(56)

ZAMORANO

Universidad Zamorano

PLAN ESTRATEGICO

2006 – 2010

Aprobado por la Junta de Fiduciarios

Noviembre 11, 2005

Prólogo

En 1999 Zamorano* adoptó un plan estratégico que proponía cambios de amplio alcance en la misión, organización y oferta de programas educativos con el fin de satisfacer las necesidades cambiantes de América Latina. La transformación hacia una Universidad que ofreciera cuatro programas académicos de cuatro años cada uno incluía una reorganización en el programa de Aprender Haciendo, con mayor enfoque y orientación de negocio.

En 2004, la Junta de Fiduciarios, los Profesores y el Personal Administrativo de Zamorano iniciaron un proceso de planeación estratégica que duró un año y que incluyó una evaluación de los resultados del plan de 1999, un análisis del entorno y sus implicaciones para Zamorano y una discusión profunda sobre misión, visión e iniciativas estratégicas. Este documento presenta los resultados y establece áreas de acción y objetivos estratégicos para los próximos cinco años. En él se incluye un análisis de marco lógico con discusiones detalladas sobre seis objetivos y sobre resultados esperados, con indicadores y fechas de cumplimiento.

El plan estratégico tiene varios propósitos. Primero, será un instrumento para comunicar la proyección de Zamorano en un momento en que tanto la institución como su entorno enfrentan profundos cambios.

Segundo, servirá como guía para la búsqueda de la visión y para alcanzar los objetivos estratégicos. En este sentido el plan indica, no sólo hacia dónde vamos sino cómo

* *El nombre legal de Zamorano es Escuela Agrícola Panamericana*

pretendemos llegar. El plan sirve para enfocar nuestros esfuerzos y concentrar nuestra atención en el logro de los resultados intermedios que nos permitirán llegar al objetivo final.

Tercero, el plan servirá como instrumento para la auto-evaluación constructiva, ayudándonos a determinar cómo progresamos hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Cuarto, el plan ayudará en el proceso de adaptación de Zamorano a los cambios externos. La planeación estratégica es un proceso continuo, no un producto final. Por lo tanto este plan deberá ser visto como un documento dinámico que debe ser revisado y, de ser necesario, cambiado, según vaya cambiando nuestro entorno. Esto, por supuesto, no significa que la misión, visión y valores de Zamorano estén sujetos a cambio como resultado de cambios externos. Los valores de Zamorano son la esencia de su fortaleza como institución y por lo tanto no cambiarán. La estrategia, por el contrario, sí podrá y deberá ser cambiada como resultado de análisis que demuestren que las premisas sobre las cuales fue desarrollada, ya no son válidas.

Quinto, el plan y en particular la metodología de trabajo desarrollada a través de su elaboración, servirán como modelo de trabajo para el futuro. Este proceso fue liderado por un grupo de fiduciarios, profesores y personal administrativo que seguirán definiendo el futuro de Zamorano.

Contenido

I. Perspectiva de Zamorano 4

II. El Proceso de Planeación 7

III. Análisis del Entorno.....9

IV. Declaración de la Misión..... 18

V. Declaración de la Visión..... 19

VI. Objetivos Estratégicos.....21

213088

Plan Estratégico 2006-2010

Perspectiva de Zamorano

Zamorano es una universidad privada internacional sin ánimo de lucro, creada en Estados Unidos y establecida en Honduras, en 1941. Todos los estudiantes de Zamorano viven dentro de la universidad durante sus cuatro años de formación académica. Sus 850 estudiantes provienen de más de veinte países de América; sus profesores son oriundos de diferentes países del mundo. Zamorano se enorgullece de tener una relación estudiante/profesor de 14 a 1.

Zamorano ofrece programas de licenciatura (pre-grado) en Ciencia y Producción Agropecuaria, Administración de Agronegocios, Agroindustria y Desarrollo Socioeconómico y Ambiente. La formación en Zamorano se centra en cinco áreas básicas: excelencia académica, aprender haciendo, emprendedorismo, Panamericanismo y formación de carácter y liderazgo. A la fecha, Zamorano ha graduado más de 5200 jóvenes que ocupan cargos de liderazgo en el sector público y en la empresa privada.

La diversidad es una de las grandes fortalezas de Zamorano. Sus estudiantes provienen de diferentes estratos socioeconómicos, étnicos y culturales. La tercera parte son mujeres y el 81% reciben algún tipo de ayuda económica para financiar sus estudios. Un alto porcentaje de graduados regresan a sus países de origen, generalmente después de haber culminado estudios de postgrado, donde ocupan posiciones de liderazgo en instituciones públicas, en la empresa privada y en organizaciones sin ánimo de lucro.

Zamorano tiene historia de estabilidad y de mejoramiento continuo. En 1961 empezó a exigir examen de admisión y título de bachiller a sus aspirantes. En 1981 empezó a aceptar estudiantes mujeres. En 1988 creó la opción de Ingeniería Agronómica (equivalente al B.S. norteamericano) añadiendo un año más de estudios a su programa tradicional de Agrónomo, el cual tenía una duración de tres años. En marzo de 1999, la Junta de Fiduciarios inició un trascendental proceso de cambio con la introducción de un programa único de cuatro años, reemplazando así la opción del cuarto año y eliminando el programa de Agrónomo de tres años. El nuevo programa único de cuatro años ofrecía, además, la posibilidad de cuatro diferentes áreas de concentración académica. Otro importante cambio, relacionado con el sello de identidad de Zamorano - su programa de Aprender Haciendo- fue introducido recientemente. En él, todas las actividades de producción agrícola, pecuaria y forestal, así como las plantas de procesamiento y la actividad comercial de ventas y mercadeo se convirtieron en trece "Unidades Empresariales" agrupadas bajo la figura corporativa de "Empresas Universitarias". La adquisición de competencias en Inglés, matemáticas y ciencias básicas siempre ha sido parte integral del currículo en Zamorano.

No toda la educación puede o debe darse dentro del recinto de la universidad. Nuestros programas académicos exigen una permanente interacción con una gran cantidad de actores externos involucrados en actividades agrícolas, agroindustriales, ambientales,

sociales y educativas. Por esta razón, nuestros profesores y alumnos se involucran en actividades por fuera de la universidad a través de trabajos de tesis, prácticas profesionales, intercambios de información y tecnología, consultorías, visitas de campo, soporte académico y programas de aprender haciendo con las comunidades vecinas del Valle del Yeguare.

En una región caracterizada por retos económicos, ambientales y sociales, la sociedad espera de Zamorano mucho más que la mera formación de jóvenes profesionales. Zamorano es hoy una de las instituciones líderes en investigación aplicada y en proyección para la región. Cada año Zamorano capacita a miles de productores, agentes de extensión agrícola, técnicos, educadores, legisladores e investigadores y participa activamente en proyectos de investigación y desarrollo, manejo de cuencas y proyectos de desarrollo comunal, aprovechando las competencias de sus docentes en diferentes áreas del conocimiento.

Zamorano mantiene activos sus programas académicos y sus proyectos de investigación y proyección, así como sus 7000 hectáreas de campos y áreas forestales, con ingresos que percibe por concepto de matrícula (más del 50% de la matrícula es cubierta por becas externas), venta de productos y servicios, proyectos de desarrollo y la ayuda generosa de personas naturales, gobiernos y organizaciones filantrópicas alrededor del mundo.

El Proceso de Planeación

El proceso de planeación estratégica comenzó el 10 de Junio de 2004 con la presentación de una propuesta del Rector a la Junta de Fiduciarios para evaluar el plan estratégico actual de Zamorano (2001-2004) y para desarrollar un nuevo plan estratégico para los próximos 5 años. Una vez aprobada la propuesta, el Rector designó una Comisión Especial de Planificación Estratégica conformada por profesores y personal administrativo de Zamorano, denominada CEPE (Comisión Especial de Planeamiento Estratégico) , para guiar el proceso dentro de la universidad, con la colaboración de un consultor externo.

CEPE se reunió por primera vez en agosto de 2004 para discutir el proceso de elaboración del plan. En el primer taller se acordó seguir un proceso de pasos múltiples, comenzando con un análisis de la situación actual de Zamorano y una evaluación del entorno. Se formaron varios grupos de trabajo para desarrollar estos análisis y se presentaron los resultados en talleres posteriores. A continuación se hizo un ejercicio de "desarrollo de visión" en el cual los miembros de CEPE crearon visiones del futuro deseado para la institución. Lo anterior fue seguido por un "análisis de brechas" en el cual los grupos de trabajo identificaron y evaluaron las mayores brechas entre la visión deseada y la situación actual. Este proceso reveló los retos que enfrenta la institución y sentó las bases para la definición de objetivos estratégicos.

La Junta de Fiduciarios y los graduados de Zamorano participaron en la redacción de las declaraciones de

misión y visión y en la evaluación de tendencias y su impacto para la institución. La experiencia y el criterio de la Junta fueron muy valiosos en la crítica de la larga lista inicial de objetivos estratégicos y en el establecimiento de prioridades. Los miembros de la Junta también pidieron que hubiera una clara relación entre los objetivos estratégicos, los planes de acción y las actividades a realizar con el fin de poder asignar responsabilidades al momento de la ejecución del plan.

Como respuesta a estas preocupaciones sobre enfoque y responsabilidades, el Rector y CEPE se concentraron en seis objetivos estratégicos e introdujeron una metodología para la implementación del proyecto conocida como El Marco Lógico. Este marco, utilizado por algunos profesores de Zamorano, tiene una "lógica vertical" que ata los objetivos estratégicos a los objetivos específicos, a los resultados o "entregables" y a las actividades. El Marco Lógico también tiene una "lógica horizontal" por la cual cada objetivo o resultado debe tener, por lo menos, un indicador verificable para medir progreso y debe declarar explícitamente las premisas relevantes que condicionan la obtención del resultado. Todo esto se combina en una "Matriz del Marco Lógico", característica de esta metodología.

El proceso concluyó con la presentación y discusión de los objetivos estratégicos y de la Matriz de Marco Lógico hecha por CEPE, con un proceso de síntesis y una última revisión y aprobación por la Junta de Fiduciarios.

Análisis del entorno

El análisis del entorno es uno de los elementos clave en el desarrollo de un plan estratégico. Como Institución, Zamorano ha respondido por más de 63 años a las necesidades y oportunidades cambiantes de su entorno en temas relacionados con producción y procesamiento de productos agrícolas, recursos naturales y necesidades de la población rural de la región. A medida que las necesidades y la disponibilidad de nuevas tecnologías han cambiado, Zamorano también ha cambiado en sus programas educativos, de investigación y de proyección.

Las cinco áreas que más afectarán la estrategia y operaciones de Zamorano en el período 2006-2010 son: Medio Ambiente, Energía y Agricultura Sostenible; Transformación Rural; Globalización; Cooperación Económica Internacional; y Nuevas Necesidades Educativas. Las tres primeras tienen un gran impacto en todos los países en desarrollo. Las dos últimas están más relacionadas con la misión y actividades de Zamorano. A continuación discutiremos las fuerzas y contra-fuerzas que tendrán mayor impacto en Zamorano. (Los reportes completos que sirvieron como base para el desarrollo de este plan estratégico están disponibles y pueden ser consultados por el lector).

Medio Ambiente, Energía y Agricultura Sostenible

Escasez de agua (local y global)

La creciente escasez de agua limpia para una gran variedad de usos domésticos, agrícolas e industriales creará grandes conflictos sociales y pondrá a los gobiernos bajo una gran presión por resolver este problema donde hasta ahora no parece haber consenso entre las partes afectadas. Esto, no obstante, podría generar nuevas oportunidades para trabajar con los gobiernos en soluciones creativas a estos conflictos.

Demanda por certificación en agricultura limpia.

En los países en desarrollo, donde las pequeñas y medianas empresas no pueden pagar las certificaciones ISO 14001 o EMAS, habrá una mayor demanda por metodologías más baratas como Producción Más Limpia (P+L). Estas metodologías serán incluidas eventualmente en todos los programas de pre-grado. Todo esto creará una mayor demanda por servicios de consultoría en sistemas de manejo ambiental y más oportunidades para nuestros graduados.

Mayor protección al Consumidor.

Se incrementarán las leyes de protección al consumidor a nivel nacional e internacional y habrá mayor demanda de

los consumidores por más regulación en el procesamiento de alimentos, en la conservación ambiental y en las prácticas de comercio internacional. El incremento en la regulación ambiental afectará a las pequeñas empresas agrícolas de los países en desarrollo.

Mayor aceptación y uso de Cultivos Genéticamente Modificados (CGM) en países en desarrollo.

El incremento en el uso de (CGM) en nuevos cultivos y nuevas áreas geográficas aumentará los rendimientos, reducirá los costos de producción y protegerá el ambiente. A medida que se genere mayor información, la opinión pública empezará a cambiar a favor de los (CGM). Habrá un interés continuo por parte de las agencias de ayuda internacional en formar capital humano para la investigación en temas relacionados con la regulación de tecnología (CGM) en países en desarrollo.

Presión para uso más eficiente de energía.

La escasez energética y el incremento en el costo de los combustibles tradicionales generarán cambios en la agricultura global hacia fuentes de energía alterna y mayores esfuerzos para el uso eficiente de energía. Los países en desarrollo adoptarán medidas estrictas de conservación de energía y políticas de energía limpia.

Creciente interés por la Biodiversidad.

Habrá un marcado interés por la biodiversidad, por protegerla de los daños causados por el manejo

inadecuado de los recursos naturales, por calcular la riqueza biológica de la región y por descubrir nuevas formas de aprovecharla para el beneficio de todos.

Transformación Rural

Migración de la juventud rural.

Los jóvenes continuarán migrando hacia las ciudades, fenómeno que en muchas áreas rurales es asociado con el deterioro de la educación secundaria.

Presión sobre los Recursos Naturales.

El porcentaje de la población rural disminuirá pero el número de personas que viven en el campo se mantendrá. Esto creará una gran presión sobre los recursos naturales

Incremento del empleo rural en actividades no agrícolas.

Los negocios rurales, que generan más del 50% del empleo en estas áreas, son cada vez menos agrícolas aunque dependan de materias primas del campo para su operación.

Cambios en la orientación de Políticas.

Cada vez es menos probable que los gobiernos apoyen a pequeños grupos y por el contrario, la tendencia es que los programas de ayuda se diseñen y orienten en forma territorial. Dentro de este panorama, el manejo de los recursos naturales es una prioridad.

Globalización

Cambios en la Demanda.

Hay nuevas tendencias con relación a la demanda lo que puede llegar a significar una preferencia por aquellas empresas que usan métodos de producción ecológicamente amigables, o por productores pequeños o por compañías que siguen prácticas de manejo de personal socialmente responsables.

Liberalización del Comercio.

A medida que se extienden las prácticas de libre comercio, la competencia por mercados locales e internacionales también será más dura para una gran cantidad de productos agrícolas. La fuerte competencia a nivel global favorecerá la concentración en las áreas de proceso y distribución, con el fin de aprovechar las ventajas económicas en tecnología, logística y publicidad.

Aceleración de la Tecnología y la Innovación.

La globalización ha empujado y ha sido empujada por los avances revolucionarios en las comunicaciones y el transporte. La posibilidad de llegar a los grandes mercados continuará siendo la razón de ser de las grandes inversiones en investigación y desarrollo en áreas como la biotecnología.

Cambios en los patrones de migración.

La globalización ha apresurado el flujo de migración

mundial de los países pobres a países más ricos. En América Latina esto ha significado la pérdida de mano de obra calificada que ha migrado hacia los Estados Unidos y una mayor movilidad de profesionales (incluyendo graduados de Zamorano).

Cooperación Económica Internacional

Un creciente movimiento de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La Responsabilidad Social Corporativa se ha convertido en la palabra de moda, no sólo en países desarrollados sino también en América Latina, donde ya se han formado asociaciones de empresarios para promover el concepto entre sus miembros.

Disminución de fondos de donantes para becas.

La tendencia generalizada hacia la disminución de fondos para becas puede ser ocasionada por una preferencia a incrementar la capacidad de grandes instituciones públicas de educación superior, las cuales, en teoría, tienen un impacto más alto que las universidades privadas. Otra explicación podría ser la necesidad de demostrar resultados rápidos de las inversiones de los donantes, ya que ellos demandan un mayor grado de responsabilidad en la inversión de donaciones filantrópicas o asistencia extranjera. Esta tendencia es particularmente pronunciada en gobiernos y fundaciones.

Mayor filantropía dirigida.

Los donantes, sean estos corporaciones o fundaciones, están buscando una relación de asociación en los proyectos que apoyan. No se conforman con firmar un cheque, sino que buscan retornos o sinergias. Las áreas de crecimiento para las fundaciones incluyen asuntos internacionales al igual que ciencia y tecnología y religión, mientras que las áreas en declive incluyen la educación y el medio ambiente.

Inestabilidad de los gobiernos y donaciones de gobiernos.

Zamorano depende en forma importante de los gobiernos de la región, los que contribuyeron con un 74% de todas las donaciones de gobiernos para becas en el año 2004. Sin embargo, la inestabilidad política y/o económica de estos gobiernos amenaza la continuidad de la disponibilidad de dichos fondos. Cuatro gobiernos latinoamericanos (tres en Centroamérica) eliminaron o redujeron las becas a estudiantes de Zamorano en 2005.

Nuevas Necesidades Educativas

Incremento en la oferta educativa.

Ha habido un gran incremento en el número de universidades en América Latina, resultando en una "masificación" de la educación superior, extendiéndose al 18% de la juventud. Un porcentaje creciente

de universidades son privadas y los programas de estudio más populares son administración y economía, en detrimento de carreras científicas o técnicas. Consecuentemente, hay una especie de vacío en las ciencias básicas.

Incremento en regulación gubernamental y acreditación de la educación superior.

En respuesta al crecimiento explosivo de iniciativas privadas en educación superior, el cual no ha sido acompañado por la calidad o relevancia, los gobiernos y las universidades establecidas de varios países latinoamericanos están promoviendo proyectos de acreditación nacional o regional para asegurar la calidad.

Mayor oferta de educación a distancia y virtual.

En América Latina, países como México, Venezuela, Brasil, Colombia y Costa Rica han logrado grandes avances en la educación a distancia, la cual es, en la actualidad, prácticamente virtual. Lo anterior ha sido guiado por la tecnología y la rentabilidad, permitiendo una amplia cobertura. Estos nuevos programas de educación a distancia están disponibles, sin tener en cuenta las fronteras nacionales y son una alternativa a las universidades tradicionales.

Internacionalización de la educación superior a través de redes, franquicias, programas de intercambio y programas gemelos.

Esta variedad de modalidades permite que un estudiante en un país latinoamericano obtenga un título de una institución estadounidense o europea al inscribirse en una universidad local con la cual mantiene una relación. Por ejemplo, el Programa de Maestría en Economía Agrícola de la Universidad del Valle de Guatemala está relacionado con el programa de la Universidad de Texas A&M. En Honduras, Costa Rica y Panamá, las "Laureate International Universities" han adquirido parcialmente varias universidades locales, incorporándolas a su red internacional.

Declaración de Misión

Zamorano desarrolla líderes por medio de rigurosos programas educativos fundamentados en la excelencia académica, el aprender haciendo, el desarrollo de valores y carácter, emprendedorismo y Panamericanismo; y contribuye al desarrollo económico de la región por medio de actividades de investigación aplicada y proyección las cuales apoyan sus programas educativos.

Declaración de Visión

Zamorano será reconocido como una Universidad Latinoamericana líder por la calidad e impacto de su educación, programas de investigación aplicada y proyección en el desarrollo de industrias agrícolas y alimenticias globalmente competitivas, en la conservación y el manejo responsable de los recursos naturales y en la transformación rural y reducción de la pobreza.

Para alcanzar esta Visión, se han establecido Objetivos Estratégicos dirigidos a los siguientes temas:

1. Mantener la excelencia académica
2. Comunicar nuestro mensaje
3. Atraer y comprometer a nuestros graduados
4. Dar prioridad a nuestros empleados
5. Administrar nuestros recursos y activos físicos
6. Alcanzar y mantener sostenibilidad financiera

Objetivo Estratégico # 1: Mantener la excelencia académica

Zamorano mantendrá un nivel de excelencia académica comparable al de las universidades líderes mundiales en docencia y experiencias de aprendizaje para el estudiante, investigación aplicada y proyección en las áreas de agricultura tropical y ciencias alimenticias, agronegocios, manejo de recursos naturales y transformación rural.

La excelencia académica se alcanza y mantiene a través de un proceso consistente y sistemático de monitoreo, evaluación y mejora continua con una revisión y certificación externa; un sistema de vida estudiantil que responda a las necesidades cambiantes de los estudiantes, al mismo tiempo que mantiene valores institucionales fundamentales; y una apertura a la innovación académica en el diseño, contenido y metodología de aprendizaje del programa.

Zamorano diseñará e implementará a nivel institucional un programa de planificación, evaluación y mejora continua consistente con los requerimientos de acreditación SACS; revisará y mejorará el sistema de vida estudiantil en concordancia con el énfasis tradicional de Zamorano de desarrollo de valores y formación de carácter; y explorará diseños de programas nuevos e innovadores, haciendo énfasis en temas emergentes de importancia, a través

del currículo, del incremento de oportunidades en el aprender haciendo, del aumento de las oportunidades de intercambio y de transferencias internacionales y del aprendizaje continuo.

Objetivo Estratégico # 2: Comunicar nuestro mensaje

La imagen pública de Zamorano será un verdadero reflejo de su misión, visión y estrategia; y estará fundamentada en un programa efectivo de comunicación y mercadeo que llegará a todos los grupos relevantes interesados, tanto externos como internos, con mensajes que sean apropiados a sus necesidades en forma y contenido.

Un programa de comunicaciones y mercadeo efectivo es el enlace vital entre la institución y las comunidades que desea servir, así como al interior de la institución, para asegurar la consistencia y coordinación de esfuerzos. Dada la profundidad del cambio en Zamorano en los últimos seis años y la relativa falta de difusión pública de estos cambios y con el fin de mejorar el servicio a los grupos interesados externos, Zamorano debe tomar medidas agresivas para poner en línea su imagen pública con la realidad actual de la misión, visión y ofertas de servicios de la institución. Y dado el incremento en enseñanza cruzada, programas de desarrollo y proyección, como también un acercamiento integrado a las necesidades de los grupos interesados, se deben

tomar medidas agresivas para asegurar la comunicación interna efectiva en lo que concierne a la visión y coordinación de programas institucionales.
Zamorano diseñará e implementará un programa integrado de comunicación institucional para asegurar que su misión, visión y estrategia sean comunicadas de manera apropiada a cada uno de los grupos interesados externos e internos pertinentes.

Objetivo Estratégico # 3: Atraer y comprometer a nuestros graduados

Zamorano construirá y mantendrá una alianza con sus graduados, en la cual la Universidad les provea valiosos servicios de por vida y les invite y permita convertirse en una importante fuente de apoyo a largo plazo, que contribuya a la excelencia y al cumplimiento de su misión.

Los graduados de cualquier universidad constituyen el grupo de interés más grande, estable e importante. Zamorano no es la excepción y sus más de cinco mil graduados que trabajan y viven en toda América y en otras partes del mundo, han demostrado una gran lealtad a su Alma Mater, así como un interés en asegurar su éxito continuo. Se debe fortalecer esta lealtad e interés por medio de un esfuerzo más enfocado a servir las necesidades de los graduados después de su partida

de Zamorano y durante el transcurso de sus carreras y, a la vez, invitar y facilitar el apoyo de los graduados a Zamorano.

Zamorano diseñará y ejecutará un programa de relaciones con sus graduados que incluya el establecimiento en el campus de una oficina permanente y a tiempo completo de relaciones con ellos, el desarrollo de una base de datos completa, educación continua o actividades de "aprendizaje para toda la vida", oportunidades para que los graduados sirvan como profesores invitados, incremento de su participación en actividades de recaudación de fondos y proyección, apoyo continuo en el reclutamiento y admisión de estudiantes y eventos sociales y redes de comunicación entre ellos.

Objetivo Estratégico # 4: Dar prioridad a nuestros empleados

Zamorano atraerá, retendrá y desarrollará personas con las aptitudes, competencias y compromiso para alcanzar su misión; y promoverá un ambiente laboral caracterizado por el trabajo en equipo, la productividad, la lealtad y la responsabilidad.

El manejo efectivo del recurso humano es quizá la función más importante para el éxito de cualquier institución de servicios y especialmente para una

universidad. Para poder lograr su misión, Zamorano debe completar el diseño e implementación de un sistema integrado de manejo del recurso humano, incluyendo una planificación completa del personal, a corto y a largo plazo; el reclutamiento, selección y orientación de profesores y empleados; la creación de objetivos, capacitación y evaluación; el entrenamiento, desarrollo y promoción profesional y la compensación, premios y reconocimientos. Zamorano también debe tomar medidas para monitorear y mejorar el clima laboral en el campus y promover un ambiente caracterizado por la lealtad, la responsabilidad, la productividad y el trabajo en equipo.

Zamorano diseñará e implementará un programa integral de manejo del recurso humano exhaustivo y promoverá un ambiente de trabajo más productivo y armonioso por medio de actividades que incluyan, pero no estén limitadas al apoyo de la recientemente establecida "Junta de Apoyo Mutuo".

Objetivo Estratégico # 5: Administrar nuestros recursos y activos físicos

Zamorano planificará y administrará, utilizando prácticas eficientes y ambientalmente responsables, sus recursos y activos físicos para apoyar su misión y visión y lo hará de una manera consistente con las necesidades y oportunidades de su ubicación geográfica.

La evolución de los programas de Zamorano crea nuevas necesidades en cuanto a los recursos físicos. Con el tiempo surgen necesidades de mantenimiento, conservación y/o reemplazo de los edificios y del equipo existentes. Además, el crecimiento y los cambios en las comunidades vecinas imponen restricciones crecientes en recursos como agua y tierra, con el riesgo de que se sugiera usos alternos no necesariamente relacionados con la educación y la investigación. Finalmente, el incremento en el tráfico en las vías y carreteras que atraviesan el campus y las paradas de autobuses y los mercados informales que les acompañan, continúan siendo una fuente de peligro para la población estudiantil y los empleados; y una constante alteración de la vida en el campus.

Para lograr un manejo efectivo de sus activos físicos y recursos, Zamorano llevará a cabo el desarrollo de instalaciones a largo plazo, un plan de tráfico y de uso de la tierra, incluyendo inversiones en nuevas construcciones, equipo y paisajismo para satisfacer los requerimientos del programa de seguridad y de calidad de vida; y usos alternativos para los activos no necesarios para propósitos educativos; aceleración de la reparación de edificios para mantener o recuperar la capacidad de uso de los activos físicos actuales; desarrollo de fuentes alternas de agua para el uso del campus. También desarrollará e implementará un programa para la racionalización de la energía, la materia prima y la utilización del agua, consistente con las mejores prácticas internacionales.

Objetivo Estratégico # 6: Alcanzar y Mantener Sostenibilidad Financiera

Zamorano alcanzará y mantendrá su sostenibilidad financiera en concordancia con la misión, visión y estrategia de la Universidad.

Actualmente Zamorano se sostiene con una combinación de pagos de matrículas de estudiantes y sus familias, apoyo para becas de donantes individuales e institucionales, así como de fondos de la Universidad, venta de productos y servicios producidos como parte del programa de aprender haciendo, e ingresos generados por varios patrocinios para actividades de desarrollo y proyección para cumplir con su presupuesto, sin incluir la depreciación. En la actualidad, el apoyo para becas cubre el 50% del total de requerimientos de matrícula y permite a Zamorano cumplir su misión social de proveer una experiencia educacional sobresaliente a jóvenes talentosos con recursos financieros limitados. Sin embargo, los cambios en las prioridades de los donantes y la finalización de varios programas importantes de becas sugiere la necesidad de desarrollar fuentes alternas de financiamiento para becas por medio de un nuevo programa de préstamos a estudiantes, mayor agresividad en la recaudación de fondos, programas innovadores con donantes institucionales, incremento en las ventas de las empresas universitarias, explotación comercial de

activos físicos no requeridos para propósitos educativos y actividades orientadas a incrementar el monto del fondo dotal para así proveer niveles más altos de apoyo para operaciones.

Zamorano desarrollará y ejecutará planes para mantener o incrementar el total de ingresos provenientes de pago de matrícula, préstamos a estudiantes, ingresos por actividades productivas, proyección, becas y rendimiento del fondo dotal a los niveles requeridos para cubrir completamente los presupuestos operativos, incluyendo depreciación. Zamorano también creará y/o asegurará fondos para cuatro "Fondos Dotales Nacionales" y desarrollará una estrategia para incrementar el tamaño de la porción no restricta del fondo dotal en los Estados Unidos.

Comisión Especial de Planeación Estratégica CEPE

Kenneth Hoadley (Rector)
Abel Gernat
Adela Acosta
Antonio Flores
Arie Sanders
Carla Henríquez
Carlos Samayoa
Daniel Meyer
Ernesto Gallo
Fredi Arias
George Pilz
Héctor Flores
Heidy García
Iván Borja
Jacqueline Foglia
Javier Olaechea
Jorge Iván Restrepo
Julio López
Luis Fernando Vélez
Luis Salazar
Marco Granadino
María Mercedes Roca
Mario Contreras
Martin Schwarz
Mary Ellen Flather
Mauricio Matamoros
Mayra Falck
Miguel Vélez
Oscar Díaz
Raúl Espinal
Rosa Amada Zelaya

John Ickis (Consultor)

213088