



PLAN ESTRATÉGICO QUINQUENAL, 2018-2022

NOVIEMBRE, 2017

Tabla de contenido

1	Introducción.....	2
2	Antecedentes del Plan Quinquenal	3
3	Metodología del Plan.....	4
4	Principales tendencias del entorno	5
4.1	Situación demográfica	5
4.2	Situación de la educación pública.....	7
4.3	Situación Macroeconómica del país	9
4.3.1	Crecimiento económico.....	9
4.3.2	Políticas públicas.....	11
4.4	Tendencias en educación superior	12
4.4.1	Principales tendencias	12
4.4.2	Globalización y sociedad del conocimiento	14
5	Principales desafíos	16
5.1	Cambio de roles en los aprendizajes	16
5.2	Carácter internacional y ubicuo de los aprendizajes	17
6	Marco estratégico del Plan Quinquenal	18
6.1	Análisis FODA de la UCE	19
6.2	Declaración de Principios.....	22
6.3	Ejes, Objetivos, Líneas de Acción e Indicadores Estratégicos.....	23
6.3.1	Objetivo general	23
6.3.2	Ejes Estratégicos	23
6.3.3	Descripción de los Ejes, Objetivos, Líneas e Indicadores Estratégicos.....	23
7	Seguimiento del plan	29
	Lista de referencias.....	30

1 Introducción

El mundo viene experimentando notables transformaciones tecnológicas que impactan en las actividades económicas, científicas y educativas, en particular en la educación superior. La Universidad Central del Este, como una de las instituciones de educación superior más importante del país, tiene que proyectar su futuro en función de esas transformaciones. Los esfuerzos que demanda prepararse para enfrentar los cambios actuales y futuros implican la realización de un ejercicio colectivo de planificación en el que participen sus principales actores como funcionarios, trabajadores, profesores y estudiantes en la desafiante tarea de elaborar el Plan Estratégico Quinquenal, 2018-2022.

Este tercer Plan Quinquenal pretende ser una herramienta útil que permita a la UCE enfrentar con éxito los nuevos tiempos. En este sentido, los ejes orientadores del Plan fueron el resultado del consenso al que arribaron los participantes en este trabajo que incluyó importantes objetivos como la consolidación de la calidad de la práctica docente, mejora de los aprendizajes, sostenibilidad financiera, investigación científica y la relación con la comunidad. El Plan Estratégico 2018-2022, comprende cinco (5) Ejes Estratégicos, cada uno de ellos, con Objetivos, Líneas de Acción e Indicadores Estratégicos que persiguen alcanzar significativos cambios académicos y organizativos en el horizonte del Plan.

Este Plan Quinquenal, se presenta a la comunidad UCEANA y al país, contiene los principales esfuerzos que realizó un grupo de funcionarios, profesores y estudiantes en la noble tarea de sintetizar en este documento el proyecto de Universidad que queremos y podemos alcanzar en el quinquenio del Plan, con el firme propósito de

continuar ejerciendo nuestra sagrada misión de docencia, investigación y extensión con la intención deliberada de mejorar nuestra sociedad y la de otros países.

2 Antecedentes del Plan Quinquenal

La Universidad Central del Este es fundada en el año 1970 por el Dr. José A. Hazim Azar.

Es la cuarta Universidad privada que se funda en el país. El surgimiento de la UCE superó notables desafíos y voces pesimistas sobre su permanencia a largo plazo. Ella empieza con el loable propósito de abrigar en sus aulas a muchos jóvenes de distintos estratos sociales del país y el extranjero, que habían visto desvanecer sus aspiraciones de obtener un título universitario, que les permitieran incorporarse de manera exitosa al mundo laboral.

Desde su fundación, la UCE tiene un claro proyecto de desarrollo a largo alcance, que requería de la función de planificación, en tanto ejercicio deliberado y racional de proyectarse en el futuro sobre bases firmes. En los años setenta, creó el Departamento de Planificación, que participó en los trabajos de programación de las obras de infraestructura del Campus Central Universitario. En los años 90, mediante Resolución del Consejo Superior Universitario, el Departamento asume la responsabilidad de coordinar ejercicios de planificación participativos, aunque no con la intensidad y formalidad de los planes contemporáneos. Hay que señalar, que los Estatutos Institucionales, en su artículo 52, disponen de manera explícita que la Universidad tiene que establecer su Plan de Desarrollo, el cual tiene que ser aprobado por el Consejo Superior Universitario.

De la misma manera, preceden a los planes los informes de Autoevaluación Institucional, como el finalizado en agosto de 2008, el cual estableció que entre las debilidades

encontradas figuraban la inexistencia de Planes Estratégicos concretos y funcionales como guías orientadoras de la gestión institucional. En consecuencia, entre los planes de mejora derivados del Autoestudio, se incluyó el diseño y ejecución de los Planes Estratégicos de Desarrollo, tarea que tenía que ser coordinada por el Departamento de Planificación. En ese sentido, el Departamento de Planificación coordinó y organizó los Planes Quinquenales correspondientes a los períodos 2007-2012 y 2013-2017. Este nuevo Plan Quinquenal 2018-2022, es el tercer ejercicio de este tipo que se realiza en la UCE, fortaleciendo y fomentando la cultura de la Planificación Estratégica en la institución como estrategia de gestión.

3 Metodología del Plan

Para elaborar este Plan Estratégico Quinquenal se consideró oportuna la creación de un equipo técnico de trabajo compuesto por el director de Planificación, el Vicerrector Administrativo y los directivos académicos, quienes tuvieron bajo su responsabilidad la programación de los trabajos del Plan. El Plan Estratégico Quinquenal llevó varios meses para su realización y formulación y contó con asesoría externa. Involucró un proceso de consulta y de diálogo con las autoridades universitarias, profesores, estudiantes, líderes comunitarios, gerentes de empresas, entre otros de interés institucional.

Se realizaron entrevistas a actores externos, se organizaron grupos focales con los estudiantes y profesores, estas técnicas cualitativas de investigación fueron útiles para indagar la percepción de dichos actores sobre las principales problemáticas de la UCE y sus potencialidades; igualmente, se organizaron grupos temáticos de trabajo integrados por directivos académicos y administrativos con el propósito de delimitar las prioridades y Líneas Estratégicas para los próximos cinco años. Sobre la base de las percepciones, experiencias y conocimientos de los actores externos e internos consultados de manera

presencial y digital, se redactaron varios borradores del Plan Estratégico Quinquenal, 2018-2022 hasta llegar a esta versión final.

Se trata de un plan abierto y dinámico, al que podrán incorporarse los cambios necesarios a medida que las circunstancias en las que se desenvuelva la Universidad lo demanden. El Plan hace una breve síntesis de la evolución y situación del entorno en que se encuentra la UCE, de las principales conclusiones a las que han llegado los participantes en la elaboración del Plan, y de las visiones y perspectivas de sus funcionarios académicos y administrativos. La metodología de trabajo prosiguió con el planteamiento de los Principios Estratégicos enmarcados en su Misión, Visión y continuó con la elaboración del análisis FODA, el planteamiento de los Ejes y Objetivos, las Líneas de Acción e Indicadores Estratégicos.

4 Principales tendencias del entorno

4.1 Situación demográfica

En 2016, la población dominicana creció 1.19%, tasa que revela una significativa reducción del ritmo de expansión a largo plazo de la población. Más aún, entre 1960 y 2017, la tasa de crecimiento poblacional se redujo 2.33 puntos porcentuales, al descender de 3.41% en 1960 hasta 1.1% en 2017, lo que indica un lento crecimiento poblacional, equiparable a las tasas que registran países económicamente desarrollados como España, Suecia y Reino Unido que en 2017 crecieron apenas 1%. Sin embargo, en términos absolutos, la población dominicana pasa de 3.20 millones en 1960 a 10.2 millones en 2017, para un incremento porcentual entre ambos años de 219%, incremento que es notablemente superior al crecimiento porcentual mundial que fue de 150% en el mismo lapso.

Tabla 1 Proyecciones de población según grupos de edad y sexo (2019)

Grupos de edad	Masculino	Femenino	Total
0-9	981,354	942,775	1,924,129
10-19	967,441	943,710	1,911,151
20-29	883,974	883,380	1,767,354
30-39	738,842	751,628	1,490,470
40-49	599,041	614,297	1,213,338
50-59	471,688	483,689	955,377
60 y más	532,003	564,498	1,096,501

Fuente: Elaborado con base en informaciones de Oficina Nacional de Estadística (ONE)

En 2019, segundo año de ejecución del Plan Quinquenal, la población dominicana se proyecta alcanzaría un total de 10.4 millones de habitantes. En las décadas de los sesenta y setenta, cada año nacían más dominicanos. Sin embargo, a partir del año 2010, en que se realizó el último Censo, en el país la población crece, en términos absolutos, prácticamente el mismo número de personas anualmente. No obstante, a pesar de la ralentización del crecimiento de la población dominicana, lo que sugiere una mayor tendencia hacia el envejecimiento poblacional, aún la población es todavía joven, puesto que aproximadamente 7.1 millones de personas tienen edades inferiores a los cuarenta años, según proyecciones de población para el año 2019 de la Oficina Nacional de Estadística (ONE), como se muestra en la tabla 1.

Se puede observar en la tabla 1 que los rangos de edades más jóvenes, es decir, 0 hasta 29 años representarán en 2019 alrededor de 54% de la población, de los cuales existirán aproximadamente 2 millones de personas con edades entre 10 y 19 años, y 1,7 millones en el rango de 20-29 años. Una implicación de la estructura de edades antes señalada, podría ser la oportunidad para que la UCE se promoció entre las personas más jóvenes

para los estudios de grado, y los de mediana y más edad para los programas de posgrado y cursos de educación permanente.

4.2 Situación de la educación pública

El sector educativo público dominicano ha tenido avances por un lado y retrocesos significativos por el otro. En términos de calidad y cantidad de la infraestructura que alberga a los centros educativos de diversos niveles, el país registra notables mejoras, aunque en zonas remotas de la nación, e incluso en zonas rurales de algunas provincias, las deficiencias de infraestructura son notorias.

En los últimos cinco años, gracias por un lado a la presión de la sociedad, y por el otro, el cumplimiento de la promesa del gobierno de elevar el presupuesto de educación hasta 4% del Producto Interno Bruto (PIB), se ha observado un incremento del salario de los maestros y personal administrativo del sistema educativo público, una ampliación de la infraestructura física y tecnológica para fines docentes y la creación del sistema de tanda extendida, con desayuno y almuerzo incluidos, lo cual se traduce en una mejora de la situación económica de muchas familias, y una mayor disposición de los hogares a enviar a sus hijos al sistema educativo público.

Por vía de consecuencia, el país ha tenido éxito en proporcionar una amplia cobertura de educación preuniversitaria. En efecto, la tasa de escolaridad (Attali, 2010) es de 91.3% de las mejores de América Latina. Sin embargo, aún queda mucho por realizar en el campo educativo. Así, a pesar de la mejora ostensible en el presupuesto educativo, existen preocupantes problemas limitantes de la calidad como abandono y sobreedad, y baja competencia de los estudiantes en el dominio de ciencias básicas.

El mundo de la post modernidad demanda una población, sobre todo los más jóvenes, con elevada preparación para emprender proyectos innovadores lo que a su vez requiere de pleno dominio de las ciencias básicas, fundamentalmente física, lenguaje y matemáticas. Precisamente, el dominio adecuado de las ciencias básicas es una de las principales deficiencias de nuestros estudiantes de 15 años.

En ese sentido, conforme con un informe firmado por el Secretario General de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), sobre los resultados de la prueba PISA del 2015, los estudiantes de 15 años de República Dominicana, que participaron en estas pruebas, obtuvieron un rendimiento promedio de 352 puntos en matemáticas, ciencias y lectura alcanzando con ese promedio el último lugar de los 72 países evaluados.

De los antecedentes anteriores, para las Universidades en general, y la UCE en particular, se podrían derivar notables desafíos y amenazas, pero también oportunidades; las amenazas se pueden asociar a que podrían acceder estudiantes con limitaciones en las áreas básicas de conocimiento, lo que pudiera influir en la calidad de sus egresados. Las oportunidades radican en la necesidad de preparar recursos humanos para el sector educativo en general y universitario en particular, que cumplan con las habilidades y los conocimientos que exige la nueva sociedad a los educadores, que puedan contribuir con aprendizajes y competencias útiles y efectivas para que los estudiantes enfrenten con éxito sus estudios superiores, y las exigencias de la sociedad contemporánea.

4.3 Situación Macroeconómica del país

4.3.1 Crecimiento económico

La economía dominicana ha sido una de la más dinámica en toda Latinoamérica y el Caribe en los últimos cincuenta años al crecer a una tasa promedio anual de aproximadamente 5.5%. En 2016, La República Dominicana continúa liderando el crecimiento de la región al registrar una tasa de crecimiento del PIB de 6.6%, “generando 148,532 nuevos empleos, con una reducción promedio de la desocupación abierta que pasa de 7.3% en 2015 a 7.1% en 2016” (MEPyD, s.f, snp). En los últimos tres años (INTEC, s.f), el PIB se expandió a una tasa promedio anual de aproximadamente siete por ciento, la más alta de América Latina y El Caribe en igual período. En el primer trimestre 2017, según cifras aportadas por el Banco Central, la economía dominicana mostró una rápida expansión al arrojar un crecimiento del PIB de 5.2% en relación con igual período de 2016.

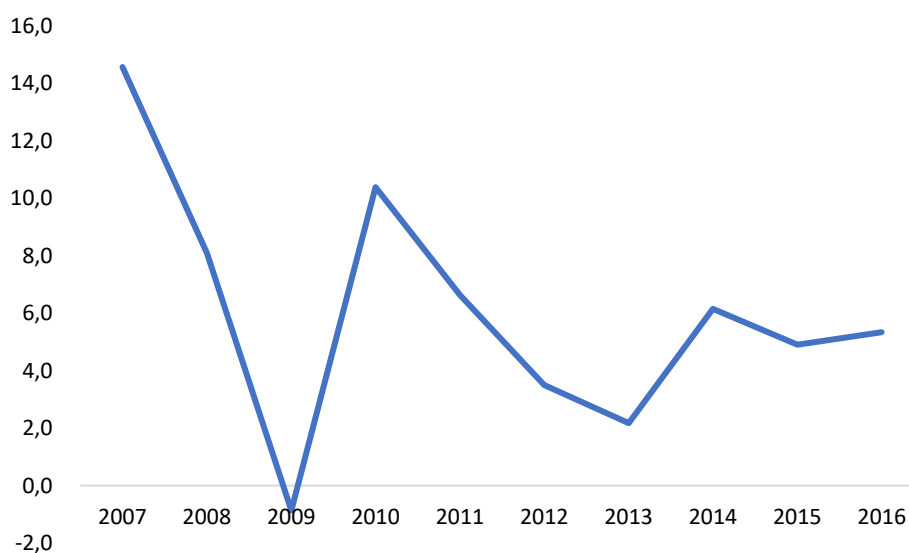


Figura 1 Evolución porcentual del PIB/habitante (USD\$corrientes)

La figura 1 muestra que, de los 10 años transcurridos entre 2007 y 2016, sólo en el año 2009, el PIB/habitante creció a una tasa negativa de -0.9%, y luego en el próximo año (2010), se eleva hasta alcanzar un 10.4% aproximadamente. Más todavía, la figura refleja que, en ese período,

sólo en dos años el crecimiento del PIB/habitante estuvo por debajo del 4%, en los ocho años restantes estuvo muy cercano o por encima del 5%.

Sin que importen la metodología de medición y los organismos que evalúan esa medición, los resultados indican que el país mantiene un crecimiento económico, en términos de la evolución porcentual de su PIB, comparable al de las principales economías del mundo. El continuo crecimiento de la economía dominicana ha venido reduciendo, aunque en menor medida que otros países de América Latina y El Caribe, la pobreza y desigualdad, verificándose una lenta expansión de la clase media (Banco Mundial, 2014), aunque también hay que decir que persisten niveles apreciables de pobreza y desigualdad.

El crecimiento económico ha acontecido en un contexto de baja inflación y estabilidad de la tasa de cambio, lo que tiende a favorecer el ingreso real o poder adquisitivo de los salarios. Sin embargo, los niveles de deuda y déficit fiscal que registra actualmente el gobierno nacional podrían amenazar a mediano plazo el crecimiento y la estabilidad económica que ha disfrutado el país en las últimas dos décadas.

Mientras tanto, hay que señalar, que el crecimiento económico tiene favorables efectos en el mercado de trabajo y en el ingreso per cápita de los hogares. De la evolución favorable de estas variables económicas se desprenden oportunidades para las Universidades en general, y la UCE en particular, por cuanto mejores niveles de empleo e ingreso, como los que viene registrando el país en los últimos años, se traducen en una mayor demanda de bienes y servicios en general, entre los que se incluyen los estudios universitarios.

4.3.2 Políticas públicas

El Estado, a través de las políticas públicas, es un factor fundamental para fomentar el crecimiento económico, la creación de empleo y oportunidades de desarrollo individual y colectivo, disminuir la pobreza y la desigualdad e impulsar escenarios favorables para la acción de las personas en la búsqueda de nuevas oportunidades sociales y de negocios.

Aunque en los últimos años, el Estado ha estado funcionando con notables brechas presupuestarias, las tendencias indican que continuará su política de expansión del gasto público para favorecer a los sectores más vulnerables, mediante mayores asignaciones presupuestarias a educación, salud y ayudas económicas directas a sectores sociales empobrecidos.

De la misma manera, el Estado dominicano, apoya a la educación superior con la exención de figuras impositivas como el impuesto sobre la renta y al valor agregado (ITBIS) a las adquisiciones y equipos para fines educativos, que hacen las instituciones de educación superior. Otras políticas favorables a la educación superior se detallan a continuación:

- Fomento a la investigación Básica y aplicada, priorizando las aéreas para el desarrollo sostenible.
- Incrementar el acceso, la permanencia y el número de egresados en pregrado, grado y posgrado y ampliar significativamente los programas de equidad en las oportunidades de la educación superior.
- Contribuir con la formación de doctores, en diferentes áreas, con énfasis en la investigación científica y tecnológica.
- Fomentar en las IES la utilización de las TIC, la apertura de nuevas modalidades educativas y la educación durante toda la vida.
- Estimular, mediante recursos presupuestarios, la investigación científica en las Universidades nacionales.
- Asignación masiva de becas para estudios de grado y posgrado en Universidades internacionales y nacionales.

En definitiva, el marco de políticas es bastante propicio para el desarrollo de la educación superior y de los actores involucrados en la misma, generando excelentes oportunidades para las Universidades en general, y la UCE en particular, así como de los principales actores que convergen en ellas.

4.4 Tendencias en educación superior

4.4.1 Principales tendencias

Un fenómeno de interés en el mundo, en particular, en América Latina y el Caribe, es la creciente tendencia a la masificación y privatización (Molano, 2015) de la educación superior. Sánchez (2017) señala el aumento progresivo de la educación superior en América Latina durante la segunda mitad del siglo XX. Así, este autor cita cifras que evidencian que en el período 1950-2000 el número de instituciones universitarias pasó de 75 a 1.500, en tanto que el de estudiantes de 276.000 a casi 12 millones, multiplicándose-afirma Sánchez- la matrícula estudiantil por 45.

Esta tendencia es resultado del crecimiento poblacional y de la expansión y modernización de las economías de la región y en particular de República Dominicana. Si se consideran las cifras de matrícula estudiantil en el período antes mencionado, se puede apreciar que se multiplicó por 43.5 y no por 45 veces como señala el autor, de todos modos, 43.5 es un número bastante significativo en tanto multiplicador de cualquier variable.

En el caso particular de República Dominicana, el crecimiento de la matrícula estudiantil en educación superior en igual período se expande de manera notablemente superior que el experimentado en la región latinoamericana, puesto que entre 1950 y 2014, la matrícula universitaria pasó de apenas 1,987 estudiantes en 1950 a 455,822 estudiantes en el 2014 (MESCYT, 2014). En 1950, la tasa bruta de matriculación fue apenas de 0.65%,

en tanto que en 2014 se incrementa hasta 35.64%, multiplicándose por 55 veces, aproximadamente 3 veces más que el incremento de la matrícula universitaria en la región en igual período conforme con el MESCYT.

Una tendencia clave es la feminización de la matrícula de educación superior. Así, aproximadamente 4 de cada seis estudiantes matriculados corresponden al sexo femenino. Otra tendencia es que la educación superior pasa de ser un bien público a un bien privado, lo que se explica por la creciente privatización de la misma en América Latina, el Caribe y República Dominicana en los últimos años.

En la actualidad aproximadamente 60% de los universitarios latinoamericanos cursan sus licenciaturas en centros privados y ese porcentaje va a seguir subiendo. En el caso particular de República Dominicana, el fenómeno de privatización de la educación superior es creciente en el país, puesto que el grueso de las Universidades e institutos de educación superior son privados, dirigidos por fundaciones y entidades privadas sin fines lucrativos. Asimismo, 56,5% de la matrícula universitaria corresponde a Universidades privadas. Este acelerado proceso de privatización de la educación superior es resultado de la demanda de educación universitaria de los hogares, y de la incapacidad de las Universidades públicas de satisfacer la creciente demanda de estudios superiores en el país.

Otra tendencia de interés en educación superior es hacia el aumento del nivel de formación e investigación, mediante el impulso de las maestrías y doctorados en las distintas profesiones, en el caso particular de dominicana, estos programas de maestrías y doctorados se vienen realizando juntamente con instituciones de educación superior internacionales de prestigio, y cobran cada vez más presencia en el país los estudios de posgrado con universidades extranjeras mediante las modalidades e-learning y b-

learning. El mejoramiento de la calidad es otra de las tendencias más notables en el universo de la educación superior.

Aunque las Universidades de la región en general, y la UCE en particular, realizan planes tendientes a mejorar la calidad de la educación superior, mediante programas de autoevaluación y acreditación liderados por entidades públicas y privadas nacionales y extranjeras, los resultados en esta importante dimensión son aún modestos, si se los compara con los resultados cuantitativos ya mencionados.

Una manera de evaluar la calidad y prestigio de las IES es mediante la posición que ocupan en los ranking mundiales de Universidades. En efecto, de 20 Universidades evaluadas a nivel mundial en 2016, conforme con el QS World University Ranking, publicado por QS Quacquarelli Symonds, no aparece ninguna de Latinoamérica, aunque en una medición de mayor amplitud, podrían aparecer algunas de la región, como las Universidades de Buenos Aires, UNAM de México, Sao Paulo de Brasil, y Pontificia Católica de Chile, entre otras. En el ranking de las IES latinoamericanas, como el QS Ranking de las mejores Universidades latinoamericanas, aparecen 11 Universidades dominicanas, entre las que se encuentra la UCE.

4.4.2 Globalización y sociedad del conocimiento

Otra de las tendencias que afectan a la educación superior es la globalización y sociedad del conocimiento. El fenómeno de la globalización, aunque se afirma que su origen está en etapas remotas del ser humano como las grandes conquistas iniciadas por los egipcios, romanos y españoles (Moreno, 2015), en su concepción contemporánea el fenómeno es resultado de las innovaciones en el ámbito de las tecnologías TIC que han posibilitado la interconexión de la sociedad mundial facilitando los flujos de bienes y servicios, y el comercio por vía digital dando paso a la Economía Digital. (Tapscott, 2002)

Según cifras aportadas por el informe SMARTer 2030, citadas por Álvarez (2016), las TIC conectarán a 2,500 millones de persona a la economía del conocimiento en 2030, y a más de 500 millones de personas a herramientas de aprendizaje en línea. El crecimiento mundial de la Economía Digital posibilitará una mayor conectividad, nuevos modelos de negocios y nuevas formas de aprender y enseñar.

Las Universidades tienen que definir y ejecutar políticas y estrategias para ajustarse a las demandas de este portentoso escenario mundial. A pesar de que en las Universidades convergen recursos humanos cualificados, tecnología, capacidades y conocimientos históricamente se ha podido verificar que reaccionan tardíamente a la emergencia de nuevos entornos nacionales, locales y mundiales. La rápida globalización plantea a las IES el desafío de si serán capaces de adaptarse a las transformaciones del presente, dando los pasos que exigen los nuevos escenarios tecnológicos y económicos mundiales.

Como parte de estos pasos, es necesario que las Universidades dispongan de espacios y tecnologías que les permitan estar presentes de forma atractiva en el Internet. Los cambios tecnológicos, la globalización económica y las transformaciones sociales están determinando nuevas demandas a la educación superior (Condor, 2017). En una sociedad cada vez más compleja e interconectada, las Universidades funcionan ahora de forma diferente, dada la cooperación cada vez más estrecha con otros sectores de la sociedad y con otras entidades académicas nacionales e internacionales.

Hoy, la demanda de estudios universitarios es progresiva, como ya se ha visto más arriba, las personas pueden realizar estudios universitarios desde cualquier lugar gracias a la magia de las tecnologías TIC emergentes, y son cada vez más intensos los procesos

y esfuerzos internos de las IES para ofrecer programas virtuales a distancia (e-learning) o mixtos (b-learning), la UCE ha venido entendiendo este escenario, dando apertura a nuevos programas educativos más flexibles y adaptando los espacios de enseñanza para la implementación de aprendizajes con el uso de tecnología y estrategias pedagógicas con tecnología.

5 Principales desafíos

5.1 Cambio de roles en los aprendizajes

Desde que irrumpen con fuerza, las TIC han venido cambiando el arte de enseñar y la manera de aprender de los alumnos. Surgen nuevas modalidades y formas de aprendizaje, en el primer caso se citan las modalidades virtuales a distancia y mixta o combinada; en el segundo el m-learning, imprimiendo mayor ubicuidad a los aprendizajes. Mediante los teléfonos móviles, las personas aprenden sin restricciones de horario y lugar.

Las nuevas modalidades y formas educativas tienen en común centrar la práctica pedagógica en el estudiante lo que significa que profesores y alumnos se enfoquen fundamentalmente en los aprendizajes (Silva y Maturana, 2017). El cambio de enfoque de la educación hacia un modelo de aprendizaje centrado en el estudiante es un desafío, considerado por Adams y otros (2017) de complejo, aunque no de imposible solución. El dominio de las TIC es esencial como factor concurrente en la solución de este desafío.

5.2 Carácter internacional y ubicuo de los aprendizajes

Otro desafío para las Universidades dominicanas es la internacionalización de los aprendizajes. Fundamentalmente, las misiones de las Universidades nacionales ya no están limitadas al contexto local o nacional. El conocimiento se difunde con rapidez, a través de espacios y redes digitales y las personas pueden tener acceso a él y a los

aprendizajes en cualquier lugar si disponen de un dispositivo tecnológico como un teléfono móvil, expandiendo la demanda de programas educativos a distancia con el uso de tecnología.

En República Dominicana, es cada vez más frecuente la presencia de programas universitarios en línea, si bien apenas se han empezado a diseñar e implementar las políticas que establecerán el funcionamiento y la regulación de estas instituciones que trascienden las limitadas fronteras nacionales. Gracias a las TIC y la globalización, la educación a distancia está tomando un auge espectacular, y la tecnología permite llevarla a zonas que, antes de este enorme desarrollo tecnológico, era imposible pensar llevarla.

Aquí en dominicana, las personas realizan doctorados y maestrías virtuales mediante modalidades e-learning o b-learning con Universidades internacionales localizadas en España, Estados Unidos, México y Cuba, aunque resulta preocupante la calidad de algunos de estos programas (Rengilfo-Millán, 2015) que a mediano plazo podrían incrementarse, por lo que esto demandará las regulaciones pertinentes de las autoridades educativas competentes.

Una tendencia importante que se verifica en educación superior es la cada vez más recurrencia de cursos abiertos implementados por Universidades de prestigio de Estados Unidos, Europa, Asia y Latinoamérica, ofreciendo servicios educativos a veces gratuitos a cientos de miles de personas dispersas en muchas partes del mundo. Estas ofertas de programas académicos y cursos cortos internacionales indudablemente representan notables desafíos a las IES dominicanas, que deberán transformar su oferta académica, sus métodos de gestión, los contenidos curriculares, los espacios educativos

y el empleo de tecnologías y recursos pedagógicos modernos, para competir con las IES internacionales.

Estos desafíos globales determinaron el inicio de una nueva etapa de las IES, caracterizada por el uso de nuevas prácticas pedagógicas con la utilización de las TIC, nuevas tecnologías informáticas con potencial de aprendizaje como el Internet de las cosas, la realidad aumentada y las modernas plataformas tecnológicas, lo que obliga a las instituciones de educación superior a actualizarse en congruencia con los nuevos escenarios tecnológicos y educativos mundiales. Se trata de fenómenos que implican amenazas, pero también oportunidades para las IES.

La UCE, como una de las más importantes Universidades nacionales, tiene que adaptarse, y de hecho así viene sucediendo, a estas tendencias mundiales por lo que, desde hace aproximadamente una década, viene introduciendo innovaciones tecnológicas en sus procesos de gestión docente y operativo, en sus contenidos curriculares, en su infraestructura física y tecnológica, en el rediseño de los espacios de aprendizaje, y en la expansión de su oferta de programas flexibles con el uso de tecnología.

6 Marco estratégico del Plan Quinquenal

El interés en este punto es describir de manera detallada las bases para la elaboración del análisis FODA, la misión y visión de la UCE, el planteamiento de los Objetivos y Ejes Estratégicos, que constituirán las guías de elaboración de las matrices de compromisos de los Planes a Corto Plazo u Operativos Anuales (POA), las cuales resumirán de manera pormenorizada las acciones, actividades y proyectos que se estiman necesarios para

impulsar el desarrollo institucional de la Universidad en cada uno de los años que abarca el Plan Estratégico Quinquenal, 2018-2022.

6.1 Análisis FODA de la UCE

Para conocer las potencialidades y debilidades de la Universidad que provienen del entorno y de su interior, se recurre a la elaboración de un análisis FODA, el cual orienta a los participantes en la elaboración del Plan acerca de la situación real de la Universidad. Es una herramienta que permite establecer las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos que se determinen a corto, mediano y largo plazos. Como sus siglas lo indican, el análisis se refiere al panorama actual de la Universidad en términos de las fuerzas internas y externas que potencializan su desarrollo como aquellas que lo restringen.

Algunos de los factores favorables y restrictivos, en parte son resultado del diagnóstico realizado en el numeral 4 de más arriba, y de las consideraciones y apreciaciones del equipo técnico del Plan. Mediante este análisis, se intenta conocer, en términos cualitativos, y desde una perspectiva integradora, la situación actual de la Universidad.

En consecuencia, y en virtud de las consideraciones anteriores, la mayoría de los Planes Estratégicos dedican una sección al análisis FODA, acrónimo que significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta técnica de análisis, que tiene más de cincuenta años de haber sido concebida por un equipo creado por el Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford, identifica las fortalezas, variables o factores internos que potencian el desarrollo de las organizaciones, en tanto las debilidades son factores internos que restringen el desarrollo de la organización; las amenazas, son las variables o factores del entorno que pueden limitar el desarrollo de una entidad.

Las oportunidades, en cambio, son factores del entorno que, convenientemente aprovechados, impulsan o motorizan el desempeño organizacional. Tomando en cuenta estas definiciones, el análisis FODA de la UCE se hizo a partir de la consulta a profesores, directivos y estudiantes, y de las deliberaciones del equipo técnico que coordina los trabajos del Plan Estratégico de la Universidad. A continuación, se detalla el consenso al que se llegó en cada uno de los elementos FODA.

Fortalezas

Entre las fortalezas consensuadas, están:

- ✓ Elevada proporción de la plantilla de personal docente muy cualificada.
- ✓ Biblioteca dotada de importante bibliografía, tanto en físico como digital, necesaria para la información científica especializada, la docencia y la investigación científica.
- ✓ Egresados en distintas disciplinas con una alta cualificación y demanda profesional, tanto nacional como internacional.
- ✓ Adecuada infraestructura física para la docencia, y la práctica en laboratorios.
- ✓ Variada oferta de programa de estudios de especialidad y maestría.
- ✓ Amplio campus con facilidad de acceso para profesores y estudiantes
- ✓ Adecuada infraestructura tecnológica para la oferta de programas de grado y posgrado bajo las modalidades e-learning y b-learning.
- ✓ Tradición académica en programas educativos como Medicina e Ingeniería.

Debilidades

Entre las debilidades, se destacan las siguientes:

- ✓ Deficiencias en el Internet del campus y de los medios audiovisuales para la docencia
- ✓ Laboratorios deficientemente equipados
- ✓ Deficiencias en los sistemas de climatización de las aulas
- ✓ Pocos recursos docente en los laboratorios.
- ✓ Inadecuado ambiente para estudiar en la biblioteca (ruidos y mala iluminación)
- ✓ Escasa investigación científica y publicaciones en revistas indexadas por parte del personal docente
- ✓ Debilidades en la orientación y los métodos de evaluación de los estudiantes.
- ✓ Reducción de las tasas de matriculación de nacionales y extranjeros
- ✓ Profesores desactualizados, y con limitaciones para aplicar estrategias pedagógicas modernas.
- ✓ Inadecuadas políticas de promoción, comunicación y publicidad de los programas de grado y posgrado.

- ✓ Elevada centralización en la toma de decisiones y en la asignación de recursos
- ✓ Insuficiente mecanismos de gestión y seguimiento a los convenios de cooperación suscritos por la universidad con otras universidades, instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales.
- ✓ Baja proporción de profesores con título de doctor
- ✓ Inexistencia de un sistema de indicadores y estándares de calidad de los procesos docentes y administrativos.
- ✓ Débil vinculación universidad-empresas.

Amenazas

Entre las amenazas, se consideraron las que se detallan a continuación:

- ✓ Creciente competencia provenientes de otras Universidades nacionales e internacionales.
- ✓ Insuficiente nivel formativo de los estudiantes de primer ingreso, procedentes del bachillerato.
- ✓ Tendencia a la disminución del crecimiento de las economías local y regional
- ✓ Progresivas innovaciones en los ámbitos de tecnologías digitales, inteligencia artificial y robótica que amenazan con reducir el papel de profesionales en distintas esferas laborales.
- ✓ Sobrepoblación de profesionales en áreas profesionales ofrecidas por la UCE.
- ✓ Surgimiento de Universidades virtuales a niveles nacional e internacional
- ✓ Cambios en las normas e indicadores de calidad de parte de organismos reguladores de la educación superior.
- ✓ Nuevos recintos de otras universidades en la región Este
- ✓ Masificación de la educación superior

Oportunidades

Las principales oportunidades consensuadas, son:

- ✓ Propuestas de nuevas jornadas de capacitación y actualización para profesionales en ejercicio.
- ✓ Innovaciones en tecnologías y métodos pedagógicos docentes que garantizan
- ✓ Disponibilidad de fondos externos para la investigación en diversas áreas de aprendizajes.
- ✓ Convenios de colaboración con otras Universidades e instituciones de investigaciones nacionales e internacionales
- ✓ Expansión de las actividades de extensión sobre buenas prácticas de prevención de enfermedades en las comunidades local, regional y nacional
- ✓ Propiciar cursos de actualización profesional a distancia mediante el uso de tecnología digital
- ✓ Integrar de manera progresiva los programas de la UCE en horario flexible a distancia, mediante el uso del Internet, en un ambiente mixto.
- ✓ Población nacional relativamente joven que demanda servicios universitarios

- ✓ Políticas públicas que apoyan, mediante diversos mecanismos, la educación superior.
- ✓ Crecimiento de la economía nacional, que se deriva en mejora del ingreso de los hogares que demandan estudios universitarios.

6.2 Declaración de Principios

Los retos vinculados al desarrollo de las Carreras que ofrece la UCE, sus contenidos y objetivos tienen que estar acordes con la declaración de su Misión, la cual contiene el elemento central de su filosofía, destacándose los aspectos relacionados con las funciones esenciales de la Universidad, lo que ella hace en beneficio de la sociedad. Por consiguiente, la declaración de Misión de la Universidad se cita a continuación:

. 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.

El espíritu de la Misión de la UCE se centra en el compromiso de la institución con la transformación social, mediante la oferta de servicios educativos de distintos niveles y áreas profesionales, así como la investigación, la extensión y el desarrollo individual y colectivo, aspectos relevantes de las sociedades modernas.

De la misma manera, la Visión de la Universidad, se expresa como sigue a continuación:

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 tecnológico de la región, el país y el mundo.

De la declaración anterior, se aprecia la idealización de lo que los miembros de la UCE esperan en el futuro, a través de egresados con valores fundamentales para el accionar individual y colectivo, el fortalecimiento de la investigación científica y tecnológica, mediante el uso de recursos educativos, tecnológicos y científicos modernos, como tal la Visión implica la apreciable meta de ser un referente nacional e internacional en educación superior, como reto para la construcción de un futuro posible pero definitivamente ambicioso.

6.3 Ejes, Objetivos, Líneas de Acción e Indicadores Estratégicos

6.3.1 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.

6.3.2 Ejes Estratégicos

1. Incremento del acceso y captación de nuevos estudiantes para la sostenibilidad institucional
2. Mejora de la Calidad Académica
3. Modernización y racionalización administrativa
4. Mejora de la infraestructura física e innovación de los equipos docentes y de laboratorios.
5. Articulación con sectores sociales para el desarrollo

6.3.3 Descripción de los Ejes, Objetivos, Líneas e Indicadores Estratégicos

Eje 1. Incremento del acceso y captación de nuevos estudiantes nacionales y extranjeros para la sostenibilidad de la Universidad.

Objetivo específico

Fortalecer la estabilidad financiera de la UCE manteniendo su aporte a la inclusión y movilidad sociales, mediante sus programas de vinculación y extensión.

Líneas de Acción

- ✓ Mejora de la accesibilidad a través de las plataformas, sistemas y diseño de programas para incrementar la virtualización de la oferta y recursos académicos.

- ✓ Apertura de extensiones y programas que combinen docencia y recursos presenciales y virtuales, dirigidos a nuevos sectores nacionales e internacionales con una demanda de formación y capacitación significativa e insatisfecha.
- ✓ Fortalecimiento, ampliación e innovación del marketing universitario a nivel nacional e internacional, incorporando nuevos públicos-objetivo, así como mejorando los existentes, a fines de incrementar la captación de estudiantes.
- ✓ 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, posgrado y educación continua que respondan efectivamente a sus necesidades de formación y capacitación.

Indicadores

1. Incremento porcentual de la matrícula universitaria
2. Incremento porcentual de la matrícula de estudiantes internacionales en relación con el 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 anualmente en las asignaturas presenciales.
6. Número de egresados de la UCE involucrados anualmente en el marketing universitario.

Eje 2 Mejora de la Calidad Académica

Objetivo específico

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

Líneas de acción

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

- ✓ 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 metodología impulsada por la Universidad.
- ✓ Desarrollar el proceso de evaluación del desempeño docente y gestión académica a través del sistema de evaluación 360.
- ✓ Iniciar la implementación de un sistema de grabación de las docencia basado en experiencias internacionales exitosas con los objetivos de mejorar la oferta académica virtual y presencial a través de la retroalimentación.
- ✓ 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 presentes las herramientas necesarias para su desarrollo.
- ✓ Diversificación y actualización de la oferta académica de grado, posgrado y educación continua diseñando o rediseñando planes de estudio y programas en relación con la demanda y tendencias del mercado laboral.
- ✓ Creación de mecanismos institucionales para incentivar la investigación, desarrollo de proyectos y las publicaciones en revistas indexadas.
- ✓ Desarrollo de nuevas declaraciones de Misión y Visión de la UCE.
- ✓ 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.
- ✓ Adecuación de las competencias y contenidos de los planes de estudios a los requerimientos nacionales e internacionales de cada área.
- ✓ Incremento porcentual de profesores capacitados en uso de tecnología, y estrategias pedagógicas modernas que se centran en el protagonismo de los estudiantes en los aprendizajes.

Indicadores

1. Nivel de funcionamiento de un Sistema Integrado de Gestión Académica.
2. Nivel de incremento de recursos bibliográficos físicos y digitales 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, posgrado 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

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

Líneas de acción

- ✓ Implantación de un sistema integrado de gestión administrativa y financiera.
- ✓ Fortalecimiento y ampliación de la gestión de calidad, en base a procesos, estándares y resultados esperados.
- ✓ Implantación de una política para selección, evaluación, capacitación, promoción e incentivos de los recursos humanos.
- ✓ Formulación y aplicación de una normativa para la elaboración, formulación, aprobación, ejecución y control presupuestario.
- ✓ Mejora de la satisfacción estudiantil con la calidad de la infraestructura física y tecnológica y con los servicios institucionales.

Indicadores

1. Desarrollo de una propuesta técnica para la implementación de un sistema integrado de gestión administrativa y financiera de la Universidad.
2. Por ciento de las unidades universitarias que funcionan en base a nuevos procesos de gestión administrativa y financiera.
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. Porcentaje de metas planificadas por las unidades cumplidas a través de su ejecución presupuestaria.
7. Propuesta de una política de gestión de calidad de la Escuela en base a procesos, estándares y resultados esperados.
8. Cobertura de formación en competencias administrativas como resultado de la evaluación del desempeño
9. Número de metas programadas con base a la elaboración del presupuesto
10. Número de metas alcanzadas a través de la ejecución del presupuesto de la Universidad.

EJE 4: Actualización y modernización de la infraestructura

Objetivo Específico

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

Líneas de Acción

- ✓ Adecuación, ampliación y modernización de la infraestructura física conforme el crecimiento de la matrícula universitaria, la calidad y efectividad de los aprendizajes y el desarrollo de las funciones administrativas.
- ✓ Modernización de la infraestructura tecnológica para aumentar la calidad y efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje, y la eficiencia y eficacia de los procesos.
- ✓ Actualización y modernización de laboratorios según requerimientos de los avances científicos en las áreas de enseñanza aprendizaje de la UCE.
- ✓ Mejora de acceso a recursos tecnológicos por parte de profesores y estudiantes
- ✓ Aumento del uso de recursos digitales por docentes y estudiantes
- ✓ Mejora del mantenimiento, iluminación y seguridad en el campus

Indicadores

1. Incremento porcentual de inversión sobre presupuesto total en adecuación y modernización de infraestructura física.
2. Incremento porcentual de la inversión en laboratorios y equipos.
3. Incremento en Mts. Cuadrados de la superficie construida para actividades académicas y administrativas.
4. Número de estudiantes por aula
5. Aumento cobertura red inalámbrica campus universitario
6. Porcentaje de las asignaturas con todas sus actividades colocadas en la plataforma digital según estudiantes 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 con el desarrollo social y cultural.

Líneas de acción

- ✓ Apoyo a iniciativas educativas que mejoren la calidad de las Escuelas y de sus su practicas pedagógicas.
- ✓ Alianza con instituciones públicas y privadas para el desarrollo profesional de los maestros del sector público.
- ✓ Alianza con entidades públicas y privadas para promover proyectos de desarrollo económico, social y cultural que mejoren las oportunidades y calidad de vida de las comunidades.
- ✓ Desarrollo de investigaciones y proyectos de impacto social y comunitario junto a entidades internacionales.
- ✓ Fortalecimiento de la UCE como espacio de debate y propuestas en áreas claves del desarrollo y la sostenibilidad.
- ✓ Desarrollo de artículos científicos para publicar en revistas indexadas.
- ✓ 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.
- ✓ Fortalecimiento de la Escuela de Medicina como espacio de debate y propuestas en áreas claves de la salud y la sostenibilidad.

Indicadores

1. Número de escuelas públicas vinculadas a la UCE.
2. Incremento porcentual de maestros formados en la UCE
3. UCE.
4. Número de proyectos e investigaciones de desarrollo en que participa 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.

7 Seguimiento del plan

La UCE dará seguimiento al Plan Estratégico mediante los siguientes mecanismos.

- ✓ 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.
- ✓ Elaboración de los POA de manera específicamente alineada con las líneas de acción del Plan Estratégico.
- ✓ Utilización de un software para el seguimiento de la planificación universitaria.
- ✓ Reportes cuatrimestrales sobre el avance de los POA y validación de la alineación de su ejecución con las líneas estratégicas
- ✓ Taller semestral sobre implementación del Plan Estratégico, con participación de directivos de diversas áreas.
- ✓ Encuesta de Clima Universitario, identificando el nivel de progreso en sus indicadores.

Lista de referencias

1. Adams, S., y otros (2017). Resumen Informe Horizon. Edición 2017. Estudio sobre principales tendencias en educación superior, publicado bajo los auspicios del Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado, Ministerio de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de España. Recuperado de: [educalab.es › documents › Resumen Informe Horizon 2017](http://educalab.es/documents/Resumen_Informe_Horizon_2017)
2. Álvarez, J. (2016). Las TIC como herramienta para la sustentabilidad ambiental. Revista Educación Virtual, mayo 2016. Recuperada de: <https://revistaeducacionvirtual.com> › Pedagogía › Aprendizaje
3. Attali, J. (2010). República Dominicana, 2010-2020. Informe de la Comisión Internacional para el Desarrollo Estratégico de la República Dominicana. Recuperado de: [www.attali.com › download › RD InformeFinal ES](http://www.attali.com/download/RD_InformeFinal_ES)
4. Banco Mundial (2014). Cuando la prosperidad no es compartida. Los vínculos débiles entre el crecimiento y la reducción de la pobreza. Recuperado de: [www.worldbank.org › Worldbank › document › LAC › reporte DR](http://www.worldbank.org/Worldbank/document/LAC/reporte_DR)
5. Banco Central de la República Dominicana (s.f). Estadísticas Económicas. Recuperado de: [www.bancentral.gov.do › 2533-sector-real](http://www.bancentral.gov.do/2533-sector-real)
6. Condor, V. (2017). Nuevas tendencias de la educación superior. La transformación de la universidad ecuatoriana. Universidad y Sociedad, 9(2), 139-144. Recuperado de: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
7. Instituto Tecnológico de Santo Domingo, INTEC (s.f). Análisis de la economía dominicana. Recuperado de: [www.intec.edu.do › INTEC Analisis de la economia dominicana](http://www.intec.edu.do/INTEC_Analisis_de_la_economia_dominicana)
8. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, MEPyD (s.f). Informe país: República Dominicana. Recuperado de: [economia.gob.do › uploads › drive › UEPESC › Republica Dominicana](http://economia.gob.do/uploads/drive/UEPESC/Republica_Dominicana).
9. Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, MESCyT (2014). Informe general sobre estadísticas de Educación Superior. Recuperado de: [www.educa.org.do › wp-content › uploads › 2016/11 › Estadísticas-d...](http://www.educa.org.do/wp-content/uploads/2016/11/Estadisticas-d...)
10. Moreno, F. (2015). Desarrollo y límites de la globalización en Colombia. Revista Criterio Libre Jurídico - 2015; 24: 91-104, pp. 91-104. Recuperado de: revistasoj.s.unilibrecali.edu.co/index.php/rclj/article/viewFile/91-104/570
11. Molano, M. (2015). Tendencias de la educación superior en América Latina: retos para la Universidad de La Salle. Revista de la Universidad de la Salle, No. 66, pp.95-118. Recuperado de: <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/3525>

12. Oficina Nacional de Estadística, ONE (s.f). Proyecciones de Población. Recuperado de: www.one.gob.do › Multimedia › Download
13. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, OCDE (2015). PISA 2015, resultados clave. Recuperado de: www.oecd.org › pisa › pisa-2015-results-in-focus-ESP
14. Rengifo-Millán, M. (2015). La globalización de la sociedad del conocimiento y la transformación universitaria. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13 (2), pp. 809-822. www.scielo.org.co/pdf/rlcs/v13n2/v13n2a19.pdf
15. Sánchez, E. (2017). Retos de la educación superior en América Latina: el caso de República Dominicana. *Ciencia y Sociedad* 2017; 42 (1): 9-23. Recuperado de: www.redalyc.org/html/870/87050902002/
16. Silva, J., y Maturana, D. (2017). Una propuesta de modelo para introducir metodologías activas en educación superior. *Revista Innovación Educativa*, Vol. 17(7), pp.117-131. Recuperado de: www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-26732017000100117&script=sci...
17. Tapscott, D. (2002). La economía digital. Promesas y peligros en la era de la inteligencia en redes. Resumen. En *Resumido.com*. Recuperado de: www.resumido.com