos de sostenibilidad tanto en temas ambientales, económicos o sociales, así como de buen gobierno corporativo, así mismo, el 50% de estas organizaciones requieren personal con preparación académica y/o experiencia laboral en temas de sostenibilidad y/o responsabilidad social corporativa.

En vista de los resultados obtenidos en las encuestas, es recomendable que la Universidad Central del Este desarrolle una estrategia que integre la Responsabilidad Social y el Desarrollo Sostenible en su gestión interna, así como en su oferta académica. Esto la haría más atractiva para sus alumnos actuales, egresados y alumnos potenciales en el sentido de que ofrecería un servicio más acorde a las necesidades y expectativas de estos.

De igual forma, será importante identificar aquellos miembros de la comunidad universitaria, tanto por parte de los clientes internos, externos y grupos de interés; que sean claves para definir con mayor precisión aquellas acciones y proyectos que realmente aporten valor a la gestión de la Universidad, revisando en mayor detalle las propuestas académicas, de investigación y proyectos sostenibles propuestos y con base en información cuantitativa sobre la gestión de instalaciones.

V. Análisis del Entorno y del Sector

5.1. Análisis del entorno

5.1.1. Factores político-jurídico

El derecho a la educación en la República Dominicana está garantizado por el artículo 63 de la Constitución dominicana, el cual establece que *“Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones”*. Para los fines de este proyecto, prestamos especial atención al numeral 9 del referido artículo, que cita lo siguiente: *“El Estado definirá políticas para promover e incentivar la investigación, la ciencia, la tecnología y la innovación que favorezcan el desarrollo sostenible, el bienestar humano, la competitividad, el fortalecimiento institucional y la preservación del medio ambiente. Se apoyará a las empresas e instituciones privadas que inviertan a esos fines”* (Asamblea Nacional, 2015).

Asimismo, el sector educativo está regulado por la Ley 66-97 sobre Educación que, de acuerdo a lo establecido en su artículo 1, *“regula, en el campo educativo, la labor del Estado y de sus organismos descentralizados y la de los particulares que recibieren autorización o reconocimiento oficial a los estudios que imparten. Esta ley, además, encauza la participación de los distintos sectores en el proceso educativo nacional”* (Ley No. 66-97, 1997).

En el año 2001 se promulga la Ley que crea el Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, SEESCyT (Ley No. 139-01), que pasa a llamarse Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT) a finales del 2009. El MESCyT es la entidad dependiente del Poder Ejecutivo, en el ramo de la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología, encargada de fomentar, reglamentar y administrar el Sistema Nacional de esas áreas.

Aunque el sistema educativo dominicano tiene un marco legal claramente establecido, desde el año 2012 las acciones del Estado están regidas por la Ley la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (END), la cual establece como hito principal la transformación de la administración pública nacional. Esta ley es transversal a todos los actores de la vida productiva, social y económica dominicana.

Con la promulgación de la END, se brinda respuesta a la sentida necesidad de imprimir un cambio en el modelo de desarrollo de la República Dominicana, definiendo claramente la hoja de ruta a seguir y cómo deberán darse los pasos allí establecidos para garantizar la transformación de la vida nacional.

Tal como se establece en el objetivo específico 3.3.3 de la END, esta ley busca, entre otras cosas, *“consolidar un sistema de educación superior de calidad, que responda a las necesidades del desarrollo de la Nación”* (Ley No. 1-12, 2012).

En ese mismo sentido, el artículo 13 de la END, sobre sostenibilidad ambiental, establece que *“todos los planes, programas, proyectos y políticas públicas deberán incorporar criterios de sostenibilidad ambiental y adecuada gestión integral de riesgos”*³, aspecto que no escapa a las iniciativas en materia de educación superior que se han llevado a cabo en el ámbito local.

Como bien establece la línea de acción del objetivo específico 3.3.4 de la END, es una prioridad nacional *“incentivar los programas de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) y adaptación tecnológica en áreas y sectores con potencial de impactar significativamente en el mejoramiento de la producción, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la calidad de vida de la población”* (Ley No. 1-12, 2012).

Entre los compromisos asumidos por la República Dominicana en la búsqueda de ese desarrollo nacional mencionado previamente, en el año 2015 el Gobierno dominicano se adhiere a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Para la correcta implementación de esta Agenda, se creó la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para el Desarrollo Sostenible, mediante el Decreto No. 23-16 (Presidencia de la República Dominicana, 2016), y fue ampliada su vigencia luego por el Decreto 26-17.

El objetivo de la creación de la referida comisión es *“trazar la ruta para una efectiva implementación de la Agenda para el Desarrollo Sostenible; de manera que las entidades con rectoría o ejecutoras de políticas públicas, en los ámbitos correspondientes, establezcan las vías de implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en consonancia con la Estrategia Nacional de Desarrollo”* (art. 1, decreto 23-16).

Las instituciones de educación superior juegan un papel importante en el desarrollo de la nación dominicana. El contexto político les brinda la oportunidad de desarrollar estrategias de sostenibilidad ancladas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. Esta última, en su artículo 27, línea de acción 4.1.2.4 del objetivo 4.1.2, señala que el Estado tiene la responsabilidad de *“fomentar la colaboración centro de investigación-universidad-empresa para la generación y difusión de conocimientos y tecnologías de consumo, producción y aprovechamiento sostenibles”*, incluyendo allí la participación de las universidades como aspecto clave en el desarrollo de la nación, de cara a una sociedad más sostenible.

En el año 2014 fue firmado, también, el Pacto Nacional para la Reforma Educativa en la República Dominicana que busca la transformación y actualización del sector educativo dominicano, y en su punto 2.1 establece que *“la educación es un derecho y un bien público de acceso universal y con equidad; orientada a construir ciudadanía plena mediante la formación integral de personas conscientes de sus derechos y sus deberes, respetuosas de los principios y valores constitucionales; personas autónomas, solidarias, éticas y socialmente responsables, comprometidas con la igualdad y equidad de género, la atención a la diversidad, el uso sostenible de los recursos naturales y la protección del medio ambiente; personas capaces de vincularse de manera crítica, creativa y transformadora con el progreso científico-técnico, social y cultural, e integrarse activamente al desarrollo nacional y a la construcción de una sociedad más justa, inclusiva e intercultural a nivel local y global, para vivir de manera digna y pacífica”* (Ministerio de Educación, 2014).

5.1.2. Factores económicos

En los últimos 10 años (2008-2018), la República Dominicana (RD) ha experimentado un fuerte crecimiento con un promedio del 5.1 por ciento anual, el segundo más alto de América Latina y el Caribe (ALC). El ritmo se aceleró a un promedio de 6.6 por ciento por año entre 2014 y 2018, y un 7 por ciento en 2018, impulsado por la fuerte demanda interna (Banco Mundial, 2019).

De acuerdo al Banco Central de República Dominicana (Informe de la Economía Dominicana: Enero - Diciembre 2018), para el año 2018, la inflación fue de 1.7% e indica que los precios de los bienes y servicios estuvieron controlados, lo cual beneficia al consumidor.

Los sectores de la economía con mayor crecimiento en el 2018 fueron las comunicaciones con un 12.3%, las construcciones tuvieron un crecimiento de 12.2%, la salud con 8,7%, el comercio con 8.3%, zonas francas 8.1%, servicios financieros 7.3%, agropecuaria 6.3%, transporte 6.3%, industria local 5.7%, hotelería 5.7% y así el resto de los sectores que integran la economía.

La tasa de cambio promedio en el 2018 fue de RD\$49.43 por dólar, para una depreciación anual de un 4%. Hay que destacar la política macroeconómica en el país y la confianza, que los agentes económicos tienen al invertir su dinero. En este período de enero a diciembre de 2018, el endeudamiento del gobierno central ascendió a RD\$97,488.6 millones, que sumado el resto del sector público no financiero por valor de RD\$10,093.0 millones, arroja que la deuda neta representó un 2.7% del PIB.

El PIB total de la economía en el 2018 ascendió a la cifra de RD\$4,025,092,400,000 que en español equivale a la cifra de 4 billones, igual a un per cápita de US\$7,917. El sistema bancario otorgó préstamos por RD\$1,180,137.7 millones, lo cual significa un fuerte movimiento en la política crediticia.

Hay que destacar la expansión de las zonas francas con 673 empresas que ofrecen empleos directos a 171,726 personas, clasificadas en 49.6% hombres y 50.4 mujeres. Las empresas de zonas francas están en 74 parques, distribuidos en todo el país generan productos médicos, farmacéuticos, confecciones y textiles, productos eléctricos, tabaco y sus derivados, calzados, joyería, etc. Las empresas de zonas francas están ubicadas un 49% en el norte, un 25% en el gran Santo Domingo, un 13% en el sur y un 13% en el este. Las exportaciones de la zona franca en el 2018 ascendieron a US\$6,230 millones y gastaron en el país por salarios, electricidad, seguridad social, agua y telecomunicaciones RD\$12,753.6 millones con una inversión acumulada de US\$4,977.8 millones.

En lo que se refiere a la economía de la provincia San Pedro de Macorís, esta es muy diversificada, destacándose el turismo, la industria (farmacéutica, textil, calzado, productos químicos, entre otros) en la zona franca de San Pedro de Macorís, la ganadería vacuna y la agricultura (cítricos, pero sobre todo caña de azúcar). Es la provincia donde se encuentra la mayor cantidad de ingenios azucareros. También la actividad comercial y licorera son muy importantes al igual que el turismo que se concentra en la costa al oeste de la ciudad (Guayacanes y Juan Dolio). Esta provincia se destaca por ser la de mayor producción en el país de cemento, gas licuado de petróleo y electricidad (Biomasa y termoeléctrica).

El crecimiento experimentado por el país en los últimos años ha reducido la pobreza y la desigualdad ayudando a expandir la clase media. A pesar de estos avances, la realidad es que para que la República Dominicana se convierta en un país de ingresos altos como está estipulado en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, debe superar varios desafíos, entre ellos el aumento y desarrollo del Capital Humano. En ese sentido, la educación y específicamente la educación superior juega un papel importante para lograr cumplir este objetivo de impulsar el desarrollo económico y humano de la sociedad.

5.1.3. Factores socio-demográficos

República Dominicana, limita al norte con el Océano Atlántico, al sur con el mar Caribe, al oeste con Haití y al este con el canal de la Mona. La capital del país es la ciudad de Santo Domingo de Guzmán la cual se encuentra enclavada dentro del Distrito Nacional y está dividida administrativamente en provincias y éstas a su vez, subdivididas en municipios y distritos municipales. El idioma oficial es el español.

Para 2018, contaba con una población de 10,627,165 habitantes y una densidad de población de 218 habitantes por km² (Expansión, 2018). La población extranjera en el país es de 847,979 habitantes, equivalente al 8.3% de la población total, de los cuales 497,825 son de nacionalidad haitiana, muchos de estos últimos siendo inmigrantes indocumentados (Oficina Nacional de Estadística, 2018).

La población femenina es el 50.22% del total, ligeramente superior a la masculina. El saldo vegetativo es positivo, es decir, el número de nacimientos supera al de muertes. El número de nacimientos por cada mil habitantes es de 19.83% en el 2017 y el índice de fecundidad es de 2.39%. En 2017, la esperanza de vida en la República Dominicana fue de 74.05 años.

El 74.3% de la población a nivel nacional reside en zona urbana, según la Encuesta Nacional de Hogares de Propósitos Múltiples 2016 (Oficina Nacional de Estadísticas, 2018). Donde el 30.9% vive en la ciudad de Santo Domingo, un 18.3% en otras grandes ciudades y el 25.1% en el resto de las áreas urbanas. El 25.7% restante de la población vive en la zona rural.

Aproximadamente un tercio de la población dominicana tiene algún tipo de discapacidad, dígase: motora, auditiva, intelectual, y otras, según la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

En 2015, la ONE (Oficina Nacional de Estadística) publicó que 1,600,000 habitantes poseen estudios universitarios en República Dominicana. Dentro de estos, la zona con mayor porcentaje de profesionales es la región del Cibao con 34.4% al norte del país, seguida la provincia Santo Domingo 25.1%, la región de Valdesia 10.6%, la región Este 10.4%, el Distrito Nacional 10.2% y la región Suroeste 9.3%. De los 1,600,000 profesionales, 58,012 han egresado de la Universidad Central del Este. En ese año, 580,981 personas se encontraban cursando estudios universitarios, siendo el 62.8% mujeres y el 37.2% hombres.

La provincia San Pedro Macorís está constituida por seis municipios: Consuelo, Quisqueya, Ramón Santana, Guayacanes, Juan Dolio y San Pedro de Macorís, siendo este último el municipio cabecero. Limita al norte con las provincias Hato Mayor y El Seibo, al este con la Romana, al sur con el Mar Caribe y al oeste con Santo Domingo y Monte Plata.

Según el censo de Población y Vivienda, en 2015 el municipio de San Pedro de Macorís tenía una población de 217,141 habitantes y una densidad poblacional de 1,426 habitantes/km², siendo la población urbana de 89.21%.

5.1.4. Factores medio ambientales

La República Dominicana se localiza en el arco de Las Antillas entre las islas de Cuba y Puerto Rico, compartiendo poco más de 380 kilómetros de frontera en la Isla Española con la República de Haití. Es considerado uno de los países del Caribe insular con alta biodiversidad y endemismos en flora, anfibios y especies invertebradas tanto terrestres como marinas. Una tercera parte de su superficie posee cobertura boscosa y el 75% de su costa se encuentra dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2012).

La provincia San Pedro de Macorís se localiza en la Región Higuamo que toma su nombre del río de 68 km. que nace al norte en la provincia Monte Plata. Tiene una superficie de 1,254.83 km² donde se destaca la presencia de bosque húmedo subtropical con especies latifoliadas con 206.88 km², se caracteriza por elevaciones que van desde el nivel del mar hasta los 500 metros, un patrón de lluvia entre 800 y 1200 milímetros, y una temperatura media anual de 23°C a 24°C.

Debido a su gran diversidad biológica, esta provincia cuenta con seis (6) áreas protegidas que ocupan una superficie terrestre de 76.31 km². Por otro lado, el área dedicada a la actividad agrícola (916.61 km².), se enfoca principalmente a la caña de azúcar, seguida por pasto y agricultura mixta. La presa de Rincón abastece el acueducto de San Francisco de Macorís, que recibe un caudal continuo de 1m³/segundo.

Más del 85% de la energía se obtiene de combustibles fósiles, lo que hace al sector eléctrico el principal responsable de las emisiones de gases de efecto invernadero del país, representando el 31% (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo).

Debido a su posición geográfica, República Dominicana se encuentra entre los países más vulnerables a los impactos del calentamiento global y los consecuentes cambios físicos. Los ciclones, huracanes y tormentas tropicales constituyen una amenaza latente, pudiendo ocurrir hasta dos huracanes por año.

El “Índice de Gestión de Riesgos para América Latina y el Caribe” (Inter-Agency Standing Committee, 2019), ubica a la República Dominicana en la posición 10 de 33 países, con un riesgo alto de desastres y crisis humanitarias con base en las amenazas naturales y humanas, la exposición de las personas, la vulnerabilidad y la capacidad de los gobiernos, las comunidades y las personas para hacer frente a los desastres y las crisis.

Por su parte, el cuarto eje estratégico de la “Estrategia Nacional de Desarrollo 2030” (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2012) propone “una sociedad con cultura de producción y consumo sostenibles que gestiona con equidad y eficacia los riesgos y la protección del medio ambiente y los recursos naturales y promueve una adecuada adaptación al cambio climático” mediante el manejo sostenible del medio ambiente, la gestión de riesgos para minimizar pérdidas humanas, económicas y ambientales, así como la adecuada adaptación al cambio climático.

5.1.5. Factores tecnológicos

En los últimos años, República Dominicana ha logrado avances con la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la puesta en marcha de acciones e iniciativas de desarrollo

alineadas con las mejores prácticas internacionales en la materia, incorporadas a la Estrategia Nacional de Desarrollo (END).

Con el objetivo impulsar la competitividad y estimular un crecimiento sostenido del sector de las tecnologías de la información y la comunicación, fue creada la Cámara Dominicana de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, Inc. conocida como (CámaraTIC) en abril del 2010.

De acuerdo con el “Informe Global de Tecnología 2012” (World Economic Forum), República Dominicana se colocaba en la posición 87 de un total de 142 economías evaluadas por dicho informe, ocho puestos debajo de la posición que ocupó anteriormente, pero manteniendo la misma puntuación, respecto de los resultados del pasado informe (3.6 de 7 puntos).

Dentro de los cuatro grandes componentes que conforman el índice, la República Dominicana se encontraba posicionada de la manera siguiente dentro de una lista de 142 países:

- *Subíndice de Entorno*, se encontraba en la posición 92. Este indicador mide la facilidad de cómo los mecanismos de mercado, regulatorios y de infraestructura del país, propician un entorno para la innovación y el desarrollo de las TIC's. Sobresalen como aspectos positivos el número de procedimientos y de días para hacer cumplir un contrato y la disponibilidad de las últimas tecnologías. En contraste, la efectividad de los órganos legales, independencia de la justicia, protección a la propiedad intelectual y la disponibilidad del capital de riesgo figuran como debilidades en el país.
- *Subíndice de Disponibilidad*, también se encontraba en la posición 92, en el que mide la disposición, preparación y voluntad de los tres grupos de actores (individuo, empresarios y sector gobierno) en la utilización de la tecnología, en particular las TIC's, en sus actividades del día a día y transacciones. Revela que el país tenía una Provisión de servicios de internet y telefonía competitiva; sin embargo, la cobertura de internet móvil, el costo de la Tarifa Celular, la Calidad del Sistema Educativo y la Calidad de la Educación en Matemáticas y Ciencias reflejaban altas debilidades.
- *Subíndice de Uso*, mide la utilización real (mediante la penetración y difusión) de la utilización de las TIC's por los principales actores sociales de una economía (individuo, empresarios y sector gobierno). Se encontraba en la posición 82, presentando fortalezas en el Nivel de absorción tecnológica empresarial y el Índice de Servicios en línea del Gobierno, mientras la Capacidad de Innovación lucía sumamente limitada.
- *Subíndice de Impacto*, las variables de Impacto de las TIC's en nuevos productos y el Impacto de las TIC's en nuevos modelos organizacionales, así como la relación entre la Eficiencia del Gobierno y su uso de TIC's son los puntos destacables. El rezago más sobresaliente en este Subíndice estaba en cuanto al Acceso a internet en las escuelas.

Con el paso de los años, República Dominicana ha logrado avances tecnológicos muy importantes como, por ejemplo, incorporar más de un tercio de la población a la conexión a internet.

Además, a principios del 2014 se realizó la primera cirugía robótica exitosa, por parte de médicos dominicanos en el Hospital Metropolitano de Santiago - HOMS que, en ese caso particular, fue de vesícula biliar (Fernández, 2014). El uso de robots marca un hito en la historia de la medicina dominicana, la cual la coloca a la altura de países desarrollados, gracias al uso del ultramoderno

sistema Da Vinci Si, el más avanzado que existe en la actualidad.

A parte de la cirugía robótica, el segundo gran logro tecnológico nacional alcanzado a principios de ese mismo año, fue la solicitud de registro de una patente hecha por la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) para un descubrimiento en el área de nanotecnología.

En el año 2016, el Poder Ejecutivo Dominicano emitió el decreto 258-16 con el que crea el programa “República Digital” (Wikipedia) que incluye un conjunto de políticas y acciones para promover la inclusión de las tecnologías de información y comunicación en los procesos productivos, educativos, gubernamentales y de servicios a los ciudadanos dominicanos. Este programa, contempla cuatro componentes fundamentales que son educación, acceso, productividad y empleo, así como dos ejes transversales: Seguridad e inclusión social.

El Programa de las Naciones Unidas de Desarrollo Humano Sostenible para las Naciones Unidas (PNUD) destacó los avances que ha experimentado la sociedad dominicana, donde todavía tiene un reto en la inclusión digital, pues la brecha digital es del 30% de la población. Dicha brecha es una de las razones por la cual los niveles de innovación del país obtienen una puntuación de 29.33 de 100 en innovación, en el puesto 87 de 126 países, según el Índice Mundial de Innovación 2018.

De los 5 millones de teléfonos inteligentes conectados a datos móviles en República Dominicana, cuatro millones están conectados mediante 3G (1 Mbps en promedio), un millón de personas que están conectados mediante 4G LTE (aproximadamente 10 Mbps), según informa la GSMA. En el caso de República Dominicana, todavía funcionan simultáneamente las redes 2G, 3G y 4G LTE.

La protección de los datos de los ciudadanos es uno de los temas transversales que más atención están generando en el país, el ejemplo se encuentra en la reciente fundación de la Asociación Dominicana de Empresas de Fintech en mayo de 2018, que reúne empresas del sector financiero que utilizan las tecnologías emergentes para sus operaciones.

Para el mismo año, en materia de comercio electrónico, se reportó que el 5% de los dominicanos que se conecta al internet compró en línea de acuerdo con el Banco Central y se asemeja a valores presentados por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) que se situaba en el 4% de los usuarios dominicanos.

5.1.6. Factores culturales

Los dominicanos son personas amistosas, destilan pasión en la velocidad a la que hablan, la forma en que se visten y bailan, y el abrazo ya sea al vecino o visitante (Ministerio de Turismo). Su energía explosiva podría explicarse a la mezcla de raíces taínas, africanas y europeas, pero también otras comunidades europeas, asiáticas y de Oriente Medio han influido y enriquecido la cultura de República Dominicana desde el siglo XIX; convirtiendo a la población y la cultura en un fascinante mestizaje que se manifiestan a través de las regiones en la comida, la música, las celebraciones y las costumbres.

Los primeros habitantes de República Dominicana fueron los indígenas, Taíno-Arawak que se establecieron por primera vez en este lado de la isla antes de la llegada de Cristóbal Colón y los españoles. Los taínos tenían múltiples reinos gobernados por un jefe o cacique.

Los taínos practicaban una agricultura compleja, eran artesanos talentosos y creían en el poder medicinal de las plantas y los remedios naturales. Hoy en día, su único vestigio se encuentra en las cuevas donde dejaron pictografías y petroglifos, principalmente en Samaná, Bayahíbe, San Cristóbal y Enriquillo, al igual que los distintos museos alrededor del país, en especial el Museo del Hombre Dominicano en Santo Domingo y el Museo Arqueológico Regional Altos de Chavón en La Romana.

Acontecimientos históricos, ha dado lugar a que varias comunidades migrantes se establezcan y se mezclen con la diversidad cultural de República Dominicana. Algunos son bastante recientes, mientras que otros se establecieron aquí en los siglos XIX y XX.

Sosúa cuenta con una comunidad judía, debido a los aproximadamente 600 judíos que llegaron entre 1940 y 1945 durante la Segunda Guerra Mundial, gracias a las visas ofrecidas por el gobierno dominicano. El Museo Judío en Sosúa conmemora su viaje y contribuciones a las industrias de carnes y lácteos en la costa norte.

Al sureste de República Dominicana, en San Pedro de Macorís, están los Cocolos, afro-descendientes de las islas vecinas del Caribe de habla inglesa como Tórtola, Antigua y St. Vincent, emigraron a finales del siglo XIX. Trabajaron como obreros y técnicos en la industria de la producción azucarera dominicana. En Samaná, los descendientes de afroamericanos estadounidenses liberados en el siglo XIX siguen practicando su religión y sus rituales.

En las montañas del centro del país, en Constanza, se encuentra la comunidad japonesa, y comunidades francesas e italianas al norte en la península de Samaná. República Dominicana, también, cuenta con una pequeña, pero sólida comunidad libanesa, siria y palestina que emigró del Imperio Otomano a principios del siglo XX. Poco a poco se integraron a la cultura dominicana, ascendiendo a altos rangos políticos.

Mientras que el modernismo y la globalización han afectado la manera de vivir en las grandes y pequeñas ciudades, los dominicanos continúan igual en sus interacciones con otras personas. La cortesía y hospitalidad son valores centrales, particularmente en las áreas rurales. Ayudar a los visitantes o vecinos, y compartir un plato de comida son actividades normales. La familia tiene una gran importancia, debe ser cuidada y apreciada.

A pesar de que ciertas tradiciones son cada vez menos practicadas en las ciudades en comparación al pasado, aún permanece la importancia de dos temporadas, principalmente en las zonas rurales, y que son celebradas en familia: la Navidad y la Pascua y el carnaval.

La mayoría de los dominicanos son católicos romanos, pero, al mismo tiempo, hay otras denominaciones cristianas, incluyendo los testigos de Jehová y los evangelistas. Hoy en día, en las zonas rurales, se siguen practicando varias formas de religión sincrética, una influencia africana.

5.2. Análisis del sector

Según información del Sistema de Indicadores Sociales de la República Dominicana (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2017) en 2016 el 19.5% de los jóvenes entre 15 y 24 años no se encontraban estudiando o trabajando por lo que carecen de las competencias requerida por el

mercado laboral y de oportunidades para acceder a una vida digna. Estos jóvenes que ni estudian ni trabajan se componen por 25.4% de mujeres entre dichas edades, y un 21.1% que residen en zonas rurales.

En ese mismo orden, de acuerdo al estudio “Los jóvenes dominicanos, esos desconocidos” (2000-2016) (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo), señala que la población joven (entre 15 y 29 años) de la República Dominicana representa la tasa más alta de desempleo en jóvenes de América Latina, específicamente un 29% frente al 14% que representa la media de América Latina según la OIT.

Este estudio también reveló que al desempleo se le suman los bajos salarios y las precarias condiciones sociales y económicas en las que se desenvuelve la población comprendida entre los 15 y los 29 años, en el estudio se señala que el promedio salarial de los que poseen un empleo formal es de 11 mil 149 pesos, unos 223 dólares aproximadamente.

Resalta, además que la totalidad de jóvenes dominicanos asciende a dos millones 799 mil 215, de los cuales, un millón 639 mil 710 forman parte de la Población Económicamente Activa. Esos datos significan que el 55.3% de la población juvenil está desocupada o inactiva mientras que solo el 44.7% participa del trabajo formal e informal.

En República Dominicana, las Instituciones de Educación Superior (IES) privadas comprenden el 57% del total de la matrícula los estudiantes, mientras que la Universidad Autónoma de Santo Domingo, institución pública es el principal proveedor atendiendo al 39.9% de los jóvenes universitarios. El 60.1% de los estudiantes de nivel superior se encuentran en un rango de edad entre 21 y 30 años, seguido por los mayores de 30 años con un 23.6%, siendo sólo un 16.3% entre 16 y 20 años (Vicepresidencia de la República Dominicana, 2019).

Por un lado, se observa un incremento en el porcentaje de absorción de estudiantes que terminan el bachillerato hacia la matriculación universitaria, que alcanzó el 91% en los últimos 5 años; sin embargo, la tasa de deserción a nivel nacional se calcula en 39.3%, donde las universidades públicas pueden alcanzar hasta un 47.6% (Oficina Nacional de Estadística, 2016). El 53% de la matrícula universitaria se concentra en la región metropolitana del Distrito Nacional y Santo Domingo con el 53% de los alumnos matriculados, seguido por los núcleos urbanos en Cibao Norte y Sur como el de Santiago de los Caballeros con el 16% del alumnado (Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, 2018).

Bajo este contexto, cabe señalar que el incremento de la matrícula en los centros de educación superior en el país es notable, al igual que el de su cobertura. Entre los años 1993 y 2002 el país ha pasado de una matrícula de 108,335 a 286,134 estudiantes, para un crecimiento de 260%. Y de principios de la década de 1990 al año 2017, la tasa de cobertura se incrementó de 10% a 60.58%, muy por encima del promedio en Latinoamérica (50%) y del mundo (38%).

Este aumento en la matriculación está sustentado en el gasto/inversión pública en educación superior el cual en los últimos años (2012-2017) ha representado en promedio el 0.4% del PIB de la República Dominicana. La inversión por estudiante pasó de €330 en 2012 a €410.87, en 2017, lo que resulta en una inversión por estudiante en la República Dominicana en poco menos de \$500 USD. Comparando esta suma con la de otros países, se observa una baja competitividad en el sistema universitario

dominicano, pues el promedio de inversión por alumno en de la OCDE es de \$16,400 USD; \$9,700 USD en Corea del Sur; \$9,500 USD en México y \$8,500 USD en Chile.

5.2.1 Competidores actuales

En la actualidad, existen cuarenta y nueve (49) Instituciones de Educación Superior o IES reconocidas por el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCYT), que se clasifican en tres tipos: 31 universidades entre las cuales sólo 2 son públicas, la Universidad Autónoma de Santo Domingo y la Universidad Tecnológica del Cibao Oriental; 13 institutos especializados de estudios superiores y 5 institutos técnicos de estudios superiores.

De acuerdo con los datos del “Informe general sobre estadísticas de educación superior 2017 y Resumen Histórico 2005-2017” del MESCYT, el 47% de la matrícula se concentra en el Distrito Nacional en la región Metropolitana, seguida por el 13% registrada en la provincia de Santiago en la región del Cibao Norte y la provincia de Santo Domingo con el 7%. Del 34% de la matrícula restante, sólo el 7% de los alumnos universitarios se localizan en las provincias donde tiene presencia la UCE, lo que la ubica en la posición 10 con el 1.6% del total nacional.

Haciendo un análisis de la matrícula que reportaron las IES en 2017, según el informe citado anteriormente (MESCYT), se detectan 10 universidades (1 de ellas pública) y 1 instituto público especializado de estudios superiores que se pueden considerar competencia directa de la UCE por la ubicación geográfica de sus recintos, los detalles se muestran en las siguientes tablas (Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, 2018):

Tabla 7. Competidores de la Universidad Central del Este - Institutos de Educación Superior (IES) ubicadas en las primeras 15 posiciones por el tamaño de su matrícula.

IES	Negocios	Educación	Salud	Ing y Arq	Humanidades	Jurídicas	TIC	Agro y Vet	Ciencias
UASD*	1	1	1	1	1	1	3	1	1
UTESA	2	4	2	2	3	2	2	2	2
UDOYM	3	3		3	2	4	1		
UFHEC	4	2	3	4		3			
UCADE	5					5			
UCATEBA		5					4		
ISFODOSU*		6							
UNIBE	6		4	5	4				
UTESUR		7	5					3	
	Por arriba de la matrícula de la UCE					Por debajo de la matrícula de la UCE			

Notas: El número indica la posición que ocupan por número de alumnos matriculados dentro de este universo de instituciones.

Tabla 8. Competidores de la Universidad Central del Este - Institutos de Educación Superior (IES) que cuentan con recintos en las provincias donde opera la UCE.

IES	Siglas	Fundación	Matrícula 2017	Provincias donde compete con la UCE
Universidad Autónoma de Santo Domingo*	UASD	1538	217,830 39.9%	San Pedro de Macorís, Hato Mayor, La Romana, San Juan de la Maguana, Bahoruco, Valverde, Santiago Rodríguez, Altagracia
Universidad Tecnológica de Santiago	UTESA	1976	60,265 11.0%	Valverde
Universidad Dominicana O&M	UDOYM	1966	53,724 9.8%	La Romana
Universidad Federico Henríquez y Carvajal	UFHEC	1991	26,776 4.9%	La Romana (principal competidor privado por bajo costo y flexibilidad de horarios)
Universidad Central del Este	UCE	1970	8,778 1.6%	San Pedro de Macorís, San Juan de la Maguana, Montecristi, Punta Cana (en construcción)
Universidad Católica del Este	UCADE	2001	5,808 1.1%	La Altagracia
Universidad Iberoamericana Santo Domingo	UNIBE	1982	4,362 0.8%	La Altagracia
Universidad Católica Tecnológica de Barahona	UCATEBA	1997	4,324 0.8%	Barahona
Instituto de Formación Docente Salomé Ureña*	ISFODOSU	2005	3,535 56.8%	San Pedro de Macorís, San Juan de la Maguana: IES en Educación
Universidad Tecnológica del Sur	UTESUR	1979	2,530 0.5%	Azua
Universidad Psicología Industrial Dominicana	UPID	1996	919 0.2%	La Altagracia

5.2.2 Competidores potenciales

Del total de IES, veintiún (21) universidades no poseen recintos educativos en las provincias donde tiene presencia la UCE, por lo que se pueden considerar como competidores potenciales en caso de que decidan ofrecer servicios similares en dichas zonas, los cuales se listan a continuación:

1. Universidad Abierta para Adultos, UAPA.
2. Universidad del Caribe, UNICARIBE.
3. Universidad Nacional Evangélica, UNEV.

4. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, PUCMM.
5. Universidad de Acción Pro-Educación y Cultura, UNAPEC.
6. Universidad Tecnológica del Cibao, UTECO (antes Instituto Tecnológico del Cibao Oriental, ITECO).
7. Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, UNPHU.
8. Universidad Católica Tecnológica del Cibao, UCATECI.
9. Universidad Católica de Santo Domingo, UCSD
10. Instituto Tecnológico de Santo Domingo, INTEC.
11. Universidad Católica Nordestana, UCNE.
12. Universidad Adventista Dominicana, UNAD.
13. Universidad Eugenio María de Hostos, UNIRHEMOS.
14. Universidad de la Tercera Edad, UTE.
15. Instituto Nacional de Ciencias Exactas, INCE.
16. Universidad ISA, UNISA.
17. Universidad Experimental Felix Adam, UNEFA.
18. Universidad Nacional Tecnológica, UNNATEC.
19. Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño, UAFAM.
20. Universidad Cultural Dominicana Americana, UNICDA.
21. Universidad Odontológica Dominicana, UOD.

5.2.3 Servicios sustitutos

Con el propósito de determinar la oferta de servicios educativos y de investigación y programas relacionados con temas de sostenibilidad por parte de las IES en República Dominicana, se recurrió a la búsqueda de palabras clave dentro de la página web de cada una de ellas durante el mes de septiembre, arrojando la siguiente información:

- **No se pudo obtener información** de doce (12) universidades que corresponde al 38.7% del total reconocido por el MESCYT (31), debido a alguna de las siguientes razones: 4 no arrojaron hallazgos durante la búsqueda, 7 no cuentan con la herramienta de búsqueda en su página web (entre las cuales se encuentra la UCE), y 1 no tiene página web disponible.
- Seis (6) universidades, 19.4% del total, arrojan **más de 20 resultados relacionada con el tema de sostenibilidad** durante la búsqueda, las cuales se listan a continuación en orden descendente con base en el número de hallazgos: Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), Universidad Nacional Evangélica (UNEV), Universidad Iberoamericana Santo Domingo (UNIBE), y la Universidad Católica Nordestana, UCNE.
- Tres (3) universidades, 9.7% del total, consideran el tema de la sostenibilidad dentro de sus **planes estratégicos**: Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), y la Universidad Iberoamericana Santo Domingo (UNIBE).
- Catorce (14) universidades, 45.2% del total, ya incluyeron el **tema de sostenibilidad dentro de su currículo**, que va desde la oferta de estudios de doctorado, maestría, diplomados, hasta la inclusión dentro de sus objetivos y modelos educativos.
- Trece (13) universidades, 41.9% del total, ha **coordinado algún tipo de evento relacionado con la sostenibilidad**, que incluyen seminarios, congresos, jornadas, encuentros, foros,

- talleres, cursos, charlas, conferencias, concursos y ferias.
- Diez (10) universidades, 32.3% del total, cuenta con algún **departamento o centro vinculado a temas de sostenibilidad**, tales como: comité de sostenibilidad ambiental, observatorio local del desarrollo sostenible, estudios de género y familia, seguridad social, agricultura sostenible, emprendimiento e innovación, apoyo a las alianzas público-privadas, unidades productivas, gestión de riesgos. Un porcentaje similar de universidades, incluye dentro de su **misión, valores o filosofía** el tema del desarrollo sostenible.
 - Ocho (8) universidades, 25.8% del total, han publicado algún tipo de **alianza, acuerdo o convenio relacionado con temas de sostenibilidad**, tanto con empresas privadas como con otras instituciones educativas y gubernamentales, así como organismos internacionales.
 - Siete (7) universidades, 22.6% del total, han publicado algunos **proyectos recientes relacionadas con temas de sostenibilidad**, que comprenden programa de investigación, programas de liderazgo, campañas ambientales y proyectos de asistencia social.
 - Once (11) universidades, 35.5% del total, han publicado en sus páginas web entre 1 y 3 tipos de **menciones relacionadas con la sostenibilidad**, mientras que ocho (8) de ellas, 25.8% del total, han publicado entre 4 y 6 tipos de menciones recientemente. Las universidades que se destacan por la diversidad en el tipo de menciones recientes son: Universidad Iberoamericana Santo Domingo (UNIBE), Universidad Nacional Evangélica (UNEV), Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) y la Universidad Abierta para Adultos (UAPA).

5.2.4 Clientes

La Universidad Central del Este cuenta con dos tipos de clientes clasificados de la siguiente manera:

Clientes externos

Los clientes externos son su principal foco y representan la principal fuente de los ingresos de la universidad, conformado por alumnos y exalumnos de varias generaciones (millennials, generación X) cuyas expectativas de educación y desarrollo van más allá de lo convencional, preocupándose por la integración de criterios ASG dentro de su formación profesional.

Dentro de las problemáticas que se presentan en este sector de clientes encontramos diversos factores, entre ellos el financiero dada las condiciones económicas reducidas de algunos estudiantes; la deserción de algunos estudiantes hacia el Distrito Nacional en la región Metropolitana donde se concentra la mayor parte de la matrícula estudiantil del país y una oferta académica exenta de componentes de sostenibilidad en su oferta de formación.

Como fundamento para atraer, retener y fidelizar sus clientes externos, ofrece a sus estudiantes una formación integral y calificada en diversas disciplinas vinculadas a las Ciencias de la Salud, Humanidades, Jurídicas, Administrativas y de Sistemas, Económicas, Sociales, Ingenierías y Recursos Naturales.

Clientes internos

Este segmento de clientes está completamente compuesto por el talento interno (personal docente, administrativo y operativo), que es fundamental para lograr el cumplimiento de la misión y visión de la universidad. En la UCE se generan nuevas y mejores prácticas para contar con empleados comprometidos e integrales en lo personal y profesional y docentes que impulsen cada una de las ofertas académicas para brindar la mejor experiencia a sus estudiantes.

Dentro de las oportunidades de mejora para los clientes internos está la falta de programas de cultura, bienestar y desarrollo que aumenten el compromiso, motivación, innovación y la calidad de vida del personal administrativo y docente.

La ubicación geográfica del personal administrativo y docente obedece a la ubicación de los distintos recintos de la UCE garantizando el cubrimiento permanente tanto de la atención de requerimientos y asuntos administrativos de la Universidad, como el cubrimiento académico de la oferta.

Proveedores

Por lo general, y con el objetivo de reducir costos y apoyar a los empresarios de la localidad, la Universidad Central del Este cuenta, en su mayoría, con proveedores de las zonas aledañas a sus recintos estos proveedores se clasifican en los siguientes tipos: bienes o productos, servicios y recursos financieros. La UCE clasifica a sus proveedores de acuerdo con la necesidad de abastecimiento, entre ellos: mobiliarios y equipos, insumos y materiales de oficina, servicios financieros, etc. (Anexo 5).

5.3. Plan Estratégico

5.3.1. DAFO

Debilidades

- Oferta curricular en Desarrollo Sostenible no iniciada formalmente.
- Desconocimiento del personal administrativo y docente de las iniciativas de sostenibilidad que se desarrollan desde la Universidad.
- Desconocimiento del cuerpo estudiantil en temas vinculados a la sostenibilidad.
- Debilidad en la comunicación interna.
- Falta de incentivos al personal docente y administrativo.
- Falta de recursos económicos asignados para poner en marcha iniciativas y proyectos.
- Personal docente y administrativo insuficiente.
- Deficiencias en algunos servicios académicos y de investigación.
- Limitaciones tecnológicas en cuanto a la capacitación de los docentes.
- Procesos burocráticos que ralentizan la entrega de trabajos y proyectos.
- Falta de colaboración entre departamentos.
- Falta de conocimiento por parte de los empleados sobre sostenibilidad.
- Falta de programas que promuevan la innovación y desarrollo.
- Poco fomento a la competitividad.
- Resistencia a la aplicación de mejoras.

- Necesidad de clarificar objetivos e indicadores en las áreas de administrativa, académica y operativa.

Amenazas

- Cambio en la legislación educativa, tal como, el anteproyecto de Ley del Marco Nacional de Cualificaciones.
- Aumento de la inflación provocando el incremento en los precios del crédito educativo.
- Instalación de otras universidades en la zona geográfica cercana a los recintos de la UCE.
- Incremento de la emigración de estudiantes a otras provincias o regiones del país.
- Escaso reconocimiento de la sociedad dominicana sobre esta universidad.

Fortalezas

- Buena ubicación geográfica.
- Se han dado los primeros pasos en la inclusión de oferta académica en sostenibilidad.
- Matriculación constante por las facilidades de pago ofrecidas a los estudiantes.
- Buen número de alianzas interinstitucionales.
- Conciencia de la alta gerencia en la importancia de la sostenibilidad como elemento diferenciador en las organizaciones.
- Se encuentra en un estatus favorable, especialmente, con relación a las Ciencias de la Salud.
- Cuenta con un cuerpo de docentes especializados en metodología de la enseñanza.
- Oferta académica en proceso de rediseño curricular para adaptarla al enfoque de competencias exigido por el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT).
- Facilidades de transporte para los estudiantes.
- Amplia oferta de educación continua.
- Buena empleabilidad de sus egresados.

Oportunidades

- Incremento de la población estudiantil.
- Posicionamiento estratégico. Escaso número de universidades en la Región Este de la República Dominicana.
- Exoneraciones de impuestos pagos de derechos, arbitrios y contribuciones en general (Ley 139-01 Educación Superior, Ciencia y Tecnología República Dominicana).
- Aumento en la sociedad de la conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad y necesidad de formación en el área.
- Mayor necesidad de formación en los egresados y público en general.
- Alianzas estratégicas con entidades del sector público y privado (becas, crédito educativo).
- Incremento en la demanda de personal cualificado en Sostenibilidad y Responsabilidad Social por parte de las organizaciones.

5.3.2. Modelo de negocios validado

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Entidades Gubernamentales: Autoridades de Educación Superior y de salud nacional y regional, gobierno municipal de San Pedro de Macorís. Organizaciones públicas y privadas. Comités estudiantiles de la Universidad. Gremios y asociaciones: medioambientales, deportivos, culturales, educativos, familiares y económicos. Organizaciones financieras (créditos y becas). Organizaciones Comunitarias. Colegios y escuelas. Proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un diagnóstico sobre el nivel de incorporación de los temas de sostenibilidad en la estrategia de la UCE en las áreas académicas, administrativas, operativas y de gobernanza. Incorporar el tema de la sostenibilidad dentro de la filosofía organizacional y los compromisos a nivel directivo. Desarrollar el plan integral de gestión sostenible con base en las prioridades de la UCE. Establecer de una mesa de trabajo para priorizar los campos de acción, definir los objetivos específicos, calcular recursos necesarios, establecer indicadores de sostenibilidad, implementar estrategias, promover la participación de la comunidad universitaria, monitorear y evaluar. 	<p>Cientes internos</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseño de programas de capacitación especializada en DS y RSC para docentes y administrativos. Programa de formación continua por competencias para docentes y personal administrativo. Propuesta de ampliación de beneficios laborales a clientes internos. Análisis de los proyectos existentes, para proponer mejoras con enfoque en sostenibilidad. Revisión del plan estratégico institucional para proponer mejoras. <p>Cientes externos</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisión comparativa de la propuesta curricular actual con miras a incluir la sostenibilidad como parte de los programas actuales. Propuesta de actividades de sensibilización en sostenibilidad para el cuerpo estudiantil. 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal: Teléfono, asistencia en oficina, correo electrónico, página web, redes sociales. Reuniones colectivas, correos masivos. Herramienta de chat organizacional. Comunicación escrita: Cartas, solicitudes, memorándums. Comunicación en línea: Skype for Business, Microsoft Teams. Help Desk. 	<p>Público Externo</p> <ul style="list-style-type: none"> Estudiantes: bachilleres, profesionales, egresados. <p>Público Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> Directivos Docentes Área administrativa Área operativa
ESTRUCTURA DE COSTOS			BENEFICIOS	
<ul style="list-style-type: none"> Costos administrativos para la gestión de fondos para proyectos. Costos asociados a la ampliación de incentivos al personal interno. Costear rubro de formación que incluya los eventos de capacitación y los gastos de materiales gastables asociados a los mismos. Pago de servicios de consultoría y puesta en marcha del proyecto. 			<ul style="list-style-type: none"> Personal sensibilizado y capacitado. Participación estudiantil en proyectos que integran conceptos de sostenibilidad. Motivación del personal. Sensibilización de los directivos a las nuevas propuestas. Mejores niveles de competitividad dentro del sector educativo. 	

5.3.3. Objetivos estratégicos

El objetivo estratégico principal/central para desarrollar nuestra propuesta es:

Desarrollar un **plan integral de sostenibilidad 2020-2023** para la Universidad Central del Este en República Dominicana, alineado con el “Plan Estratégico UCE 2018-2023”, con base en las prioridades detectadas a través de herramientas de validación del proyecto.

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo anteriormente citado, se han establecido ocho (8) objetivos específicos a ser efectuados durante el período enero 2020 - diciembre 2023, y que se clasifican en tres (3) niveles de procesos: estratégicos, claves y de apoyo.

Procesos Estratégicos

Objetivo 1. Analizar el **nivel de incorporación de los temas de sostenibilidad** en la estrategia de la UCE en las áreas académicas, administrativas, operativas y de gobernanza a través de la elaboración de un diagnóstico.

Objetivo 2. Proponer **mejoras con un enfoque en sostenibilidad** en lo que concierne al plan estratégico actual de la UCE, por medio de la revisión y análisis de este.

Procesos Clave

Objetivo 3. Realizar **revisión comparativa** de la propuesta curricular actual de la UCE con la propuesta que ofrecen las universidades de mayor impacto en la República Dominicana con miras a incluir la sostenibilidad en su oferta académica actual.

Objetivo 4. Elaborar **propuestas de mejora con enfoque en sostenibilidad** para los proyectos de investigación existentes en la UCE, por medio del análisis de datos suministrados por la institución.

Objetivo 5. Establecer **alianzas con empresas privadas e instituciones del sector público** que requieran personal con conocimientos y experiencia de trabajo en temas de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa con la finalidad de suplir la necesidad de estos perfiles en dichas empresas e instituciones y mejorar la empleabilidad de los egresados de la UCE

Procesos de Apoyo

Objetivo 6. Implementar un plan de responsabilidad social corporativa (RSC) dirigido a los clientes internos de la UCE que contemple actuaciones en materia de igualdad, conciliación y diversidad, no discriminación, así como, beneficios laborales, esto con base en las buenas prácticas de su competencia directa y otras universidades que se consideren relevantes.

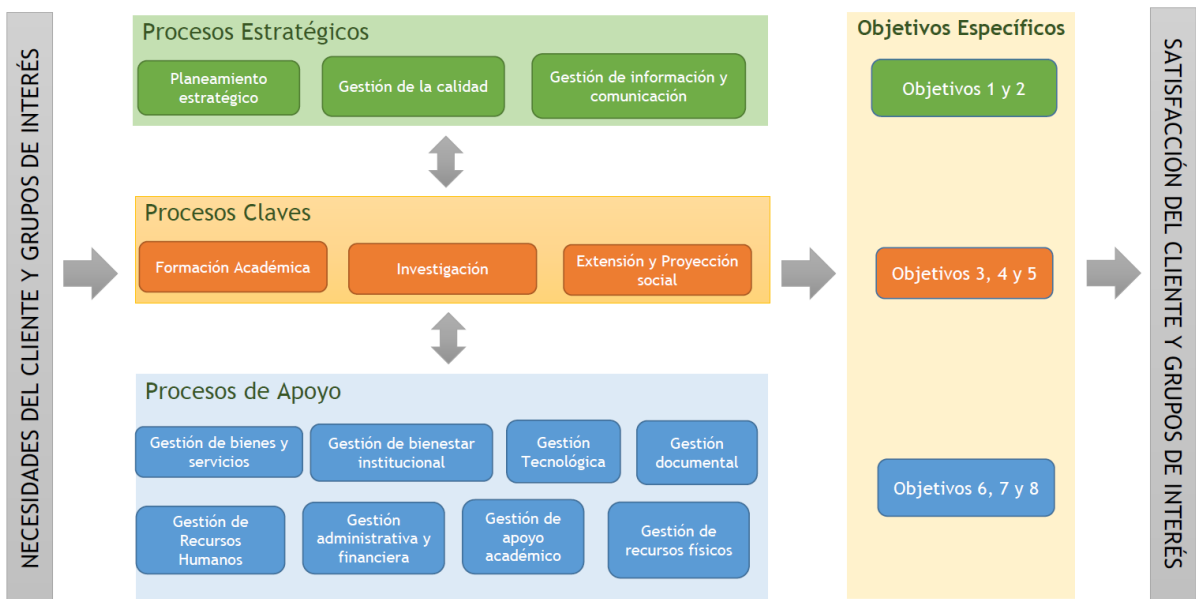
Objetivo 7. Diseñar **programas de capacitación continua especializada y por competencias** para los clientes internos de la UCE orientados al desarrollo sostenible (DS) y la responsabilidad

social corporativa por medio de la investigación y adaptación de programas existentes en el mercado actual tanto a nivel nacional, como internacional.

Objetivo 8. Diseñar un esquema de actividades de sensibilización en sostenibilidad para el cuerpo estudiantil, determinado a través de la investigación y adaptación de actividades existentes en el mercado actual tanto a nivel nacional, como internacional.

A continuación, se señalan las propuestas planeadas dentro del mapa de procesos de la Universidad:

Diagrama 1. Mapa de proceso de la UCE y clasificación de objetivos específicos.



VI. Plan de Gestión

Considerando que con el presente proyecto se pretenden optimizar algunos temas específicos dentro de la Universidad Central del Este, desde un enfoque hacia la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, se decidió analizar y desglosar cada uno de los ocho (8) objetivos estratégicos específicos planteados, incluyendo los componentes del plan operativo necesarios para alcanzarlos.

Es por ello que, para cada objetivo específico se indican las actividades propuestas para alcanzarlos, los recursos necesarios, el capital humano que se sugiere asignar para su ejecución, las alianzas que pueden potenciarlos y las acciones de comunicación que permitirán su coordinación y difusión interna y externa según correspondan.

6.1. Procesos Estratégicos

La elaboración, seguimiento y cumplimiento del Plan Estratégico UCE, cuya versión vigente comprende el período de 2018 a 2023, se considera un proceso estratégico, el cual se inserta en el **Objetivo 1** mediante el cual se hace una revisión a dicho plan con el propósito de conocer el nivel de incorporación de los temas de incorporación en su estrategia.

Con el propósito de cumplir con dicho objetivo, se hizo la revisión del “Plan Estratégico UCE 2018-2023” (Anexo 6), analizando su alcance y perspectiva con la idea de identificar el nivel de inclusión de los temas relacionados con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. A continuación, se muestran los hallazgos:

- El área académica abarca el 50% de las actividades dentro del Plan Estratégico, enfocadas a ampliar y actualizar la oferta académica presenciales y virtuales y consolidar los sistemas de evaluación tanto de docentes, como de estudiantes.
- Seguimiento del área administrativa con 23% de las actividades que incluyen fortalecer el plan de marketing y los sistemas de gestión de procesos, recursos humanos y presupuesto.
- Las actividades enfocadas al área operativa, 18% se basan en el mantenimiento, mejora y ampliación de infraestructura física.
- Los temas dedicados a la gobernanza, 9%, están enfocadas exclusivamente en la formación de alianzas y no indican mecanismos internos de control.
- Finalmente, la perspectiva de las actividades planteadas dentro del Plan Operativo se enfoca, principalmente, en los clientes con 47%, seguido de los procesos internos con 32%, formación con 18% y finanzas con 3%.

En concordancia con el primer objetivo, en el **Objetivo 2** se plantean algunas oportunidades de mejora al plan institucional de la UCE que le permitan enriquecer y robustecer, desde distinto ángulos, su marco de trabajo y los beneficios que se pueden obtener con su implementación en el corto y mediano plazo:

De manera general y con el afán de acercarse a lo que se considera un *Campus Sostenible*, es importante incorporar los postulados del desarrollo sostenible no sólo dentro del plan estratégico, sino, también, en los currículos, operaciones e investigación, así como lo señalan y citan Parrado y Trujillo (Parrado Castañeda & Trujillo Quintero, 2015), pues el compromiso que tienen las

universidades abarca la formación ciudadana, la generación de conciencia y la gestión de riesgos socioambientales. En ese sentido, los mismos autores citan cuatro niveles de responsabilidad que permiten incorporar la sostenibilidad en las actividades de cualquier tipo de organización:

1. **Sostenibilidad intrínseca:** mediante el cumplimiento del objeto social desde el punto de vista financiero y la oferta de servicios educativos de calidad.
2. **Sostenibilidad legal:** mediante el cumplimiento de todas las obligaciones legales que van desde temas contables hasta la acreditación de programas educativos.
3. **Sostenibilidad con el entorno:** mediante la gestión de riesgos e impactos sobre los tres componentes de la sostenibilidad - desarrollo económico, equidad social y calidad ambiental.
4. **Sostenibilidad con la sociedad:** mediante la ampliación de beneficios hacia la comunidad donde tiene influencia, simulando actitudes del estado.

Manteniendo visibles dichos niveles de responsabilidad dentro del actuar diario de la universidad, todas las actividades que en ella se desarrollan, ya sean académicas, administrativas, operativas o de gobernanza, pueden llegar a contribuir a la sostenibilidad de la institución y, en ese mismo sentido, en el contexto social, ambiental y económico donde tiene su impacto.

Políticas de buen gobierno

La adopción voluntaria de principios de buen gobierno por parte de los consejos institucionales pretende velar por los legítimos intereses de la organización, supervisar y orientar su marcha respetando las normas legales, la ética y los derechos de aquellos que tienen intereses directos o indirectos en la misma (clientes, proveedores, socios, empleados, autoridades, competidores y público en general).

Las funciones primordiales del consejo de administración, como las define el Instituto de Consejeros-Administradores (Asociación Española de Consejeros, 2017), se indican a continuación:

1. Liderar la organización al máximo nivel: Desarrollo y forma de lograr los objetivos.
2. Definir la estrategia corporativa: Misión, valores, estrategia, planes anuales.
3. Responder ante accionistas y terceros: Rendir cuentas, cumplimiento legal, transparencia.
4. Supervisar la gestión de la empresa: Rentabilidad, viabilidad, potencial, evaluar riesgos, control.
5. Supervisar al ejecutivo: Designación, sucesión, aprobar objetivos, evaluación, retribución.
6. Gestionar el propio consejo: Composición, estructura, políticas y procedimientos, evaluación.

Se sugiere implementar las siguientes acciones para consolidar el desempeño de la UCE a nivel de gobierno corporativo:

- Establecer reglas claras de funcionamiento del consejo de administración, tales como el tipo de decisiones a tomar, solicitar auditoría interna, dar seguimiento al presupuesto y la estrategia mediante reuniones frecuentes, levantar actas de estas con sus discusiones y acuerdos importantes y rendir cuentas de forma transparente y regular.

- Evitar conflictos de interés entre la institución y sus accionistas, consejeros o directivos, y garantizar la transparencia, integridad y veracidad en la transmisión de la información sobre la gestión de esta.
- Incorporar consejeros externos profesionales, con base en criterios establecidos sobre su independencia, elección, número de mandatos, formación y remuneración.
- Analizar, informar y publicar los avances en un informe anual de buen gobierno. Se sugiere que dicho informe evolucione a formatos integrales como el que se presenta bajo los seis “Principios para la Educación Responsable en Gestión” (Principles for Responsible Management Education, 2015), promovido por el Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas en escuelas de negocios alrededor del mundo, lo cuales se indican a continuación:
 - a. Desarrollar las capacidades de los estudiantes para ser futuros generadores de valor sostenible para las empresas y la sociedad en general y para trabajar por una economía global inclusiva y sostenible.
 - b. Incorporar a las actividades académicas, planes de estudio y prácticas organizativas los valores de la responsabilidad social global, tal como se describe en iniciativas internacionales, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
 - c. Crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permitan experiencias de aprendizaje efectivas para un liderazgo responsable.
 - d. Involucrarse en una investigación conceptual y empírica que avance la comprensión sobre el papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor social, ambiental y económico sostenible.
 - e. Interactuar con gerentes de corporaciones comerciales para ampliar el conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales y para explorar enfoques conjuntos y efectivos para enfrentar estos desafíos.
 - f. Facilitar y apoyar el diálogo y el debate entre educadores, estudiantes, empresas, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos interesados y partes interesadas sobre temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

Atención al mercado: Clientes y proveedores

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) incluye aquellos eslabones que impactan en el desempeño de la institución dentro de la cadena de suministros que implica, tanto escuchar y responder a las necesidades y aspiraciones de los clientes, como el hacer mancuerna con los proveedores para garantizar un adecuado control de riesgos, fomentando relaciones estables, beneficiosas y de largo plazo en ambos casos.

- El propósito del plan estratégico debe ser el establecimiento de objetivos en el mediano plazo, así como, los mecanismos para lograrlos, contemplando la perspectiva financiera de clientes, procesos internos y de formación y crecimiento del personal.
- Indicar las tendencias del sector de educación superior, permite sustentar y entender la estrategia propuesta dentro del plan.
- Definir claramente las políticas y prácticas que permitan un mercadeo ético, calidad en el servicio, atención a sectores sensibles, lineamientos claros de abastecimiento mediante análisis de riesgos (proveedores y contratistas).

- Establecer los valores que son importantes para la universidad y las áreas prioritarias dentro de la misma, dando un enfoque específico a las estrategias planteadas en el plan estratégico.
- Considerar que los indicadores son herramientas que se emplean hacia el interior de la organización (reportes operativos), y no forzosamente deben incluirse en el plan estratégico.

Dimensión social: Colaboradores y comunidad

En esta dimensión, la institución asume su responsabilidad de velar por la calidad de vida de los colaboradores en el trabajo, así como de su desarrollo y las aportaciones que genera a la comunidad.

- Podría resultar motivador arrancar con un breve mensaje de la Rectoría, pues ayuda a resumir la visión, retos, oportunidades y expectativas a futuro.
- Conviene incluir una breve introducción sobre la UCE, a manera de mostrar la historia, logros alcanzados, estrategia para dar contexto al plan estratégico.
- Considerar dentro de la gestión de los procesos internos, los mecanismos que permitan tener una comunicación adecuada y oportuna con todos los integrantes de la comunidad universitaria y aliados.
- Aclarar a qué se refiere con “Fortalecer la estabilidad financiera de la UCE manteniendo su aporte a la inclusión y movilidad social”. Podría considerarse el abarcar el tema sobre inclusión de estudiantes y personal por cuestión de discapacidad.
- Incluir un mensaje de cierre permite enfatizar sobre la importancia del plan estratégico para toda la comunidad universitaria y conducir a su cumplimiento.

Gestión medioambiental

Este rubro es el que tiene mayores áreas de oportunidad dentro de la UCE, con la idea de desarrollar soluciones que permitan el uso sostenible de los recursos naturales y reducir su impacto negativo en el medio ambiente a través de mecanismos que van desde la prevención hasta la remediación.

- Hacer una evaluación (DAFO) relacionada con el impacto ambiental de la UCE, con el propósito de incluir algún tema prioritario al respecto, pues no se considera ninguno en el plan vigente. Entre los temas a considerar se encuentran:
 - a. Emisión de gases contaminantes.
 - b. Consumo, captación, reuso y descarga de agua.
 - c. Consumo de energía y uso de fuentes renovables.
 - d. Planeación y uso del espacio físico: áreas verdes, diversidad.
 - e. Transporte de alumnos y colaboradores.
 - f. Generación, manejo, reuso, reciclaje y disposición de residuos.
- Analizar y valorar el costo del consumo de agua, electricidad, combustibles, así como de materiales, equipos, mobiliarios, consumibles, y servicios de alimentos, transportes, manejo de residuos y descargas, mantenimiento de áreas verdes e instalaciones; con el propósito de detectar oportunidades y hacerlos más eficientes. Para ello, se pueden emplear herramientas como START™ - *Sustainability Tracking, Assessment & Rating System* (<https://stars.aashe.org>) desarrollado por la *Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education* para

que las universidades realicen una autoevaluación voluntaria con el fin de evaluar su desempeño en temas de sostenibilidad.

- Calcular el volumen de emisiones de CO₂ de la universidad en toneladas anuales, el cual se puede vincular con el proyecto para desarrollar una aplicación por parte de la Facultad de Ciencias de las Ingenierías.
- Incorporar el rubro ambiental, ya sea desde un punto de vista de conservación, preventivo o correctivo, a todos los proyectos de investigación y emprendimiento que se planten en la universidad.

Se sabe que la elaboración del “Plan Estratégico UCE” se lleva a cabo cada 6 años con el apoyo de la comunidad universitaria en su conjunto que incluye no sólo a directores, docentes y administrativos, sino, también, al alumnado y los aliados estratégicos, que se indican en la Tabla 9:

Tabla 9. Áreas clave para elaborar el Plan Estratégico de la UCE.

Áreas Responsables	Funciones
Rectoría Consejo Superior Universitario	Liderar, orientar, motivar. Analizar, aprobar y respaldar plan.
Vicerrectoría Ejecutiva Dirección de Planificación	Establecer y delegar actividades. Coordinar resultados y propuestas.
Vicerrectorías: Académica, Proyectos Interinstitucionales e Innovación, Administrativa, de Servicios y Comunicaciones	Monitorear, analizar y evaluar el desempeño interno. Diseñar y proponer.
Direcciones de: Finanzas, Recursos Humanos, Vinculación, Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Reportar desempeño y proponer oportunidades de mejora.
Departamento de Mercadeo, Relaciones Públicas y Prensa	Coordinar consultas. Publicar y difundir.
Personal de la UCE, Alumnado y Aliados estratégicos	Participar en mecanismos de consulta.

El principal *recurso* para elaborar el “Plan Estratégico UCE” es el tiempo asignado por cada una de las áreas, el cual no debe ser menor a tres meses ni mayor a seis meses. En cuanto a que se refiere a los recursos documentales, se destaca el plan estratégico del ciclo anterior para poder partir de los logros alcanzados y los retos pendientes mediante el análisis de la información interna para evaluar desempeño alcanzando en cada área administrativa.

El “Plan Estratégico UCE” debe ser clave en el plan de comunicación interna y externa de la universidad, pues permite proyectar su imagen, crea las condiciones para aumentar la participación, fomenta el sentido de pertenencia en los colaboradores y alumnado, y potencia la comunicación vertical y horizontal en la institución.

Es muy importante que el plan se publique y difunda siguiendo los lineamientos de imagen corporativa establecidos por el Departamento de Mercadeo, Relaciones Públicas y Prensa, tales como, el uso de slogan, logotipos, colores, tipografía, imágenes, etc., para que se encuentren alineados en todos los formatos impresos, electrónicos y digitales que se generen.

A continuación, se describen las acciones sugeridas para la difusión oportuna de los planes estratégicos:

Tabla 10. Plan de Comunicación para el Plan Estratégico.

Acción	Recursos	Canales de comunicación
Realizar un evento de presentación institucional: Comunidad universitaria, aliados y público en general.	Auditorio, equipo audiovisual, posters, plan impreso, video institucional, discurso del Rector.	Impreso, correo electrónico, página web, redes sociales, medios de comunicación (invitación).
Coordinar y dar seguimiento transversal al Plan Estratégico.	Reuniones interdepartamentales. Reportes y presentaciones*: Reporte de gestión de presupuesto (POA) y Reporte de seguimiento de indicadores.	Grupos de correo institucional (comunicación horizontal), Intranet.
Comunicar al personal su participación en el Plan Estratégico.	Reuniones departamentales. Objetivos, líneas de acción e indicadores de desempeño.	Grupos de correo institucional, Intranet.

* Ver Anexos 7 y 8 donde se incluyen propuestas para elaborar ambos reportes: Reporte de gestión de presupuesto (POA) y Reporte de seguimiento de indicadores.

Finalmente, se recomienda crear una dirección enfocada a la Responsabilidad Social Corporativa, la cual deberá reportar directamente a la Vicerrectoría Ejecutiva dentro del organigrama de la UCE (Anexo 9). Su función principal será coordinar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico mediante la gestión sostenible como eje transversal que involucre a todas las áreas de la universidad.

Se sugiere que esta dirección sea compuesta por 2 personas especializadas en sostenibilidad y que deberán cumplir con el siguiente perfil:

Habilidades, competencias o conocimientos

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Habilidad para interpretar y reportar información.
- Comunicación asertiva.
- Creatividad y proactividad.
- Manejo de la paquetería de Office: Excel, Word, PowerPoint.
- Estar actualizado con las últimas tendencias de sostenibilidad.
- Dominio del idioma inglés.

Funciones a desarrollar

- Elaborar un diagnóstico que permita identificar las áreas administrativas y operativas de la universidad que merecen atención a nivel de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.
- Comparar la propuesta curricular de la UCE vs. la propuesta curricular de universidades del país periódicamente, basado en temas relacionados con la sostenibilidad con la finalidad de hacer propuestas a los programas vigentes.
- Analizar los proyectos de investigación existentes para sugerir modificaciones con miras de incluir proyectos sostenibles.
- Colaborar con las áreas de investigación de grado y posgrado para el desarrollo o planteamiento de nuevos proyectos de investigación.
- Desarrollar propuestas de capacitación en colaboración con la Dirección de Recursos Humanos sobre desarrollo sostenible, con base en las necesidades de los empleados.

- Gestionar las capacitaciones en sostenibilidad y RSC en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos.
- Dar seguimiento a los proyectos y actividades existentes para determinar su nivel de cumplimiento y en caso necesario, sugerir cambios y modificaciones.

6.2. Procesos Clave

Dentro de los procesos clave, se identifican tres (3) de los objetivos específicos relacionados directamente con los servicios que ofrece la UCE: la propuesta curricular, los proyectos de investigación y las alianzas con instituciones públicas y privadas.

Para cumplir con el **Objetivo 3**, se procedió a realizar una revisión de la oferta académica actual de postgrados especializados de las cuatro (4) universidades privadas de mayor incidencia en el país con respecto a las ofertas curriculares que incluyen temas relacionados a la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa en sus programas de clase, que se muestra a continuación:

Tabla 11. Maestrías especializadas que compiten con la UCE.

Universidad	Programas que incluyen temas relacionados a la sostenibilidad	Duración
Universidad Central del Este (UCE)	Cambio Climático y Desarrollo Sostenible	6 cuatrimestres
Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC)	Educación Ambiental y Desarrollo Sostenible	4 trimestres
	Género y Políticas de Igualdad en Educación	8 trimestres
	Ciencias Ambientales	4 trimestres
	Tecnología de Energías Renovables	5 trimestres
	Ciencias Ambientales	7 trimestres
	Tecnología de Energías Renovables	8 trimestres
Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM)	Género y Desarrollo	9 trimestres
	Gestión Ambiental, concentración Control de la Contaminación	6 periodos
	Gestión Ambiental, concentración Gestión de Riesgo y Adaptación al Cambio Climático	6 periodos
	Gestión Ambiental, concentración Planificación Territorial Urbana	6 periodos
	Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad ¹	5 periodos
	Gestión Sostenible del Agua	2 periodos
Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA)	Energías Renovables ²	4 periodos
	Gestión Ambiental	6 cuatrimestres
Universidad Nacional Evangélica (UNEV)	Comunicación Sostenible - Diplomado	42 horas

¹ Doble titulación con Universidad Politécnica de Valencia, España.

² Doble titulación con Escuela de Organización Industrial, España.

Conforme al análisis realizado, se pudo apreciar que el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) lidera la oferta curricular con un total de nueve (9) programas, seguido por la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) que, actualmente, posee siete (7).

Es importante señalar que, si bien la UCE posee una maestría en Cambio Climático y Desarrollo Sostenible, la misma no ha iniciado con el primer grupo, además de que su oferta curricular es reducida en comparación a las universidades mencionadas anteriormente que lideran el mercado.

Para alcanzar el posicionamiento estratégico que se busca será fundamental seleccionar bien las temáticas a ser incluidas en la nueva oferta académica, entre ellos se pueden considerar: Seguridad alimentaria, energías renovables, agricultura sostenible, educación inclusiva, equitativa y de calidad, igualdad de género, eficiencia energética, gestión del agua, gestión de residuos, planeamiento urbano sostenible, gestión ambiental, entre otros.

También, será necesario contar con docentes de prestigio con altos conocimientos sobre los temas seleccionados y establecer alianzas con universidades local y extranjeras especializadas en Sostenibilidad. Ejemplo de universidad extranjera es la Escuela Organización Industrial (EOI), la cual posee alianzas con otras entidades del mercado, así como, con el gobierno dominicano a través del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT) y el Ministerio de la Juventud (MJ).

Otras universidades extranjeras de referencia (Emagister) con las que se podrían considerar para realizar un *benchmarking* y desarrollar alianzas:

- **Universidad de Jalisco, México** - es uno de los centros de enseñanza superior más ecológicos del mundo según el Green Metric de 2018, se destaca especialmente por un proyecto para gestionar las aguas residuales y el uso de la energía solar en sus instalaciones.
- **Universidad de Wageningen** - encabezó el Green Metric del 2017. De hecho, el mismo centro se define como «sinónimo de sostenibilidad» e incluye este aspecto en su misión corporativa.
- **UAB de Barcelona** - universidad número 1 del ranquin de Design Curial. Destaca el uso de una “piel bioclimática” que controla la temperatura interna de los edificios y reduce hasta un 62% el consumo de energía.
- **Universidad de Nottingham** - desarrolla muchas iniciativas que recoge en su boletín mensual, *Sustainable Nottingham*. Por ejemplo, programas para usar los transportes más eficientes, para promover el uso de la bici o para reducir la presencia de plásticos.
- **Universidad de California** - ocupa el segundo puesto en el ranquin de Design Curial. El estudio reconoce su labor innovadora por la creación del «*UCLA Sustainable L.A. Grand Challenge Project*», que tiene entre sus objetivos lograr energía 100% sostenible para el 2050.

Asimismo, se sugiere que la UCE plantear la creación de un programa que ofrezca becas específicas para la formación en sostenibilidad dirigida a colectivos más desfavorecidos como parte de acción social apoyados, tanto por autoridades y privadas como por los diversos grupos de interés.

Con el propósito de cumplir con el **Objetivo 4**, se realizó la revisión de los proyectos de investigación que la UCE tiene en marcha actualmente y, con ello, se obtuvieron los siguientes resultados:

En la actualidad la UCE tiene en marcha diez (10) proyectos de investigación (Anexo 10) relacionados con temas de medicina, desarrollo sostenible, ingeniería y educación, estos representando el 40%, 40%, 10% y 10% respectivamente.

Los proyectos relacionados a temas de sostenibilidad corresponden al 40% del presupuesto anual asignado, estos son liderados por la Facultad de Ciencias de las Ingenierías y la Facultad Arquitectura y Artes, además son clave para hacer que la UCE se inserte en la tendencia de generar beneficios a la comunidad desde dicho enfoque. Los proyectos de referencia se presentan a continuación:

Tabla 12. Proyectos de Investigación vigentes de la UCE relacionados con la sostenibilidad.

No.	Nombre del Proyecto	Objetivo General
1	El metabolismo urbano de San Pedro de Macorís: La economía circular de los recursos naturales como catalizador para el desarrollo urbano sostenible.	Identificar el potencial de la economía circular de los recursos naturales de energía, agua y alimentos en San Pedro de Macorís a diferentes escalas territoriales.
2	Medición de la huella ecológica de la Universidad Central del Este (UCE) como Indicador de Desarrollo Sostenible Mediante el Diseño de una Aplicación Móvil.	Medir la Huella Ecológica de la UCE como indicador de desarrollo sostenible mediante el diseño de una aplicación móvil.
3	Diseño de una solución para acumular, extraer y compactar algas de sargazo del mar basado en un prototipo funcional de robots acumuladores de sargazo.	Desarrollar una solución tecnológica integral capaz de acumular y extraer algas de sargazo directamente en el mar, para su posterior compactación y disposición final.
4	Simulación, monitorización y análisis termo-energético de edificios tipo de la República Dominicana para la evaluación e introducción de eficiencia energética en la envolvente.	Determinar las estrategias termo-energéticas que se pueden introducir en los componentes de la envolvente de edificaciones de la República Dominicana.

Como una iniciativa de mejora y expandir su campo de acción en temas de sostenibilidad, la universidad podría incluir investigaciones o estudios con distintos enfoques como son:

- **Análisis ambientales**, por ejemplo: Ecosistemas, agricultura sostenible, biotecnología, agua (fuentes y usos), señales de peligro (subida del nivel del mar), desertificación, degradación del terreno, entre otros. Facultad responsable: Ciencias de las Ingenierías y Recursos Naturales.
- **Análisis económicos y socioculturales**: Patrones cambiantes y cultura de consumo, significado de la sostenibilidad cultural y desarrollo del patrimonio sostenible, transporte sostenible y no sostenible, género y sostenibilidad, la salud en su contexto ambiental, cultural, social y económico, crecimiento de la población y sus consecuencias, residuos y gestión de residuo, el turismo y su impacto, entre otros. Facultades responsables: Ciencias Administrativas, Ciencias de la Salud, Ciencias y Humanidades y Ciencias Jurídicas.
- **Políticas y prácticas de sostenibilidad en sectores gubernamentales, corporativos y comunales**: Sostenibilidad en los gobiernos locales, iniciativas corporativas de sostenibilidad, bioética, liberalización cultural y política (desafíos y peligros, arte y creatividad como recurso para la sostenibilidad), niveles de gobierno (interacciones de iniciativas de sostenibilidad entre niveles locales, regionales, nacionales e internacionales), entre otros. Facultades responsables: Ciencias Jurídicas, Arquitectura y Artes y Ciencias y Humanidades.

Con el propósito de lograr el **Objetivo 5** se proponen las siguientes recomendaciones a la Dirección de Vinculación Nacional e Internacional de la Universidad:

- Actualizar el listado de las alianzas nacionales e internacionales de la UCE dirigidas a la empleabilidad de sus egresados con su estado actual (vigente o no), grado de cumplimiento y la relación de éstas con los temas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (RSC).
- Evaluar las oportunidades de alianzas con otras empresas del mercado laboral nacional e internacional con ofertas de empleo vinculadas a la sostenibilidad y RSC.
- Disponer de políticas que orienten a la vinculación con el mercado laboral, con el fin de desarrollar planes y proyectos que ofrezcan soluciones a necesidades laborales, en cumplimiento del compromiso social definido en la misión institucional.
- Desarrollar mecanismos para evaluar las políticas de vinculación laboral de manera periódica, de acuerdo con las necesidades y prioridades del mercado, y aplicar sus resultados a la mejora continua de sus políticas y planes de vinculación nacional e internacional.
- Disponer de procesos sistematizados para medir la percepción de sus egresados sobre el perfil adquirido en la carrera y las exigencias del mercado laboral.
- Conservar un historial de contrataciones y/o estadísticas de contratación de los egresados a través de la creación de una plataforma de información sistematizada.
- Contar con una plataforma de información sistematizada sobre la satisfacción de los empleadores con el desempeño de los egresados.
- Con base en información sistematizada de empleabilidad, proponer mejoras en las actualizaciones de los programas de estudio en todos los niveles (grado, postgrado, formación técnica y continua).
- Establecer alianzas nacionales e internacionales con las principales empresas y/o instituciones promotoras y formadoras en torno a los temas de Sostenibilidad y RSC, fortaleciendo el vínculo con la comunidad empresarial y educativa, con el objetivo de unir esfuerzos para la resolución de necesidades de ambas partes (*win-win*), involucrar a especialistas de dichas empresas y/o instituciones como mentores, soporte técnico, parte del claustro (programas de educación continua, especialidades y posgrado) o como invitados en charlas, conferencias y talleres.

Actualmente, la Universidad Central del Este cuenta con una *Dirección de Vinculación Nacional e Internacional*, dentro del cual existe una unidad responsable de la empleabilidad de sus egresados titulada: “*Egresados y Colocación*”.

Como unidad, ofrece un servicio gratuito de intermediación laboral para las empresas del país y aquellas empresas internacionales que lo deseen, donde las mismas tienen la oportunidad de acceder, de forma gratuita y confidencial, a los perfiles de nuestros egresados.

Las empresas envían sus ofertas de empleo a esta unidad, luego, la misma se encarga de dar a conocer dichas ofertas entre los egresados por medio de su base de datos de correos electrónicos, bolsa de empleos en la página web oficial de la Universidad y redes sociales (Facebook e Instagram). Posterior a ello, la unidad de Egresados y Colocación recibe los perfiles de los interesados, realiza una evaluación previa de acuerdo con el perfil requerido de la empresa, les envía los perfiles y, al final, las empresas realizan su proceso de reclutamiento de selección y personal.

Las empresas son las responsables de contactar a los candidatos, efectuar las entrevistas, seleccionar, contratar y dar una retroalimentación de dicho proceso a la universidad. Actualmente la UCE posee 242 alianzas con empresas públicas y privadas a nivel general (Anexo 11).

6.3. Procesos de Apoyo

En lo que se refiere a los procesos de apoyo, se identificaron tres (3) objetivos específicos relacionados con capacitación al personal sobre temas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, plan de beneficios laborales y actividades de sensibilización sobre sostenibilidad para los alumnos.

Para la consecución del **Objetivo 6** se propone mejorar la política de retención de docentes y administrativos (Anexo 12) que ya tiene la UCE, sugiriendo que el término “retención” sea modificado por “compromiso”, quedando así: “Política de compromiso con nuestra gente o nuestros colaboradores”, misma que reúna algunas inclusiones en materia de igualdad, conciliación y diversidad, todo ello enfocado a la atracción y retención del talento humano, a la mejora de la calidad de vida y el nivel de desempeño de los colaboradores, mismo que se evidenciará a través de evaluaciones de desempeño 360.

La implementación de este plan específico de RSC estará, en todo caso, ligada a los recursos económicos dispuestos para los beneficios de sus empleados y el establecimiento previo de un reglamento o política para el disfrute de ellos.

Dentro del plan para los empleados, se contemplarán los siguientes aspectos en materia de:

Igualdad y Diversidad: Tener un código de conducta, ética y transparencia que detalle los principios de igualdad de oportunidades que rigen la UCE y la obligatoriedad de su cumplimiento por parte de todos los empleados, prohibiendo expresamente cualquier discriminación por sexo, origen social, religión, raza o color, nacionalidad, opinión política, edad, orientación sexual, afiliación sindical, apariencia física, etc. Asimismo, dicho código deberá describir los parámetros de actuación y tratamiento de cualquier denuncia o caso de incumplimiento en lo relativo a igualdad, ética o transparencia.

Salarios y Beneficios: Atraer talento cualificado y potenciar el crecimiento con una política salarial ligeramente por encima de la media sectorial dentro de las posibilidades de control de gasto de la organización. Un sistema de retribución para todos los empleados estaría compuesto por salario base, salario variable y beneficios.

El sistema de beneficios deberá ser transparente para toda la empresa, garantizando que los salarios, sus bandas salariales, sean publicados y revisados anualmente a disposición de todos los empleados.

Motivación: Promover para los empleados un equilibrio entre vida laboral y personal, y su bienestar. Entre los beneficios no financieros que se podrían ofrecer se encuentran:

- **Lactancia y licencia de paternidad:** Otorgar a las madres durante su periodo de lactancia, una ampliación a dos horas, es decir, una hora más de lo establecido legalmente. Para los padres otorgar un aumento de licencia por paternidad a 10 días calendario, igualándola a lo ofrecido por varias empresas e instituciones estatales.
- **Días libres:** 1 día libre por cumpleaños. Dos días de descanso al año con disfrute a sueldo.

- **Espacios de distracción y recreación:** Proporcionar un espacio para que los empleados puedan recrearse en su tiempo libre, realizando actividades de entretenimiento, televisión, juegos, entre otros.
- **Actividades de voluntariado:** Estas serán organizadas por la UCE y con horas libres para que los voluntarios puedan realizar estas actividades.
- **Horarios flexibles:** Se debe garantizar que los objetivos sean cumplidos de forma eficiente sin necesidad de estar 8 horas obligatorias en oficina.

Como parte de estas propuestas, en el Anexo 13 se encuentra un modelo de plan de beneficios que podría implementar la UCE acorde a los lineamientos antes planteados. Y en el Anexo 14, se propone una encuesta para valorar el clima organizacional dentro de la universidad con la idea de conocer la percepción de los colaboradores y detectar oportunidades de mejora en temas como imagen institucional, comunicación, información, liderazgo, formación, empoderamiento, sentido de pertenencia, motivación, entre otros.

Adicional a estas inclusiones, es pertinente, integrando al área de comunicaciones, hacer un ejercicio de divulgación en todos los medios de la política actual con estas nuevas inclusiones y, al mismo tiempo, realizar un plan de acción y motivación para que los empleados recuerden este plan de beneficios.

Con lo relacionado al **Objetivo 7**, la Universidad Central del Este actualmente posee un programa de “Capacitación para Docentes” dirigido por el Departamento de Desarrollo Académico (Anexo 15), el cual se centra específicamente en temas relacionados a la inducción y en técnicas o herramientas para el proceso de enseñanza-aprendizaje en la academia, por lo que se deduce que dicha capacitación está dirigida mayormente a docentes de nuevo ingreso.

Partiendo del programa de capacitación vigente, se sugiere incluir contenidos más actualizados y que aporten más valor moral e intelectual a los maestros(as), incluyendo temas relacionados a la responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, además de ampliar el alcance al personal de todos los departamentos y áreas de la universidad pues, independientemente de su función o funciones, todos los empleados forman parte de la reputación e imagen de la universidad y del desempeño y calidad con que se ofrecen todos los servicios.

A continuación, se presentan tres (3) propuestas de programas de capacitación que pueden ser implementados por la UCE.

Programa 1. Propuesta de capacitación a personal docente

A continuación, se sugieren los temas relacionados a la Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad para hacer más enriquecedor el programa actual de capacitación para docentes en la Universidad Central del Este. Se clasifican en dos categorías: primaria y secundaria, de manera que la propia universidad pueda elegir entre los que considere más oportuno en un momento dado.

Tabla 13. Propuesta de Capacitación a Personal Docente.

Objetivo	Posibles tópicos/temas	Descripción	Modalidad	Duración
Capacitación primaria				
Promover el bienestar físico, social, mental y la buena alimentación en todos los docentes.	Salud Ocupacional /Alimentación y Nutrición.	Salud y alimentación.	Taller	4 h.
Conocer la importancia de la RSE y sostenibilidad para toda empresa o entidad académica.	Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad.	Panorama de la RSE y sostenibilidad a nivel nacional e internacional.	Diplomado Presencial / Online	160 h.
Fomentar el cuidado del Medioambiente y los Recursos Naturales.	Medio Ambiente y Recursos Naturales.	Recursos Naturales/ Clasificación/ Medio Ambiente.	Taller	8 h.
Capacitación secundaria				
Conocer la realidad del cambio climático y los gases de efecto invernadero.	Cambio Climático y Gases de Efecto Invernadero	Causas y consecuencias del Cambio Climático y los GEI.	Diplomado Presencial / Online	120 h.
Fomentar el consumo responsable.	Consumo responsable e impactos en el Medioambiente.	Conciencia social y ecológica en el consumo.	Taller	8 h.
Fomentar las mismas oportunidades para todos.	Igualdad y equidad oportunidades.	Género /igualdad- equidad.	Charla	2 h.
Incentivar a la inversión socialmente responsable.	Inversión Socialmente Responsable.	Técnicas de inversión responsable /Fondos sostenibles.	Charla	4 h.
Motivar a la reforestación y protección de los árboles.	Protección de los árboles y reforestación.	Importancia de los árboles /reforestación	Charla	2 h.

Programa 2. Propuesta de capacitación a personal administrativo

Como no existe ningún tipo de capacitación para el Área Administrativa, se ha diseñado un programa con enfoque principal en el Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Corporativa, pero además con temas de inducción de manera que ayuden a los de nuevo ingreso a mostrar la esencia de la universidad (misión, visión, valores, objetivos estratégicos, entre otros), pues sólo se cuida y se valora lo que se conoce; desde ahí, comienza el apego y respeto por lo que hacemos. Esta capacitación está dividida por fases para que, dependiendo de la necesidad detectada, se elija la fase correspondiente.

Tabla 14. Propuesta de Capacitación a Personal Administrativo.

Objetivo	Tópicos / temas	Descripción	Modalidad	Tiempo
Fase I. Inducción				
Fomentar una cultura de apego e identificación de los empleados en la universidad.	Identificación con la UCE: misión, visión, objetivos y valores institucionales.	Entender y desglosar los elementos que identifican la universidad.	Taller	4 h.
Fomentar la ética e integridad en la universidad.	Ética e integridad institucional.	Entender la importancia de hacer siempre lo correcto.	Taller	2 h.
Ofrecer un servicio con calidad y entrega.	Servicio al cliente y relaciones humanas.	Técnicas de servicio y relaciones humanas.	Taller	2 h.
Fase II. Habilidades blandas				
Fomentar el liderazgo y las buenas relaciones en la UCE.	Liderazgo y trabajo en equipo.	Liderazgo y sus tipos, líder vs jefe.	Taller	8 h.
Aprender técnicas para manejo de conflictos.	Gestión de conflictos.	Tipos de conflictos/ Mediación	Taller	2 h.
Aprender técnicas para manejo de problemas y toma de decisiones.	Resolución de problemas y toma de decisiones.	Problemas /Soluciones /Actitud	Taller teórico/ práctico	2 h.
Desarrollar habilidades para comunicar con eficacia.	Comunicación eficaz.	Lenguaje verbal, no verbal/Factores de la comunicación.	Taller	2 h.
Conocer la importancia del trabajo en equipo.	Trabajo en equipo.	Ventajas y desventajas del trabajo en equipo.	Taller teórico/ práctico	4 h.
Fase III. Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad				
Fomentar una vida saludable.	Salud y alimentación	Nutrición/salud	Charla	2 h.
Fomentar la seguridad y protección laboral.	Seguridad y salud ocupacional.	Prevención de enfermedades laborales.	Charla	2 h.
Conocer la importancia de la RSE y sostenibilidad para toda empresa o entidad académica.	Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad.	Panorama de la RSE y sostenibilidad a nivel nacional e internacional y sus proyecciones.	Diplomado Presencial/ Online	160 h.
Conocer la realidad del cambio climático y los gases de efecto invernadero.	Cambio climático, gases de efecto invernadero y sus impactos en la biodiversidad.	Causas y consecuencias del Cambio Climático.	Diplomado Presencial/ Online	120 h.
Fomentar las mismas oportunidades para todos.	Igualdad y equidad oportunidades.	Género /igualdad-equidad.	Charla	2 h.
Fomentar el consumo responsable.	Consumo responsable e impactos en el Medioambiente.	Conciencia social y ecológica en el consumo.	Taller	8 h.
Fomentar la utilización de las cuatro R.	Reducir, reutilizar, reciclar, recuperar.	Aprender herramientas para proteger el medioambiente.	Taller teórico/ práctico	4 h.

Programa 3. Propuesta de formación continua

EDUQUÉMONOS es un programa de formación continua diseñado para asegurar la preservación y transferencia del conocimiento interno de la UCE a través de diferentes iniciativas de formación y entrenamiento.

Su propósito esencial es motivar la participación de los empleados de la UCE como gestores de conocimiento del programa EDUQUÉMONOS, buscando con ello atraer y retener el talento requerido por los programas formativos, fomentar el trabajo en equipo, elevar el nivel de compromiso y dedicación hacia las iniciativas de formación continua y facilitar el rendimiento y desempeño.

Tabla 15. Propuesta de Formación Continua EDUQUÉMONOS.

Habilidades duras	Innovación	Coaching & Feedback	Sostenibilidad
Conocimientos básicos en salud y primeros auxilios	Teoría básica de innovación y metodologías de trabajo	Desarrollo de equipos de alto rendimiento	Desarrollo Sostenible
Trabajo en equipo	Software y telecomunicaciones	Resiliencia al fracaso	Impactos y gestión económica
Conocimientos en técnicas de expresión escrita y verbal	Modelos de negocio	Presentaciones efectivas y cautivadoras	Impactos y gestión social
Conocimientos en psicología	Manejo de herramientas digitales para análisis y <i>community management</i>	Inglés para escenarios de negociación	Impactos y gestión ambiental
Medición de logros	Uso de software para posicionamiento web como <i>Google Analytics</i>	Servicio al cliente	Compromiso ético en la gestión empresarial
Costos, presupuesto y la planificación	Dominio de idiomas extranjeros	Comunicación asertiva y efectiva	Estándares para la Gestión Sostenible
Administración (temas a nivel logístico y estructural)	-	-	Gestión Estratégica de la RSE
Conocimientos sobre la Ley y el sector legal	-	-	Comunicación de la Sostenibilidad
-	-	-	Técnicas de redacción persuasiva

La transformación es continua, es por esto que el programa EDUQUÉMONOS busca generar nuevas y mejores prácticas para contar con empleados sobresalientes, comprometidos e integrados en lo personal y profesional. Por esto, se contemplan programas de cultura, bienestar y desarrollo que aumentan el compromiso, motivación, innovación y la calidad de vida de los empleados.

Con el fin de promover el desarrollo de las competencias claves para el logro de la estrategia y el éxito de la universidad, el plan de actuación deberá enmarcarse en:

- **Asociar - Pensar:** Motivar metas y propósitos, identificar estilos de aprendizaje, cerrar brechas, retos, pensamiento asociativo.
- **Curiosear - Adaptar:** Observación estructurada, estimular la autorreflexión, considerar nuevas formas de hacer las cosas, nuevas posibilidades, flexibilidad.
- **Experimentar - Colaborar:** Integrar lo aprendido, competencias de actuación, equipos interdisciplinarios, liderazgo influenciador.
- **Socializar - Solucionar:** Transferir lo aprendido al cargo que desempeñan, desarrollar competencias, compartir experiencias y soluciones, resolución creativa de situaciones, aplicar lo aprendido a soluciones efectivas.

Luego de poner la marcha alguno de estos programas, es necesario verificar qué tan efectivo fueron los resultados en cada una de las áreas que se ofreció la capacitación, para ello se debe realizar:

- **Encuestas:** Luego de terminar la charla, taller o actividad afín, se debe consultar a los participantes si le gustó, si cumplió con sus expectativas; esto a través de un formulario físico o virtual dependiendo la modalidad de la capacitación.
- **Análisis:** La persona asignada para llevar el control de esta capacitación debe analizar y estudiar el comportamiento de los empleados, luego de recibir la capacitación. En el caso del área administrativa, consultar con los directivos y encargados sobre el rendimiento de los colaboradores. Para el área docente, consultar con los estudiantes.

Para que estos programas de capacitación tengan los resultados esperados, es necesario darlos a conocer a todos los empleados de la forma y a través los medios adecuados.

Tabla 16. Plan de Comunicación - Programas de capacitación para clientes internos.

Acción	Recursos	Canales de comunicación
Explicar a encargados de área los programas de capacitación para los clientes internos: <ul style="list-style-type: none"> ● Razones de la capacitación y el porqué del enfoque de RSC y Sostenibilidad. ● Importancia de estos programas para el desarrollo y crecimiento de la universidad. 	- Capacitador especialista - Salón para reunión - Equipo mobiliario - Equipo técnico - Presentación PowerPoint - Refrigerio	- Correo electrónico - Intranet
Enviar convocatoria a los programas de capacitación: personal docente y administrativo.	- PC o laptop - Internet	- Correo electrónico - Intranet
Incentivar a la participación de todos los empleados(as) al programa de capacitación.	- Responsable de comunicación - Mensaje motivacional sobre capacitación	- Publicar anuncio de capacitación: mural institucional

Para que la transición hacia la sostenibilidad en la UCE sea más efectiva y cumplir con el **Objetivo 8**, es necesario involucrar al segmento de clientes más grueso: los estudiantes. Para ello, proponemos las siguientes actividades:

- **Establecer un Comité Estudiantil para el Desarrollo Sostenible:** será el organismo rector de las actividades de sensibilización en sostenibilidad. Ellos serán quienes deban presentar las iniciativas de los estudiantes ante la Vicerrectoría Académica.
- **Charlas educativas sobre sostenibilidad:** Deberá incluirse en la oferta académica, preferiblemente en el primer ciclo, seminarios sobre temas vinculados a la sostenibilidad y a la estrategia que siga la Universidad en este aspecto. De esta manera, se expone temprano a los estudiantes y se les integra en la estrategia. El Comité Estudiantil por el Desarrollo Sostenible tendrá a su cargo parte de la organización de estas charlas.
- **Voluntariado Estudiantil UCE:** Como continuación de las charlas educativas, se sugiere la creación de un voluntariado estudiantil que permita a los estudiantes ser protagonistas en las jornadas de sostenibilidad (siembra de árboles, charlas educativas en centros escolares, etc.).
- **Programa “UCE Sostenible: San Pedro de Macorís Sostenible”:** Que busque educar a los estudiantes sobre los problemas de la ciudad y que los convierta en corresponsables de los mismos con la capacidad de analizarlos, interiorizarlos, buscar posibles soluciones y que les permita vincularse con las autoridades municipales de la provincia.
- **Programa ECO-UCE:** Que introduzca a los estudiantes al tema de la sostenibilidad, prácticas internacionales y les exponga a todas las iniciativas en sostenibilidad que se están desarrollando tanto local, como internacionalmente, permitiéndoles la oportunidad de desarrollar propuestas que puedan ser implementadas en la misma Universidad y, mediante las alianzas estratégicas, canalizarlas hacia otros grupos empresariales.
- **Premio Anual para la Iniciativa más Sostenible:** Se le brindará la oportunidad a los estudiantes de proponer iniciativas que busquen mejorar el índice de sostenibilidad de la Universidad y será reconocida, anualmente, la iniciativa mejor presentada y la Universidad se compromete a su implementación.

VII. Plan Financiero

En este apartado, se presentan las principales conclusiones y partidas del análisis económico-financiero con el que pretendemos demostrar que el modelo de negocio propuesto para la UCE es viable y rentable.

El plan financiero comprende los recursos necesarios para llevar a cabo la consecución de los ocho (8) objetivos propuestos y los beneficios que se desprenderán del mismo; comprendiendo el período de 2020 a 2023, debido a que el proyecto se vinculará al “Plan Estratégico UCE 2018-2023” vigente.

Los supuestos de los que se parte para la realización del estudio de rentabilidad son los siguientes:

- La inversión inicial para poner en marcha el proyecto en 2020 asciende a 20,689.66 €, de los cuales el 65.4% corresponde a “Adecuación de instalaciones” correspondiente a la inversión necesaria para garantizar la Accesibilidad Universal, hacer que las edificaciones sean más sostenibles (disminuir el consumo de agua, y energía) y ampliación y mantenimiento de áreas verdes. Las demás partidas dentro de esta inversión son: “Proyectos de investigación en materia de RSC y DS”, los cuales serán financiados a través del FONDOCYT, Formación especializada para personal en materia de RSC y DS y la creación de la plataforma E-learning para clientes internos de la UCE, estas últimas financiadas por la UCE.
- La principal fuente de ingresos del proyecto será el incremento de la matrícula (cantidad de estudiantes nuevos) de la cual se espera un crecimiento interanual de un 5% a partir del 2020 cuando entrará en marcha el proyecto. En la actualidad, la UCE posee una matrícula de 7,200 estudiantes (5,932 grado, 1,268 posgrado). Para los cálculos se ha asumido que el costo por matrícula será constante hasta 2023. A partir de dicha fecha se deberá realizar revisión.
- Con relación a los gastos necesarios para el proyecto, estarán compuestos por las partidas:
 - **Personal de nuevo ingreso para Dirección de Sostenibilidad:** tres personas en la Dirección de Sostenibilidad con salarios promedio de €862.07.
 - **Compensaciones y beneficios para empleados:** la UCE posee alrededor de 2 mil empleados, para cumplir con el plan de retención y beneficios propuesto se asignarán €344,827.59 anualmente durante la vigencia del proyecto.
 - **Charlas de sensibilización a estudiantes.**
 - **Jornadas de sensibilización en Sostenibilidad.**
 - **Becas para capacitación especializada** en desarrollo sostenible y responsabilidad social corporativa.
 - **Campaña de Marketing y Publicidad:** se espera un incremento anual de un 10%, siendo la inversión inicial de €137,931.03 en 2020.

Con la implementación de este proyecto, se espera que la UCE alcance beneficios (VAN) de €121,199.78 con una TIR de 115.70%.

En la Tabla 17, se muestra el resumen de la rentabilidad del negocio, los Flujos de Caja e Inversión que sostienen el comportamiento de liquidez, la estructura financiera a medio plazo y, por tanto, su solvencia y el retorno de la inversión. En el Anexo 16 se presenta el detalle de cada una de las partidas consideradas.

Tabla 17. Análisis de Rentabilidad del Proyecto (EUR).

Partidas	2019 - Año Base	2020	2021	2022	2023
INVERSIÓN					
Proyectos de investigación en materia de RSC y DS	20,689.66 €	31,034.48 €	46,551.72 €	67,241.38 €	98,275.86 €
Capacitaciones especializadas en RSC y DS		34,482.76 €	68,965.52 €	103,448.28 €	155,172.41 €
Creación de plataforma E-learning		25,862.07 €			
Accesibilidad universal		172,413.79 €			
TOTAL INVERSIONES	20,689.66 €	263,793.10 €	115,517.24 €	170,689.66 €	253,448.28 €
INGRESOS					
Matricula estudiantes de grado		512,068.97 €	537,672.41 €	564,556.03 €	592,783.84 €
Matricula estudiantes de posgrado		271,551.72 €	285,129.31 €	299,385.78 €	314,355.06 €
TOTAL INGRESOS		783,620.69 €	822,801.72 €	863,941.81 €	907,138.90 €
GASTOS					
Campaña de Marketing y Publicidad		137,931.03 €	151,724.14 €	166,896.55 €	183,586.21 €
Personal de nuevo ingreso: Dirección en Sostenibilidad		20,689.66 €	22,758.62 €	25,034.48 €	27,537.93 €
Charlas de sensibilización a estudiantes		2,758.62 €	5,517.24 €	5,517.24 €	5,517.24 €
Jornadas de sensibilización en Sostenibilidad		10,344.83 €	6,896.55 €	6,896.55 €	6,896.55 €
Mantenimiento plataforma E-learning			3,448.28 €	3,448.28 €	3,448.28 €
Compensaciones y beneficios para empleados		344,827.59 €	344,827.59 €	344,827.59 €	344,827.59 €
Becas para capacitación especializada en DS y RSC		25,862.07 €	51,724.14 €	77,586.21 €	103,448.28 €
TOTAL GASTOS		542,413.79 €	586,896.55 €	630,206.90 €	675,262.07 €
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	- 20,689.66 €	- 22,586.21 €	120,387.93 €	63,045.26 €	- 21,571.44 €
VALOR ACTUAL	- 20,689.66 €	- 20,532.92 €	99,494.16 €	47,366.84 €	- 14,733.59 €
ACUMULADO	- 20,689.66 €	- 41,222.57 €	58,271.59 €	105,638.42 €	- 10,063.24 €

Nota: Tipo de cambio 1 EUR por 58 DOP.

VAN:	121,199.78 €
TIR:	115.7%

Tabla 19. Cuadro de Mando - Seguimiento de Indicadores Propuestos.

Objetivo	Indicadores	Unidad de medida	Responsable	2019 - Año Base		2020		2021		2022		2023	
				Meta	Logro	Meta	Logro	Meta	Logro	Meta	Logro	Meta	Logro
1	Medir nivel de incorporación de la sostenibilidad en la estrategia de la UCE												
	1	Porcentaje de indicadores cumplidos	% del total existente	Vicerrectoría Ejecutiva	0%	-	70%	-	80%	-	90%	-	100%
2	Proponer mejoras al plan estratégico vigente con un enfoque en sostenibilidad												
	2	Reportes de seguimiento a indicadores	Cantidad de reportes	Vicerrectoría Ejecutiva	0	-	2	-	3	-	4	-	4
3	Revisión comparativa de la propuesta curricular vs. oferta universidades de mayor impacto en República Dominicana												
	3	Vicerrectorías analizadas	Cantidad de vicerrectorías % del total existente	Dirección RS	0	-	3	-	6	-	9	-	13
4	Proponer mejoras a los proyectos de investigación existentes con enfoque en sostenibilidad												
	4	Vicerrectorías con propuestas	% del total existente	Dirección RS	0	-	25%	-	50%	-	75%	-	100%
5	Establecer alianzas con empresas privadas e instituciones del sector público para cubrir necesidad de contratación y mejorar la empleabilidad de los egresados												
	5	Programas de formación especializados en DS y RSC	Cantidad de programas	Vicerrectoría Académica	1	100%	3	-	5	-	7	-	10
6	Implementar un plan de responsabilidad social corporativa (RSC) dirigido a clientes internos: igualdad, conciliación y diversidad, no discriminación, beneficios laborales												
	6	Becas destinadas a especialidades en DS y RSC	Cantidad de becas	Vicerrectoría Académica	0	-	5	-	10	-	15	-	20
7	Diseñar programa de capacitación continua especializada por competencias para los clientes internos: desarrollo sostenible (DS) y la responsabilidad social corporativa (RSC)												
	7	Porcentaje de proyectos vinculados a DS y/o RSC	% del total existente	Dir. Invest.	100%	40%	100%	-	100%	-	100%	-	100%
8	Diseñar actividades de sensibilización en sostenibilidad para el cuerpo estudiantil												
	8	Porcentaje de alianzas ejecutadas y vinculadas al DS y RSC	% del total existente	Dirección de Vinculación	0%	-	15%	-	20%	-	25%	-	30%
9	Implementación de la Encuesta de Clima Laboral												
	9	Nuevas alianzas dirigidas a empleabilidad de egresados: DS y RSC	Cantidad de alianzas	Dirección de Vinculación	0	-	6	-	8	-	10	-	12
10	Capacitaciones a clientes internos: DS y RSC												
	10	Implementación de la Encuesta de Clima Laboral	Nivel de satisfacción	Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos	0%	-	70%	-	80%	-	90%	-	100%
11	Clientes internos capacitados: DS y RSC												
	11	Empleados participantes en la Encuesta de Clima Laboral	% del total existente	Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos	0%	-	100%	-	100%	-	100%	-	100%
12	Charlas de sensibilización impartidas a estudiantes												
	12	Implementación del código de conducta, ética y transparencia	% implementación código	Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos	0%	-	70%	-	80%	-	90%	-	100%
13	Jornadas de sensibilización en sostenibilidad												
	13	Capacitaciones a clientes internos: DS y RSC	Cantidad de capacitaciones	Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos	0	-	10	-	20	-	30	-	45
14	Jornadas de sensibilización en sostenibilidad												
	14	Clientes internos capacitados: DS y RSC	% clientes internos capacitados	Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos	0	-	40%	-	60%	-	80%	-	100%
15	Jornadas de sensibilización en sostenibilidad												
	15	Cumplimiento de la agenda de capacitación	% cumplimiento agenda capacitación	Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos	0	-	100%	-	100%	-	100%	-	100%
16	Jornadas de sensibilización en sostenibilidad												
	16	Charlas de sensibilización impartidas a estudiantes	Cantidad de charlas	Vice. Académica	0	-	2	-	4	-	4	-	4
17	Jornadas de sensibilización en sostenibilidad												
	17	Jornadas de sensibilización en sostenibilidad	Cantidad de jornadas	Vice. Aca y Dir. RS	0	-	3	-	2	-	2	-	2

Bibliografía

- Asamblea Nacional. (13 de junio de 2015). Constitución de la República Dominicana. (*Gaceta Oficial No. 10805*). Santo Domingo, República Dominicana. Recuperado el 13 de junio de 2015
- Asociación Española de Consejeros. (2017). *IC-A Principios de buen gobierno corporativo para empresas no cotizadas*. Madrid: Instituto de Consejeros-Administradores. Recuperado el 2019, de <http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/principios-buen-gobierno-no-cotizadas.pdf>
- Banco Central de la República Dominicana. (marzo de 2018). Informe de la Economía Dominicana: Enero - Diciembre 2018.
- Banco Mundial. (1 de abril de 2019). *República Dominicana: Panorama General*. Recuperado el 2019, de <https://www.bancomundial.org/es/country/dominicanarepublic/overview#1>
- CámaraTIC. (7 de abril de 2010). *Cámara Dominicana de las Tecnologías de la Información y Comunicación*. Obtenido de <https://arturolopezvalerio.com/2010/04/07/camara-dominicana-de-las-tecnologias-de-la-informacion-comunicacion/>
- Expansión. (2018). República Dominicana - Población. (Datosmacro.com, Ed.) Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/republica-dominicana>
- Fernández, L. (2 de junio de 2014). República Dominicana avances tecnológicos. Santo Domingo, República Dominicana: Listin Diario. Obtenido de <https://listindiario.com/la-republica/2014/06/02/324223/republica-dominicana-avances-tecnologicos>
- González, L. (s.f.). *Emagister*. Obtenido de El top 5 de las universidades más ecológicas del mundo: <https://www.emagister.com/blog/el-top-5-de-las-universidades-mas-ecologicas-del-mundo/>
- Inter-Agency Standing Committee. (2019). Índice de Gestión de Riesgos para América Latina y el Caribe. Obtenido de <http://www.inform-index.org/>
- Ley No. 1-12. (26 de enero de 2012). *Estrategia Nacional de Desarrollo*(*Gaceta Oficial No. 10656*). Santo Domingo, República Dominicana.
- Ley No. 139-01. (13 de junio de 2001). *que crea el Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología*(*Gaceta Oficial No. 10097*). Santo Domingo, República Dominicana.
- Ley No. 66-97. (10 de abril de 1997). *Ley General de Educación*(*Gaceta Oficial No. 9951*). Santo Domingo, República Dominicana.
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (25 de enero de 2012). *Estrategia Nacional de Desarrollo END 2030*. Obtenido de Ley Orgánica de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030 : <https://www.transparenciafiscal.gob.do/estrategia-nacional-de-desarrollo-end-2030>
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2016). *Los jóvenes dominicanos, esos desconocidos*. Centro para la Educación y Desarrollo. Obtenido de <http://economia.gob.do/wp-content/uploads/drive/DFIES/Publicaciones/Los%20jo%CC%81venes%20dominicanos%20esos%20desconocidos.pdf>

- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (Octubre de 2017). Sistema de Indicadores Sociales de la República Dominicana 2016. Obtenido de <http://economia.gob.do/wp-content/uploads/drive/UAAES/SISDOM/2016/Datos%20estadisticos/SISDOM%202016.%20Volumen%20II%20Serie%20de%20Datos.pdf>
- Ministerio de Educación. (2014). Pacto Nacional de la Reforma Educativa en la República Dominicana (2014-2030). Obtenido de http://www.siteal.iipe.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_republica_dominicana_0349.pdf
- Ministerio de Educación. (2014). *Pacto Nacional para la Reforma Educativa en la República Dominicana 2014-2030*. Santo Domingo: Palacio Nacional. Obtenido de http://www.siteal.iipe.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_republica_dominicana_0349.pdf
- Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología. (2018). *Informe general sobre estadísticas de educación superior 2017 y Resumen Histórico 2005-2017*. Dirección de Planificación y Desarrollo, Santo Domingo. Obtenido de <http://www.educa.org.do/wp-content/uploads/2016/11/Estadi%CC%81sticas-de-Educacio%CC%81n-Superior-2013-y-2014.pdf>
- Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (Marzo de 2012). Atlas de Biodiversidad y Recursos Naturales de la República Dominicana. 122. Obtenido de <http://ambiente.gob.do/wp-content/uploads/2016/10/ATLAS-2012.pdf>
- Ministerio de Turismo. (s.f.). Nuestra gente. República Dominicana. Obtenido de <http://www.godominicanarepublic.com/es/sobre-rd/nuestra-gente/>
- Oficina Nacional de Estadística. (14 de abril de 2015). *La población con estudios universitarios en República Dominicana asciende a 1,600,000 personas*. Obtenido de <https://www.one.gob.do/noticias/2016/04/14/1469/la-poblacion-con-estudios-universitarios--en-republica-dominicana-asciende-a-1,600,000-personas>
- Oficina Nacional de Estadística. (julio de 2016). Encuesta Nacional de Hogares de Propósitos Múltiples (ENHOGAR-2015). Santo Domingo, República Dominicana. Obtenido de <https://www.one.gob.do/encuestas/enhogar/enhogar-2015>
- Oficina Nacional de Estadística. (2018). *Segunda Encuesta Nacional de Inmigrantes ENI-2017*. Santo Domingo. Obtenido de <https://www.refworld.org/es/pdfid/5b1ef7a54.pdf>
- Oficina Nacional de Estadísticas. (2018). Encuesta Nacional de Hogares de Propósitos Múltiples (ENHOGAR-2016). *Informe General*. Santo Domingo, República Dominicana. Obtenido de <https://www.one.gob.do>
- Parrado Castañeda, Á. M., & Trujillo Quintero, H. F. (Enero-Junio de 2015). Universidad y sostenibilidad: una aproximación teórica para su implementación. *AD-minister*(26), 149-163. doi:10.17230/ad-minister.26.7
- Presidencia de la República Dominicana. (22 de febrero de 2016). Decreto No. 23-16. *se crea la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para el Desarrollo Sostenible*. Santo Domingo, República Dominicana. Obtenido de <http://economia.gob.do/mepyd/wp-content/uploads/archivos/transparencia/base-legal/decreto-23-160002.pdf>

Principles for Responsible Management Education. (2015). *Una Guía Básica para compartir la Información Sobre el Progreso (SIP)*. New York: UN Global Compact. Recuperado el 2019, de <https://www.unprme.org/resource-docs/SIPToolkitSpanish.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.). *Enfoque República Dominicana*. Obtenido de http://www.do.undp.org/content/dominican_republic/es/home/ourwork/environmentandenergy/in_depth/

Vicepresidencia de la República Dominicana. (2019). Educación superior dominicana: expansión, desarrollo y perspectivas futuras. *Boletín del Observatorio de políticas sociales y desarrollo*(No. 1), Año 3. Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales. doi:ISSN 2613-8891

Wikipedia. (s.f.). República Dominicana - Telecomunicaciones. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Rep%C3%BAblica_Dominicana#Telecomunicaciones

World Economic Forum. (2012). *The Global Information Technology Report 2012*. (S. Dutta, & B. Bilbao-Osorio, Editores) Obtenido de República Dominicana Republic: http://www3.weforum.org/docs/Global_IT_Report_2012.pdf

Anexos

Anexo 1. Encuesta para Directivos, Administrativos, Decanos y Docentes.

Presentación

Buen día, agradecemos mucho su colaboración en responder la entrevista que estamos realizando a directores, administrativos, coordinadores, decanos y docentes, con el propósito de detectar y comprender los principales retos (necesidades, obstáculos, esperanzas, limitaciones, aspiraciones) que tiene la UCE y de esta manera poder proponer una solución significativa, útil e innovadora que permita optimizar la gestión de sus actividades educativas y administrativas, así como fortalecer la oferta educativa mediante propuestas con un enfoque sostenible.

Dirección de correo electrónico:

Datos personales:

Vicerrectoría a la que pertenece:

- Ejecutiva
- Académica
- Administrativa
- Comunicación y servicios
- Proyectos Interinstitucionales
- Posgrado, Educación a Distancia y Sistemas Virtuales

Área en la que se desempeña:

- Administrativa (directivos, coordinadores, gestores, asistentes)
- Académica (docentes)
- Operativa (logística, mantenimiento, transporte, compras, supervisión, planificación)
- Otra, especificar: _____

Antigüedad en la empresa:

- Menos de un año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

Género:

- Hombre
- Mujer

Visión estratégica

1. ¿Cómo describiría los servicios educativos (académicos, investigación) y culturales (comunidad) ofrecidos por la UCE? ¿tienen un enfoque de sostenibilidad?
2. ¿Cuál es la posición o imagen que tiene la UCE respecto a otras universidades privadas de República Dominicana?
3. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene la UCE respecto a otras universidades privadas en República Dominicana? ¿cuáles son los atributos que distinguen de otras universidades?
4. ¿A través de qué elementos considera que la UCE fomenta una visión ética y humanista para responder al cuidado de su impacto en el planeta, en la sociedad y la economía?

- ¿Cuáles son los principales grupos de interés de la UCE con los que habría que mantener comunicación y colaboración? ¿cómo se gestionan en la actualidad?

Retos y frustraciones del área

- ¿Cuáles son los objetivos específicos y los plazos propuestos en su área, que apoyan los objetivos generales de la UCE?
- ¿Cuáles son los principales indicadores con los que se mide el desempeño alcanzado en su área? ¿Cómo se mide el éxito o el fracaso (matrícula, finanzas, investigación, titulación)? ¿Qué rendimiento y calidad se espera?
- ¿Cuáles considera que son los principales retos o frustraciones a los que se enfrenta su área para lograr los objetivos actuales?
- ¿Qué tipo de apoyo o recursos requiere su área para alcanzar sus objetivos?
- ¿Qué información es relevante monitorear y reportar a los grupos de interés (consejeros, colaboradores, alumnos, actores externos)?

Visión operativa

- Desde un punto de vista administrativo y operativo ¿cómo evaluaría el desempeño en la gestión de los siguientes recursos, insumos o materiales dentro de la UCE? ¿cuáles cree que serían áreas de oportunidad a considerar?

Tema	Desempeño*	Áreas de oportunidad
Consumo de energía		
Climatización, aislamiento		
Iluminación		
Consumo de agua		
Servicio de comida		
Abastecimiento responsable		
Transporte y movilidad		
Gestión de residuos		
Digitalización vs. uso de papel		
Gestión de la biodiversidad		
Emisión gases de invernadero		
Cambio hábitos de consumo		

*Escala de 1 a 5 donde 1 es muy malo, 2 es malo, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es excelente.

Visión académica

12. ¿Dónde se posiciona la UCE respecto a la educación e investigación en sostenibilidad respecto a otras universidades dominicanas? ¿qué tanto se ha implementado en el currículo?
13. ¿Cuáles serían las fortalezas/alicientes y debilidades/barreras para implementar educación e investigación en sostenibilidad en el currículo? (demanda de los estudiantes, proyectos existentes)
14. ¿Cuál es el nivel de conocimiento del personal, los docentes y la comunidad estudiantil sobre temas de sostenibilidad?
15. ¿Cuál es el nivel de participación (percepción, actitudes) del personal, los docentes y la comunidad estudiantil en iniciativas impulsadas por la universidad que tengan relación con el medio ambiente y la comunidad?
16. ¿Considera que el emprendimiento de acciones y proyectos (investigación, educativos, campañas) enfocados a la sostenibilidad dentro de la universidad, puedan ser de interés para el personal, los docentes y comunidad estudiantil, y que al mismo tiempo refuercen el proceso de enseñanza-aprendizaje? ¿qué departamentos y facultades podrían ser las más propicias?
17. ¿Qué tipo de acciones y proyectos considera que se podrían implementarse en la universidad para beneficio de la academia y sus grupos de interés?

Nota: Las informaciones recopiladas a través de esta encuesta son de plena confidencialidad para los encuestadores, por lo que se garantiza que esta no será expuesta por ningún medio de comunicación o de otra índole.

Resultados de la encuesta para directivos, administrativos, decanos y docentes

La encuesta fue enviada a Directivos, Administrativos, Decanos y Docentes para que fuera contestada de forma voluntaria, con el propósito de detectar y comprender los principales retos (necesidades, obstáculos, esperanzas, limitaciones, aspiraciones) y oportunidades que tiene la universidad desde la perspectiva del personal directivo, administrativo, decanos y docentes.

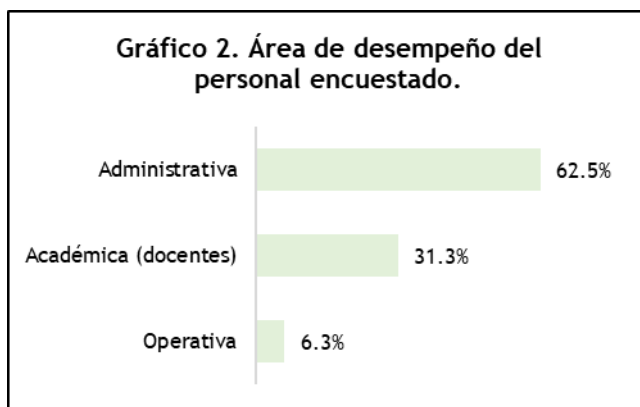
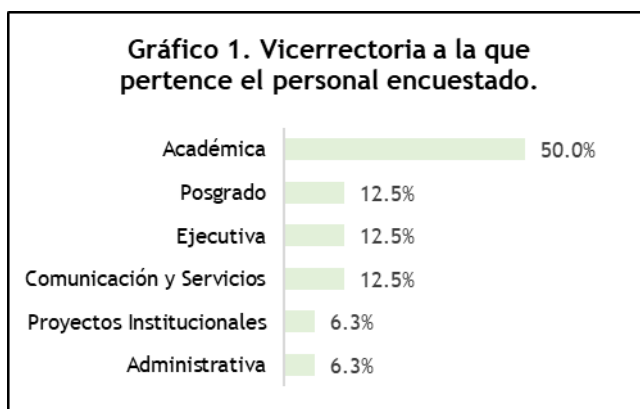
Contiene diecisiete (17) preguntas que se completaron con texto libre para permitir conocer la opinión de los clientes internos, y está dividida en cuatro (4) secciones: Visión estratégica, retos y frustraciones del área, visión operativa y visión académica.

Nota: Todos los gráficos se elaboran a partir de los resultados de la Encuesta para Directivos, Administrativos, Decanos y Docentes.

Perfil de los encuestados

- **Género:** La mayoría de los participantes fueron mujeres, éstas representan el 68.8% y el restante 31.3% fueron hombres.
- **Antigüedad laboral:** El 62.5% del total de participantes tienen entre 1 y 5 años laborando en la institución, los restantes seis (6) participantes se dividen a partes iguales entre más de 10 años y entre 5 y 10 años de labor en la UCE con 18.5% cada uno. No se recibieron encuestas de colaboradores con menos de 1 año de antigüedad.

- *Vicerrectoría a la que pertenecen:* 50% de los participantes pertenece a la Vicerrectoría Académica, seguido de las Vicerrectorías Ejecutiva, de Comunicación y Servicios, y Posgrado con el 12.5% cada una y finalmente las Vicerrectoría Administrativa y de Proyectos Interinstitucionales con el 6.3% cada una (Gráfico 1).
- *Área en la que se desempeña:* 62.5% de los participantes pertenecen al área Administrativa, 31.3% a la Académica, y el restante 6.3% se desempeñan en el área (Gráfico 2).



Visión estratégica - 5 preguntas abiertas

1. Descripción de los servicios educativos (académicos, investigación) y culturales (comunidad) ofrecidos por la UCE, ¿tienen un enfoque de sostenibilidad?

El 18.8% de los clientes internos que contestaron la encuesta, indican que los servicios ofrecidos por la UCE son buenos, donde se destaca el uso de tecnología y alguna facultad que lleva la delantera. Por otro lado, el 43.8% señalan que los servicios académicos y de investigación pueden mejorar o que tienen algunas deficiencias relacionadas con: el desarrollo de programas más innovadores y competitivos que agreguen valor económico y medioambiental, reducción de costos y a fomento a la competitividad, mejora de la comunicación asertiva hacia los alumnos y cierta resistencia a la aplicación de mejoras.

En términos generales, los empleados encuestados entienden que en la actualidad la UCE no cuenta con un enfoque de sostenibilidad en los servicios educativos que ofrece o se encuentra en proceso,

con el 62.5% de ellos. El 18.8% de los participantes indica que, si se tiene un enfoque de sostenibilidad en los servicios, y el mismo porcentaje no emitió una valoración clara para esta pregunta.

2. Posición o imagen que tiene la UCE respecto a otras universidades privadas del país.

La mayoría de los participantes, 75% de ellos, indican que el posicionamiento de la UCE es positivo respecto a la competencia a nivel nacional, 12.5% considera que es regular y el otro 12.5% no asigna una valoración clara o específica.

Asimismo, el 37.5% de los participantes concuerdan en que la Facultad de Ciencias de la Salud otorga un reconocimiento especial a la UCE sobre otras universidades privadas del país, no solo en la región del este.

3. Principales fortalezas de la UCE respecto a otras universidades privadas en el país, ¿qué la distingue de ellas?

El 25% de los encuestados reconoce como fortalezas de la UCE las facilidades de pago, la especialización de los docentes y la infraestructura, mientras que un 18.75% dice que el precio de la matriculación, los principios de no discriminación por razón de sexo, etnia o religión y la oferta de educación continuada, son las principales fortalezas de la Universidad respecto a las demás instituciones de altos estudios del país.

Asimismo, un 18.75% de los encuestados señala como fortalezas de la UCE la oferta en el área de la salud, las facilidades de transporte y la informatización de los servicios y procesos, mientras que el 37.5% restante identifica la antigüedad en el mercado de la institución, la calidad de la enseñanza y las posibilidades de inserción en el mundo laboral de sus egresados como las fortalezas más destacables de la Universidad.

4. Elementos que fomentan una visión ética y humanista para cuidar el impacto de la UCE en el planeta, en la sociedad y la economía.

Según los datos obtenidos de las encuestas las formas en las que la UCE fomenta la visión ética y humanista para responder al cuidado de su impacto en el planeta, la sociedad y la economía es la siguiente: un 6.25% señala que a través de la aplicación de la tecnología en sus procesos; otro 6.25% dice que a través de la ética del conocimiento; otro 6.25% dice que a través de la diversidad cultural; otro 6.25% dice que a través de la promoción de valores y normas.

En ese mismo orden, un 11.1% de los encuestados afirman que el fomento de la visión ética se da a través de la implementación de programas comunitarios y un 16.7% dice que es a través del cuidado del medioambiente.

Asimismo, un 6.25% dice que es a través de las actividades sociales, talleres y capacitaciones; y otro 6.25% dice que mediante el egreso de profesionales comprometidos. Sin embargo, un 22.2% dice desconocer las prácticas que lleve a cabo la Universidad para estos fines; mientras que un 6.25% dice que una de las formas del fomento de la visión ética es con la implementación de un programa de apoyo tecnológico para reducir el uso de folletos impresos, y otro 6.25% adicional señala el desarrollo

del proyecto de investigación “Huella Ecológica” como la forma más clara del fomento de la visión ética de la institución.

5. Principales grupos de interés con los que habría que mantener comunicación y colaboración mutua, ¿cómo se gestionan en la actualidad?

Los grupos de interés señalados por los encuestados fueron: colaboradores (administrativos y docentes) y los estudiantes activos, representando cada uno el 23.1% de las respuestas, seguido de la comunidad de la región este, egresados, empresas y entidades del gobierno, los cuales representaron cada uno el 11.5% de los encuestados y por último los centros educativos y las organizaciones comunitarias con el 7.7% de las respuestas.

La forma en que son gestionados es a través de grupos de WhatsApp, correo electrónico, reuniones cartas, herramientas de comunicación y colaboración en línea como *Skype for Business*, *Microsoft Teams*, etc. Para el caso de los estudiantes y docentes se utiliza *Help Desk* que responde a cada una de sus inquietudes tecnológicas.

***Retos y frustraciones del área* - 5 preguntas abiertas**

6. Objetivos específicos y plazos propuestos por área que apoyan objetivos generales de la UCE.

El 60% de los participantes del área académica (docente) respondió que uno de los objetivos específicos que ayuda a logro de los objetivos generales de la UCE, es fomentar el desarrollo y la calidad de la docencia, mientras que un 40% dijo que esto se obtiene a partir de actividades socioculturales que incentiven al pensamiento crítico y a la investigación.

En ese mismo orden, el 18.2% del área administrativa considera que ofrecer un servicio de calidad, contribuye con los objetivos generales de la UCE, y otro 18.2% considera que estimular el desarrollo de habilidades tecnológicas en los empleados, ayuda a estos fines. Por otro lado, un 63.3% no respondió de manera precisa, ni coherente la pregunta en cuestión. Ninguna de las áreas antes mencionadas habló de los plazos o tiempo para estos objetivos.

7. Principales indicadores para medir el desempeño del área, ¿qué rendimiento y calidad se espera?

- **Área académica (docente):** el indicador más evaluado se tiene la matrícula y la medición del éxito o el fracaso se hace a través de encuestas de satisfacción y desde la implementación del conocimiento por competencias puesto que cada estudiante debe ser capaz de demostrar de un modo práctico, los conocimientos alcanzados en cada materia impartida cuyo rendimiento y calidad esperado deberá verse reflejado en el impacto de las actividades realizadas y en los resultados de aprendizaje por parte de los estudiantes.
- **Área administrativa:** el rendimiento esperado no se tiene claro, la calidad no está estructuralmente representada en indicadores ni acciones, se hace mucho, se promueve poco y se organiza desarticuladamente. No cuenta con herramientas actualizadas de evaluación por lo tanto las autoridades de la universidad miden el desempeño de una escuela por la cantidad de estudiantes que posee y las estrategias que utiliza para mantenerlos activos, al

final eso se reduce en la cantidad de títulos que se emite al año. La medición de éxito o fracaso se hace teniendo en cuenta:

- Cantidad de: matriculados, cambios de carreras, docentes, actividades científicas, quejas, honores y tesis defendidas.
- Entrega oportuna de las informaciones.
- Tiempo de entrega de los proyectos asignados, funcionalidad del sistema en su implementación, a menor cantidad de tiempo y errores y mayor adaptabilidad el rendimiento aumenta.
- **Área operativa:** Del personal encuestado sólo una persona del área operativa respondió a la encuesta indicando que la medición del desempeño se hace desde las finanzas (matrículas) y en cuanto al éxito o fracaso se tiene la perfección como premisa y se espera el mejor rendimiento y calidad.

8. Principales retos o frustraciones para lograr los objetivos actuales por área.

- **Área académica:** un 40% refirió que los principales retos o frustraciones en su área son la falta de recursos para lograr los objetivos, otro 40% indicó las limitaciones de tecnología en cuanto a la adaptación del personal docente, el restante 10% manifestó que la falta de personal docente.
- **Área administrativa:** el 25% de los participantes manifestó que el principal reto o frustración de su área es la falta de recursos, 12.5% indicó la falta de personal, 12.5% expresó la falta de un plan de desarrollo e incentivos para los docentes, 12.5% señaló problemas de infraestructura, y otro 12.5% indicó los procesos burocráticos que ralentizan la entrega de trabajos y proyectos, el restante 25% señaló entre otros retos o frustraciones: falta de colaboración entre departamentos, dependencia de servicios de terceros (telefonía, internet, entre otros), los precios en relación a otras universidades y la priorización de áreas, en este último punto indicaron que se le da más atención a un área que a otra.
- **Área operativa:** se indicó que el principal reto o frustración de su área es la administración de ingresos, costos y gastos.

9. Apoyo o recursos que requiere el área para alcanzar sus objetivos.

Para la mayoría de los encuestados, lo más importante para alcanzar los objetivos de sus áreas es el acceso a recursos financieros que les permitan tener una infraestructura adecuada, mobiliarios, insumos, materiales y tecnología suficiente y aceptable para el debido desarrollo de sus actividades diarias.

En segundo lugar, consideran necesario el aumento de personal, tanto en el ámbito académico, como el administrativo, así como la implementación de mecanismos de motivación y compensación.

Por último, gran parte de estos coinciden en que, al mismo tiempo, la Universidad debe invertir en proyectos de investigación y en su imagen corporativa, por medio de la promoción y publicidad para alcanzar sus objetivos.

10. Información relevante para monitorear y reportar a los grupos de interés.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, se pueden resaltar tres (3) tipos de informaciones relevantes que los encuestados consideran deben monitorearse y ser reportadas a los grupos de interés:

1. Todo el acontecer del alma mater: Las actividades que realiza la universidad en torno a procesos formativos, programas de becas, procesos de acreditación, proyectos de vinculación nacional e internacional, inserción laboral y afines.
2. Logros de la universidad: Comunicación de los resultados obtenidos por los esfuerzos y acciones de cada área, por ejemplo: Índice de inserción laboral de los egresados, cantidad de estudiantes de nuevo ingreso, actitud de las personas que reciben materiales promocionales de la institución, entre otros.
3. Comunicación sobre la disponibilidad de los servicios actuales y nuevos que brinda la universidad, así como, las actividades programadas para dar mantenimiento a la plataforma.

Visión operativa

Los resultados sobre el desempeño que se tiene en la institución y las áreas de oportunidad observadas en cuanto a la gestión de recursos e insumos, gestión de proveedores, transporte y movilidad, gestión de temas ambientales, se muestran en la Tabla 1 y sus gráficos.

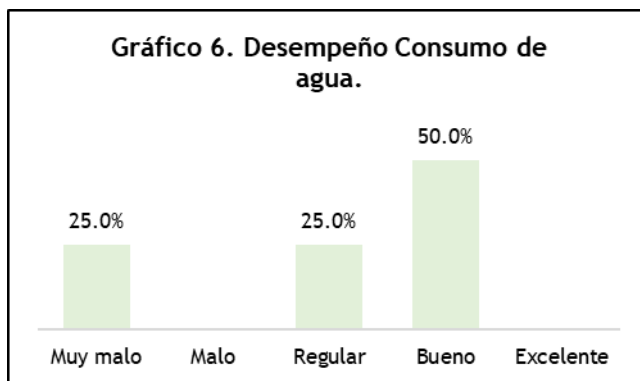
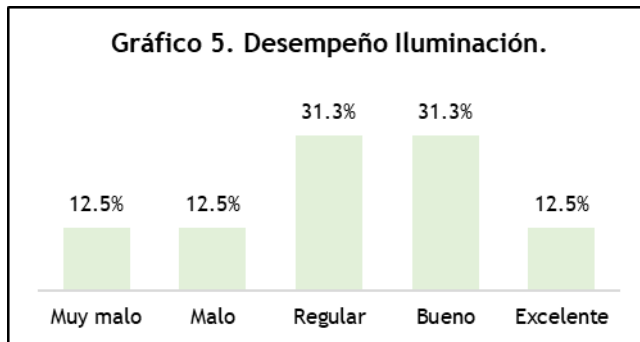
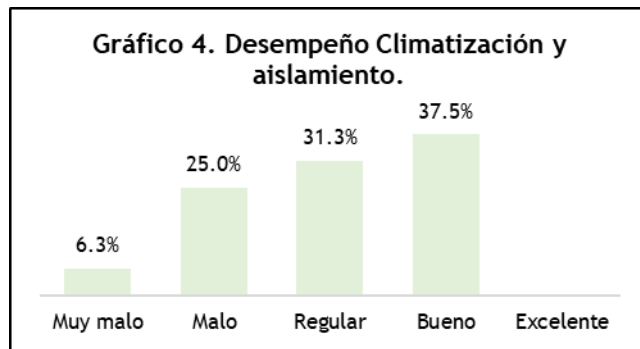
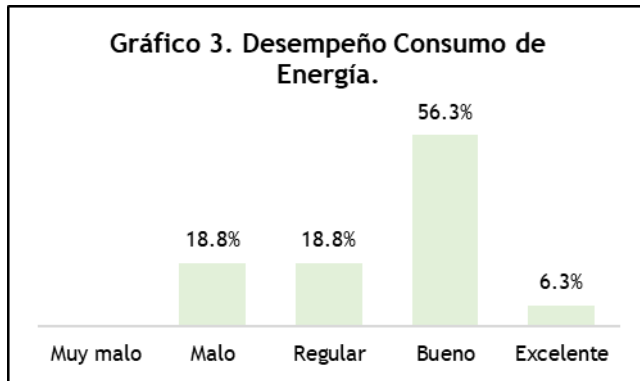
Tabla 1. Evaluación del desempeño y áreas de oportunidad en la gestión de recursos, insumos o materiales en la UCE.

Gestión	Nivel de Desempeño*	Oportunidades de mejora
Consumo de energía	La mayoría de los encuestados (56.3%) indicó que el desempeño en consumo de energía es bueno en la Universidad (Gráfico 3).	Colocar láminas en los pasillos que permitan aprovechar la luz solar, motivar a los empleados a no dejar encendidos sus equipos electrónicos y mejorar los espacios o ambientes donde no hay iluminación.
Climatización y aislamiento	El 62.5% considera que el desempeño se encuentra entre muy malo y regular y el 37.5% refirió que el desempeño en cuanto a estos recursos es bueno (Gráfico 4).	Mejorar los espacios que no cuentan con buena climatización (mucho frío o mucho calor) y aquellos donde se escuchan las conversaciones de autoridades y no hay discreción ni concentración para trabajar.
Iluminación	El 62.5% de los encuestados refirieron que el desempeño en cuanto a la gestión de la iluminación se encuentra entre regular y bueno, cada uno representando el 31.3% de las respuestas (Gráfico 5).	Sustitución de lámparas y readecuación del sistema de iluminación.
Consumo de agua	El 50% manifestó que el desempeño es bueno, 25% que estuvo de acuerdo en que su desempeño es regular y otro 25% que opinó que el desempeño es muy malo (Gráfico 6).	Supervisión de las llaves (grifos) en los baños y el uso de agua renovada (agua reciclada).

Tabla 1. Evaluación del desempeño y áreas de oportunidad en la gestión de recursos, insumos o materiales en la UCE (continuación).

Gestión	Nivel de Desempeño*	Oportunidades de mejora
Servicio de comida	Es la variable con evaluación más baja: 50% de los casos manifestaron que el desempeño del mismo es regular, seguido de un 31.3% que señaló que el servicio es malo, un 12.5% dijo que es bueno y el 6.3% refirió que es muy malo (Gráfico 7).	El personal indicó que no existe un servicio de comida oficial, que debería haber más variedad y un mejor servicio al cliente.
Abastecimiento responsable	El 56.3% exterioriza que el desempeño en este ámbito es regular, seguido de un 31.3% que entiende que el desempeño es bueno y un 6.3% dice que es excelente y muy malo para cada categoría (Gráfico 8).	
Transporte y movilidad	La mayoría de los encuestados, 56.3% consideran que el servicio de transporte tiene un desempeño entre muy malo y regular, una cuarta parte lo considera bueno y el 18.8% excelente (Gráfico 9).	Las oportunidades de mejora señaladas refieren que se debe bajar el costo para el transporte de los estudiantes y que debe aumentar la disponibilidad del mismo para cubrir la demanda.
Gestión de residuos	La percepción de la mayoría de los participantes es dispar, sin embargo, se observa que el 56.3% considera que el desempeño se encuentra entre muy malo y regular, mientras que un 25% piensa que la gestión de residuos es buena, y el 18.8% cree que es excelente (Gráfico 10).	Como oportunidad de mejora recomiendan la colocación de contenedores de basura para clasificar y poder reciclar los residuos de acuerdo a su naturaleza.
Digitalización vs. Uso de papel	Respecto a la digitalización y el uso de papel, la distribución de las respuestas de los participantes muestra que el 75% considera que el desempeño en este tema se ubica entre muy malo y regular, 18.8% piensa que es bueno y un 6.3% entiende que el desempeño es excelente (Gráfico 11).	Como oportunidad de mejora indican que se debe concientizar para disminuir el uso de papel ya que la mayoría de los procesos se realizan de forma digital.
Gestión de la biodiversidad	Sobre el manejo de la biodiversidad, los colaboradores de la UCE opinan en su mayoría, 43.8%, que el desempeño en esta materia es bueno y el 12.5% que es excelente (Gráfico 12).	En cuanto a las oportunidades de mejora manifiestan que se deben cuidar las aves nacionales que habitan el campus.
Emisión de gases de efecto invernadero	El 68.8% de los encuestados opina que el desempeño de la UCE es entre regular y bueno, 12.5% considera que es excelente y el restante 18.8% señala que es entre muy malo y malo (Gráfico 13).	A pesar de que la mayoría de los participantes cree que el desempeño es bueno, hoy en día la UCE no cuenta con un sistema para medir las emisiones de gases de efecto invernadero.
Cambio de hábitos de consumo	El 37.5% de los participantes cree que la UCE tiene un desempeño bueno, y el 62.5% de los participantes cree que se encuentra entre muy malo y regular (Gráfico 14).	Se señala que no existe educación sobre este tema.

* El nivel de desempeño se calculó tomando una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo, 2 es malo, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es excelente.



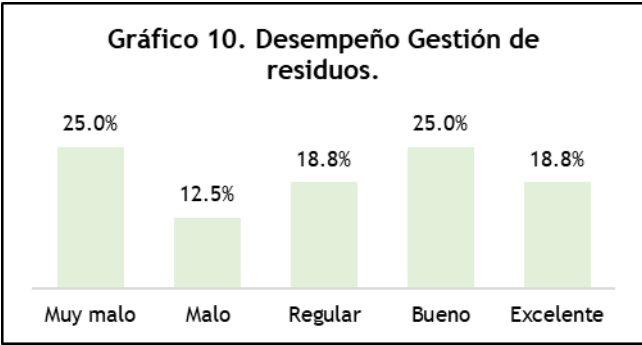
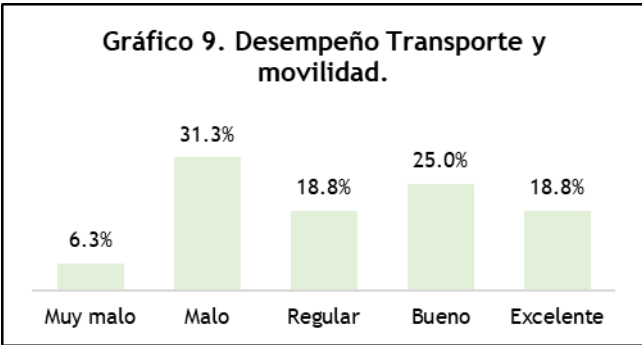
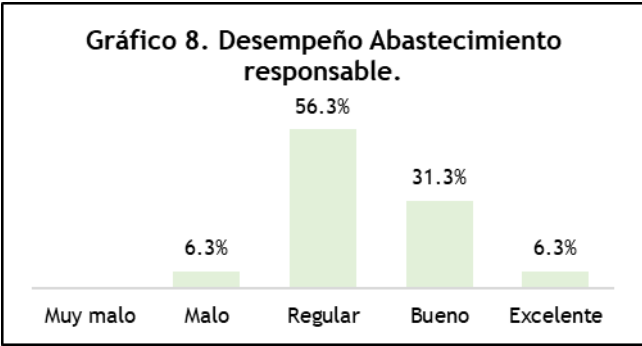
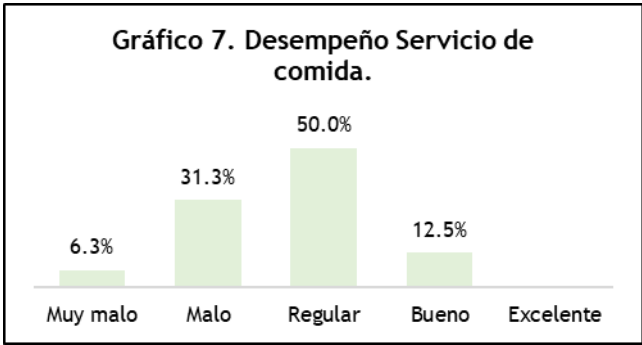


Gráfico. 11. Desempeño Digitalización vs. Uso de papel.

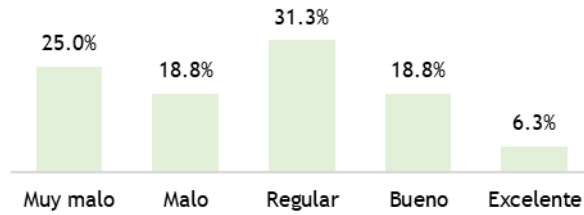


Gráfico 12. Desempeño Gestión de la biodiversidad.

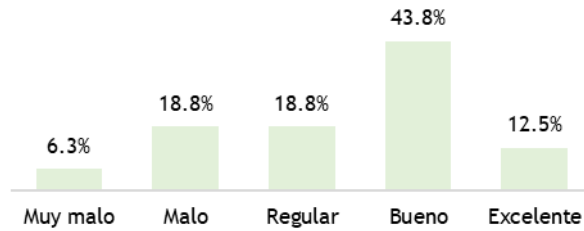


Gráfico 13. Desempeño Emisión de gases de efecto invernadero.

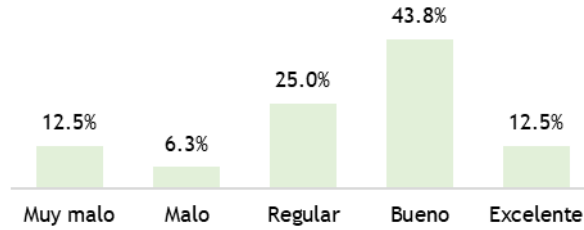
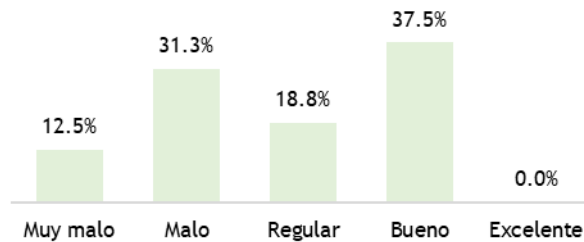


Gráfico 14. Desempeño Cambio de hábitos de consumo.



Visión académica

Esta sección de la encuesta busca entender la visión que tienen los clientes internos respecto a la inclusión de los temas de sostenibilidad dentro de las actividades académicas y de investigación, se compone de seis preguntas de las que se extraen los hallazgos a continuación:

12. Posición de la UCE respecto a la educación e investigación en sostenibilidad respecto a otras universidades dominicanas, ¿qué tanto se ha implementado en el currículo?

El 31.3% de los participantes tienen una percepción positiva sobre la inclusión de temas de sostenibilidad en comparación con otras universidades a nivel nacional, sin embargo, ningún participante indica el nivel de implementación dentro del currículo, sólo el 18.8% indica que se está implementando o en proceso de mejora. El 18.8% considera que la posición está por debajo de otras instituciones, 25% no sabe cómo calificarlo y el restante 25% no señala una valoración en sus comentarios, pero hacen referencia a premios obtenidos, que se cuenta con autonomía y la acreditación de dos facultades.

13. Fortalezas/alicientes y debilidades/barreras para implementar en el currículo educación e investigación en sostenibilidad.

Entre las fortalezas que se observan para que la UCE incorpore temas de sostenibilidad en el currículo destacan la población de alumnos existentes en la UCE (18.8%), su ubicación y facilidades de pago, y las propuestas existentes sobre proyectos de educación ambiental, trabajo multidisciplinario y capacitación por parte del área de recursos humanos.

En cuanto a las debilidades observadas, se indican la falta de recursos económicos para un desarrollo óptimo (equipamiento de laboratorios, herramientas para desarrollar competencias), el nivel de competencia o capacitación de los docentes no existe un consenso sobre temas ambientales de forma transversal. El 18.8% de los participantes, menciona que no tiene información para contestar la pregunta o que la pregunta es muy amplia.

14. Nivel de conocimiento del personal, docentes y comunidad estudiantil sobre sostenibilidad.

El 50% de los participantes consideran que el nivel de conocimientos por parte del personal, docentes y estudiantes es baja o pobre respecto a temas de sostenibilidad, 18.8% piensa que el nivel de conocimiento es medio, 12.5% cree que es bueno o muy bueno y otro tanto que es nulo.

15. Nivel de participación del personal, docentes y comunidad estudiantil en iniciativas impulsadas por la universidad que tengan relación con el medio ambiente y la comunidad.

Respecto a la participación que tienen los miembros de la comunidad universitaria en propuestas relacionadas con el medio ambiente y la comunidad, el 37.5% considera que se encuentra en nivel medio, el 31.3% que es buena o muy buena y el 6.3% que es baja o pobre.

Un 25% no especificó algún valor concreto en su respuesta, sin embargo, comentaron que algunas asignaturas y docentes específicos incluyen dichos temas, que existe disposición por parte de la

familia UCEANA a integrarse a este tipo de actividades, y que la ubicación de la Universidad en medio de la urbanización y el campo es una ventaja respecto a otras instituciones educativas de nivel superior.

16. Interés del personal, docentes y comunidad estudiantil en el emprendimiento de acciones y proyectos enfocados a la sostenibilidad, ¿pueden reforzar el proceso de enseñanza-aprendizaje? ¿qué departamentos y facultades podrían ser las más propicias?

El 93.8% de los participantes considera que las acciones y proyectos enfocados a la sostenibilidad pueden ser de interés para toda la comunidad universitaria (clientes externos e internos), reforzando el proceso de enseñanza-aprendizaje (un participante comentó que no maneja dicha información, que representa el 6.3% restante).

La opinión del 43.8% es que todos los departamentos y facultades deberían emprender dichas acciones y proyectos, el 18.8% indica que las áreas de liderazgo deberían estar involucradas (Vicerrectorías, Direcciones, Coordinadores), y el 6.3% señala particularmente a las facultades de Ciencias de la Salud y Ciencias de la Ingeniería. El 31.3% restante, no indica algún departamento o facultad en particular.

17. Acciones y proyectos considera que se podrían implementar para beneficio de la academia y los grupos de interés.

El 50% de los participantes señalaron la realización de proyectos académicos como son: organización de ferias y encuentros, realización de pasantías, enfoque en investigación y elaboración de tesis, reclutamiento de docentes con conocimientos vanguardistas, inclusión dentro del currículo. Mientras que el 18.8% de los participantes proponen la implementación de programas relacionados con el mejoramiento social y proyectos comunitarios (operativos médicos, alfabetización, charlas de concientización).

Igualmente, se propusieron diversas actividades específicas como reforestación, recogida y clasificación de residuos, campañas de sensibilización sobre los temas, fomentar actividades de esparcimiento.

Anexo 2. Encuesta para Egresados y Estudiantes activos de Grado y Posgrado de la Universidad Central del Este (UCE)

Dirección de correo electrónico:

1. Edad.
 - A) Entre 15 y 25 años.
 - B) Entre 26 y 35 años.
 - C) Más de 35 años.

2. Género.
 - A) Masculino.
 - B) Femenino.

3. Nivel educativo.
 - A) Egresado de grado (carrera).
 - B) Egresado de postgrado (maestría, especialidad, residencia...)
 - C) Estudiante activo de grado (carrera)
 - D) Estudiante activo de posgrado (maestría, especialidad, residencia)

4. ¿Conoce los conceptos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social?
 - A) Sí, tengo vasto conocimiento.
 - B) Si, aunque solo lo básico.
 - C) No, nunca he escuchado.

5. ¿Considera usted que, en la actualidad un profesional debe manejar los conceptos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social?
 - A) De acuerdo.
 - B) En desacuerdo.
 - C) Ni a favor, ni en contra.

6. ¿Cree necesario que las universidades implementen estrategias para ser Sostenibles y Socialmente Responsables?
 - A) De acuerdo.
 - B) En desacuerdo.
 - C) Ni a favor, ni en contra.

7. ¿Cree necesario que se integren la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social en los programas de clase universitarios (pensum) tanto para grado como posgrado?
 - A) De acuerdo.
 - B) En desacuerdo.
 - C) Ni a favor, ni en contra.

8. Si tuviera que elegir un programa de clases ¿Cuál elegiría?
 - A) Un programa tradicional que cumpla con los requisitos básicos de la carrera.
 - B) Un programa actualizado, que cumpla con los requisitos básicos de la carrera e integre la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social como parte del plan de estudio.

- C) Otra (especifique).
9. ¿Qué le haría optar por un programa de clases que integre la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social?
- A) Acceso a nuevas oportunidades laborales.
 - B) Mantenerme actualizado.
 - C) Desarrollo de nuevas habilidades profesionales.
 - D) Otra (especifique).
10. ¿Cree que las universidades deben destinar parte de su presupuesto a becas, ayudas sociales, intercambios culturales, programas de emprendimiento, innovación y creatividad?
- A) De acuerdo.
 - B) En desacuerdo.
 - C) Ni a favor, ni en contra.
11. De las opciones anteriormente mencionadas, ¿Cuáles serían las dos (2) más importantes para usted?
- A) Becas.
 - B) Ayudas sociales.
 - C) Intercambios culturales.
 - D) Programas de emprendimiento.
 - E) Innovación, creatividad e investigación.
 - F) Otra (especifique).
12. ¿Cree que las universidades deben implementar políticas que promuevan la equidad de género?
- A) De acuerdo.
 - B) En desacuerdo.
 - C) Ni a favor, ni en contra.
13. ¿Cree que las universidades deben implementar políticas que promuevan la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos?
- A) De acuerdo.
 - B) En desacuerdo.
 - C) Ni a favor, ni en contra.
14. ¿Considera que las universidades deben incluir en su código ético políticas contra la discriminación por género, raza, color, entre otros?
- A) De acuerdo.
 - B) En desacuerdo.
 - C) Ni a favor, ni en contra.
15. ¿Valoraría que las universidades incluyan programas de estudios, becas, aulas y recintos adecuados para personas con discapacidad?
- A) De acuerdo.
 - B) En desacuerdo.
 - C) Ni a favor, ni en contra.

16. ¿Considera que tener políticas a favor del cuidado del Medio Ambiente y los Recursos Naturales agrega valor a la universidad?

- A) De acuerdo.
- B) En desacuerdo.
- C) Ni a favor, ni en contra.

17. De ser posible. ¿Sería parte de un programa de voluntariado en tu universidad?

- A) De acuerdo.
- B) En desacuerdo.
- C) Ni a favor, ni en contra.

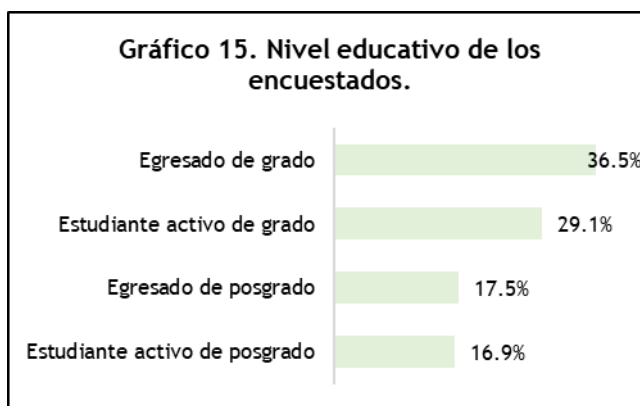
Nota: Las informaciones recopiladas a través de esta encuesta son de plena confidencialidad para los encuestadores, por lo que se garantiza que esta no será expuesta por ningún medio de comunicación o de otra de otra índole.

Resultados de la Encuesta para Egresados y Estudiantes Activos de grado y posgrado

Perfil de los encuestados

- **Edad:** de las trescientas setenta y ocho encuestas realizadas al segmento de Egresados y Estudiantes Activos de Grado y Posgrado de la UCE, el grupo etario predominante fue el comprendido entre las edades de 15 a 25 años representando el 40.7% de los participantes seguido de los grupos etarios de 26 a 35 años y más de 35 años con el 38.4% y 20.9% respectivamente.
- **Género:** Existe una diferencia marcada en cuanto al género de los encuestados, la mayoría de las respuestas recibidas fueron dadas por mujeres representando el 65.1% del total de los participantes contra un 34.9% del género masculino.
- **Nivel educativo:** la mayoría expresó ser egresado de la universidad, estos representaron el 36.5% de los participantes, seguido por un 29.1% que indicó estar cursando una carrera en este momento. El resto de los participantes es egresado de posgrado o se encuentra activo cursando un posgrado, estos representan el 17.5% y 16.9% respectivamente (Gráfico 15).

Nota: todos los gráficos fueron elaborados a partir de los resultados de la Encuesta para Egresados y Estudiantes Activos de Grado y Posgrado de la Universidad Central del Este.



Respecto al nivel de conocimiento sobre Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social, el 59.5% de los participantes posee conocimientos básicos sobre el tema, un 31.7% tiene vasto conocimiento y el restante 8.7% manifestó no tener conocimiento sobre el mismo.

En ese sentido es importante señalar que, aunque en general, el conocimiento sobre el tema es básico, la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que en la actualidad un profesional de cualquier área del conocimiento debe manejar estos conceptos. Esta aseveración se ve reflejada en el Gráfico No. 16, donde se destaca que el 96.3% respondió estar de acuerdo en que en la actualidad un profesional debe manejar los conceptos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social frente a un 3.4% que no está a favor, ni en contra y un 0.3% que refirió estar en desacuerdo.

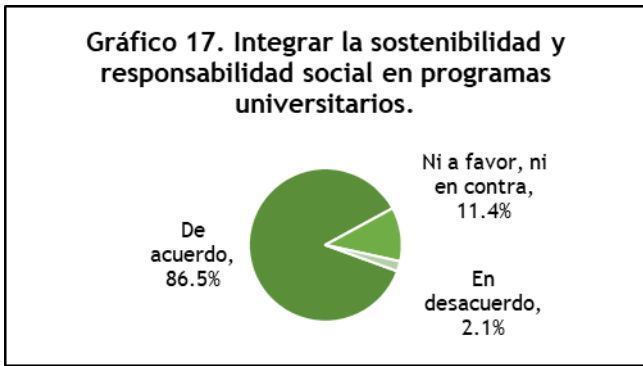


Estrategia sostenible y responsabilidad social

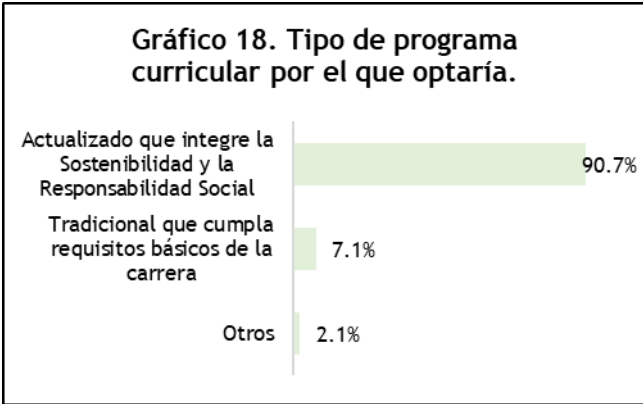
Al cuestionar a los encuestados sobre si creen necesario que las universidades implementen estrategias para ser sostenibles y socialmente responsables, el 95.8% respondió estar de acuerdo; un 3.2% expuso estar ni a favor, ni en contra y un 1.1% manifestó estar en desacuerdo. Estos resultados dan a entender que este segmento de clientes internos de la universidad está a favor de la implementación de estrategias sostenibles y socialmente responsables en la universidad.

Programa de clases (oferta académica)

En lo que respecta a la oferta académica para grado y posgrado la mayoría de los participantes estuvieron a favor de que es necesario integrar la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social en los programas de clases universitarios, esta realidad se ve evidenciada en los resultados de la encuesta donde un 86.5% afirmó estar de acuerdo con esta iniciativa, superando por amplios puntos porcentuales a los que respondieron estar ni a favor, ni en contra o estar en desacuerdo quienes representan el 11.4% y el 2.1% de los participantes respectivamente (ver Gráfico 17).



Al cuestionar a los participantes sobre el tipo de programas de clase (pensum) que prefiere, el 90.7% estuvo de acuerdo en que optaría por un programa actualizado que cumpla con los requisitos básicos de la carrera e integre la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social como parte del plan de estudios, sin embargo, el 7.1% prefiere un programa tradicional que cumpla sólo con los requisitos básicos de la carrera y el 2.1% prefiere otros tipos de programas entre los que cabe señalar: que sea por competencia, motive una mentalidad crítica, analítica y proactiva, que incluya negocios, inteligencia emocional, políticas públicas, emprendedurismo y que haga énfasis en la ética profesional y la tolerancia hacia la Biodiversidad. Las cifras antes citadas se visualizan en el Gráfico 18.



En cuanto a la motivación para optar por un programa de clases que integre la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social en lugar de otro tipo de programas, los encuestados respondieron en el 62.4% de los casos que sería para desarrollar nuevas habilidades profesionales, 20.6% apuntó que, para tener acceso a nuevas oportunidades laborales, un 14.8% para mantenerse actualizado y el restante 2.1% refirió otras motivaciones entre las que destacan: aportar a la sociedad, ser un profesional integral, que no sólo vea la rentabilidad en función de la producción, sino, que pueda garantizar devolver al entorno parte de lo que tomamos y estar plenamente consciente del impacto negativo del diario accionar, que quizás por ignorancia, procede a afectar el medio natural en el que las personas se desarrollan.

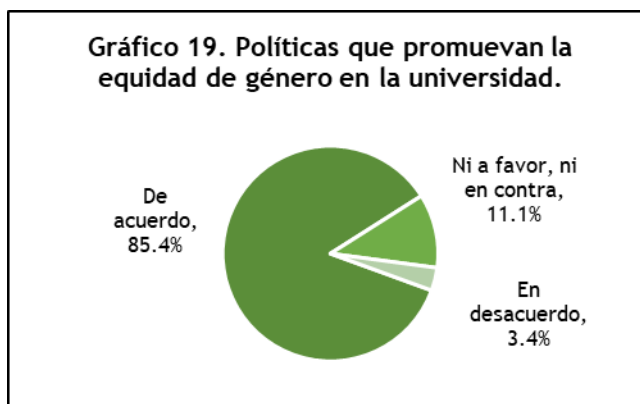
Iniciativas, programas o proyectos

En lo que concierne a las iniciativas, programas o proyectos en los que las universidades deberían invertir su presupuesto, los participantes afirmaron estar de acuerdo en un 95.0% de los casos, en que parte del presupuesto debería destinarse a becas, ayudas sociales, intercambios culturales, programas de emprendimiento, innovación y creatividad. El restante 5% se dividió en un 3.7% que señaló estar ni a favor, ni en contra y un 1.3% que estuvo en desacuerdo.

En ese mismo sentido, destacar que, en cuanto al orden de importancia de las iniciativas antes citadas, los encuestados manifestaron que entienden como más importante la inversión en becas e innovación, creatividad e investigación seguidas de los programas de emprendimiento, intercambios culturales y las ayudas sociales.

Inclusión, diversidad e igualdad de oportunidades

En relación con las políticas sobre responsabilidad social que las universidades deberían implementar, el 85.4% de los encuestados estuvo de acuerdo en que se deben llevar a cabo políticas que promuevan la equidad de género, un 3.4% respondió estar en desacuerdo y el 11.1% estuvo ni a favor, ni en contra (ver Gráfico 19).



En el Gráfico 20 se muestran los resultados sobre las consideraciones de los encuestados en cuanto a la implementación en las universidades de políticas que promuevan la igualdad de oportunidades, en ese orden, un 92.9% estuvo de acuerdo en que las universidades deberían implementar este tipo de políticas, un 4.8% mantiene una posición neutral (ni a favor, ni en contra) y el 2.4% estuvo en desacuerdo.

Gráfico 20. Políticas que promuevan la igualdad de oportunidades en la universidad.



En lo que se refiere a las políticas que las universidades deberían incluir en su código ético, el 87.0% de los encuestados manifestó que está de acuerdo en que se incluyan políticas en contra de la discriminación por género, raza, color, entre otros (ver Gráfico 21).

Gráfico 21. Políticas contra la discriminación en la universidad.

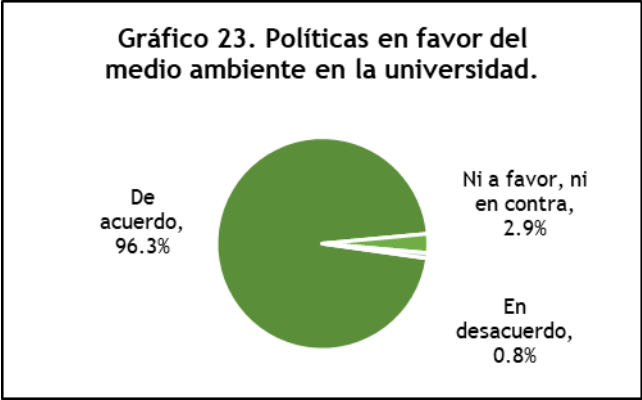


Ante la interrogante de si valorarían que las universidades incluyan programas de estudios, becas, aulas y recintos adecuados para personas con discapacidad, el 96.6% sostiene estar de acuerdo con que se incluyas estas medidas, el 2.6% expresó estar ni a favor, ni en contra y el restante 0.8% estuvo en desacuerdo (ver Gráfico 22).

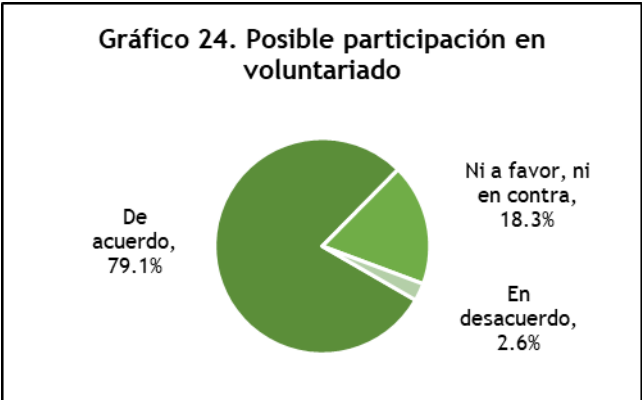
Gráfico 22. Programas para personas con discapacidad.



Referente a las políticas a favor del cuidado del Medio Ambiente y los Recursos Naturales, el 96.6% de los encuestados considera que tener políticas a favor del cuidado del Medio Ambiente y Recursos Naturales agrega valor a las universidades, el 2.9% dijo estar ni a favor, ni en contra y el 0.8% estuvo en desacuerdo. Los resultados antes señalados se muestran en el Gráfico 23.



Por último, sobre la pregunta de si estuviese dispuesto a ser parte de un programa de voluntariado en la universidad, el 79.1% de los encuestados refirió estar de acuerdo, 18.3% estar ni a favor ni en contra y 2.6% estuvo en desacuerdo (ver Gráfico 24).



Anexo 3. Encuesta para Estudiantes Potenciales.

Dirección de correo electrónico:

1. Edad
 - A) Menos de 18
 - B) Entre 18 y 25
 - C) Entre 26 y 35 años
 - D) Más de 35 años

2. Género.
 - A) Masculino
 - B) Femenino

3. Nivel educativo.
 - A) Estudiante de término (educación media - Bachillerato)
 - B) Bachiller
 - C) Profesional
 - D) Otro (especifique): _____.

4. ¿Conoce los conceptos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social?
 - A) Sí, tengo vasto conocimiento.
 - B) Si, aunque solo lo básico.
 - C) No, nunca he escuchado.

5. ¿Considera usted que, en la actualidad un profesional debe manejar los conceptos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social?
 - A) De acuerdo.
 - B) En desacuerdo.
 - C) Ni a favor, ni en contra.

6. ¿Cree necesario que las universidades implementen estrategias para ser Sostenibles y Socialmente Responsables?
 - A) De acuerdo.
 - B) En desacuerdo.
 - C) Ni a favor, ni en contra.

7. ¿Cree necesario que se integren la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social en los programas de clase universitarios (pensum) tanto para grado como postgrado?
 - A) De acuerdo.
 - B) En desacuerdo.
 - C) Ni a favor, ni en contra.

8. Si tuviera que elegir un programa de clases ¿Cuál elegiría?
 - A) Un programa tradicional que cumpla con los requisitos básicos de la carrera.
 - B) Un programa actualizado, que cumpla con los requisitos básicos de la carrera e integre la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social como parte del plan de estudio.
 - C) Otra (especifique).

9. ¿Qué le haría optar por un programa de clases que integre la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social?
- A) Acceso a nuevas oportunidades laborales.
 - B) Mantenerme actualizado.
 - C) Desarrollo de nuevas habilidades profesionales.
 - D) Otra (especifique).
10. ¿Cree que las universidades deben destinar parte de su presupuesto a becas, ayudas sociales, intercambios culturales, programas de emprendimiento, innovación y creatividad?
- A) De acuerdo.
 - B) En desacuerdo.
 - C) Ni a favor, ni en contra.
11. De las opciones anteriormente mencionadas, ¿Cuáles serían las dos (2) más importantes para usted?
- A) Becas.
 - B) Ayudas sociales.
 - C) Intercambios culturales.
 - D) Programas de emprendimiento.
 - E) Innovación, creatividad e investigación.
 - F) Otra (especifique).
12. ¿Cree que las universidades deben implementar políticas que promuevan la equidad de género?
- A) De acuerdo.
 - B) En desacuerdo.
 - C) Ni a favor, ni en contra.
13. ¿Cree que las universidades deben implementar políticas que promuevan la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos??
- A) De acuerdo.
 - B) En desacuerdo.
 - C) Ni a favor, ni en contra.
14. ¿Considera que las universidades deben incluir en su código ético políticas contra la discriminación por género, raza, color, entre otros?
- A) De acuerdo.
 - B) En desacuerdo.
 - C) Ni a favor, ni en contra.
15. ¿Valoraría que las universidades incluyan programas de estudios, becas, aulas y recintos adecuados para personas con discapacidad?
- A) De acuerdo.
 - B) En desacuerdo.
 - C) Ni a favor, ni en contra.

16. ¿Considera que tener políticas a favor del cuidado del Medio Ambiente y los Recursos Naturales agrega valor a la universidad?

- A) De acuerdo.
- B) En desacuerdo.
- C) Ni a favor, ni en contra.

17. De ser posible. ¿Sería parte de un programa de voluntariado en tu universidad?

- A) De acuerdo.
- B) En desacuerdo.
- C) Ni a favor, ni en contra.

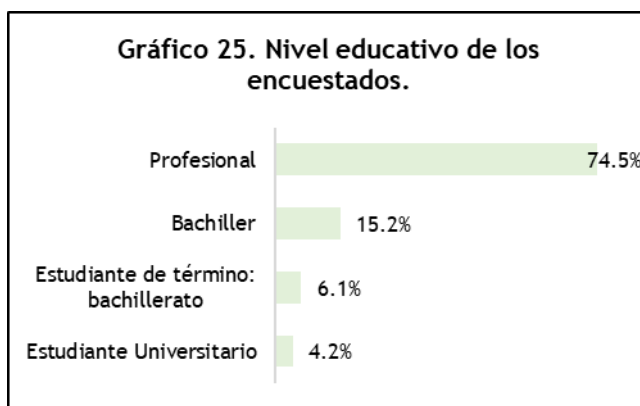
Nota: Las informaciones recopiladas a través de esta encuesta son de plena confidencialidad para los encuestadores, por lo que se garantiza que esta no será expuesta por ningún medio de comunicación o de otra índole.

Resultados de Encuesta para Estudiantes Potenciales

Perfil de los encuestados

- **Edad:** el segmento de Estudiantes Potenciales se caracterizó porque el grupo etario predominante estuvo entre las edades de 26 a 35 años representando el 52.9% de los participantes, seguido de los grupos entre 18 y 25 años, más de 35 años y menores de 18 años con el 22.3%, 20.3% y 4.4% respectivamente.
- **Género:** Al igual que la encuesta para Egresados y Estudiantes Activos de Grado y Posgrado de la UCE, la mayoría de los encuestados en la encuesta para Estudiantes Potenciales fueron personas de género femenino con el 52.5% de total contra el 47.5% del género masculino. En este caso la diferencia de porcentajes no fue tan marcada como en la encuesta anterior.
- **Nivel educativo:** el 74.5% de los participantes dijo ser profesional (incluye grado, posgrado, maestría y doctorado), seguido de un 15.2% de bachilleres, 6.1% correspondiente a estudiantes de término de educación media y un 4.2% de estudiantes universitarios (Gráfico 25).

Nota: todos los gráficos se elaboraron a partir de los resultados de la Encuesta para Estudiantes Potenciales.



Respecto al nivel de conocimiento sobre Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social, el 61.8% de los participantes posee conocimientos básicos sobre el tema, un 33.1% tiene vasto conocimiento y el restante 5.1% manifestó no tener conocimiento sobre el mismo.

Cabe resaltar que del 33.1% de los participantes que dijo tener vasto conocimiento sobre Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social, el 86.8% de los mismos es profesional, lo que demuestra la importancia de dominar estos temas hoy en día en cualquier ámbito laboral.

En ese sentido, aunque en general, la mayoría de los encuestados posee conocimiento básico sobre el tema, estos están de acuerdo en que en la actualidad un profesional de cualquier área del conocimiento debe manejar dichos conceptos. Esta aseveración se ve reflejada en el Gráfico No. 26 donde se destaca que el 96.8% del total de participantes respondió estar de acuerdo en que en la actualidad un profesional debe manejar los conceptos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social frente a un 2.7% que no está a favor, ni en contra y un 0.5% que refirió estar en desacuerdo.



Estrategia sostenible y responsabilidad social

Al cuestionar a los encuestados sobre si creen necesario que las universidades implementen estrategias para ser sostenibles y socialmente responsables, el 94.4% respondió estar de acuerdo; un 3.2% expuso estar ni a favor, ni en contra y un 2.5% manifestó estar en desacuerdo.

Programa de clases (oferta académica)

En lo que respecta a la oferta académica para grado y posgrado la mayoría de los participantes estuvieron a favor de que es necesario integrar la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social en los programas de clase universitarios, esta realidad se ve evidenciada en los resultados de la encuesta donde un 88.0% afirmó estar de acuerdo con esta iniciativa, superando por amplios puntos porcentuales a los que respondieron estar ni a favor, ni en contra o estar en desacuerdo quienes representan el 9.6% y el 2.5% de los participantes respectivamente.

Al cuestionar a los participantes sobre el tipo de programas de clase (pensum) que prefiere, el 89.7% estuvo de acuerdo en que optaría por un programa actualizado que cumpla con los requisitos básicos de la carrera e integre la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social como parte del plan de estudios,

sin embargo, el 9.1% prefiere un programa tradicional que cumpla sólo con los requisitos básicos de la carrera y el 1.2% prefiere otros tipos de programas.

En cuanto a la motivación para optar por un programa de clases que integre la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social en lugar de otro tipo de programas, los encuestados manifestaron que su principal motivación sería para desarrollar nuevas habilidades profesionales, doscientas sesenta y dos (262) personas eligieron esta opción y representan el 64.2% del total de participantes, seguido de poder tener acceso a nuevas oportunidades laborales con ciento sesenta (160) respuestas a favor que representan el 39.2% del total de participantes y mantenerse actualizado con un total de ciento dos (102) respuestas a favor que representan el 25% del total de participantes. Cabe resaltar que la sumatoria de los porcentajes antes señalados no es 100% dado que en la encuesta los participantes tenían la opción de elegir múltiples opciones, en la descripción anterior se presentan la cantidad de personas que eligieron cada opción y el porcentaje que ellos representan de la cantidad total de participantes.

Otras motivaciones referidas por los participantes fueron: Apoyar al medio ambiente con los conocimientos adquiridos, mayor conciencia ambiental, tener una visión integral, prevenir de riesgos seguridad y salud ocupacional, aprender a diseñar modelos de producción y funcionamientos sostenibles de los procesos para garantizar suplir las necesidades de la generación contemporánea sin comprometer a las futuras generaciones y ser un mejor ciudadano.

Iniciativas, programas o proyectos

En lo que concierne a las iniciativas, programas o proyectos en los que las universidades deberían invertir su presupuesto, los participantes afirmaron estar de acuerdo en un 96.8% de los casos, en que parte del presupuesto debería destinarse a becas, ayudas sociales, intercambios culturales, programas de emprendimiento, innovación y creatividad.

En ese mismo sentido, destacar que, en cuanto al orden de importancia de las iniciativas antes citadas, los encuestados manifestaron que entienden como más importante la inversión en becas e innovación, creatividad e investigación seguidas de los programas de emprendimiento, intercambios culturales y las ayudas sociales. Esta es la misma realidad tanto para el segmento de Egresados y Estudiantes activos de Grado y Posgrado de la UCE como para los estudiantes potenciales.

Inclusión, diversidad e igualdad de oportunidades

En relación a las políticas sobre responsabilidad social que las universidades deberían implementar, el 88.0% de los encuestados estuvo de acuerdo en que se deben llevar a cabo políticas que promuevan la equidad de género, un 3.4% respondió estar en desacuerdo y el 8.6% estuvo ni a favor, ni en contra (ver Gráfico 27).

Gráfico 27. Políticas que promuevan la equidad de género en la universidad.



En el Gráfico 28 se muestran los resultados sobre las consideraciones de los encuestados en cuanto a la implementación en las universidades de políticas que promuevan la igualdad de oportunidades, en ese orden, un 94.4% estuvo de acuerdo en que las universidades deberían implementar este tipo de políticas, un 4.4% mantiene una posición neutral (ni a favor, ni en contra) y el 1.2% estuvo en desacuerdo.

Gráfico 28. Políticas que promuevan la igualdad de oportunidades en la universidad.



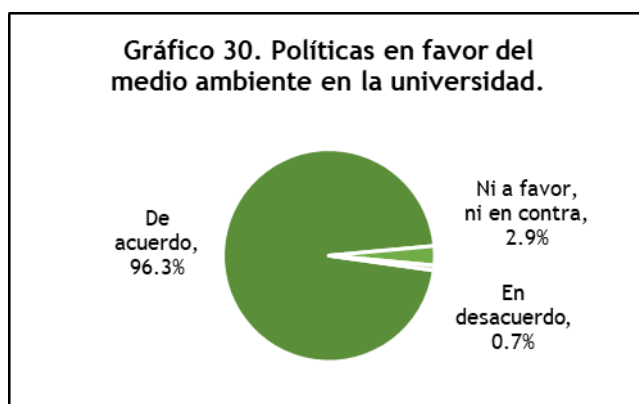
En lo que se refiere a las políticas que las universidades deberían incluir en su código ético, el 90.4% de los encuestados manifestó que está de acuerdo en que se incluyan políticas en contra de la discriminación por género, raza, color, entre otros (ver Gráfico 29).

Gráfico 29. Políticas contra la discriminación en la universidad.

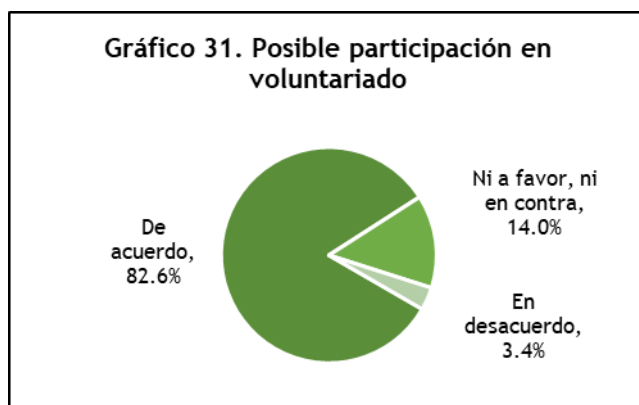


Ante la interrogante de si valoran que las universidades incluyan programas de estudios, becas, aulas y recintos adecuados para personas con discapacidad, el 98.0% sostiene estar de acuerdo con que se incluyan estas medidas, el 1.7% expresó estar ni a favor, ni en contra y el restante 0.2% estuvo en desacuerdo.

Referente a las políticas a favor del cuidado del Medio Ambiente y los Recursos Naturales, el 96.3% de los encuestados considera que tener políticas a favor del cuidado del Medio Ambiente y Recursos Naturales agrega valor a las universidades, el 2.9% dijo estar ni a favor, ni en contra y el 0.7% estuvo en desacuerdo. Las cifras señaladas se muestran en el Gráfico 30.



Finalmente, sobre la pregunta de si estuviese dispuesto a ser parte de un programa de voluntariado en la universidad, 82.6% de los encuestados refirió estar de acuerdo, 14.0% dijo estar ni a favor ni en contra y 3.4% estuvo en desacuerdo. Los resultados se muestran en el Gráfico 31.



Anexo 4. Encuesta para Organizaciones Públicas y Privadas.

Presentación

Buen día, agradecemos su colaboración en responder la encuesta que estamos realizando a los responsables del área de capital humano en organizaciones importantes para la captación de egresados, esto con el propósito de conocer el nivel de importancia que le dan a la formación en temas de sostenibilidad en sus criterios de contratación.

Giro/actividad económica de la organización:

Instrucciones: Favor de contestar las siguientes preguntas desde el punto de vista del Departamento de Recursos Humanos de su empresa:

1. ¿Su organización tiene incorporado los conceptos de sostenibilidad, ya sea en temas ambientales, económicos o sociales, así como de buen gobierno corporativo dentro de su filosofía?
A) Sí B) No
2. ¿Su organización posee descripciones/perfiles de puesto que incluyan o requieran competencias relacionadas con los temas de sostenibilidad y/o responsabilidad social corporativa?
A) Sí B) No
3. ¿Su organización requiere personal con preparación académica y/o experiencia laboral en temas que tienen que ver con la sostenibilidad y/o la responsabilidad social corporativa?
A) Sí B) No
4. ¿Su organización posee algún(as) área(s) o departamento(s) dedicado a temas de sostenibilidad y/o responsabilidad social corporativa?
A) Sí B) No
5. Dentro del programa de formación de personal ¿se incluyen los temas de sostenibilidad y/o responsabilidad social corporativa?
A) Sí B) No
6. Favor de señalar aquellas áreas o departamentos dentro de la organización que tienen un enfoque especial sobre los temas de sostenibilidad y/o responsabilidad social corporativa:
 - Alta dirección.
 - I+D+i, diseño, mejora continua.
 - Producción, manufactura, operación.
 - Recursos humanos.
 - Calidad, laboratorio.
 - Compras y almacén.
 - Comercial, ventas, distribución.
 - Mercadotecnia y publicidad, comunicación.
 - Finanza y contabilidad.

- Legal.
 - Tecnologías de información.
 - Mantenimiento.
 - Otra(s), especifique: _____.
7. Elija, dentro de la lista siguiente, todos aquellos temas que aborda su organización de manera interna o que se encuentran relacionados con su oferta de sus productos y/o servicios:
- Consumo responsable de agua.
 - Consumo eficiente de energía.
 - Uso de energías renovables y/o ambientalmente responsables.
 - Proyectos de climatización y aislamiento ambiental para edificios.
 - Elementos para una iluminación eficiente.
 - Abastecimiento responsable mediante el control y evaluación de proveedores.
 - Transporte y movilidad eficiente y ambientalmente amigable.
 - Gestión responsable de los residuos.
 - Digitalización de procesos vs. uso de materiales impresos.
 - Gestión de la biodiversidad: conservación, protección.
 - Control y monitoreo de emisiones de gases de efecto invernadero.
 - Fomento en el cambio hábitos de consumo, consumo responsable.
 - Monitoreo de indicadores y elaboración de reportes no financieros (GRI)
 - Uso de metodologías de ecodiseño, economía circular, huella de carbono.
 - Objetivos de la empresa alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030).
 - Otro, especifique: _____.
8. Agradeceremos nos comparta algunos comentarios o sugerencias con el propósito de mejorar el perfil de egreso de los profesionales que contratan y cubrir de manera integral las necesidades que tiene su empresa, no solo desde el punto de vista de sostenibilidad y/o responsabilidad corporativa: _____.

Resultados de Encuesta para Organizaciones Públicas y Privadas

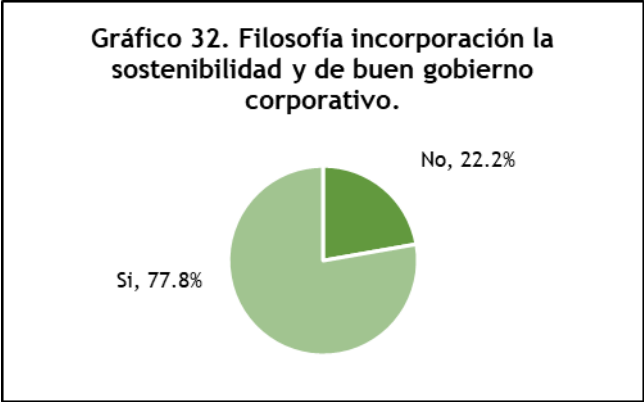
Para este proyecto, las organizaciones públicas y privadas constituyen un socio o aliado clave ya que estas son las principales demandantes de personas con formación en sostenibilidad. En tal sentido elaboramos una encuesta con la finalidad de validar dicha premisa.

Fueron encuestadas un total de dieciocho (18) instituciones con una gran variedad de giros o actividades económicas entre ellas: consultoría, ONG, Industria del Cine, Hotelería y turismo, Transporte, Publicidad y Medios, Sector social (ASFL), Agroindustria, Seguridad social (institución pública), Ganadería, Control juegos de lotería, Tecnología, Servicios, Educación y Seguros de Salud.

El 77.8% de las organizaciones encuestadas manifestó que tiene incorporados dentro de su filosofía institucional los conceptos de sostenibilidad tanto en temas ambientales, económicos o sociales, así

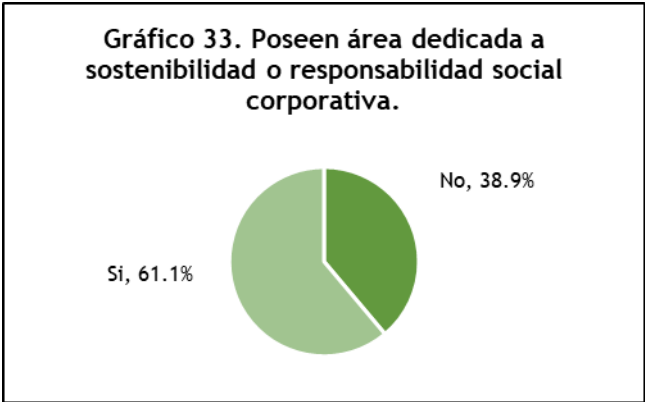
como de buen gobierno corporativo frente a un 22.2% que indicó no tenerlos dentro de su filosofía institucional. Las cifras antes señaladas se muestran en el Gráfico 32.

Nota: Todos los gráficos fueron elaborados a partir de los resultados de la Encuesta para Organizaciones Públicas y Privadas.

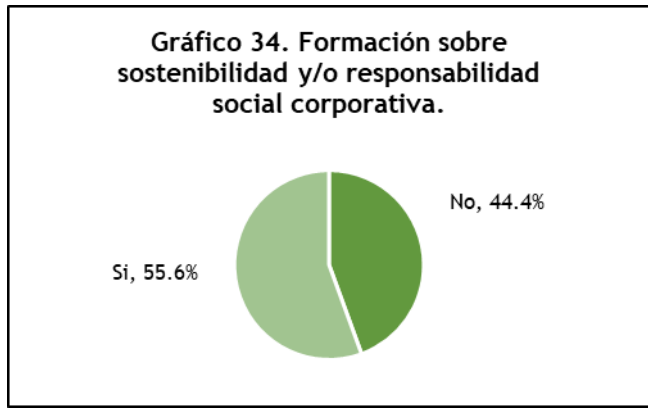


En relación a si las organizaciones poseen o no descripciones/perfiles de puesto que incluyan o requieran competencias relacionadas con los temas de sostenibilidad y/o responsabilidad social corporativa o si requieren personal con preparación académica y/o experiencia laboral en estos temas, el 50% de las mismas respondió de manera afirmativa mientras que el restante 50% dijo no poseer dichos perfiles ni requerir personal con esta preparación dentro de su organización.

En lo que respecta a si las organizaciones poseen algún(as) área(s) o departamento(s) dedicado a temas de sostenibilidad y/o responsabilidad social corporativa, en el Gráfico 33 se muestra que el 61.1% de los participantes afirmó tener algún departamento dedicado a estos temas mientras que el 38.9% indicó no poseer un área o departamento dedicado a los mismos.



Al cuestionar a las organizaciones sobre si incluyen en el programa de formación de su personal los temas de sostenibilidad y/o responsabilidad social corporativa, el 55.6% de las organizaciones afirmó que si los incluyen mientras que y el restante 44.4% respondió de forma negativa. Las cifras antes señaladas se muestran en el Gráfico 34.

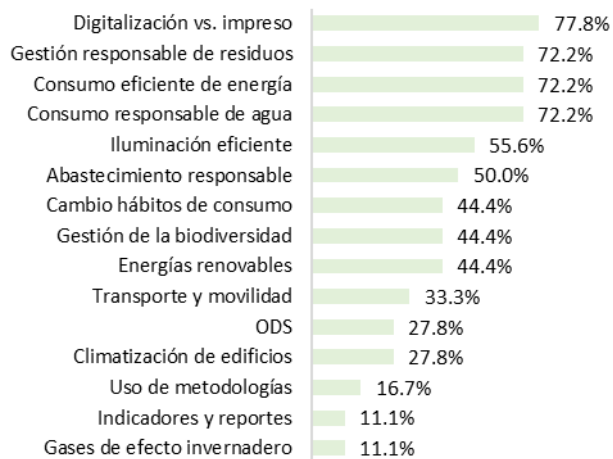


Sobre las áreas o departamentos que tienen un enfoque especial en los temas de sostenibilidad y/o responsabilidad social corporativa dentro de las organizaciones: el 88.9% de los participantes refirió al Departamento de Recursos Humanos, 72.2% señaló la Alta Dirección, 38.9% indicó el área de calidad y laboratorio, 27.8% mencionaron las áreas de I+D+i, mejora continua, mantenimiento, compras y almacén, 22.2% señalaron las áreas de Tecnologías de la Información y Finanzas y Contabilidad, 16.7% indicaron las áreas de legal, comercial, ventas, distribución y producción, manufactura, operación, 5.6% indicaron el área administrativa y todos los procesos. En el Gráfico 35 se muestran los resultados antes mencionados.



Entre los temas que abordan más del 70% de las empresas, se encuentran la digitalización de procesos vs. uso de materiales impresos, la gestión responsable de residuos, consumo eficiente de energía y consumo responsable de agua, con. Y los temas abordados por menos del 20% de las empresas están el uso de metodologías como ecodiseño, economía circular, huella de carbono y monitoreo de indicadores y elaboración de reportes no financieros, así como el control y monitoreo de emisiones de gases de efecto invernadero. En el Gráfico 36 se muestran los resultados antes descritos.

Gráfico 36. Áreas con enfoque de sostenibilidad y/o responsabilidad social corporativa.



Las organizaciones participantes en la encuesta entienden que para mejorar el perfil de egreso de los profesionales que contratan es necesario que las personas tengan por lo menos conocimientos básicos sobre sostenibilidad, inglés, tecnología, servicios y que sean analíticos y con la capacidad de proponer mejoras.

Anexo 5. Lista de proveedores por Categoría.
Empresas o personas físicas que abastecen a la Universidad Central del Este

Tipos de proveedores	Descripción de la oferta	Clasificación	Empresas
Bienes o productos	Productos tangibles que tienen un valor monetario y satisfacen una necesidad del mercado	Mobiliarios y equipos	Rafa PC, Jaysa Muebles, Ikea, CEFE Ferretería, Papelería Cactus
		Insumos y materiales de oficina	Papelería Cactus, CEFE Ferretería, Almacenes Zaglul
		Alquiler de artículos para eventos	Jardín Oriental, Distinción Fiesta, Sonido La Simpatía
Servicios	Productos intangibles para responder las necesidades del cliente	Aseguradoras de salud	ARS Humano, SENASA, ARS PALIC, La Colonial, ARS Universal
		Agencia de envío	UPS, Aeropaq, FEDEX
		Bancos	Banco Popular Dominicano, BANRESERVAS
		Combustible	TEXACO
		Cooperativa	UCE COOP
		Fondo de pensiones	AFP Popular, AFP Reservas, AFP Siembra, Scotia Crecer AFP
		Internet	Claro Dominicana
		Legales	Abogados notarios
		Limpieza	Proyecto de Servicios Industriales (PSI)
		Mantenimiento de infraestructuras	Acabados PAMA, personas físicas
		Mantenimiento de vehículos	Auto Repuestos Vásquez
		Montaje y sonido para eventos	Jardín Oriental, Distinción Fiesta, Sonido La Simpatía
		Promoción y Publicidad	TV 43, programas radiales
		Servicios públicos (agua, energía, recolección de residuos, otros)	CDEEE, Agua Larimar
		Telefonía	Claro Dominicana, Amazon
Transporte público	ASTRAPU, SICHOEM, SITRAHAM, ASOMIRO, APTRA		
Recursos financieros	Apoyo económico	Gobierno	MESCyT, FONDOCYT, MICM

Anexo 6. Plan Estratégico Universidad Central del Este 2018-2023.

INTRODUCCIÓN

La Universidad Central del Este (UCE) construye sus estrategias sobre la base de sus fortalezas y retos, enfocando sus esfuerzos y recursos en las prioridades que se identifican como fundamentales para el avance institucional en diversas dimensiones. El Plan Estratégico que de forma participativa hemos formulado ha tomado en cuenta las opiniones e insumos de múltiples factores internos y externos que inciden en la Universidad. Implica también una aproximación multidisciplinaria a la definición de los ejes, objetivos, líneas de acción e indicadores. Es un plan que combina claridad sobre el presente, visión de futuro, sentido de propósito y énfasis en una definición viable de las líneas a desarrollar.

METODOLOGÍA

El proceso de formulación del Plan Estratégico llevó varios meses para su realización. Involucró un diálogo de saberes con autoridades, profesores, estudiantes, administradores y empresas. Se hicieron grupos focales con estudiantes y profesores y se organizaron grupos temáticos de trabajo integrados por directivos académicos y administrativos. Sus insumos constituyeron el elemento fundamental en la delimitación de las prioridades y líneas estratégicas para los próximos años de la Universidad Central del Este. Sobre la base de esos insumos, presenciales y electrónicos, se elaboraron varios borradores del Plan Estratégico hasta llegar a su versión final.

EJES, OBJETIVOS, LINEAS DE ACCION ESTRATEGICA E INDICADORES

OBJETIVO GENERAL:

Consolidar el posicionamiento de la Universidad Central del Este en el liderazgo de las instituciones dominicanas de Educación Superior, a nivel nacional e internacional.

EJES ESTRATÉGICOS

- I. Incremento del acceso y captación de nuevos estudiantes para la sostenibilidad institucional.
- II. Mejora de la Calidad Académica.
- III. Modernización y racionalización administrativa.
- IV. Actualización e innovación de la infraestructura.
- V. Articulación con sectores sociales para el desarrollo.

INDICADORES GENERALES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

1. Posicionamiento de la UCE en los rankings nacionales.
2. Posicionamiento de la UCE en los rankings internacionales.
3. Número promedio de estudiantes por profesor.
4. Número de carreras acreditadas internacionalmente.
5. Número de programas vinculados operativamente a Universidades internacionales.
6. Porcentaje de satisfacción general del estudiantado con la Universidad.
7. Nivel de empleabilidad de estudiantes de término.
8. Posicionamiento de los egresados en el mundo laboral.

EJE I: Incremento del acceso y captación de nuevos estudiantes para la sostenibilidad institucional.

Objetivo específico

Fortalecer la estabilidad financiera de la UCE manteniendo su aporte a la inclusión y movilidad social.

Líneas de acción

- 1.1 Mejora de la accesibilidad a través de las plataformas, sistemas y diseño de programas para incrementar la virtualización de la oferta y recursos académicos.
- 1.2 Apertura de extensiones y programas que combinan docencia y recursos presenciales y virtuales, dirigidos a nuevos sectores nacionales e internacionales con una demanda de formación y capacitación significativa e insatisfecha.
- 1.3 Fortalecimiento, ampliación e innovación del marketing universitario a nivel nacional e internacional, incorporando nuevos públicos-objetivo e instrumentos, así como mejorando los existentes, a fines de incrementar la captación de estudiantes.
- 1.4 Captación de empleados y directivos de las empresas mediante un mecanismo permanente de alianza y retroalimentación con sectores empresariales industriales y turísticos para formular ofertas de grado, postgrado y educación continua que respondan efectivamente a sus necesidades de formación y capacitación.
- 1.5 Incluir de manera viable a los egresados de prestigio nacional e internacional en los materiales del marketing universitario.

INDICADORES

1. Incremento porcentual de la matrícula universitaria.
2. Incremento porcentual de la matrícula de estudiantes internacionales en relación al total de estudiantes.
3. Incremento porcentual de estudiantes matriculados en las extensiones de la UCE.
4. Incremento porcentual de estudiantes de grado y posgrado que estudian en la UCE inducidos por los acuerdos Universidad-Empresas.
5. Incremento porcentual de estudiantes inscritos en asignaturas semipresenciales.
6. Número de egresados de la UCE involucrados anualmente en el marketing universitario.

EJE II: Mejora de la Calidad Académica.

Objetivo específico

Producir profesionales competitivos y responsables capaces de desarrollar carreras exitosas y ocupar posiciones de prestigio a nivel nacional e internacional.

Líneas de acción

- 2.1 Desarrollo de un sistema integrado de gestión académica.
- 2.2 Consolidación del sistema de acompañamiento y medición de las competencias estudiantiles tomando como referente las buenas prácticas y softwares internacionales para facilitar su buen desempeño académico y la preparación integral para la empleabilidad.
- 2.2 Facilitar el buen desempeño académico estudiantil a través de la consolidación del sistema de acompañamiento.

- 2.3 Facilitar el desarrollo de capacidades directivas mediante oportunidades de desarrollo profesional y en gestión académica como condición básica para ejercer la posición de coordinación o dirección académica.
- 2.4 Consolidar el sistema integrado de seguimiento y acompañamiento del docente a fines de mejorar las actividades de enseñanza aprendizaje, así como su desempeño, en base a la aplicación efectiva de la pedagogía y metodologías impulsadas por la Universidad.
- 2.5 Desarrollar el proceso de evaluación del desempeño docente y gestión académica a través del sistema de evaluación 360.
- 2.6 Iniciar la implementación de un sistema de grabación de la docencia basado en experiencias internacional exitosas con los objetivos de mejorar la oferta académica virtual y presencial a través de la retroalimentación.
- 2.7 Incluir y verificar que las competencias para la empleabilidad formen parte de las competencias de los planes de estudio las metodologías proactivas de enseñanza y que estén presente las herramientas necesarias para su desarrollo.
- 2.8 Diversificación y actualización de la oferta académica de grado, postgrado y educación continúa diseñando o rediseñados planes de estudio y programas en relación con la demanda y tendencias del mercado laboral.
- 2.9 Creación de los mecanismos institucionales para incentivar la investigación, desarrollo de proyectos y las publicaciones en revistas indexadas.
- 2.10 Fortalecer la oferta académica de grado y posgrado, incrementando la internacionalización de la UCE a través de intercambio y alianzas con instituciones nacionales e internacionales en áreas de interés de la Universidad.
- 2.11 Adecuación de las competencias y contenidos de los planes de estudios a los requerimientos nacionales e internacionales de cada área.

INDICADORES

1. Nivel de funcionamiento de un Sistema Integrado de Gestión Académica.
2. Nivel de incremento de recursos documentales disponibles para docentes y estudiantes.
3. Por ciento de las asignaturas con todas sus actividades colocadas en la plataforma digital según estándares de la Universidad.
4. Incremento porcentual de la demanda de uso de los recursos documentales disponibles.
5. Por ciento de programas diseñados y actualizados en grado, postgrado y educación continua.
6. Nivel de cumplimiento de los directivos académicos con sus acuerdos de desempeño.
7. Por ciento de directivos que mejoran su desempeño después de participar en formación y capacitación en gestión académica, según evaluaciones.
8. Por ciento del total de profesores que mejoran su desempeño después de participar en programas de seguimiento, acompañamiento y desarrollo profesional.
9. Por ciento de profesores que aplican metodologías proactivas en sus clases.
10. Estadísticas de baja, prueba, retiro e índice académico de estudiantes.
11. Porcentaje de estudiantes graduados a tiempo.
12. Nivel de satisfacción académica del estudiantado.
13. Nivel de satisfacción de los empleadores con la oferta de formación y capacitación de la UCE.
14. Número de publicaciones docentes en revistas indexadas.
15. Incremento porcentual de los fondos provenientes de proyectos con recursos externos.
16. Incremento de participantes en movilidad estudiantil y profesoral.

17. Incremento porcentual de estudiantes que aprueban exámenes nacionales e internacionales en su área.
18. Incremento porcentual de estudiantes que realizan pasantías en empresas e instituciones.

EJE 3: Modernización y racionalización administrativa.

Objetivo específico

Desarrollo de una gestión administrativa y financiera eficiente y costo-efectiva para maximizar el uso de los recursos económicos institucionales.

Líneas de acción

- 3.1 Implantación de un sistema integrado de gestión administrativa y financiera.
- 3.2 Fortalecimiento y ampliación de la gestión de calidad, en base a procesos, estándares y resultados esperados.
- 3.2 Implantación de una política para la selección, evaluación, capacitación, promoción e incentivos de los recursos humanos.
- 3.3 Formulación y aplicación de una normativa de manejo para la formulación, asignación, gestión, ejecución y control presupuestario.
- 3.4 Mejora de la satisfacción estudiantil con la calidad de la infraestructura y servicios universitarios.

INDICADORES

1. Nivel de funcionamiento de un sistema integrado de la gestión administrativa y financiera.
2. Por ciento de las unidades universitarias que funcionan en base a procesos.
3. Cobertura de formación en competencias administrativas como resultado de la evaluación del desempeño.
4. Por ciento de RRHH que mejoran su desempeño debido a su participación en actividades de formación y capacitación, según evaluaciones.
5. Número de RRHH que reciben incentivos debido a los resultados de evaluaciones de desempeño.
6. Por ciento de metas planificadas por las unidades cumplidas a través de su ejecución presupuestaria.

EJE 4: Actualización e innovación de la infraestructura.

Objetivo específico

Mejora de las condiciones físicas y tecnológicas para incrementar la efectividad y calidad de los aprendizajes.

Líneas de Acción

- 4.1 Ampliación de la Infraestructura física según requerimientos del crecimiento de la matrícula universitaria, la efectividad de los aprendizajes y el desarrollo de las funciones administrativas.
- 4.2 Modernización de la Infraestructura tecnológica para aumentar la efectividad de los aprendizajes y la eficiencia y eficacia de los procesos.
- 4.3 Actualización de laboratorios y equipos según requerimientos de los avances científicos en las áreas de enseñanza aprendizaje de la UCE.
- 4.4 Mejora del acceso a recursos tecnológicos.
- 4.5 Aumento de la intensidad de uso de recursos digitales por docentes y estudiantes.

4.6 Mejora del mantenimiento y seguridad en el campus.

INDICADORES

1. Incremento porcentual de la inversión en infraestructura sobre presupuesto total.
2. Incremento porcentual de la inversión en laboratorios y equipos.
3. Incremento en metros cuadrados de la superficie construida para actividades académicas y administrativas.
4. Número de estudiantes por aula.
5. Cobertura red inalámbrica campus universitario.
6. Por ciento de las asignaturas con todas sus actividades colocadas en la plataforma digital según estándares de la Universidad.
7. Número de computadoras por estudiante.
8. Incremento porcentual de la demanda de uso de los recursos digitales.
9. Nivel de satisfacción de docentes con laboratorios y equipos.
10. Nivel de satisfacción del estudiantado con laboratorios y equipos.
11. Nivel de satisfacción del estudiantado y docentes con la seguridad
12. Nivel de satisfacción del estudiantado y docentes con el mantenimiento en el campus.

EJE 5: Articulación con sectores sociales para el desarrollo.

Objetivo específico

Promover las relaciones interinstitucionales y con las empresas para contribuir al desarrollo social, económico y cultural.

Líneas de Acción

- 5.1 Apoyo a iniciativas educativas que mejoren la calidad de las escuelas y de sus prácticas pedagógicas.
- 5.2 Alianza con instituciones públicas y privadas para el desarrollo profesional de los maestros del sector público.
- 5.3 Alianza con instituciones públicas y privadas para proyectos de desarrollo económico, social y cultural que mejoren las oportunidades y calidad de vida de las comunidades.
- 5.4 Desarrollo de investigaciones y proyectos de impacto social y comunitario conjuntamente con instituciones internacionales.
- 5.5 Fortalecimiento de la UCE como espacio de debate y propuestas en áreas claves del desarrollo y la sostenibilidad.
- 5.6 Desarrollo de alianzas con empresas retroalimentando el diseño y la implementación de programas de formación y educación continua para incrementar la empleabilidad de los estudiantes.

INDICADORES

1. Número de escuelas públicas vinculadas a la UCE.
2. Incremento porcentual de maestros formados en la UCE.
3. Número de proyectos e investigaciones de desarrollo en que participa la UCE.
4. Número de conferencias y debates sobre temas claves de desarrollo realizados en la UCE.
5. Incremento porcentual del número de beneficiarios de las acciones de responsabilidad social.
6. Número de proyectos realizados con empresas e instituciones.

7. Incremento porcentual del número de programas de la UCE retroalimentados por las empresas.

SEGUIMIENTO

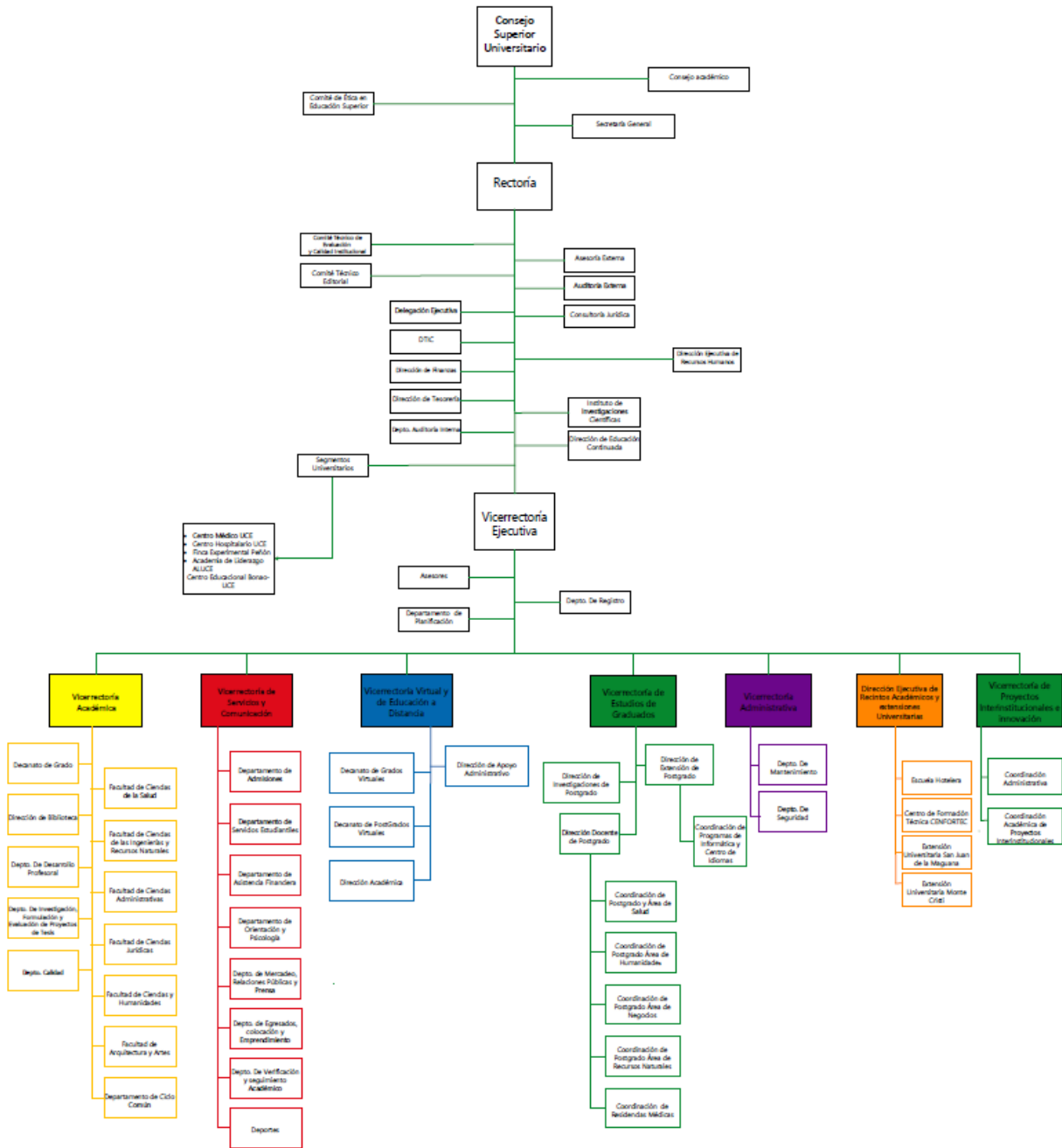
La UCE dará seguimiento al Plan Estratégico a través de los siguientes mecanismos:

1. Creación de una Comisión de Seguimiento a la ejecución de la planificación universitaria, compuesta por directivos académicos y administrativos. La Comisión identificará niveles de cumplimiento, progresos, brechas y mejores prácticas en la implementación del Plan.
2. Elaboración de los POA de manera específicamente alineada con las líneas de acción del Plan Estratégico.
3. Utilización de un software para el seguimiento de la planificación universitaria.
4. Reportes cuatrimestrales sobre el avance de los POA y validación de la alineación de su ejecución con las líneas estratégicas.
5. Taller semestral sobre la implementación del Plan Estratégico, con participación de directivos de las diversas áreas.
6. Encuesta de Clima Universitario, identificando el nivel de progreso en sus indicadores.

Anexo 8. Reporte de Seguimiento de Indicadores.

Eje	Indicadores	Unidad	Responsable	Frecuencia seguimiento	Referencia	2020		2021		2022		2023	
						Meta	Logro	Meta	Logro	Meta	Logro	Meta	Logro
Gral	Consolidar posicionamiento a nivel nacional e internacional												
1	Rankings nacionales	Posición											
2	Rankings Internacionales	Posición											
3	Estudiantes por profesor	Promedio											
4	Carreras acreditadas Internacionalmente.	% total											
5	Programas vinculados con Universidades Internacionales	% total											
6	Satisfacción general del estudiantado	Porcentaje											
7	Empleabilidad de graduados	% total											
8	Egresados en el mundo laboral	Posición											
I	Incrementar la captación de nuevos estudiantes												
9	Matrícula universitaria	% Incremento											
10	Matrícula Internacional del total	% Incremento											
11	Matrícula en las extensiones	% Incremento											
12	Matrícula grado y postgrado por acuerdos con empresas	% Incremento											
13	Matrícula semipresencial	% Incremento											
14	Egresados involucrados en marketing	Número		Anual									
II	Mejorar calidad académica												
15	Funcionamiento Sistema Integrado de Gestión Académica	Nivel											
16	Recursos documentales: docentes y estudiantes	% Incremento											
17	Asignaturas colocadas en plataforma digital	% total											
18	Demanda de recursos documentales	% Incremento											
19	Programas diseñados y actualizados: grado, postgrado y educac	% Incremento											
20	Cumplimiento de desempeño: directivos académicos	Nivel											
21	Mejoramiento desempeño: directivos	% Incremento		Evaluación									
22	Mejoramiento desempeño: profesores	% total											
23	Aplicación de metodologías proactivas: profesores	% total											
24	Baja de estudiantes												
	Prueba de estudiantes												
	Retiro de estudiantes												
	Índice académico de estudiantes												
25	Estudiantes graduados a tiempo	% total											
26	Satisfacción académica de los estudiantes	Nivel											
27	Satisfacción formación y capacitación de los empleadores	Nivel											
28	Publicaciones en revistas Indexadas: docentes	Número											
29	Fondos externos para proyectos	% Incremento											
30	Movilidad estudiantil y profesional	% Incremento											
31	Aprobación exámenes nacionales e Internacionales: estudiante	% Incremento											
32	Pasantías en empresas e Instituciones: estudiantes	% Incremento											
III	Modernizar gestión administrativa												
33	Funcionamiento Sistema Integrado de gestión administrativa y	Nivel											
34	Unidades universitarias con SGC: procesos	% total											
35	Formación en competencias administrativas	% total											
36	Mejoramiento desempeño: personal	% Incremento		Evaluación									
37	Personal con Incentivos por resultados de evaluación	% total											
38	Metas presupuestarias cumplidas por las unidades	% total											
IV	Actualizar la Infraestructura												
39	Inversión en infraestructura sobre presupuesto total	% Incremento											
40	Inversión en laboratorios y equipos	% Incremento											
41	Superficie construida m ² : académicas y administrativas	% Incremento											
42	Estudiantes por aula	Promedio											
43	Superficie con red inalámbrica: campus universitario	% total											
44	Asignaturas colocadas en plataforma digital	% total											
45	Computadoras por estudiante	Promedio											
46	Demanda de recursos digitales	% Incremento											
47	Satisfacción con laboratorios y equipos: docentes	Nivel											
48	Satisfacción con laboratorios y equipos: estudiantes	Nivel											
49	Satisfacción con la seguridad: estudiantes y docentes	Nivel											
50	Satisfacción con mantenimiento ampus: estudiantes y docentes	Nivel											
V	Articular con sectores sociales												
51	Escuelas públicas vinculadas	Número											
52	Incremento porcentual de maestros formados en la UCE.	% Incremento											
53	Proyectos e Investigaciones de desarrollo	Número											
54	Conferencias y debates sobre temas de desarrollo	Número											
55	Beneficiarios de acciones de responsabilidad social	% Incremento											
56	Proyectos realizados con empresas e Instituciones	Número											
57	Programas con retroalimentación de las empresas	% Incremento											

Anexo 9. Organigrama de la Universidad Central del Este.



El organigrama de la Universidad Central del Este está compuesto por tres partes fundamentales desde donde se coordinan las demás áreas, direcciones o departamentos que conforman la universidad:

- **Consejo Superior Universitario:** Es el claustro mayor de la universidad y al ser una empresa familiar está compuesto exclusivamente por miembros de la familia. Desde el Consejo Superior

se desprende el Consejo Académico, Comité de Ética en Educación Superior y la Secretaría General y, por igual, lo conforman familiares. Aunque estas partes mencionadas están por encima de la rectoría, sólo intervienen en asuntos de alta envergadura o en situaciones que de manera particular lo amerite.

- **Rectoría:** Está presidida por un rector y es la autoridad con mayor poder en esta casa de altos estudios. Es quien toma todas las decisiones de importancia en la universidad. Desde la rectoría se desprende el Comité Técnico de Evaluación y Calidad Institucional, Asesoría Externa, Comité Técnico Editorial, Auditoría Externa, Delegación Ejecutiva, entre otras áreas que, de manera directa e indirecta, dan soporte a los diferentes proyectos, planes y objetivos que se persiguen en la UCE.
- **Vicerrectoría:** Tiene la funcionalidad de velar por el cumplimiento de todos los asuntos académicos y administrativos de la universidad. Cada vicerrectoría coordina y ejecuta planes y acciones que vayan a favor de las políticas y reglamentaciones que tiene la UCE para el cumplimiento de sus objetivos. Como cabecera está la Vicerrectoría Ejecutiva y, desde ahí, se desprenden: Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Servicios y Comunicación, Vicerrectoría Virtual y de Educación a Distancia, Vicerrectoría de Estudios y Graduados, Vicerrectoría Administrativa, entre otras.

Anexo 10. Proyectos de investigación aprobados en la Universidad Central del Este 2019.

No.	Nombre del Proyecto	Objetivos
1	Diseño de solución para acumular, extraer y compactar algas de sargazo del mar basado en un prototipo funcional de robots acumuladores de sargazo	<p>Objetivo general: Desarrollar una solución tecnológica integral capaz de acumular y extraer algas de sargazo directamente en el mar, para su posterior compactación y disposición final.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, construir y probar un sistema de robots auto tripulados capaces de acumular el sargazo en el mar y transportarlo a una localización determinada. • Diseñar un sistema mecánico que permita extraer el sargazo acumulado por el sistema de robots, y que sea capaz de acoplarse a una compactadora de algas. • Diseñar una máquina compactadora de algas que aumente la densidad del material para disminuir el volumen que ocupa al ser trasladado.
2	Simulación, monitorización y análisis termo-energético de edificios tipo de la República Dominicana para la evaluación e introducción de eficiencia energética en la envolvente	<p>Objetivo general: Determinar las estrategias termo-energéticas que se pueden introducir en los componentes de la envolvente de edificaciones de la República Dominicana.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener un modelo tipo de edificaciones ajustadas energéticamente en cada provincia de la República Dominicana. • Definir el nivel energético actual de la República Dominicana en cuanto a equipos de climatización utilizados en la edificación. • Identificar las posibles soluciones térmicas y energéticas que se ajusten para introducir en la envolvente de edificios de la República Dominicana. • Dar a conocer impacto térmico de la envolvente constructiva de la República Dominicana.
3	El Metabolismo Urbano de San Pedro de Macorís: la economía circular de los recursos naturales como catalizador para el desarrollo urbano sostenible	<p>Objetivo general: Identificar el potencial de la economía circular de los recursos naturales de energía, agua y alimentos en San Pedro de Macorís a diferentes escalas territoriales.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar un sistema de base de datos sobre los recursos de agua, energía y alimentos. Los datos se recopilan a partir de informes existentes, sistemas de datos abiertos (open data), investigación de campo, partes interesadas potenciales (empresas públicas y privadas involucradas) y la municipalidad de San Pedro de Macorís. • Construir el diagnóstico sobre la situación actual de flujos e interconexiones de los recursos naturales en San Pedro de Macorís. Procesar los datos recopilados para comprender los procesos económicos y materiales existentes relacionados con los flujos seleccionados en el área de interés. Toda la información disponible se traduce en mapas de flujos que expresan tanto cualidades espaciales (características territoriales) como información cuantitativa (datos recopilados). • Identificación de desafíos y oportunidades para la economía circular: Investigar posibles sinergias entre los flujos seleccionados y señalar áreas potenciales de intervención. Para lograr este objetivo, es esencial comprender qué son y dónde están ubicadas las pérdidas, los desafíos y las oportunidades perdidas en los sistemas lineales actuales antes de introducir elementos catalizadores que permitan un uso circular de los recursos analizados.
4	Diseño e implementación de productos multimedia como estrategia educativa del proceso enseñanza-aprendizaje de estudiantes de posgrado, en consonancia con los cambios que demanda el sistema educativo "semi presencial"	<p>Objetivo General: Diseñar y evaluar la aplicación de recursos multimedia como estrategias educativas del proceso enseñanza/aprendizaje en los estudiantes de posgrado de la Universidad Central del Este</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorar la utilidad de productos multimedia como estrategias educativas del proceso enseñanza/aprendizaje en los estudiantes de posgrado de la Universidad Central del Este. • Diseñar productos multimedia como estrategias educativas del proceso enseñanza/aprendizaje en los estudiantes de posgrado de la Universidad Central del Este. • Implementar productos multimedia como estrategias educativas del proceso enseñanza/aprendizaje, durante un cuatrimestre completo a los estudiantes de posgrado de la Universidad Central del Este. • Evaluar productos multimedia implementados como estrategias educativas del proceso enseñanza/aprendizaje en los estudiantes de posgrado de la Universidad Central del Este.
5	Medición de la Huella Ecológica de la Universidad Central del Este (UCE) como Indicador de Desarrollo Sostenible Mediante el Diseño de una Aplicación Móvil	<p>Objetivo general: Medir la Huella Ecológica de la UCE como indicador de desarrollo sostenible mediante el diseño de una aplicación móvil.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar las diferentes variables que contribuyen en la emisión de CO₂ dentro del campus de la UCE de acuerdo con la metodología de la Huella Ecológica. • Diseñar una aplicación informática que permita la recolección de los datos e indicadores de la Huella Ecológica de la UCE. • Calcular la Huella Ecológica de las principales variables que contribuyen en la emisión CO₂ en la UCE. • Proponer acciones tendientes a la mitigación de la Huella Ecológica en el campus de la UCE.

No.	Nombre del Proyecto	Objetivos
6	Estabilidad del color en Resina Acrilica: Estudio In vitro	<p>Objetivo general: Comparar la estabilidad del color en diferentes tipos de resina acrílica.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparar la rugosidad superficial en diferentes tipos de resina acrílica antes de pulir la superficie. • Contrastar la rugosidad superficial en diferentes tipos de resina acrílica después pulir la superficie. • Determinar la estabilidad del color en diferentes tipos de resina acrílica en un ambiente oral artificial.
7	Incidencia de parasitosis intestinal luego de desparasitación masiva en niños 2-5 años y prácticas de madres para prevenir infecciones, Consuelo, San Pedro de Macoris 2019	<p>Objetivo general: Evaluar la Incidencia de Parasitosis intestinal, Antes y Después de Desparasitación Masiva en niños de 2-5 años, y Prácticas de las Madres para Prevenir Infecciones en Consuelo, San Pedro de Macoris.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la prevalencia de parásitos antes de la campaña de desparasitación. • Determinar la efectividad de la campaña de desparasitación a través de reexaminar a los niños con coprológico dos semanas después de la desparasitación. • Determinar las prácticas maternas que pueden ayudar a prevenir las reinfecciones con parásitos. • Determinar la razón o la frecuencia de reinfección con parásitos tres meses después de una campaña de desparasitación y evaluar si la reinfección está asociada con prácticas maternas. • Identificar los síntomas en los tres puntos para mejorar el entendimiento de cuantos parásitos son asintomáticos en nuestra área de estudio.
8	Prevalencia de Lesiones Benignas y Desórdenes Potencialmente Malignos que Afectan la Mucosa Bucal en Pacientes Adultos en la Región Este de República Dominicana	<p>Objetivo general: Determinar la prevalencia de lesiones benignas y desórdenes potencialmente malignos que afectan la mucosa bucal en pacientes adultos en la Región Este de República Dominicana.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Categorizar en orden de frecuencia las lesiones orales benignas que afectan la mucosa bucal en pacientes adultos en la Región Este de República Dominicana • Determinar la prevalencia de las lesiones potencialmente malignas que afectan la zona Este de República Dominicana. • Identificar los factores de riesgos asociados a lesiones de mucosa oral • Establecer datos epidemiológicos relacionados a lesiones de la mucosa oral en la zona Este de República Dominicana.
9	Relación entre el índice de masa corporal y el perfil lipídico en pacientes atendidos en consulta, Unidad de Atención Primaria Catalina, Peravia República Dominicana	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre el IMC y el perfil lipídico en pacientes atendidos en consulta, Unidad de Atención Primaria Catalina, Peravia República Dominicana.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorar el IMC de los pacientes atendidos en consulta Unidad de Atención Primaria Catalina. • Medir el nivel de los componentes del perfil lipídico en sangre de los pacientes atendidos en consulta de la Unidad de Atención Primaria Catalina. • Estimar el riesgo ateroesclerótico según el perfil lipídico de los pacientes atendidos en consulta de la Unidad de Atención Primaria Catalina. • Identificar la relación entre el riesgo ateroesclerótico y el índice de masa corporal • Relacionar el sexo con el índice de masa corporal y el perfil lipídico en pacientes atendidos en consulta de la Unidad de Atención Primaria Catalina. • Correlacionar la edad con índice de masa corporal y el perfil lipídico en pacientes atendidos en consulta de la Unidad de Atención Primaria Catalina.
10	Eficacia de la Premedicación con Vareniclina como Profilaxis de Síntomas de Abstinencia en Pacientes Fumadores Habituales Programados para Cirugía Electiva, Hospital Militar Docente Dr. Ramón De Lara, Santo Domingo Este, RD	<p>Objetivo general: Determinar la eficacia de la premedicación con Vareniclina como profilaxis de síntomas de abstinencia en pacientes fumadores habituales programados para cirugía electiva, Hospital Militar Docente Dr. Ramón De Lara.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorar el ASA de los pacientes fumadores que van a ser sometidos a una cirugía electiva. • Verificar el grado de dependencia de los pacientes fumadores que serán intervenidos en una cirugía electiva. • Identificar los síntomas de abstinencia que presenten los pacientes fumadores en el perioperatorio. • Conocer el sexo más frecuente de los pacientes fumadores habituales en presentar síntomas de abstinencia.

Anexo 11. Empresas que utilizan el servicio gratuito de intermediación.

A continuación, se presenta un cuadro que contempla las estadísticas de la unidad de Egresados y Colocación de la UCE en torno a la cantidad de empresas públicas y privadas que utilizan este servicio gratuito de intermediación laboral y el sector al que pertenecen (datos actualizados al 03 abril, 2019):

Tabla 1. Empresas que utilizan el servicio gratuito de intermediación laboral.

Sector al que pertenecen	Tipo de empresa				Totales por sector
	Pública		Privada		
	Cantidad	Representación	Cantidad	Representación	
Comercial	0	0.00%	22	100.00%	22
Financiero	1	9.09%	10	90.91%	11
Industrial	0	0.00%	47	100.00%	47
Servicio	10	6.17%	152	93.83%	162
Total por tipo de empresa	11	4.55%	231	95.45%	242
Total general	242 alianzas con empresas públicas y privadas a nivel general				

Anexo 12. Política de Retención Docentes y Administrativos. Dirección de Recursos Humanos - Universidad Central del Este

Presentación

La Universidad Central del Este (UCE) es una institución de educación superior, y de servicio público sin fines de lucro, fundada por el Dr. José Altagracia Hazim Azar, con el propósito de ofrecer a la juventud de San Pedro de Macorís, de la Región Oriental, de la Nación y de otros países, la oportunidad de elevar su formación cultural, científica y profesional, con la finalidad de que puedan contribuir de manera eficaz con el progreso de su región, el país o de ellos mismos.

Dada su naturaleza y misión, la Institución valora contar con recursos humanos capaces, con las condiciones profesionales y la motivación para el logro de su visión. Por su condición educativa, la UCE establece como su principal atractivo de retención el otorgamiento de beneficios educativos y un paquete de prestaciones de carácter económico y social.

La presente Política tiene como propósito fundamental establecer una serie de beneficios que incidan en la retención del personal Administrativo y Docente.

Introducción

La Política de retención de recursos humanos tiene como propósito, además, estimular a los colaboradores en el desarrollo de habilidades, que incrementen su valor para la Institución y que mejoren su competitividad. La misma es una forma muy apropiada de empoderar al empleado, de forma tal que pueda identificarla como un estímulo para permanecer, y sobre todo como una motivación para alcanzar los objetivos organizacionales y los propios.

Como parte de las iniciativas de la Universidad Central del Este de premiar la permanencia y lealtad de sus colaboradores y en consonancia con la aplicación de las leyes laborales vigentes en la República Dominicana, esta institución se motiva a presentar esta política de beneficios al Personal Administrativo y Docente como retribución a la fidelidad y dedicación demostrada en la ejecución de sus funciones.

En este orden, la Institución ofrece a sus miembros, la garantía, en términos profesionales y personales, de poder seguir en su puesto de trabajo, transferirse a puestos laterales más desafiantes y otros que llevan a un crecimiento. La UCE, hace partícipe a todo su personal de los diferentes planes económicos y sociales y los pone a su disposición.

La presente política está orientada a la retención del talento de quien realiza dicha función. Hoy en día esto es un factor determinante en las empresas y la Universidad Central del Este no es ajena a este tipo de iniciativas, lo que nos impulsa a realizar acciones pertinentes que permitan premiar a nuestros colaboradores en función de la labor realizada y de sus años de fidelidad y servicio a la institución, esto motiva a la incorporación de políticas aplicadas al personal docente, de las áreas administrativas y de apoyo de manera pertinente, las mismas serán coordinadas y ejecutadas por la Dirección de Recursos Humanos.

Objetivos básicos de la política de retención:

1. Mejorar la Calidad de Vida de los Empleados y Docentes, y propiciar un estándar saludable, compatible con sus metas y las de la Institución.
2. Mejorar el Clima Organizacional, para proporcionar un contexto físico y psicológico seguro para el trabajo y las relaciones corporativas.
3. Retener y dar sentido de pertenencia a sus recursos humanos, al hacerlos partícipes de los diferentes planes de remuneración y prestaciones sociales.

Dentro de los procesos de retención y como estímulo a la permanencia se establecen:

- a. Becas para estudios de Grado: estas ayudan al Personal Administrativo y Docente a elevar su nivel intelectual, la asignación de estas está sujeta a la política de becas vigente al momento de la solicitud.
- b. Becas para estudios de posgrado: (entrenamientos especializados, maestrías, doctorados, diplomados) aplican solo para el personal contratado por la institución, para situarlos en un nivel más elevado, y por ende en una posición más competitiva, de acuerdo con la necesidad de la posición a desempeñar a través de un análisis de desarrollo de carrera.
- c. Becas de Educación Básica y Media: Estas son otorgadas al personal que presta servicios en la universidad, para que sus hijos puedan cursar en los colegios propiedad de la institución y se estipulan a través de políticas destinadas a este tenor.
- d. Planes de Cooperativos: estos estimulan la cultura del ahorro con propósito y protegen la economía del empleado administrativo y el personal docente, al facilitarle la adquisición de comestibles, medicamentos, electrodomésticos, y toda una gama de productos y servicios, a precios por debajo del mercado.
- e. Préstamos Institucionales: estos se otorgan a la tasa más baja del mercado, lo que ayuda al Personal Administrativo y Docente a solucionar problemas a corto, mediano y largo plazo, de asuntos económicos que de otra forma serían postergables.
- f. Servicios Odontológicos: los mismos ayudan al Personal Administrativo y Docente y a sus familiares, al ofrecerles servicios de endodoncia, profilaxis, prótesis fijas y removibles, implantes y otros de igual naturaleza.
- g. Vacaciones, licencias y permisos: se otorgan según lo estipulado por las leyes laborales y las políticas institucionales.
- h. Evaluación del Desempeño: se realiza periódicamente y sirve como base para el otorgamiento de distintos beneficios.
- i. Política Salarial: regida por las leyes vigentes y a los criterios internos.

DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS

Becas para Estudios de Grado

Art 1 - El Personal Docente y Administrativo, tendrá derecho a optar por el beneficio de Becas, para su propia utilidad y los miembros de su núcleo familiar (cónyuge e hijos), las mismas serán otorgadas, sujetas a la política de becas vigente a la fecha de solicitud.

Becas para Estudios de Posgrado

Art 2 - La UCE ofrece y/o avala becas para estudios de posgrado, entrenamientos especializados, maestrías, doctorados, diplomados, tanto en el país como en el extranjero, para el personal administrativo y docente. Estos beneficios serán otorgados de acuerdo con la política vigente para estos fines y conforme a la disponibilidad económica al momento de la solicitud, con este beneficio se mejora el desarrollo institucional y las necesidades de capacitación del personal, además del enriquecimiento del perfil profesional. Para estos fines el beneficiario firma un acuerdo, en el que se compromete a ofrecer sus servicios a la institución al finalizar el programa de estudios y durante el tiempo estipulado en la política establecida.

Párrafo. En caso de renuncia, el beneficiario tendrá que rembolsar los valores pendientes de condonar por tiempo no servido según lo estipulado en el código de trabajo vigente.

Art 3 - Para poder optar al beneficio correspondiente a las becas de posgrado el empleado debe cumplir con los siguientes criterios de selección:

- a) Tener 3 años mínimos de permanencia continua en la Institución.
- b) Existir relación entre su área de desempeño y el programa a optar.
- c) Cumplir con los perfiles y requisitos de admisión de la Institución a la cual aspira ingresar.
- d) Cumplir con los requisitos de puntuación en evaluaciones de desempeño del personal administrativo y docente, estipulado en el reglamento de becas vigente a la fecha de solicitud.

Planes Cooperativos:

Art 4 - El Personal Administrativo y Docente tendrá la opción de ser miembro de la Cooperativa de Servicios (UCECOOP) y gozar de los beneficios ofrecidos por esta, acogiéndose a las políticas internas pautadas para estos fines.

Prestamos Institucionales (Financiamientos):

Art 5 - El Personal Administrativo y Docente podrá optar por préstamos institucionales a partir de cumplido el primer año de labores, acogiéndose a los criterios utilizados para tales fines y según la disponibilidad económica del momento.

Servicios Odontológicos:

Art 6 - El Personal Administrativo y Docente, recibirá un 50% de descuento en los servicios Odontológicos ofrecidos en la Clínica Modular que opera en las instalaciones de la Escuela de Odontología, este beneficio aplica para el colaborador, sus dependientes directos, ascendientes y familiares indirectos.

Vacaciones, Licencias y Permisos

Art 7 - El personal Administrativo, disfrutará por cada año cumplido de labores ininterrumpidas de un periodo de vacaciones, de acuerdo con las leyes laborales, estos serán incrementados de

acuerdo a la escala plasmada más abajo (Cuadro No. 1). El personal Docente disfrutará de sus vacaciones, durante los periodos de descanso entre el término y el inicio de cada cuatrimestre.

Objetivos:

1. Premiar la fidelidad por años en servicios de nuestros empleados.
2. Motivar a la permanencia de los más jóvenes en los puestos de Trabajo.
3. Retener y dar sentido de pertenencia a los recursos humanos, al hacerlos partícipes de los diferentes planes de remuneración y prestaciones sociales.

Cuadro No. 1

Categoría	Años de Servicios	Días de Descanso	Aplicación	Beneficio
1	1 - 5	14 días de disfrute	Código Laboral	-
2	6 - 10	18 días de disfrute	Código Laboral	-
3	11 - 15	20 días de disfrute	Política Interna	2
4	16 - 20	22 días de disfrute	Política Interna	4
5	21 - 25	25 días de disfrute	Política Interna	7
6	26-29	27 días de disfrute	Política Interna	9
7	30 años de servicios	30 días de disfrute	Política Interna	12

Párrafo: los días que exceden a lo estipulado por el código de trabajo vigente, solo aplican para el personal administrativo, estos podrán ser fraccionados o tomados en fechas diferentes al cumplimiento de las vacaciones ordinarias, no podrán ser sustituidos por pago en efectivo, deberán ser disfrutados.

Art 8 - El Personal Administrativo y Docente al contraer matrimonio disfrutará de una licencia de cinco (5) días a partir de la fecha de la celebración de las nupcias según el código de trabajo vigente, el empleado deberá presentar copia del Acta de Matrimonio.

Art 9 - El Personal Administrativo y Docente, en estado de embarazo tendrá derecho a la licencia que establece el código de trabajo vigente durante seis (6) semanas que preceden a la fecha probable del parto y seis (6) semanas posteriores, lo que es igual a ochenta y cuatro (84) días de descanso pre y post natal.

Art 10 - El Personal, cuya esposa o compañera de vida, debidamente registrada haya dado a luz, disfrutara de dos (2) días de licencia con disfrute de sueldo.

Art 11 - El Personal Administrativo y Docente podrá tomar tres (3) días de licencia remunerada en caso de fallecimiento del cónyuge, padres, abuelos e hijos legales. Si la persona ha fallecido fuera de la provincia de San Pedro de Macorís, se les concederá a los deudos un (1) día adicional a los establecidos por el Código de Trabajo.

Párrafo: Se proporcionará una donación en efectivo o él envío de una corona mortuoria, en caso de fallecimiento del empleado, su cónyuge, padres e hijos legales asentados en la hoja familiar, dichas informaciones serán suministrada por la Dirección de Recursos Humanos. Si el subsidio favorece a más de un empleado, refiriéndose al mismo deudo, se concederá a uno de los empleados según los criterios

de análisis realizados por la unidad de beneficios de la Dirección de RR HH. Este apartado no posee carácter de obligatoriedad, el mismo está sujeto a la disponibilidad de los recursos económicos de la institución al momento del suceso.

Art 12 - A los miembros del personal Administrativo y Docente que asista a seminarios o congresos, nacionales e internacionales de evidente interés para la institución, se les concederá permisos remunerados, siempre y cuando estos sean tramitados a través de la instancia correspondiente y aprobados por la autoridad competente dentro de la institución.

Evaluación del Desempeño:

Art 13 - La evaluación del desempeño será realizará periódicamente con la finalidad de optimizar el desempeño de los colaboradores. Los resultados serán utilizados para diversos fines:

1. Estímulos por “Puntuación” (95-100) A determinar según análisis y situación económica.
2. Recompensa por “Desempeño Excepcional” a determinar según análisis y situación económica
3. Recompensa por “Resultados Departamentales” a determinar según análisis y situación económica.

Las recompensas pautadas por el renglón de aplicación de la evaluación del desempeño se realizarán conforme a la disponibilidad de los recursos existentes al momento de la aplicación.

Art 14 - Se concede al personal Administrativo (2) días libres al año, siempre que su evaluación del desempeño del año se encuentre en la escala de 90 puntos o más y si durante el año calendario, el mismo no ha tomado permisos, licencias de ningún tipo (enfermedad, permisos de día completo o por horas, matrimonio, nacimiento de hijos, fallecimiento de familiar, otros), estos días serán solicitados a la Dirección de RR HH a través de los supervisores inmediatos y se otorgarán según el análisis de los expedientes, deben ser tramitados con una semana de anticipación y no podrán sustituirse por remuneración económica.

Política Salarial

Art 15 - La Institución mantiene una política salarial, que se revisa periódicamente de acuerdo con lo establecido en la ley, los criterios internos y la disponibilidad de los recursos.

Art 16 - La Dirección de Recursos Humanos es la instancia facultada para proponer a la consideración del Consejo Superior Universitario la incorporación de modificaciones a la presente política.

Art 17 - Esta política ha sido presentada, vista y analizada por la Vicerrectoría Ejecutiva, La Dirección de Evaluación y Desarrollo Institucional y la Dirección de Recursos Humanos en reuniones pautadas para tales fines y autorizada por el Rector Magnífico Dr. José Hazim Frappier, presidente del Consejo Superior Universitario, puesta en Vigencia a través de la Resolución No. 10/2013 del 9 de abril de 2013.

Anexo 13. Modelo Plan de beneficios propuesto.

Tipo de Portafolio	Descripción del Portafolio	Beneficio	Descripción
General	Este portafolio consiste en un listado de beneficios aplicables a toda la población y con un enfoque especial tanto en materia de equilibrio entre vida laboral y personal, como en el bienestar de los empleados.	Póliza de vida y accidentes	Cobertura del 100% de una póliza de vida y accidentes personales de acuerdo con la política de la Universidad.
		Bono de Vacaciones	Bono de vacaciones correspondientes al 30% de su salario actual.
		Día libre de cumpleaños Dos días de descanso*	Día libre durante el cumpleaños del empleado: día correspondiente o dentro del mes.
			Dos días de descanso al año con disfrute a sueldo.
		Licencia de maternidad	Otorgar a las madres durante su periodo de lactancia, una ampliación a dos horas, es decir, una hora más de lo establecido legalmente.
		Licencia de paternidad	Aumento de licencia por paternidad a 10 días calendario, igualándola a lo ofrecido por el sector público.
		Convenios sociales para empleado y familiares	Descuentos especiales y convenios: gimnasios, restaurantes, recreación y esparcimiento, acondicionamiento físico, participación en torneos o festivales deportivos, plan celular (crédito, cargo a nómina, condiciones preferenciales, tasas bajas).
	Más tiempo para ti: solo aplica para personal administrativo. * Previo acuerdo y autorización con su jefe inmediato.	Flexi tiempo	Elegir jornada laboral entre 2 o 3 horarios que establezca la universidad garantizando cobertura de servicios que presta la UCE.
		Flexi día*	Un día al mes con opción de teletrabajar durante toda la jornada laboral.
		Flexi familia*	Jornada más corta con horario especial: bebés recién nacidos, envejecientes, hijos o padres en condiciones de discapacidad.
Por Aplicación	Al portafolio de beneficios por aplicación o postulación pueden acceder los empleados, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos para el otorgamiento de cada beneficio.	Préstamos	Se requiere el cumplimiento de requisitos establecidos en reglamento: calamidad, educación, vehículo y vivienda.
		Teletrabajo a cargos autorizados	Tres (3) o más veces por semana desde su lugar de residencia.
Opcional	Portafolio anual a elegir por cada empleado a partir de un cupo establecido. La elección se realizará a partir del presupuesto aprobado y de acuerdo con sus preferencias o momento de vida.		<ul style="list-style-type: none"> ● Bonos de alimentación. ● Póliza de Hogar. ● Póliza de Vehículo. ● Tarjetas Netflix. ● Boletería para Cine. ● Paquetes de Salud y Belleza.

Anexo 14. Propuesta de Encuesta sobre Clima Organizacional.

Objetivo:

La presente encuesta pretende analizar las percepciones y expectativas del personal de la Universidad de forma anónima a fin de medir el clima organizacional.

Instrucciones:

Favor de leer atentamente todas las opciones y elija aquella respuesta con la que más se identifique usted mismo:

Total desacuerdo - Desacuerdo - Indiferente - De acuerdo - Totalmente de acuerdo

Datos personales:

Vicerrectoría a la que pertenece:

- Ejecutiva
- Académica
- Administrativa
- Proyectos Interinstitucionales
- Servicios

Área en la que colabora:

- Administrativa (directivos, coordinadores, gestores, asistentes)
- Académica (docentes)
- Operativa (logística, mantenimiento, transporte, compras, supervisión, planificación)
- Otra (especificar): _____.

Antigüedad en la universidad:

- Menos de un año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

Género:

- Hombre
- Mujer

Tipo de contrato:

- Temporal
- Permanente

IMAGEN INSTITUCIONAL

1. Los programas que ofrece la Universidad son de calidad.
2. La Universidad goza de reconocimiento público.
3. La Universidad es reconocida por la calidad en el servicio al usuario interno y externo.
4. La imagen que proyecta la Universidad está acorde con su misión, visión y filosofía.
5. Ser parte de la Universidad es garantía de buena imagen.

COMUNICACIÓN

1. La Universidad mantiene comunicado a sus colaboradores sobre los cambios y novedades que afectan a la organización.
2. Los líderes de área comunican abiertamente los resultados de las actividades a los miembros de su equipo.
3. La Universidad cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad que afecte nuestro trabajo.
4. La Universidad se preocupa por mantenernos informados.
5. La forma en que comunica la Universidad es la adecuada para mí.
6. Reconozco la validez de los puntos de vista de otras personas.

INFORMACION

1. La información que requiero para realizar las actividades propias de mi trabajo me llega oportunamente.
2. Existen los medios que me permiten enterarme de lo que acontece cotidianamente en la institución.
3. La información que requieren los formatos es suficiente de acuerdo a mis necesidades.
4. La información que suministran los formatos es confiable.
5. Confió en los formatos informáticos desarrollados por la Universidad para los diferentes procesos.
6. Cuento con la información disponible para dar respuesta adecuada a las situaciones que se presenten en mi área de trabajo.

LIDERAZGO

1. El líder del área a la que pertenece, maneja con justicia la autoridad y poder que tiene.
2. Los líderes de área, organizan y coordinan las labores de los colaboradores de manera eficiente.
3. Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la Universidad.
4. Los líderes de la Universidad son más facilitadores que ejecutores.
5. Los líderes de la Universidad generalmente se dedican a asesorar a sus subalternos.
6. Los líderes de área facilitan el desarrollo personal y profesional.
7. Los líderes construyen confianza con su equipo, lo escuchan adecuadamente.

FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

1. La capacitación laboral por la institución es adecuada con relación a las exigencias y tareas actuales.
2. Existe concordancia entre su posición laboral y sus aspiraciones personales, de acuerdo con la preparación que posee.
3. La Universidad le permite desarrollar su proyecto de carrera laboral.
4. La remuneración que percibe es adecuada con relación a las tareas y responsabilidades encomendadas.

EMPODERAMIENTO

1. Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.
2. En el momento de realizar mis labores, es posible elegir el método o procedimiento que considero más adecuado.
3. Asumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados y los comento al líder para darle solución.

4. Es frecuente la consulta a líder del área sobre decisiones que deban ser tomadas de urgencias.
5. Frecuentemente mido las consecuencias de las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo.

SENTIDO DE PERTENENCIA

1. Existe, entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Universidad.
2. Dentro de la Universidad, me siento importante y valioso como persona.
3. Tengo un inmenso cariño y respeto por la universidad.
4. Me siento respaldado por la Universidad.
5. Deseo que mis hijos y/o familiares estudien en esta Universidad.
6. Siento que cumplo con las funciones que me han sido asignadas y lo hago con satisfacción.
7. Expreso gratitud a la Universidad y hablo de ella en términos positivos.

MOTIVACION

1. El líder de área deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello.
2. El líder de proceso me retroalimenta de manera clara y adecuada sobre los resultados que presento y su incidencia dentro de los objetivos de la Universidad.
3. Los elementos que utilizo para desempeñar mi labor facilitan y motivan mi trabajo.
4. Existe un ambiente de motivación dentro del equipo de trabajo a que pertenezco.
5. El líder permite espacios motivacionales de integración y participación humana.

RECONOCIMIENTO POR LA LABOR

1. Los líderes de área y/o mis compañeros de trabajo me hacen reconocimiento en el momento oportuno por el buen desempeño de mi labor.
2. Los líderes de área valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.

RELACIONES

1. Existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.
2. Existe una buena relación entre los líderes de área y su equipo.
3. Se percibe un ambiente de confianza entre los jefes.
4. Me siento respetado por mis compañeros de trabajo.
5. Se generan espacios de conversación con las personas que lo rodean, estableciendo relaciones armónicas.
6. Entrego y recibo retroalimentaciones dentro de un ambiente de respeto.

TRABAJO EN EQUIPO

1. Mi equipo de trabajo tiene autonomía para liderar sus procesos.
2. En mi equipo de trabajo se promueve la confianza y colaboración.
3. En mi equipo de trabajo se utilizan procesos de autoevaluación individual y grupal, de manera que se reconozcan las fortalezas y debilidades.
4. Se mantiene una motivación constante entre los miembros del equipo de trabajo para conseguir las metas que nos han sido asignadas.
5. Mi equipo de trabajo tiene un espacio para conversar, planear y ejecutar sus propias labores.
6. Me adapto sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrento como miembro de equipo.

NEGOCIACION Y MANEJO DE CONFLICTOS

1. Se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.

2. Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas al resolver conflictos.
3. Busco colaborar en la solución de un conflicto cuando el objetivo es aprender y verificar mis suposiciones o comprender el punto de vista de los demás.
4. Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita una ganar-ganar entre las partes.
5. Los miembros del equipo escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.

FACILITACIÓN PARA EL CAMBIO

1. La Universidad me mantiene informando de los cambios en la Institución.
2. Me he adaptado fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad.
3. Existe compromiso de los directivos y líderes, para implementar y lograr los cambios planteados y requeridos por la Universidad.
4. Existe capacitación e implementación de procesos para realizar cambios estructurales en la Institución.
5. Existen limitaciones que impidan la implementación de cambios en la Institución.
6. Se encuentra usted comprometido con los cambios que puedan resultar en la Institución o en su área de trabajo.

SALUD OCUPACIONAL

1. Cuento con condiciones adecuadas en el puesto de trabajo, en cuanto a ergonomía, iluminación y ambiente.
2. Las actividades de salud ocupacional han dado respuesta a mis necesidades de acuerdo a mis riesgos laborales.
3. Sé cómo actuar en caso de un accidente de trabajo.
4. La Universidad me ha suministrado los elementos de protección necesarios para desempeñar mis labores.
5. Me siento seguro en mi lugar de trabajo.
6. Conozco riesgos que tengo en mi puesto de trabajo y asumo un comportamiento de auto cuidado.
7. Me entero de los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.
8. Participo en los programas de salud ocupacional en cuanto a la salud preventiva.

Fuente: Grisales Vargas, Juliana y Monroy Calvo, Isabel (2011). "Instrumento para medir clima organizacional" del proyecto "Evaluación del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y propuestas de intervención para mejorarlo".

Anexo 15. Programas de Capacitación Docente 2019.
Departamento de Desarrollo Académico - Vicerrectoría Académica

No.	Talleres	Objetivo	Fechas
1	Inducción Docente Nuevo Ingreso	Integrar y orientar de los deberes y derechos de la UCE en función a su calidad de Docente.	Enero, Mayo, Septiembre 2019
2	Inducción a la Plataforma Moodle	Orientar a los docentes sobre el uso de la plataforma Moodle.	Enero, Mayo, Septiembre 2019
3	Akademia	Dar a conocer las funciones operativas del docente en la plataforma administrativa de la universidad.	Enero, Mayo, Septiembre 2019
4	Aprendizaje basado en Casos Clínicos	Implementar en la Educación Médica una metodología que permita el desarrollo del pensamiento crítico para establecer diagnósticos.	Enero a Abril 2019
5	Elaboración de Exámenes	Divulgar los parámetros básicos a tomar en cuenta para la elaboración de pruebas que aseguren el dominio temático de los temas por parte de los estudiantes.	Enero a Abril 2019
6	Evaluación por Competencias	Construir, a partir de conceptos, una idea personal de lo que es evaluar / evaluación. Diferenciar la evaluación por contenidos de la evaluación por competencias. Relacionar la evaluación por competencias con la evaluación por resultados. Distinguir los distintos factores y procesos que inciden en la evaluación por competencias. Exponer algunos métodos de evaluación por competencias aplicables al aula.	Enero a Abril 2019
7	Construcción de Pruebas Objetivas	Elaborar, a partir de competencias y temas definidos, pruebas que permitan medir de manera objetiva los conocimientos de los estudiantes.	Mayo a Agosto 2019
8	GeoGebra	Enseñar a los docentes a utilizar la herramienta de GeoGebra como apoyo al proceso de Enseñanza-Aprendizaje en el área de Matemáticas y Física.	Septiembre 2019
9	Estrategias Virtuales Moodle 3.0	Presentar varias actividades de enseñanza en la Plataforma Moodle como apoyo al proceso de aprendizaje.	Septiembre 2019

Fuente: Departamento de Desarrollo Académico, Universidad Central del Este.

Anexo 16. Análisis de Rentabilidad Detallado (DOP).

Partidas	2019 - Año base			2020			2021			2022			2023		
	Valor total	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Cantidad	Valor unitario
Proyectos de investigación en materia de RSC y DS	20,689.66 €	4	5,172.41 €	31,034.48 €	6	5,172.41 €	46,551.72 €	9	5,172.41 €	67,241.38 €	13	5,172.41 €	98,275.86 €	19	5,172.41 €
Capacitaciones especializadas en RSC y DS				34,482.76 €	10	3,448.28 €	68,965.52 €	20	3,448.28 €	103,448.28 €	30	3,448.28 €	155,172.41 €	45	3,448.28 €
Creación de plataforma E-learning				25,862.07 €											
Accesibilidad universal				172,413.79 €											
TOTAL INVERSIONES	20,689.66 €			263,793.10 €			115,517.24 €			170,689.66 €			253,448.28 €		
							INGRESOS								
Matrícula estudiantes de grado		5,632	1,724.14 €	512,068.97 €	297	1,724.14 €	537,672.41 €	312	1,724.14 €	564,556.03 €	327	1,724.14 €	592,783.84 €	344	1,724.14 €
Matrícula estudiantes de posgrado		1,268	4,310.34 €	271,551.72 €	63	4,310.34 €	285,129.31 €	66	4,310.34 €	299,385.78 €	69	4,310.34 €	314,355.06 €	73	4,310.34 €
TOTAL INGRESOS				783,620.69 €			822,801.72 €			863,941.81 €			907,138.90 €		
							GASTOS								
Campaña de Marketing y Publicidad				137,931.03 €			151,724.14 €			166,896.55 €			183,586.21 €		
Personal de nuevo ingreso: Dirección en Sostenibilidad				20,689.66 €	2	10,344.83 €	22,758.62 €	2	11,379.31 €	25,034.48 €	2	12,517.24 €	27,537.93 €	2	13,768.97 €
Charlas de sensibilización a estudiantes				2,758.62 €	2	1,379.31 €	5,517.24 €	4	1,379.31 €	5,517.24 €	4	1,379.31 €	5,517.24 €	4	1,379.31 €
Jornadas de sensibilización en Sostenibilidad				10,344.83 €	3	3,448.28 €	6,896.55 €	2	3,448.28 €	6,896.55 €	2	3,448.28 €	6,896.55 €	2	3,448.28 €
Mantenimiento plataforma E-learning							3,448.28 €			3,448.28 €			3,448.28 €		
Compensaciones y beneficios para empleados				344,827.59 €	2,000	172.41 €	344,827.59 €	2,000	172.41 €	344,827.59 €	2,000	172.41 €	344,827.59 €	2,000	172.41 €
Becas para capacitación especializada en DS y RSC				25,862.07 €	5	5,172.41 €	51,724.14 €	10	5,172.41 €	77,596.21 €	15	5,172.41 €	103,448.28 €	20	5,172.41 €
TOTAL GASTOS				542,413.79 €			586,896.55 €			630,206.90 €			675,262.07 €		
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	- 20,689.66 €			- 22,586.21 €			120,387.93 €			63,045.26 €			- 21,571.44 €		
VALOR ACTUAL	- 20,689.66 €			- 20,532.92 €			99,494.16 €			47,366.84 €			- 14,733.59 €		
ACUMULADO	- 20,689.66 €			- 41,222.57 €			58,271.59 €			105,638.42 €			90,904.84 €		

Notas: Tipo de cambio 1 EUR por 58 DOP.
Los valores unitarios son promedio.

VAN:	121,199.78 €
TIR:	115.7%

Anexo 17. Mapa del campus central de la Universidad Central del Este.



Fuentes: <https://www.uce.edu.do/sitios/conozca-uce/como-llegar-uce.html>
<https://www.uce.edu.do/sitios/conozca-uce/tour-virtual-uce.htm>